



ارائه شده توسط:

سایت ترجمه فا

مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده

از نشریات معتبر

طراحی یا برنامه ریزی راهبردی در محیط آشفته : شواهدی از

متخصصان اصلی نفت

چکیده :

مباحثات اجرایی طولانی بین «طراحی منطقی» و «پروسه ی ضروری» مدارس راهبرد سازی ، شامل کاریکاتورهایی از پروسه طراحی راهبردی می شود ، اما شواهد عملی کمتری وجود دارد که بیان کند آیا و چگونه شرکت ها طراحی می شوند. با وجود این فرض که آشفتگی محیطی ، طراحی استراتژیک معمولی ایجاد می کند ، اما غیر ممکن است ، اما شواهد بخش شرکتی نشان می دهد که گزارشات انتقال طراحی راهبردی ، به میزان زیادی اغراق آمیز است. هدف این مقاله این است که با توصیف خصوصیات سیستم های طراحی راهبردی شرکت های چن ملیتی چندکار تجاری با محیط های کار غیرقابل پیش بینی و متلاطم ، این شکاف عملی را پر کند. بررسی های موردی عمیق سیستم های طراحی هشت تا از بزرگترین شرکت های نفت دنیا تغییرات اساسی از نظر ماهیت و نقش طراحی راهبردی از اواخر دهه 1970 نشان داده است یافته ها به یک فرصت دوباره طراحی و پروسه برای فرمول بندی راهبردی ، اشاره دارد. این بررسی فرآیندی از ضرورت طراحی که در آن سیستم های طراحی راهبردی مکانیسمی برای فرمول بندی راهبردی نامتمرکز مشارکتی در ساختار اهداف عملکرد تقاضا و راهنمایی های شرکتی واضح ارائه کرده اند فراهم می کند. این نشان می دهد که این سیستم های طراحی ، تطابق و پاسخ گویی را ایجاد می کنند اما ابداع اندک و مهارت تحلیلی اندکی دارد.

مقدمه :

از اوایل 1980، برنامه ریزی راهبردی - رویکردهای رسمی و نظام مندی برای فرمول بندی راهبردی تحت حمله سنگین محققان مدیریت قرار گرفت. انتقادها به زیربنای نظریه ای طراحی راهبردی به ویژه عدم امکان پیش بینی اشاره داشت (منیز برگ 1994) در حالی که شواهد عملی ، هم بررسی های موردی دراز مدت

و هم ارزیابی های تصمیم گیری راهبردی ، به راهبردهایی که از تصمیمات مشارکتی هفتگی چند عضو سازمان حاصل شده بود ، اشاره داشت.

افزایش تغییر محیط تجاری باعث شده که طراحی راهبردی نظام مند ، سخت تر گردد. تغییر سریع ، به راهبردهایی نیاز دارد که تغییرپذیر و خلاق باشند - یعنی ویژگی هایی که طبق نظر «همل» به ندرت با طراحی رسمی ، ارتباط می یابند . « در اکثریت زیادی از شرکت ها ، برنامه ریزی راهبردی ، یک تشریفات تقویمی است [که فرض می کند که] آینده کمابیش شبیه اکنون خواهد بود.» (همل 1996) تحقیق «اسینهارد» در زمینه ی «محیط های پر سرعت» به مزیت های فرآیندهای تصمیم گیری راهبردی «نیمه مشترک» اشاره دارد که غیر قابل پیش بینی ، کنترل شده ، ناموثر ، پیش گستر، پیوسته و گسترده می باشند. اگر پیچیدگی و عدم حتمیت ، باعث شود که تصمیم گیری غیرممکن شود با کارکنان مالی و منابع انسانی هم مصاحبه می شود تا روابط بین طراحی راهبردی و دیگر مکانیسم های مشارکت و کنترل را بررسی کنند.

جدول 2 افرادی که در هر شرکت مورد مصاحبه قرار گرفته اند را فهرست می کند. مصاحبه ها بین مارس 1996 و آوریل 1997 انجام گرفت. مصاحبه ها نیمه ساختار یافته بودند. یادداشت ها طی مصاحبه بدست آمد و بلافاصله پس از هر مصاحبه ، گزارش کامل مصاحبه نوشته شد. مصاحبه ها ، موضوعات زیر را پوشش می داد:

فرآیند طراحی که شامل چرخه برنامه ریزی سالانه ، افراد درگیر آن ، روش های به کار رفته و محتوا و نقش نشست ها و اسناد می باشد.

ساختار و نقش بخش برنامه ریزی راهبردی شرکت و کارشناسان برنامه ریزی راهبردی در سطح تجاری

نقش فرآیند برنامه ریزی راهبردی در مدیریت کلی شرکت

روابط بین برنامه ریزی راهبردی و دیگر سیستم های تصمیم گیری ، مشارکت و کنترل که شامل بودجه بندی سرمایه ، کنترل مالی و مدیریت منابع انسانی می شود.

داده های مصاحبه با اطلاعات بررسی های موردی ، مقالات تحقیقی و گزارشات و اسناد شرکت ، تکمیل شدند . این ها منابعی بسیار مفید از داده های قبلی در زمینه فرآیندهای برنامه ریزی راهبردی شرکت بود.

به این منظور ، با برخی از مدیران سابق برنامه ریزی راهبردی ، تماس حاصل شد .

یک بررسی موردی که فرآیند برنامه ریزی راهبردی هر شرکتی را توصیف می‌کند، تهیه شد، در حالی که شکاف‌ها یا عدم پیوستگی‌ها، واضح بود.

اما با مصاحبه شونده‌گان تماس حاصل شد تا اطلاعات بیشتری ارائه کرده یا بیشتر توضیح دهند. وقتی بررسی موردی مکتوب شد، به مصاحبه شونده اصلی (که معمولاً رئیس برنامه ریزی راهبردی بود) برای اظهار نظر و الحاقیه برگردانده شد.

مقدار و کیفیت داده‌ها بین شرکت‌ها، متفاوت بود که به مقدار مشارکت آنها و نگرانی آنها در باره افشای اطلاعات مربوطه بستگی داشت.

برای مثال در حالیکه «Shell» درباره‌ی سیستم برنامه ریز راهبردی اش و روش‌هایی که به کار برده بود، خیلی گشوده بود، اما Exxon بسیار رمزی و سری بود. در BP و Shell جمع‌آوری داده‌ها با سیستم‌های برنامه ریزی راهبردی شرکت‌ها که در مرحله انتقال بودند صورت گرفت. با این وجود، یک بررسی موردی با جزئیات برای هر شرکت تهیه شد که ویژگی‌های اصلی برنامه ریزی راهبردی و تغییرات در این سیستم‌ها طی زمان و نقش آن‌ها در فرآیندهای مدیریتی گسترده‌تر را توصیف می‌کرد.

خصوصیات اصلی برنامه ریزی راهبردی بین متخصصان اصلی نفت:

چرخه برنامه ریزی راهبردی :

تمامی شرکت‌های این نمونه، در یک فرآیند برنامه ریزی راهبردی رسمی که حول و هوش یک چرخه برنامه ریزی سالانه ایجاد می‌شد، درگیر شدند. هر چرخه برنامه ریزی شرکتی (به استثنای BP که رکود یافت تا چارچوب برنامه ریزی اش را امکان‌پذیر سازد)، در نمودار 1 آمده است. با وجود اینکه در بین شرکت‌ها در ترسیم فرآیندهای برنامه ریزی شان و واژگانی که برای توصیف آن به کار می‌برند، تفاوت وجود دارد، اما تشابهات به منظور شناسایی چرخه برنامه ریزی راهبردی «عمومی»، کافی می‌باشد. (نمودار 2)

مراحل اصلی فرآیند برنامه ریزی که برای تمام شرکت‌ها مشترک است، به صورت زیر است :

(1) خط مشی‌های برنامه ریزی :

نقطه شروع چرخه برنامه ریزی راهبردی، اعلامیه‌ای که توسط روسای شرکت راهنماها و فرضیاتی که

باید شرکت‌ها در ارائه طرح‌های راهبردی سطح تجاری شان تهیه کنند، بیان می‌شود.

این راهنماها و فرضیات از دو عنصر اصلی تشکیل یافته است.

اول ، منظری از محیط بیرونی می باشد : که اساساً شامل راهنمایی برای برخی خصوصیات بازارهای انرژی طی دوره برنامه ریزی - تقاضا ، عرضه ، قیمت ها و سود سهام - می باشد که به عنوان مجموعه ای از فرضیاتی که در رابطه با شرایط تقاضا و قیمت ها و عرضه ای باشد که مبنای مشترکی برای برنامه ریزی راهبردی سرتاسر شرکت ایجاد کند ، خیلی قابل پیش بینی نمی باشد. برخی شرکت ها بیشتر بر سناریوها تأکید می کنند که نظرات جایگزین توسعه های احتمالی در بخش انرژی می باشد ، تأکید می کنند . دوم : مدیریت شرکت ، جهت یابی کلی برای فرآیند طراحی را از طریق یک صورت اولویت ها ، راهنمایی ها و انتظارات ، فراهم می کند. یک جنبه اصلی این جهت ، تنظیم اهداف عملکرد گسترده شرکت می باشد. (به افزایش درآمد در سرمایه که در 12٪ به کار رفته ، کاهش هزینه ها تا 10٪ و نرخ جایگزینی معکوس 11٪ و کاهش نسبت بدهی پول نقد ؟؟؟) راهنمایی غالباً در رابطه با اختصاص منابع مرتبط می باشد یعنی با تغییر سرمایه از پایین دست به بالا دست و «تمرکز دوباره بر کار اصلی» «بهره برداری از فرصت ها در چین و آسیای شرقی» «افزایش نسبت گاز در ذخایر هیدروکربن ها» مرتبط است.

(2) پیش نویس برنامه های تجاری:

برنامه های راهبردی از پایین به بالا ، فرمول بندی می شوند. یعنی شرکت تجاری جداگانه می خواهد انگیزه ای برای فرمول بندی برنامه های راهبردی اش داشته باشد.

