

برنامه ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی ایران

دکتر سید محمود حسینی

مقدمه

تغییرات و دگرگونیهای وسیع و همه جانبه سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و بحرانهای ناشی از این دگرگونیها، دنیایی بسیار متفاوت از دنیای دیروز به وجود آورده است؛ دنیایی که مدیران را با چالشهای متعددی روبرو ساخته به گونه ای که ویژگی اصلی آن، عدم اطمینان است. مدیران، در این وضعیت برای حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابت و اداره فعالیتهای چند بعدی و پیچیده به ابزارها و مفاهیم جدیدی نیازمندند؛ ابزارها و مفاهیمی که امکان عکس العمل مناسب را برای آنان در برخورد با رویدادهای غیر قابل انتظار و ناگهانی فراهم سازد.

برنامه ریزی بلند مدت، تنظیم استراتژی و مدیریت استراتژیک از جمله مفاهیم و فرایندهایی هستند که برای این منظور در کشورهای صنعتی مورد توجه جدی مدیران و صاحب نظران قرار گرفته و تحقیقات و تألیفات متعدد در این زمینه انجام می شود. تحقیقاتی که انتخابهای مبتنی بر تجربیات گذشته و استقرا را کافی ندانسته^۱ و بر این فرض استوارند که استراتژیها باید با دقت و هوشیاری بیشتری تغییرات محیط آینده را پیش بینی، و دامنه وسیعتری از راه حلها را بررسی نمایند تا امکان دستیابی به هدفهای سازمانها فراهمتر گردد؛^۲ به عبارت دیگر، مدیریت باید بیاموزد که چگونه با تغییرات اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی، که غیر قابل انتظار و سریع است، برخورد، و تصمیمات استراتژیک اتخاذ نماید؛ تصمیماتی که دارای ویژگیهای زیر هستند:^۳

- ۱- مقدار زیادی از منابع شرکت را به خود اختصاص می دهند.
- ۲- بر چشم انداز و موقعیت بلند مدت مؤسسه مؤثر هستند.
- ۳- نیازمند تصمیمات مدیران عالی رتبه هستند.
- ۴- نتایج چند جانبه یا چند بعدی دارند.

۵- گرایش به آینده نگری دارند.

۶- در اتخاذ اینگونه تصمیمات باید نقش عوامل محیطی را به طور جدی مورد توجه قرار داد.

خلاصه اینکه امروزه مدیریت استراتژیک و مفاهیم مربوط به آن از جمله برنامه ریزی استراتژیک به عنوان «راه اداره کارآمد مؤسسات در محیطهای پویا شناخته می شود، راهی که در آن نقش مدیر استراتژیک، اطمینان از تنظیم دقیق استراتژی، اجرای صحیح و ارزشیابی مستمر آن است.»^۴

مقاله حاضر در پی آن است که به بررسی وضعیت برنامه ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی ایران پرداخته، موانع و تنگناهای رشد و تکامل آن را بیان کند.

مفهوم برنامه ریزی استراتژیک

نمودار شماره ۱ فرایند مدیریت استراتژیک را نشان می دهد؛ فرایندی که فرموله کردن استراتژی یا برنامه ریزی استراتژیک، جزئی از آن را تشکیل می دهد؛ جزئی که مورد بررسی ما در صنعت خودروسازی بوده و شامل عناصر زیر است:^۵