(3) بحث و بررسی با شرکت :

برنامه های تجاری پیش نویسی به روسای شرکت اعطا می شوند. پس از اینکه کارکنان برنامه ریزی شرکت ، آن را مورد تحلیل اولیه قرار دادند ، نشست بین مدیریت ارشد شرکت و مدیریت ارشد بخش صورت می گیرد. این نشست های رو در رو بین 2 ساعت تا یک روز کامل طول می کشد و منطقی برای راهبردهایی که باید دنبال شود و مفاهیم عملکرد این راهبردها و ظرفیت مقایسه راهبرد تجاری با اهداف شرکت ، ارائه می شود.

(4) برنامه های تجاری بازنگری شده :

پیش نویس برنامه های تجاری پس از نظر مباحثات ، مورد بازنگری قرار می گیرد.

(5) بودجه عملیاتی و سرمایه سالانه :

فرآیند برنامه ریزی راهبردی ارتباط نزدیکی با فرآیند بودجه سالانه دارد. اگرچه بودجه بندی به صورت مشارکتی بوده و توسط بخش کنترل به اجرا در می آید ، اما سال اول برنامه ریزی راهبردی اساساً مبنایی برای بودجه هزینه ی سرمایه سال بعد و جودجه اجرایی سال بعد فراهم می کند.

(6) برنامه شرکتی:

برنامه شرکتی یا مشارکتی در اثر تجمع برنامه های تجاری بخش برنامه ریزی شرکتی ایجاد می شود.

(7) تأیید هیئت مدیره :

رسمی بودن نهایی فرمولاسیون برنامه ریزی راهبردی ، تأییدی از برنامه های تجاری و شرکتی توسط هیئت مدیره است.

(8) اهداف عملکرد:

با توجه به برنامه های تجاری و شرکتی ، تعداد محدودی اهداف اصلی راهبردی و مالی بدست آمد که مبنایی برای نظارت ی تأیید عملکرد ایجاد می کند. اهداف مربوط به عمر برنامه با تأکید بیشتر بر جزئیات اهداف عملکرد برای سال پیش رو می باشد.

(9) تأیید عملکرد:

برنامه های عملکرد ، مبنایی برای تأیید عملکرد سطح تجاری در سطح شرکتی ایجاد می کند. علاوه بر نظارت عملکرد پیش رو ، یک رویداد اصلی نشست سالانه بین تیم مدیریت ارشد و مدیران ارشد بخش می باشد که عملکرد کاری طی سال قبلی را توضیح دهند.

برای شرکت هایی که سالهای مالی شان مطابق سال های تقویمی می باشد ، برنامه عملکرد در بهار شروع می شود و برنامه هی تجاری یا شرکتی ، در نهایت در نوامبر یا دسامبر تأیید می شود و بازنگری های عملکردی در شروع سال بعدی رخ می دهد (تصویر 3)

نقش و سازماندهی کارکنان برنامه ریزی مشارکتی:

تمامی شرکت ها یک واحد کارکنان شرکتی دارند که مسئول برنامه ریزی راهبردی به ریاست معاون یا رئیس برنامه ریزی شرکتی یا راهبردی می باشد. عملکردهای این بخش های برنامه ریزی شرکتی، شامل موارد زیر می باشد:

فراهم کردن پشتیبانی فنی و اجرایی برای فعالیت های مدیریت راهبردی می باشد. در تمام شرکت ها، مسئولیت راهبرد مشارکتی با تیم مدیریت ارشد می باشد، مسئولیت کارکنان برنامه ریزی شرکتی پشتیبانی از تیم اجرایی شرکت در نقش مدیریت راهبردی آن (برای مثال در تهیه اطلاعات و تحلیل و توصیف اثرات دوره عمل و فرضیات جایگزین) و اجرای پروسه های برنامه ریزی می باشد.

فراهم کردن ارزیابی های اقتصادی و سیاسی پیش بینی های بازار و تحلیل ریسک و تحلیل رقیب و دیگر ارزیابی های محیط کاری برای کمک به طراحی راهبردی از طریق شرکت.

ایجاد ارتباط بین مدیریت تجاری و شرکت که در برخی از شرکت ها همچون Shell، Mobile، Amoco، ENI، برنامه ریزان شرکتی، با مدیران بخش و برنامه ریزان بخش و طراحان و برنامه ریزان در رابطه بوده و با واژگان و فرمت مشترکی برای برنامه های راهبردی گفتگو می کنند. در شرکت های دیگر به ویژه Exxon و BP - سطوح مشارکت بالای کارکنان برنامه ریزی شرکتی به عنوان مانعی برای گفتگوی راهبردی بین روسای اجرایی سطح شرکتی و مدیریت ارشد شرکت است.

مشاوره داخلی:

جایگاه کارشناسی درباره ی تحلیل راهبردی و تکنیک های برنامه ریزی راهبردی شده است آنها تمایل دارند که نقش های مشاوره داخلی در رابطه با عملکردهای کاری و دیگر عملکردها را توسعه دهند.

برنامه ریزان شرکت، چه کسانی هستند؟

برخلاف دیگر عملکردهای خاص شرکت (سیستم های اطلاعات و مالی و قانونی)، هیچ یک از شرکت ها، برنامه ریزی راهبردی را به عنوان یک مسیر شغلی در نظر نگرفته اند، برنامه ریزان شرکتی از موقعیت های مدیریت خط در شرکت و در برخی از موارد از عملکرد کارکنان (مثل مالی و IT) می باشد. برنامه ریزان اساساً قبل از برگشت به جایگاه مدیریت خط 3 تا 5 سال صرف پست های برنامه ریزی شرکت می کنند. تنها مثال های برنامه ریزان اول، چند شرکت اقتصادی حرفه ای است که در بخش برنامه ریزی شرکت بوده و دوم برخی

مدیران برنامه ریزی شرکت در دو شرکتی که مالکیت دولتی قابل توجهی دارند یعنی ENI و EIF که 15 سال یا بیشتر صرف عملکرد مدیریت کردند. چندین شرکت توضیح دادند که کارکنان آنها مهارت های تحلیل کارکنان جوانتر را با دانش تجربه عمیق مدیران دراز مدت تر ترکیب می کنند.

تفاوت های بین شرکت ها :

در این چارچوب مشترک ، بین شرکت ها ، تفاوت های قابل توجهی است.

به ویژه :

(1) رسمی بودن و منظم بودن:

چندین شرکت به ویژه ENI و EIF سیستم های برنامه ریزی داشتند که رسمی تر بودند. (اطمینان بیشتری به گزارشات مکتوب و ارائه رسمی داشتند.) و منظم تر بودند (از نظر چرخه سالانه ثابت) و سازگاری کمتری با دیگر شرکت ها داشتند. این تفاوتها در ابتدا به تفاوت های سبک کلی مدیریت مربوط بود. ENI و EIF ساختارهای طبقاتی سنتی تر و سبک های اجرایی رسمی تری در مقایسه با دیگر شرکت ها داشتند که سبک مدیریتی موسسه ای را ترغیب می کرد.

شرکت هایی که بیشترین تأکید را بر دستیابی به اهداف مالی قوی داشتند - BP و Exxon و Texaco - پروسه های برنامه ریزی داشتند که به طور مقایسه ای غیررسمی بودند. شرکت هایی معکوس که بر کنترل راهبردی تأکید دارند. مثل ENI و EIF و Shell - بیشتر بر برنامه های راهبردی مکتوب فرآیند تأیید رسمی تأکید داشتند. از نظر منظم و قانونی بودن تمامی شرکت ها یک چرخه برنامه سالانه را دنبال کردند - آنها محیط؟؟ و اهداف عملکرد سالانه را بروز رسانی اما بازنگری راهبردهای تجاری تنها زمانی است که مواد شیمیایی مورد نیاز نباشد.

(2) افق زمانی برنامه های راهبردی:

برنامه های راهبردی اساساً برای دوره 4 تا 5 ساله می باشند. اگرچه در افق برنامه ریزی بالا دست ، تمایل وجود دارد که دراز مدت تر باشد که در Exxon تا 15 سال هم می باشد. چندین شرکت - به ویژه Shell ، Texaco ، EIF - در یک سیستم برنامه ریزی دو گانه عمل می کنند: برنامه ریزی بلندمدتی که 10 سال بیشتر طول می کشد و اساساً کیفی و مبتنی بر سناریو می باشد و برنامه ریزی میان مدت که بیشتر کمی است و

به همراه جزئیات می باشد و سطح تعهد بالایی دارد . Shell بلند مدت ترین افق برنامه های راهبردی اش را دارد که تا 20 سال می باشد- به هر حال این برنامه های راهبردی دراز مدت ، به صورت نظرات تجاری و محیطی بلند مدت است که هدف اولیه اش این است که تفکر دراز مدت درباره تجارت از نظر روند های تجاری و سیاسی و فناوری مربوطه را ترغیب کند.

Texaco یک افق راهبردی 15 تا 20 ساله دارد اگرچه همچون Shell برنامه های درازمدت آن ، هیچ گونه تعهد منبع رسمی ندارد.

(3) تفاوت در نقش و فعالیت های بخش های برنامه ریزی:

تأکید بر تفاوت فعالیت های برنامه ریزی راهبردی در سازمان هاست. بین شرکت هایی که سازماندهی مجدد داخلی مهمی را متحمل می شوند همچون Amolo و ENI ، عملکرد برنامه ریزی راهبردی ، نقش برجسته ای به عنوان یک مکانیسم مشارکت و یکپارچه سازی ایفا می کند. بنابراین پس از سازماندهی مجدد در سال 1995 Amolo ، حدود 17 گروه جداگانه تجاری، بخش برنامه ریزی راهبردی ، فعالانه درگیر توسعه ی مشارکت سرتاسر شرکت های تجاری متفاوت شد که برای مثال در ایجاد راهبردهای چتری ترکیب شرکت های جدا بود. نقش مداخله گرانه تر بخش های برنامه ریزی تجاری را هم در شرکت هایی که برنامه ریزان شرکتی ، نقش مشاوره داخلی را ایفا می کنند، شاهد می باشیم . اگرچه واحد مشاوره داخلی Shell در سال 1992 جدا شد، اما گروه برنامه ریزی Shell ، در ارتقاء و پخش ایده ها ، روش های مدیریت راهبردی ، نقش فعالی داشت.

همچنین بخش برنامه ریزی ENI هم نقش توصیه ای جدی داست و در جداسازی اولویت ها و اهداف شرکتی نقش فعالی داشت. شرکت هایی که گسترده ترین نقش ها برای برنامه ریزان شرکتی دارند بزرگترین بخش های برنامه ریزی شرکتی را دارند. جدول 3 ویژگی های اصلی سیستم های برنامه ریزی راهبردی شرکتی را فهرست می کند.

تغییرات سیستم های برنامه ریزی راهبردی:

تمامی هشت شرکت ، تغییرات اصلی در عملکرد برنامه ریزی راهبردی طی یک دهه و نیم گذشته داشتند. در حالی که چارچوب اصلی برنامه ریزی راهبردی از نظر چرخه برنامه ریزی راهبردی و مراحل اصلی آن

می باشد- محتوای برنامه راهبردی ، پروسه برنامه ریزی و نقش برنامه ریزی در سیستم های مدیریت شرکت ها ، به طور قابل توجهی ؟؟؟ می کند.

میراث برنامه ریزی Bigoil :

با توجه به تحقق قبلی و حساب های مصاحبه شوندگان من توانستم ویژگی های اصلی سیستم های برنامه ریزی راهبردی شرکت در شروع دهه 1980 را شناسایی کنم. برنامه ریزی شرکتی توسط اکثر شرکت ها طی اوایل دهه 1960 در پاسخ به افزایش مشکلات مشارکت و کنترل شرکت هایی که پیش روی آنها بودند و دامنه تولید و جغرافیایی طی دوره پس از جنگ ایجاد شد. کار اولیه این بخش ها برنامه ریزی شرکتی ، پیش بینی روندهای بازار های انرژی و اقتصادی ملی بود. پیش بینی های اقتصاد کلان ، مبنایی برای پیش بینی های تقاضا ، عرضه ، قیمت های نفت ، و پالایش محصولات که بر آن اساس خروجی و درآمد و نیازهای سرمایه گذاری اصلی طراحی شده اند ایجاد می کند. بنابراین ، تمام بخش های برنامه ریزی ؟؟؟ دارند واحد اقتصادی داشته باشند که اساساً تحت نظر اقتصاددانان حرفه ای است. تا سال 1980 بخش های برنامه ریزی شرکتی شامل پیش بینی عرضه و تقاضا و سود سهام تحلیل ریسک و مدل های مالی سرعتی برای ارتباط و پیش بینی بازار ها و اقتصاد برای کارشناس مالی حرفه ای و پذیرش چرخه برنامه و راهبردی سالانه وارائه تحلیل راهبردی پروژه های سرمایه اصلی می باشد.

نیروهایی برای تغییر:

تبدیل محیط بازارهای اصلی انرژی از پایداری و پیوستگی تا عدم حتمیت و آشفتگی هم محیط های خصمانه تری ایجاد کرده است. کاهش شدید قیمت نفت در سال 1986 و افزایش رقابت در تمام مراحل زنجیره ارزش شرکت ها ، سود را با فشار قابل توجهی همراه ساخت . همزمان تغییر شدید درآمدها و ؟؟؟ تغییر نسبت غیر معین ، بازارهای فعال تری برای کنترل شرکت ایجاد کرد که مدیریت ارشدرا وادار ساخت که درآمدهای سهامداران را افزایش دهد. این تبدیل ، مفاهیمی دور از دسترس برای فرآیندهای مدیریتی و ساختاری و راهبردی شرکت داشت. (سیبین وگرن 1996) – که سیستم های برنامه ریزی راهبردی آنها را هم شامل می شد.

مبناهای تغییر برنامه ریزی راهبردی:

خطرات استفاده از پیش بینی های میان مدت به عنوان مبنایی برای برنامه های تجاری و شرکتی ، طی دهه 1980 واضح شد زمانی که دقت پیش بینی های بازار و اقتصاد کلان - به ویژه برای قیمت های نفت خام ، به شدت کاهش یافت . در سال 1992 ، BP در نتیجه راهبردی که قیمت هر بشکه نفت را به 20 دلار فرض می کرد ایجاد شد. بنابراین CEO جان براون خاطر نشان کرد که :

« ما سعی داریم که پیش بینی کنیم قبلاً چه چیزی اتفاق خواهد افتاد ما صرفاً از تجربه آموخته ایم که تخصصی ترین مدل ها نمی تواند واقعیت قیمت های نفت یا متغیرهای اصلی دیگری را پیش بینی کند. تمام کاری که شما می توانید انجام دهید ، این است که واقعیت کنونی و الگوی اخیر چرخه اقتصادی را بنگیرید و با توجه به آن ، راهنمایی هایی بدست آورید که بتوانید عملکرد خودتان را قضاوت کنید.»

طی دهه های 1980 و 1990 ، تمامی شرکت ها ، تلاش های پیش بینی خود را کاهش داده و کارکنان اقتصادی شان را کاهش داده یا حذف کردند. واحد تحلیل و پیش بینی اقتصادی Exxon به صرفاً یک کارمند اقتصاد دان کاهش یافت. بجای پیش بینی ها ، تحلیل خارجی شرکت ها به دو جهت تغییر یافت. اولین مورد ، طراحی سناریو بود. در حالی که Shell ، تنها شرکتی بود که کل فرآیند طراحی راهبردی اش را بر مبنای تحلیل سناریوی چندگانه بنا نهاد. شرکت های دیگر ، طراحی سناریویی محدود تر ارائه کردند تا برای مثال به موضوعات خاصی (همچون آینده OPEC یا راهبردهایی برای اتحاد جماهیر شوروی سابق دنبال کنند.) جایگزینی پیش بینی های تک جهتی با سناریوهای جایگزین مفاهیم مهم و آینده برای ماهیت برنامه ریزی راهبردی بود. بجای یک مبنای تنها برای وضعیت رقابتی و بکارگیری منبع ، تحلیل سناریو ، ابزاری برای برنامه ریزی متناسب است که تغییر و مسئولیت بین تصمیم گیران را برای تغییر شرایط بازار ، در بر می گیرد.

بی میلی برخی شرکت ها برای استفاده گسترده از سناریوها به عنوان مبنایی برای فرمول بندی راهبردی تا اندازه ای در نتیجه ی هزینه های ادراک شده ی توسعه و تمایز سناریوها از نظر زمان مدیریت می باشد.

واکنش دوم این بود که پیش بینی های متغیرهای اصلی را با فرضیاتی درباره ی این متغیرها ، جایگزین سازد. بنابراین ، در رابطه با قیمت های نفت خام ، گاز طبیعی و محصولات پالایش شده و نرخ ارز کنونی اصلی ، تمامی شرکت ها ، « قیمت های مرجعی » ارائه کردند که مبنایی برای اهداف عملکرد و پروژه های مالی ایجاد

می کرد. دوباره این تغییر مبنا برای ماهیت برنامه ریزی راهبردی می باشد. هدف از قیمت های مرجعو دیگر فرضیات تثبیت شده درباره ی محیط به این منظور بود که مبنایی برای تصمیمات راهبردی فراهم کند. بلکه می خواست تا مبنای متناسبی ایجاد کند در برابر آن بتوانیم عملکرد مالی را بدست آورده و نظارت کنیم. این تغییر برای اهداف عملکرد انگیزشی ، انتقال اصلی است که در زیر به آن اشاره می کنم .

افزایش غیررسمی فرآیند برنامه ریزی:

سیستم های برنامه ریزی دهه های 1970 و 1980 از نظر اسناد بندی ، ارائه رسمی ، تأکید بر تکنیک ها و تحلیل ها و تحلیل کمی و نقش اصلی برنامه ریزان متخصص تا اندازه زیادی رسمی سازی شده است. تا سال 1996-1997 ، سیستم های برنامه ریزی ، بیشتر غیر رسمی بودند. تأکید کمتری بر اسناد مکتوب می شود و برنامه های راهبردی کوتاهتر بودند و ارائه مجموعه ها کمتر تأکید شده و بر بحث آزاد بیشتر تأکید می شد. به منظور ترغیب بحث و بررسی و تبادل ایده ها ، قوانین بازی جدید ، به کار گرفته شد: BP استفاده از گراف های چندگانه در نشست های راهبردی را منع می کرد و Amoco تعداد اسلاید ها در ارائه راهبردی را کاهش داد.

نشست های بین مدیران سطح شرکتی کوتاهتر شد و موازنه هم از ارائه به بحث و بررسی تغییر کرد. تمامی شرکت ها گزارش کردند که نشست های سالانه بین مدیران اجرایی تجاری و شرکتی به منظور این بود که برنامه های راهبردی سطح تجاری را شرح دهد که به طور فزاینده ای بر مباحثی که موضوعات مربوطه را در بر می گرفت، متمرکز شده بود. همچنین در نشست های بازنگری عملکرد راهبردی ، بحث و بررسی صرفاً بر مجموعه متغیرهای عملکردی کوچکتری متمرکز می شد. در نتیجه نشست ها کوتاهتر می شد.

عملکرد Mobil بازنگری ها از نشست های دو روزه که هر حوزه ای با مدیران شرکتی ، ارائه رسمی تری برای تعاملات غیررسمی داشت که مدیریت گروه تجاری به کمیته اجرایی گزارش می کرد که «چگونه آن کار را انجام داده و چه کاری انجام داده و چه کاری انجام نداد؟» کاهش یافت.

در Exxon ، بازنگری های « نظارت و مباشرت » بین رئیس و بخش کمیته ی مدیریت از 3 تا 4 روز تا نیم روز کاهش یافت. این نشست ها بر گزارشات شاخص های عملکرد اصلی و «اینکه در مورد چه چیزهایی احساس خوبی داشته و در مورد چه چیزهایی احساس بدی داشتیم» متمرکز شده است.

در حرکت از یک چرخه برنامه ریزی استانداردتر و رسمی تر به فرآیندی ویژه تر و تغییر پذیرتر ، هم رسمی بودن کمتری را شاهد بودیم چنانکه در بالا بیان شد ، Amoco این امکان را به گروه تجاری خود داد تا برنامه های راهبردی جدیدی در زمان مورد نیاز توسعه دهند درحالی که پروژه های مبتنی بر سناریو که Shell و Texaco ارائه کرده بودند نظم کمتری داشت.

تغییر مسئولیت های برنامه ریزی راهبردی:

تغییر پذیری و عدم حتمیت زیاد محیط بیرونی با دو تغییر در مسئولیت های راهبردی همراه بود: اول ، ؟؟؟ از مسئولیت پذیری تصمیم گیری از مدیران شرکتی به مدیران سطح تجاری بود که یک تغییر مسئولیت پذیری برنامه از کارکنان برنامه ریزی به مدیران خط بود.

دوم ، یک تغییر از کارکنان برنامه ریزی به مدیران خط بود.

از مدیریت شرکتی به مدیریت تجاری:

در اواخر دهه 1990 ، برنامه ریزی راهبردی ، یک فرآیند پایین به بالا بود . محتوای برنامه های راهبردی اساساً در سطح بخش و واحد تجاری و تحت این اصل ایجاد شد که مدیران اجرایی اصلی سطح تجاری مسئول کارهای تجاری می باشند که شامل راهبردهای تجاری آنها هم می باشند.

این مفهوم مدیریت سطح تجاری، متعلق به شرکت تجاری است و با مسئولیت سهامداران و مدیران اجرایی شرکتی برای مدیریت آنها است که در Exxon و BP ، فلسفه قوی دارد. تأثیر شرکتی ، ابتدا در ایجاد شرایطی برای فرمول بندی راهبردی تجاری و مداخله با پرسش و انتقاد از مدیران تجاری اصلی می باشد. تمرکز زدایی حاکمیت مدیریت راهبردی با افزایش سطوح تمایزی است که واحد تجاری و مدیریت بخش ها بر هزینه های سرمایه اعمال می کنند. چنانکه جدول 3 نشان می دهد ، طی دهه 1990 ، تمامی شرکت ها سطوح حاکمیتی مدیران اجرایی فردی را افزایش دادند. این انتقال مسئولیت های برنامه ریزی راهبردی از سطح مشارکتی به سطح فردی ، بخشی از تغییر گسترده تر در رابطه بین مدیریت مشارکتی و بخش می باشد.

اولویت های اصلی دهه 1990 ، تسریع تصمیم گیری برای پاسخ به شرایط بیرونی که دائماً در حال تغییر است و افزایش درآمد سهامداران بود . سیستم های برنامه ریزی راهبردی کمتر به برنامه ریزی رشد و ثبات دراز مدت اصلی می پرداخت و بیشتر در مورد دستیابی به افزایش سود حاصل از شرکت های تجاری که پیشرفت

آهسته ای داشتند متمرکز بود. اگر مدیران سطح تجاری قرار بود که مسئولیت تصمیمات راهبردی شان را بپذیرند، در حالی که مدیران شرکتی بیشتر مسئولیت درآمدهای سهام داران را باید می پذیرفتند، تمرکز زدایی تصمیم گیری راهبردی نیاز بود که متناسب با مدیران اجرایی بخش باشد. به طور بدون ابهامی عملکرد بخش را محاسبه می کرد. تا سال 1996، تمرکز اصلی فرآیندهای برنامه ریزی راهبردی اصلی بر اهداف عملکرد میان مدت بود اگر مسئولیت پذیری اولیه ی مدیریت بخشی برای دستیابی به سطوح عملکرد بود که مدیریت شرکتی انتظار آن را داشت، عملکردی که مدیریت شرکتی پیش بینی می کرد، به طور اجتناب ناپذیری این بود که مدیریت بخش باید آزاد باشد تا راهبردهایی با قابلیت ارائه عملکرد مورد نیاز را انتخاب کند. نقش روسای شرکتی در برنامه ریزی راهبردی کمتر بر تأیید و پذیرش راهبردهای سطح تجاری متمرکز شده است. و بیشتر بر مذاکرات با حوزه های سطوح عملکرد پیش بینی شده و درخواست ها و چالش های تفکر ورای راهبردهای ارائه شده، متمرکز شده است تا کیفیت تصمیم گیری راهبردی بخش را ارتقاء دهد.

از کارکنان تا مدیران خط:

تمرکز زدایی برنامه ریزان راهبردی از سطوح شرکتی به سطوح تجاری به همراه کاهش نقش کارکنان برنامه ریزی به عنوان مدیران خط شرکتی و بخشی می باشد که به طور روز افزون مسئول برنامه ریزی راهبردی می باشد.

این کاهش نقش کارکنان برنامه ریزی راهبردی، افزایش مسئولیت پذیری فردی در اجرا در تمام سطوح را انعکاس می دهد. وقتی مدیران اجرایی ارشد، بیشتر مسئول سهامداران برای عملکرد مشارکتی می شوند و روسای بخش، تا حد زیادی مسئول مسئولیت عملکرد بخش می شوند، بنابراین این مدیران اجرایی، به طور فردی مسئول راهبردی می شوند. این کاهش کارکنان برنامه ریزی شرکتی با کاهش فعالیت های پیش بینی اقتصادی منبع یابی فعالیت های هوش و تحلیل شرکت های مشاوره، تقویت می شود.

در مجموع کارکنان برنامه ریزی، به طور فزاینده ای در بخش های شرکتی واقع شده اند. برای مثال در Mobil در سال 1996، تعداد کارکنان برنامه ریزی شرکتی صرفاً 13 گروه تجاری Mobil واحدهای برنامه ریزی خودشان را داشتند و سرتاسر 100 «شرکت تجاری طبیعی» 470 کارمند برنامه ریزی وجود داشت.

به طور مشابهی ، در ENI ، در شروع سال 1995 تعداد 72 کارکنان برنامه ریزی شرکتی با 416 کارمند برنامه ریزی راهبردی بود که در شرکت های عملیاتی مشغول به کار بودند.

محتوای برنامه های راهبردی:

تحلیل جزئیات محتوای برنامه های راهبردی ، امکان نداشت که به علت فراوانی شرکت ها برای در دسترس قرار دادن برنامه هایشان باشد.

صرفاً دوتا از شرکت ها ، اسناد برنامه ریزی اخیر را در دسترس قرار دادند . با این وجود ، از مصاحبه ها واضح شد که تغییرات قابل توجهی در محتوای برنامه های راهبردی طی دهه های گذشته صورت گرفته است. سه روند متداول برای تمام شرکت ها وجود داشت:

(1) کاهش افق زمانی :

جدول 3 دوره هایی که برای آن شرکت ها برنامه های راهبردی شان را تهیه می کنند ، نشان می دهد. تمامی شرکت ها کاهش افق برنامه ریزی شان را در دهه گذشته نشان دادند.

بین مثال م ، 5 تا از 8 شرکت دوره های برنامه ریزی 5 سال یا کمتر داشتند . به هر حال اکثر قرار دادهای اصلی افق های راهبردی شرکت نه تنها در اثر تغییرات دوره های برنامه ریزی آنهاست بلکه در اثر تغییر تأکید از دراز مدت به کوتاه مدت و میان مدت هم می باشد. برای مثال شرکت هایی که هم در برنامه ریز راهبردی میان مدت و هم برنامه ریزی سناریوی دراز مدت درگیرند (Shell ، Texaco ، EIF) ، تأکیدشان در برنامه ریزی میان مدت با صرف پروژه های دراز مدت تر را افزایش داده اند. افق های برنامه ریزی کوتاهتر بیشتر بین شرکت هایی است که اولیت های راهبردی آنها تحت غلبه بازسازی کاهش هزینه و نیاز برای افزایش درآمد سهامدار می باشد (برای مثال دوره برنامه های راهبردی ENI که صرفاً 4 سال می باشد.) روند دوم این بود که دوره های برنامه ریزی بیشتر با بقای سرمایه ارتباط یابد. بنابراین Exxon و EIF هر کدام ، بخش بالا دست خودشان را برای برنامه ریزی 10-15 ساله نیاز داستند که با دوره 5 ساله برای بخش پایین است و بخش های شیمیایی آنها قابل مقایسه است.

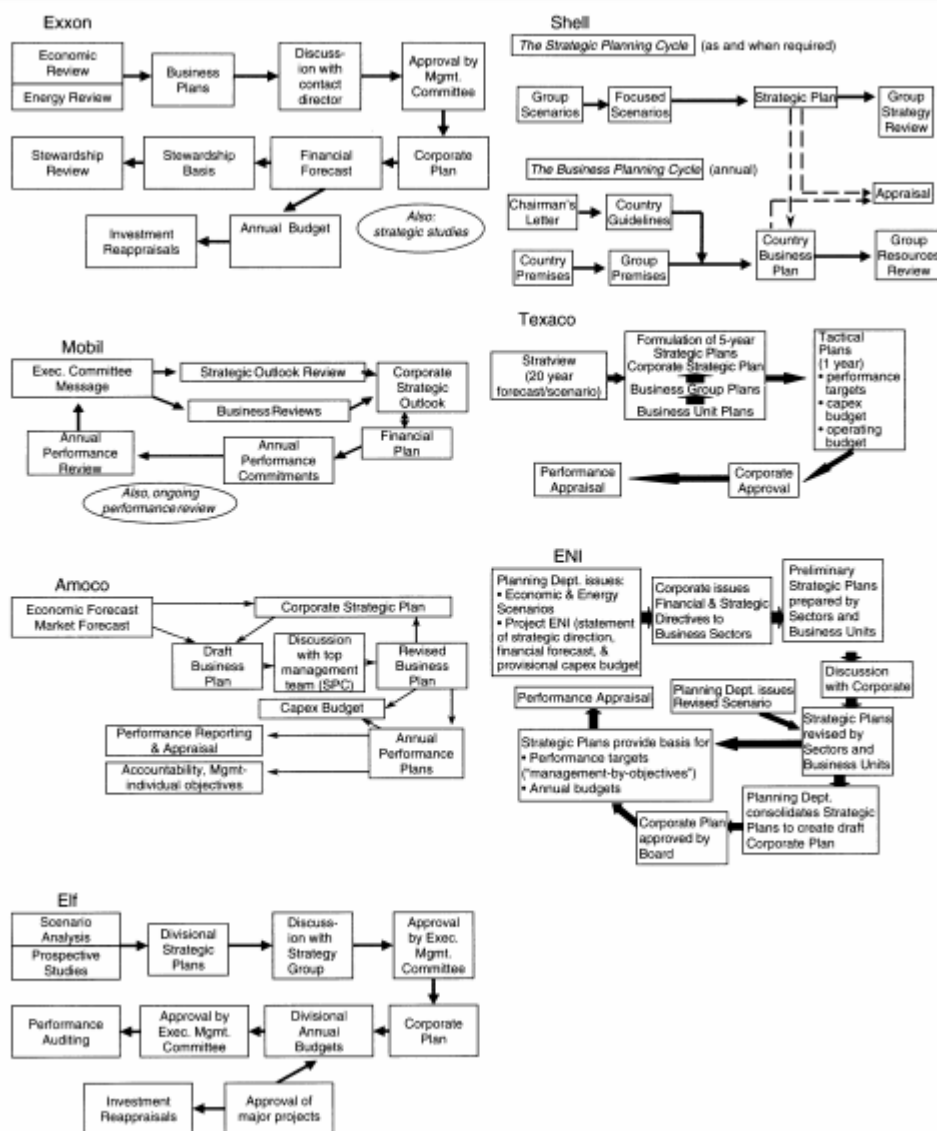
(2) یک تغییر از برنامه جزئیات به جهت یابی راهبردی می باشد.

افزایش ناپایداری محیطی نه تنها باعث رسمی شدن کمتر و سختی فرآیند طراحی شده ، بلکه دقت کمتر و سازگاری بیشتر در محتوای برنامه های راهبردی را هم به همراه داشته است. برنامه های راهبردی خیلی با جزئیات برنامه عمل همراه و تعهد به پروژه های خاص و بکارگیری منابع و تءکید بر اهداف که به طور گسترده تعریف شده اند ، نمی باشد. برای مثال ، برنامه ریزی راهبردی Amolo سال 1995-1999 تماماً از موضوعات راهبردی و راهبردها و اهداف خاصی می باشد . این راهبردها و اهداف در رابطه با موضوعاتی است که اهداف مالی و کاهشی هزینه و توسعه ی جهانی را در بر می گیرد. این تغییر برای گسترش جهت یابی راهبردی ، با تطابق با تمام صورت و وضعیت های «نظر» و «دیدگاه» تمام شرکت ها برای هدایت راهبردهای آنها هم همراه هست .

اگرچه این وضعیت های نظر و دیدگاه تا اندازه ای در تصویر مدیریتی اعمال می شود اما مصاحبه شوندگان به نقش مهمشان در فرآیند تصمیم گیری از نظر ایجاد حسی از مشارکت و جمع بندی اهداف هویت برای دامنه مشارکت و ایجاد تمایل راهبردی دراز مدت ، تأکید داشتند.

(3) افزایش تأکید بر برنامه ریزی عملکرد:

در بررسی تغییر رابطه بین سطوح شرکتی و بخشی در فرآیند برنامه ریزی من بیشتر بر اهداف عملکرد تأکید دارم. طی دهه 1990 برنامه های راهبردی برای تمامی شرکت ها تمرکز خود را از پیش بینی ها و تصمیمات راهبردی خاصی که زمان بندی و کاربرد منابع خاصی را در بر می گرفت به اهداف عملکرد مالی و عملیاتی تغییر کرد. بنابراین از شش موضوع راهبری Amoco در سال های 1995-1999 ، چهارتای آنها تماماً از نظر نتایج عملکرد است بجای آنکه تعهد به ارائه اقدامات خاص باشد . افزایش اشتغال زود و اهداف عملکرد هم تأکید فزاینده ای بر برنامه های عمل کوتاه مدت و میان مدت در فرآیند برنامه ریزی راهبردی دارد. با وجود اصطلاحات متفاوت «برنامه های عملکرد» (Amoco) ، مشاهدات مدیریت (ENI) و مبنای مشارکت Exxon و تعهد عملکرد Mobil – اجزای آن مشابه می باشند.



شکل 1

اهداف مالی :

اینها بر مجموع سود (اساساً سود ناخالص و سود عملیاتی و در برخی موارد ، سود اقتصادی مثل EVA) و نسبت های سود (درآمد به سرمایه ای که به کار گرفته شده اساساً بکار می رود). متمرکز شده اند. چندین شرکت ، اهدافی برای درآمد سهامدار در نظر گرفته اند. (اساساً اهداف در رابطه با بخشی به طور کلی می باشد «برای مثال دستیابی به درآمد سهامداران در بخش بالای صنعت»)

اهداف اجرایی :

برای بالا دست این ها می تواند شامل تولید ، حفاری چاه ها ، امضای توافق نامه ها ، افزایش ذخایر باشد. برای پایین دست ، این ها شامل ، ظرفیت سازی و سرمایه گذاری می باشد.

اهداف محیطی و ایمنی:

معیارهای راهبردی: اهداف واسطه ای که شاخص های راهبردی است برای یک بخش، معیارهای راهبردی باید ورودی در کشورهای خاص، اهداف کاهش هزینه های خاص، ارائه محصولات جدید و اختصاص دارایی های خاص باشد.

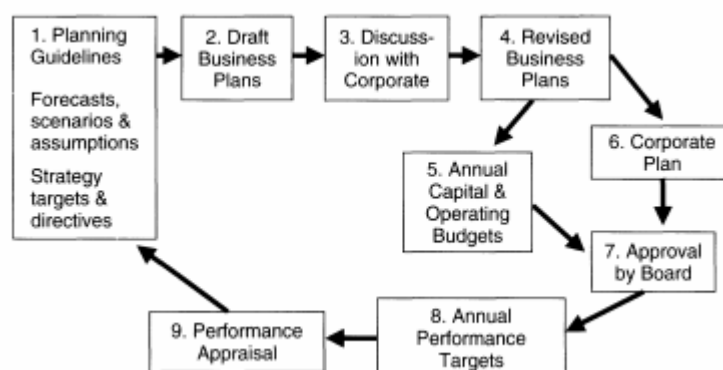
محدودیت های هزینه سرمایه:

درصد اهداف مختلف، اولویت های تمامی شرکت ها، اهداف مالی می باشد.

در ابزارها و تکنیک هایی که بخش های برنامه ریزی شرکت ها بکار می برد، شاهد این تأکید می باشیم. با وجود تمامی مفاهیم راهبردی، ابزارها و تکنیک هایی که طی دهه 1990 ایجاد شده اند - از تحلیل رقابتی تا تحلیل منابع و قابلیت ها - اکثر ابزارها و تکنیک های جدید که روسای نفت طی دهه 1990 بکار گرفته اند، ماهیت مالی دارد. این ها شامل اقدامات سوددهی جدید و روش هایی برای تحلیل ارزش سهامدار و تحلیل فرصت های واقعی می باشد.

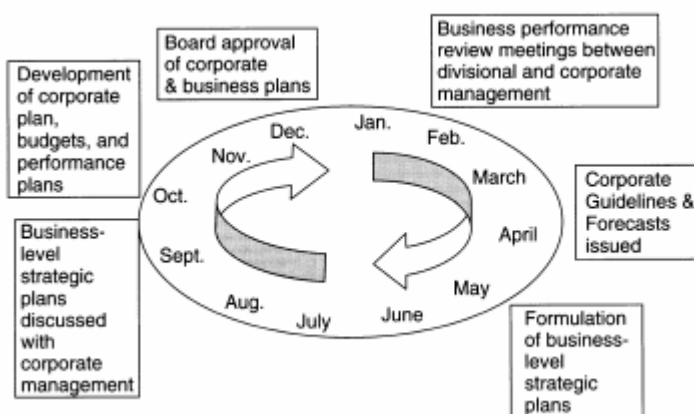
شرکت ها جدا از مسائل تطابق اهداف عملکرد کوتاه مدت با اهداف عملکرد دراز مدت تر در حالی که نظارت موثر عملکرد به پذیرش فصلی و سالانه و افزایش ارزش سهامدار برای افزایش سود مورد نیاز می باشد. پس تمامی شرکت ها در جستجوی ترکیب اهداف سود کوتاه مدت با اهداف عملیاتی و راهبردی که با مزیت رقابتی دراز مدت آنها مطابقت داشته باشد، می باشند.

Mobil و Texaco و Amoco از کارت های امتیاز متوازن برای دستیابی به پیوستگی بین اهداف راهبردی کوتاه مدت و دراز مدت استفاده می کنند. در Mobil، کارت های امتیاز موازنه نقش مهمی در تغییر راهبردهای شرکتی و بخش به واحدهای تجاری و بخش های فردی ایفا می کند.



شکل 2

انجام برنامه های عملکرد ضروری ، همان بازنگری های عملکرد می باشد. در تمام شرکت ها ، بازنگری های عملکرد تجاری در مقایسه با اهداف عملکرد و برنامه راهبردی ، اجزای ضروری فرآیند برنامه ریزی راهبردی می باشد . اکثریت شرکت ها بازنگری های عملکردی مبتنی بر گزارشات عملکرد مکتوب با مباحثات غیر رسمی بین مدیریت بخش ها و بخشی می باشد. تعاملات اصلی شرکتی و تجاری در بازنگری های عملکرد سالانه است که در بخش اولیه سال تقویمی و نشست های رو در رو بین مدیریت ارشد شرکتی و بخشی می باشد.



شکل 3

نقش برنامه ریزی راهبردی:

تغییرات در اقدامات برنامه ریزی راهبردی اصلی نفت با یک نقش متفاوت برنامه ریزی راهبردی بین شرکت ها می باشد. سیستم های برنامه ریزی راهبردی دهه های 1960 و 1970 مکانیسم هایی برای فرمول بندی راهبردی می باشند. وقتی از مصاحبه شوندگان خواسته شد که منابع تصمیم گیری راهبردی اصلی را شناسایی کنند ، و شرکت های آن ها در سال های اخیر ، ارزیابی ساختاری و کاهش هزینه انجام داده اند که واضح است که کمتر در برنامه هایی که از سیستم های برنامه ریزی راهبردی شرکت هاست منشأ می گیرد. توالی اصلی روشی دیگر است:

تصمیمات راهبردی در پاسخ به فرصت ها و تهدید هایی که ایجاد شده می باشد و در برنامه های راهبردی است. اگر هدف سیستم برنامه ریزی راهبردی در ابتدای این نباشد که تصمیمات راهبردی اتخاذ کند ، آن چه نقشی در مدیریت شرکت ایفا می کند ؟ داده های مصاحبه به سه نقش اصلی اشاره دارد.

برنامه ریزی راهبردی به عنوان زمینه ای برای تصمیم گیری راهبردی:

حتی اگر سیستم های برنامه ریزی راهبردی دیگر مسیرهای تصمیم اولیه برای راهبردهای را متحمل نگردند، آنها شرایطی ایجاد می کنند که بر محتوا و کیفیت تصمیمات راهبردی تأثیر گذار می باشد. حتی این جا ، مکانیسم هایی که از آن طریق ، مرکز شرکت به طور متداول بر راهبردهای سطح شرکت ، تأثیرگذار است- پیش بینی و جزئیات ارائه می کند. به طور فزاینده ای فرسایش می یابد . این دو روش اصلی ایجاد می کند که از آن طریق ، فرآیندهای برنامه ریزی در ؟؟؟ مدیریت راهبردی سطح شرکتی نقش دارند.

1- تأثیر بر روش ها و تکنیک های برنامه ریز راهبردی:

اگرچه بخش های برنامه ریزی شرکتی هنوز هم به عنوان مراکز عالی روش های راهبردی و تکنیک های راهبردی عمل می کنند ، کاهش و افزایش رابطه با مشاوران بیرونی برای کارشناسان تحلیلی ، این نقش را محدود می کند.

برخی ابزارهای تحلیل راهبردی اساساً به کار می رود که شامل تحلیل صنعتی نوع Potter ، تحلیل ارزش سهامدار ، نظریه بازی ، پذیرش صلاحیت ها و قابلیت ها و تحلیل PIMS و تشخیص عوامل موفقیت اصلی می باشد. به هر حال چندین شرکت و به ویژه Exxon در تکنیک های راهبرد رسمی تر و اصطلاحات مربوط به آن معتقدند که مانعی برای به کار گیری دانش تجربه گرا بوده و تغییری در مسئولیت برنامه ریزی راهبردی از کارکنان برنامه ریزی به مدیران خط ایجاد می کند.

2- ارائه کانال ها و چارچوبی برای ارتباطات و تقسیم دانش که تمامی شرکت هایش بر نقش ارتباطات و تقسیم دانش فرآیندهای برنامه ریزی تأکید دارند.

در واقع ، مطابق گفتگوی بین مدیران اجرایی شرکت و کارکنان تجاری این موضوعات انگیزه ای اصلی برای کاهش رسمی بودن فرآیند برنامه ریزی می باشد. این تأکید نشست های راهبردی از ارائه رسمی به مباحثات رو در رو را در پی دارد که فرضیات و باروها به چالش کشیده شده و مسائل شناسایی می شود. Exxon و Shell مثال های متناقضی برای این روند ارائه کرده اند.

Shell بار ویژه ای بر دوش برنامه ریزان راهبردی به عنوان ابزاری برای یادگیری سازمانی نهاده است . فرآیند برنامه ریزی سناریوی ابتدای فرآیندی برای اشتراک گذاری و یکپارچه سازی پایه های متعدد دانش از داخل و بیرون گروه Shell می باشد. چارچوب سناریو به استراتژی شامل کارگاه های بحث می باشد که در آن سناریو ها

مبنایی برای فرمولاسیون راهبردی واکنشی ایجاد می کند برای افزایش یادگیری سازمانی که در فرآیند برنامه ریزی راهبردی رخ می دهد، Shell سعی کرده تا ادراکات و قضاوت های واضحی از تصمیم گیران مختلف در فرآیند راهبردی از طریق تکنیک هایی مثل برنامه ریزی ذهنی داشته باشد.

تأکید Exxon بر فرآیند برنامه ریزی راهبردی که اساساً در ساختاری مدیریتی است که بر پیوندهای نزدیک ارتباطات و محاسبات بین دو رئیس بخش و مدیر در کمیته ی مدیریتی شرکت می باشد. برنامه ریزی راهبردی به عنوان مکانیسمی برای مشارکت :

افزایش تأکید بر برنامه ریزی به عنوان فرآیندی برای ارتباطات و تقسیم دانش در واقع نه تنها بر تصمیم گیری راهبردی تأثیر گذار بوده و آن را ارتقا می دهد بلکه مبنایی برای تصمیم گیری مشارکتی نامتمرکز هم ایجاد می کند. داده های مصاحبه نشان می دهد که افزایش آشفتهگی محیطی ، نقش سیستم برنامه ریزی راهبردی به عنوان ابزار مشارکت را ارتقا می دهد . نیاز زیادی برای فرآیند گفتگوی سازمان یافته و تطابق و توافق برای مشارکت این تصمیمات پراکنده وجود دارد.

این افزایش تأکید بر شارکت را از تغییراتی که پیش از این بیان کردیم ، شاهدیم که به ویژه انتقال مرکز مشارکت از کنترل جزئیات به سوی جهت یابی و راهنمایی کلی تر و افزایش تأکید بر گفتگوی تجاری - شرکتی می باشد. اولویت طبق این نقش مشارکتی بین شرکت ها متفاوت است. به طور کلی هرچه تصمیم گیری راهبردی نامتمرکز تر باشد ، بر طراحی راهبردی به عنوان دستگاه مشارکتی بیشتر تأکید می شود. پس Shell با 200 شرکت اجرایی مجزایی که دارد ، روش برنامه ریزی اش را در ابتدا ابزاری برای مشارکت در نظر نمی گیرد . وقتی Amoco به صورت 17 گروه تجاری مجزا مشارکت عمودی بین سطوح شرکتی و تجاری و توسعه افق مشارکت می پردازد برای مثال از طریق مشارکت گروه های تجاری مختلف بر مبنای برنامه ریزی راهبردی که فرآیند برنامه ریزی راهبردی اش رد گفتگوی بین معاون بخش و مدیران واقعی را تجسم می بخشد.

رئیس برنامه ریزی شرکتی Exxon ، برنامه ریزی راهبردی را از سیستم مبتنی بر محصول به سیستم مبتنی بر فرآیند تغییر می دهد.

برنامه ریزی راهبردی به عنوان مکانیسمی برای کنترل :

کنترل طبقاتی سازمان ها را از طریق کنترل رفتاری اعمال کرد که از طریق نظارت و تأیید و کنترل

خروجی که پیامدهای تصمیمات عملکرد را مدیریت می کند ، می توان اعمال کرد (اوسی 1979) .

ایجاد کنترل برافزایش حاکمیت ناخواسته دولتی به عنوان انگیزه ای اصلی برای تطابق برنامه ریزی

راهبردی است . برنامه ریزی مشارکتی ، مکانیسم کنترل دراز مدت و میان مدتی ایجاد می کند که کنترل های

کوتاه مدتی که با سیستم های بودجه بندی ایجاد شده را کامل و اجرا می کند.

	Types and duration of plans	Frequency	Strategic planning goals	Capital expenditure authorization limits	Special features of planning system
Amoco	Each of the 17 business groups and the whole corporation formulate: • 5-year strategic plans • 1-year performance plans that include financial targets, strategic milestones, and capex budgets	Corporate plan annual; business group strategic plans updated when needed	Emphasis on: (a) improving quality of decision making among the businesses (b) more effective coordination among businesses (c) creating emphasis on improved shareholder return	For projects with outline approval within the business strategic plans, business heads could approve capital expenditures up to \$50m	Strategic planning central mechanism for system managing Amoco's newly decentralized structure and driving company transformation to becoming a global, high-performance company
BP	5-year strategic plans are formulated for each business and for whole company. In addition a longer-term qualitative view of the development of the company and its environment is created by the corporate planning unit. The 5-year strategic plans are closely linked with annual operating plans that are strongly financially oriented	Annual	Emphasis on: • Performance contracts between each business and the corporate center • Developing and exploiting distinctive competences	Division-level authorization levels increased from between £5m to £15m in the mid-1980s; by 1996 only proposals involving expenditure above \$150m needed board approval	Post-1985, annual strategic planning cycle displaced by annual performance planning cycle and strategic planning became an informal process managed by the businesses with emphasis on continuous dialog between the businesses and the corporate center
Elf Aquitaine	Strategic plans formulated by each business unit, each division, and the corporation as a whole. Upstream plans for 10 years, downstream and chemicals for 5 years	Annual planning cycle	Emphasis on corporate control over the divisions, together with need for improved corporate performance	Divisional heads could approve up to FF60m (approx. \$10m)—higher for E&P, lower for Heath and Beauty division)	Heritage of top-down, scenario-driven planning being moderated with increased attention to profitability goals

Table 3. (Continued)

	Types and duration of plans	Frequency	Strategic planning goals	Capital expenditure authorization limits	Special features of planning system
ENI	4-year strategic plans formulated for each business unit, each sector, and for the group as a whole. The first year of the plan forms the basis for annual capital and operating budgets and annual performance objectives	Annual planning cycle	Emphasis on corporate control over operating company strategy and corporate pressure for efficiency and cost reduction	Up to 50 billion lire (approximately \$30m) could be approved by operating company presidents; larger sums required corporate-level approval. Limits increased in 1996	Corporate planning department played central role in 1994–97 privatization forcing financial discipline, cost cutting, and asset divestment upon the operating companies
Exxon	Business units and divisions formulate: • Strategic plans (upstream 14 years; downstream and chemicals 4–5 years) • 2-year financial forecasts • Annual operating and capital budgets • Annual stewardship targets including financial, operational, and environmental goals and strategic mileposts	Annual planning cycle	Planning system primarily a means of setting stretch targets for the divisions and coordinating the division strategies	Divisional presidents could authorize expenditures up to \$15m (\$20m for E&P); individual members of the Management Committee could authorize up to \$50m	Since transformations of Exxon's corporate management systems in 1985–90, strategic planning emphasizes close informal collaboration between divisional presidents and the Management Committee
Mobil	Business units, business groups and the corporation as a whole each formulate 5-year strategic plans. The first year of the plan provides the basis for the Annual Financial Plan and the Annual Performance Commitments	Annual planning cycle	Planning system used to drive entrepreneurship among businesses and improve performance through quantitative targets	Corporate-level approval required for expenditures over \$10m	Strategic planning mainly decentralized to the businesses. Major emphasis on performance metrics

RD/Shell	Strategic planning organized around two processes: <ul style="list-style-type: none"> • 20-year strategic plans that grew out of Shell's scenario planning process • 5- to 10-year business plans that are formulated for sectors, countries, and regions 	Strategic plans every 4 or 5 years Business plans annual	Planning system a means of enhancing the quality of operating company strategies and coordinating across sectors and regions	In 1996, operating co. CEOs could approve up to \$1m and individual Managing Directors up to \$10m. After reorganization 'all discretionary levels were increased greatly to relieve the Committee of Managing Directors from having to approve endless numbers of individual projects'	Traditionally a communication-intensive planning process with coordination around sectors, regions, and functions. Break-up of Shell's matrix structure and increased emphasis on profitability causing Shell's planning system to become more performance oriented
Texaco	Strategic planning involves: <ul style="list-style-type: none"> • 15- to 20-year scenario-based, qualitative 'strategic views' • 5-year quantitative strategic plans undertaken by the businesses and combined into the corporate strategic plan • 1-year tactical plans comprising budgets and performance targets 	Strategic views each 3-5 years Strategic plans annual	Emphasis of strategic planning as a mechanism for 'capturing knowledge' and for driving shareholder return	Capital expenditure authorization limits were not disclosed	Strong bottom-up strategic planning orientation with corporate-level focusing mainly upon performance requirement. Coordination achieved more through open communication than through hierarchical integration of plans

جدول 2

تحت «مدل قدیمی» توانایی مدیران شرکتی برای تأیید یا رد اختصاص منابع سطح شرکتی و راهبردی

برای حفاظت از این برنامه ها ، شکلی از کنترل ورودی را نشان می دهد..

تا اواخر دهه 1990 ، برنامه ریزی راهبردی به عنوان سیستم کنترلی عمل می کند که از محتوای

راهبردی به یک نتیجه راهبردی که از نظر عملکرد تغییر کرده و راهبرد را ارائه می کند ، تغییر کرده است . این

تغییر را از سه نوع شواهد مشاهده می کنیم :

اول : راهنمایی های شرکتی که برنامه ریزی راهبردی سطح تجاری ما را شکل می دهد ، بیشتر بر

اهداف عملکرد مالی سطح شرکتی تأکید دارد. این اهداف عملکرد مالی گسترده شرکت ، به روش هایی است که

شرکت ها صورت های دیدگاه و اصول تجاری خود را بازنگری می کنند. تا اواخر دهه 1990 ، به درآمد

سهامداران و سوددهی بیشتر توجه می شود.

دوم : اینکه اکثر شرکت ها گزارش کرده اند که نشست هایی برای برنامه های راهبردی ارائه کرده اند.

سوم : اینکه چون توجه به جمع بندی و نظارت اهداف عملکرد تغییر کرده است ، بنابراین فرآیند برنامه

ریزی عملکرد برجسته تر می گردد.

اشتغال زود با درآمد سهامداران به انگیزه هایی برای ROCE تبدیل شده است. باور به بازدهی اهداف

ممتد هم بر تفکر درباره نقش راهبرد ، تأثیر گذار است . تحلیل Hamer و Proahalad درباره راهبرد

«محتوای راهبردی» به عنوان اهرم و ادامه نشان می دهد که بزرگترین نقش عملکرد شرکت از طریق تصمیمات راهبردی در افزایش سطوح الهام بخشی و تعهد از طریق مجموعه اهداف چالش نمی باشد.

تأکید بیشتر بر عملکرد و ارزیابی اهداف عملکرد به همراه جزئیات راهبردی کمتر می باشد که بین شرکت هایی که بیشترین تأکید را بر برنامه عمل دارند ، یعنی BP و Exxon و Texaco بیشتر شاهد آن هستیم. این شرکت ها استدلال کردند که تعهد معاونان بخش به ابهامات اهداف عملکرد نیاز دارد که مسئولیت راهبرد بخش خود را بپذیرند . هرچه شرکتی بیشتر در تأثیر گذاری راهبردهای بخش نقش داشته باشند ، مسئولیت بخش و مسئولیت پذیری آنها می باشد.

	1990	1993	1996
Amoco	90	60	30
BP	48 ^a	12	3
Elf	n.a.	15	14
ENI	n.a.	72	65
Exxon	42 ^a	20	17
Mobil	38	n.a.	12
Shell	48 ^b	23	17
Texaco	40	n.a.	27

جدول 4

پیام بخش این است : در این جا به عملکرد نیاز داریم . این تغییر از کنترل راهبردی به برنامه عملکرد مدیران و احد تجاری و بخش تمایز تصمیم گیری بیشتری در پی دارد در حالی که نتایج بیشتر قابل محاسبه است.

بحث و بررسی :

مفاهیمی برای برنامه ریزی در مقایسه با مباحثات فرآیند:

شواهد عمل اقدامات برنامه ریزی شرکت های بزرگ نفت نشان می دهد که مباحثات دراز مدت در باره نقش های برنامه ریزی راهبردی و پیدایش سازمانی فرمول بندی راهبردی در واقعیت طراحی راهبردی کاریکاتورهایی که هر طرف از ادارک سازی راهبردسازی طرف دیگر ارائه کرده اند . تشابهات اندکی به واقعیت های برنامه ریزی راهبردی که شرکت های بزرگ طی اواخر دهه 1990 داشته اند دارد. اگرچه سلسله مراتب با قدرت تصمیم گیری در نهایت از تیم مدیریت ارشد و ورودی کارکنان برنامه ریزی شرکتی منشأ می گیرد ، باز

هم سیستم های برنامه ریزی راهبردی شرکت های اصلی نفت اواخر دهه 1990 موارد مشترک اندکی با فرآیندهای بروکرسی نزولی هنری مینیبرگ دارد.

به ویژه برنامه ریزی راهبردی ابتدا فرآیندی صعودی بوده که مدیریت شرکت در آن جهت ارائه کرده است اما ورودی های اصلی از بخش های عملیاتی و واحد های تجاری می آید. به هر حال مطابق با نظریه فرآیند تشکیل راهبردی، واضح است که راهبردهای روسای اصلی نفت با سیستم های برنامه ریزی راهبردی آنها ایجاد نگردیده است.

	1970-79	1980-89	1990-98
<i>Return on equity</i>			
Shell Group	10.76	13.87	13.82
Exxon	13.63	15.30	16.14
Mobil	11.15	11.57	12.87
BP	9.07	12.08	11.09
ENI	4.83	0.13	10.20
Elf Aquitaine	6.24	11.91	9.37
Texaco	10.30	8.93	12.30
Amoco	11.57	14.56	12.54
Average price of crude oil (U.S. wellhead purchase price at constant 1996 \$ per barrel)	17.1	28.6	17.4

جدول 5

با جنبه های جدایی برنامه ریزی راهبردی در رابطه با طراحی راهبردی بالا به پایین و جنبه های ضروری راهبرد سازی، هیچ یک از شرکت های اصلی نفت بدست نیامده است.

به بیانی مختصر سیستم های برنامه ریزی راهبردی شرکت های بین المللی اصلی به عنوان فرآیندی از ضرورت طراحی شده می باشد.

جهت برنامه ریزی اصلی روبه بالا از واحدهای تجاری روسای شرکت و مدیران شرکتی که حاکمیت انسانی و تغییر پذیری و سازگاری در راهبردسازی دارند همزمان، ساختار سیستم های برنامه ریزی، به مدیران شرکت اجازه می دهد تا در انگیزه های شرکتی و انتظارات عملکرد بازنگری کنند. در جمع بندی این انگیزه های صعودی و نزولی از طریق گفتگو و مباحثه، این سیستم ها جنبه هایی از مدل برنامه ریزی مولدی ایجاد می کند که Liedtka آن را نشان دهنده تغییر راهبردی می داند.

اینکه تا چه اندازه این سیستم های «افزایش یادگیری و برنامه ریزی عمده» به شرکت ها در تطابق تأثیر چالش ها و فرصت های دهه 1990 کمک می کند، تمایز مشارکت برنامه ریزی راهبردی به صورت

متمایزی از دیگر جنبه های فرآیند مدیریت شرکت ها ، سخت است. به هر حال چیزی که واضح است ، این است که اکثراً شرکت های نفت به طور استثنائی در تطابق با چالش های آن دهه ، موفق می باشند.

تطابق راهبردهای اصلی سران نفت شامل موارد زیر است:

منطقی سازی شرکت های شیمیایی و پایین دست در مواجهه با ظرفیت اضافی مزمن و تمرکز دوباره شرکت تجاری انرژی اصل و توسعه بالا دست به نواحی جغرافیایی جدید و تطابق فناوری های جدید و تطابق با فشارهای سیاسی و اجتماعی و نشان دادن تقاضای مالکان را می توان بیان کرد شاید جدید ترین شواهد بازدهی تطابق راهبردی در عملکرد خط پایین باشد.

به هر حال ، چون مکانیسم های انسجام بیشتر شرکت ها و موثرتر در محیط تغییر و راهنمایی توسعه دراز مدت آنهاست . بازدهی برنامه ریزی راهبردی شرکت از سه جنبه بدتر می شود :

(1) کوتاه کردن افق طراحی می تواند تغییری در اولویت مدیریت ارشد از توسعه دراز مدت به اهداف عملکرد کوتاه مدت و میان مدت ایجاد کند. وقتی پروژه های سرمایه تا 40 سال طول می کشد، افق های برنامه ریزی راهبردی 4 و 5 ساله ، پتانسیل شرکت ها در رابطه با اختصاص منابع کنونی آنها در دراز مدت را محدود می کند.

(2) انتقال مسئولیت های برنامه ریزی راهبردی از برنامه ریزان به مدیران خط در حالی که مسائل فرمول بندی و جدایی آنها را آسان می کند. ظرفیت تحلیل را هم کاهش می دهد. یکی از مشاهدات کمکی بررسی ما کاربرد محدود شرکت ها از مفاهیم راهبردی که اخیراً توسعه یافته و تکنیک های جدید می باشد. با وجود نفوذ سریع ابزارها و تکنیک های مدیریت راهبردی طی دهه های 1980 و 1990 ، اندکی از این کاربرد در فرآیند طراحی راهبردی شرکت های اصلی نفت دارد. اگرچه ابزار مدیریت عملکرد - تحلیل ارزش سهامدار و EVA و کارت امتیازها موازنه - کاربرد قابل توجهی یافته است. اما برای مفاهیم و تکنیک های تحلیل راهبردی ، شاهد آن نمی باشیم . برای مثال در حالی که مصاحبه شوندگان مکرراً «مزیت مقایسه سازی» و «استفاده از نقاط قوت» می باشد ، تنها یکی از شرکت ها (Amoco) فرآیند سازمانی برای ارزیابی و توسعه قابلیت های سازمانی دارد.

(3) در حالی که تجزیه سختی های سیستم های برنامه ریزی رسمی قدیمی ، و ارائه روش های تصمیم گیری ضرورتست ، شرکت ها ، کارهای اندکی از نظر ارزیابی مثبت تشویق انگیزه در راهبردسازی صورت داده اند . اگر

مزیت رقابتی در تغییر بازارها به ابداع رقابتی بستگی دارد ، پس منابع ابداع راهبردی را باید در نظر گرفت در حالی که سیستم های برنامه ریزی راهبردی غیر رسمی صعودی ، برای راهبردهای ابداعی و عدم وجود این موارد ، مشابه ارزیابی مثبتی که برای این ابداع است ، نمی باشد.

مفاهیمی برای مدیریت پیچیدگی:

در شرح آثاری در زمینه مفاهیم آشفتگی محیطی برای برنامه ریزی راهبردی ، من نقش بالقوه نظریه پیچیدگی در ایجاد پلی بین نظرات مخالف؟؟؟ های راهبرد به عنوان فرآیند و راهبرد به عنوان برنامه ، ارائه کردم . چند یا از ویژگی های سیستم های برنامه ریزی کاربردی اصلی نفت ، مطابق با مشاهدات محققان مدیریتی دیگری هستند که مفاهیم نظریه پیچیدگی برای مدیریت تجاری را در نظر گرفته اند. اگر حداکثر تناسب مقیاس به ترتیب افزایش مراحل بستگی داشته باشند ، برنامه ریزی راهبردی متمرکز بر عملکرد ، می تواند این هدف را تسهیل سازد . برنامه ریزی کاربردی صعودی تطابق بیشتری دارد. هنوز چنانکه Shell و BP و ENI و Texaco نشان می دهد. وقتی عملکرد شناسایی شده از سطح هدف اندکی فاصله می گیرد، اریبی طبیعی برای این افزایش با فشار تغییرات راهبردی شعاعی تر همراه است.

مفاهیمی برای نظریه مشارکت چند بخشی:

این مشاهدات مشخصات و ماهیت برنامه ریزی راهبردی در شرکت های چند ملیتیت و چند محصولی بزرگ ، مفاهیمی برای نظریه سازمان های چند بخشی که با جستجوی عملی Chandler بدست آمده است ، دارد. بازدهی چند حوزه ای در سازماندهی فعالیت های بازارهای تولیدی چند تایی ، بر مبنای بازدهی به عنوان دستگاه مشارکتی و به عنوان ساختاری برای یکپارچگی هدف می باشد .

در رابطه با یکپارچگی هدف ، این بررسی نشان می دهد چگونه سیستم های طراحی راهبردی اصلی نفت ، ویژگی های محدود کننده فرصت گرایی m شکلی ایجاد کرده اند . ارتباط حاکمیت برنامه ریزی راهبردی با مسئولیت های سود و زیان سیستم مدیریتی ایجاد کرده که بیشتر مطابق اصول چند حوزه ای موثر ویلیامسون به ویژه در رابطه با نظارت عملکرد موثر و انگیزه سازی و اختصاص پول نفت برای مصرف زیاد محصول می باشد

(ویلیامسون 1985)

در رابطه با بازدهی مشارکت ، این شواهد صرفاً تا اندازه ای با نظریه m شکل کنونی مطابقت دارد. ویلیامسون نظریه سیبرنتیک Anshby و نظریه سیستم های قابل تجزیه Simons را ارائه کرده تا بازدهی محرک های M شکل از؟؟؟ تصمیمات فرکانس بالا از فرکانس پائین را ارائه کند می دانیم که برنامه ریزی راهبردی اصلی نفت بیشتر در حوزه های روسای شرکت است ، اما بنظر می رسد که تمایز اصلی بین فعالیت های شرکتی و بخش بیشتر برپایه حقایق دانش است تا بر پایه فراوانی تصمیم باشد : مدیران بخش بر روش تجاری متمرکز بوده و مدیران شرکتی بر راهبردی شرکتی بر مبنایی ساده متمرکزند که نیاز است دانشی مطابق با این تصمیمات بکار بگیرند.

نتیجه گیری :

یافته های این بررسی به همراه دیگر شواهد اخیر نشان می دهد که برنامه ریزی راهبردی ، همچنان نقش اصلی در سیستم های مدیریت شرکتهای بزرگ ایفا می کند . همزمان ، اقدامات برنامه ریزی راهبردی ، طی دو دهه اخیر و در پاسخ به چالش های فرمول بندی راهبردی در محیط های آشفته و غیر قابل پیش بینی ، تغییر قابل توجهی یافته است . فرآیندهای برنامه ریزی راهبردی، نامتمرکز شده و خیلی مبتنی بر کارکنان نسبت و غیر رسمی تر می باشد در حالیکه برنامه های راهبردی کوتاه مدت تر بوده و بیشتر هدف گرا هستند و با توجه به اختصاص منابع و عملکرد ، خیلی ویژه نمی باشند نقش سیستم های برنامه ریزی راهبردی کوتاه مدت تر بوده و بیشتر هدف گرا هستند و با توجه به اختصاص منابع و عملکرد ، خیلی ویژه نمی باشند نقش سیستم های برنامه ریزی راهبردی ، خیلی در باره تصمیم گیری؟؟؟؟ و بیشتر مکانیسمی برای مشارکت و مدیریت عمل می باشد. برجستگی زیاد اهداف عملکرد در برنامه های راهبردی ، نقش برنامه ریزی راهبردی به عنوان یک سیستم کنترل شرکتی را تغییر داده که افزایش تمرکز زادایی تصمیم گیری راهبردی و سازگاری و تطابق بیشتری با تغییر بیرونی می یابد .

با وجود سازگاری های ظاهراً موفق سیستم های برنامه ریزی راهبردی در محیط هایی ناپایدار و غیر حتمی ، این بررسی به تاثیر محدود فرآیندهای برنامه ریزی راهبردی بر کیفیت تصمیم راهبردی تمرکز دارد. تمرکز زدایی و غیر رسمی بودن فرآیندهای طراحی راهبردی ، دسترسی به دامنه تخصص گسترده تری را امکان پذیر می سازد

اما از ابزارها و مفاهیم جدید تحلیل راهبردی و شواهد اندکی که سیستم های برنامه ریزی راهبردی برای ابداع راهبردی انجام می دهند ، به میزان اندکی استفاده می کند.

این بررسی مفاهیمی برای بررسی مدیریت راهبردی دارد . ویژگی های برنامه ویژه راهبردی که در این بررسی آمده است ، نشان می دهد که اکثر مباحثات بین « راهبرد به عنوان طراحی منطقی » و « راهبرد به عنوان فرآیند ضروری » مدارس بر مبنای درک غلط از چگونگی کارکرد طراحی کاربردی در دنیای واقعی بنا نهاده شده اند . فرآیند « ضرورت برنامه ریزی شده » که در سیستم های برنامه ریزی راهبردی شاهد آن می باشیم ، مطابق اصول مدیریتی است که از نظریه پیچیدگی و مشاهدات سیستم های تطابقی پیچیده بدست آمده و بینشی برای اصول طراحی شرکت چند حوزه ای ایجاد می کند.



این مقاله، از سری مقالات ترجمه شده رایگان سایت ترجمه فا میباشد که با فرمت PDF در اختیار شما عزیزان قرار گرفته است. در صورت تمایل میتوانید با کلیک بر روی دکمه های زیر از سایر مقالات نیز استفاده نمایید:

لیست مقالات ترجمه شده ✓

لیست مقالات ترجمه شده رایگان ✓

لیست جدیدترین مقالات انگلیسی ISI ✓

سایت ترجمه فا ؛ مرجع جدیدترین مقالات ترجمه شده از نشریات معتبر خارجی