۱- تنظیم و تدوین هدفها

۲- تجزیه و تحلیل عوامل برون سازمانی یا فرصتها و تهدیدات محیطی

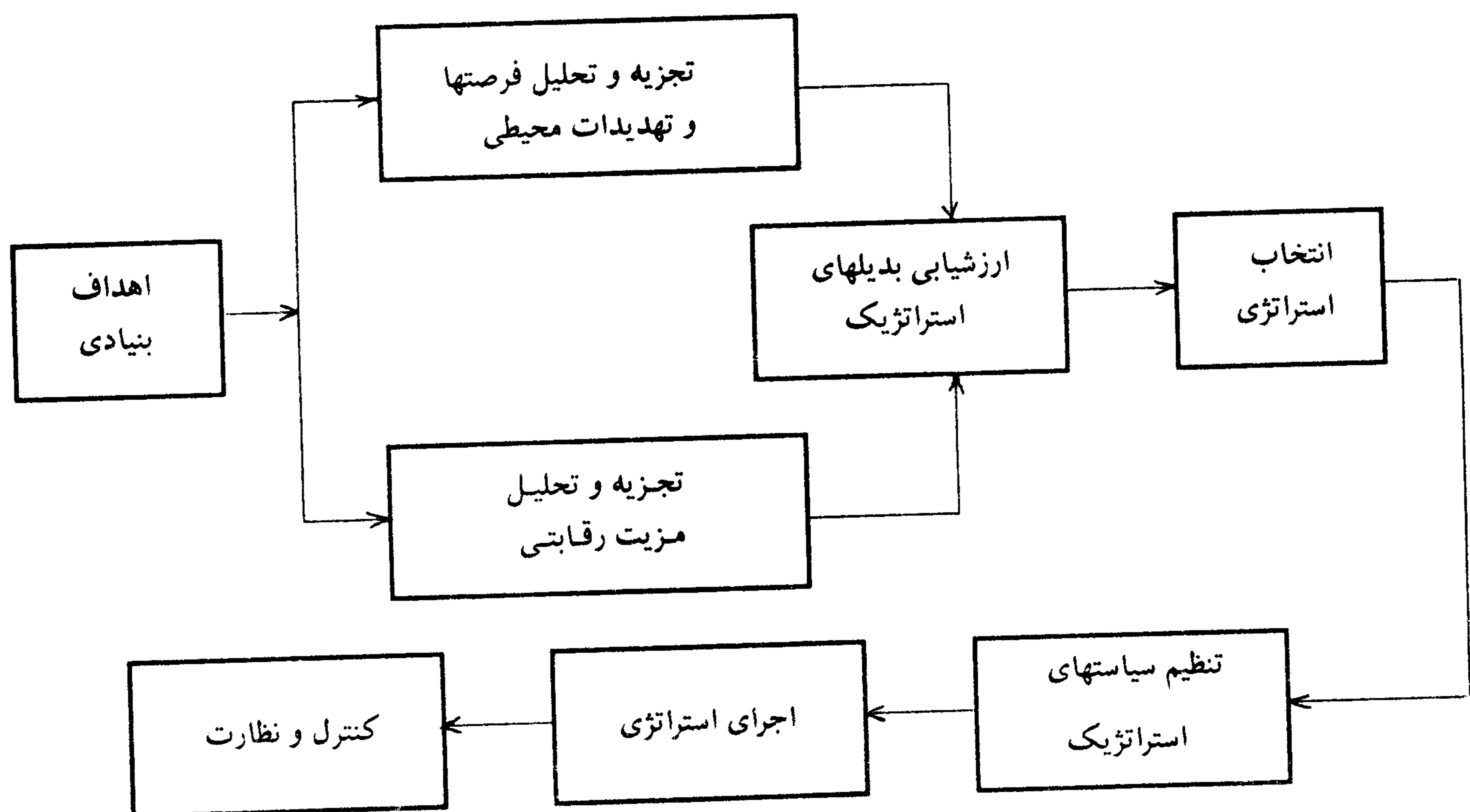
۳- تجزیه و تحلیل عوامل مزیت رقابتی

۴- ارزیابی استراتژیها و انتخاب استراتژی مطلوب

۵- تنظیم سیاستهای استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک و صنعت خودرو

بررسی وضعیت برنامه ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی کشور، که میلیاردها دلار در آن سرمایه گذاری شده، نه تنها برای بهبود مدیریت شرکتهای ضروری است، بلکه برای انتخاب



نمودار شماره ۱ - فرایند مدیریت استراتژیک

می‌پردازیم:

الف - برنامه‌ریزی استراتژیک و وزارت صنایع سنگین (۱۳۶۸ - ۱۳۶۲)

۱- هدفها

از بررسی اسناد و مدارک ارزیابی عملکردها در دوره اول نتیجه‌های زیر در مورد با هدفها حاصل شده است:

۱- هدفهای بنیادی یا رسالت و مأموریت صنعت خودرو در بُعد محصول و ساخت در داخل تا حدود زیادی مدون و روشن بوده و مدیریت صنعت خودرو آگاه بوده است که به دنبال چیست و حیطه فعالیتها و وسعت کارها چه باید باشد، اما ابعاد آن به دقت تعیین نگردیده است.

۲- فلسفه اساسی حاکم بر صنعت خودرو، که حرکت در جهت خودکفایی در ساخت و استقلال صنایع بوده است، روح حاکم بر تمام فعالیتها را تشکیل می‌داده است.

۳- اولویت‌دهنده در سطح صنعت خودرو مشخص بوده است.

۴- هدفهای بنیادی و بلندمدت شرکتها به صورت مدون و رسمی وجود نداشته و تفکیکی هم میان آنها صورت نگرفته است.

۲- تجزیه و تحلیل محیط خارجی

در این دوره از سوی مدیریت وزارتخانه به عوامل برون سازمانی توجهی جدی معطوف گردیده و فرصتها و تهدیدات محیطی مورد پژوهشهای متعددی قرار گرفته است که جمع‌بندی حاصل از

استراتژیهای توسعه صنعت و در نتیجه کشور هم بسیار اهمیت دارد. اینگونه بررسیها نشان خواهد داد که مسائل بنیادی و تنگناهای اصلی ما در مدیریت صنایع چه بوده است و برای خروج از بحرانها چه راه‌حلهایی وجود دارد. با وجود این، نویسنده ادعا ندارد که همه ابعاد نارساییها را مورد ارزیابی و سنجش قرار داده است بلکه در چهارچوب پژوهش انجام شده فقط به بعضی از ابعاد مهم اشاره می‌شود؛ اشاره‌ای که در دو سطح وزارتخانه و شرکتها و در قالب فرایند فرموله کردن استراتژی برای دهه ۷۱-۱۳۶۲ ارائه گردیده، شامل ابعاد زیر است:

I - برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی (دوره اول ۱۳۶۸-۱۳۶۲)

II - برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی (دوره دوم ۱۳۷۱-۱۳۶۸)

III - موانع و تنگناهای رشد برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی

هرکدام از ابعاد فوق را به اختصار مورد بررسی قرار می‌دهیم:

I - برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی ایران (دوره اول ۱۳۶۸-۱۳۶۲)

دوره اول (۱۳۶۸-۱۳۶۲) دورانی است که برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکتها وجود نداشته و وزارت صنایع سنگین یا سازمان گسترش با این مسأله درگیر بوده‌اند و لذا به بررسی فرایند فرموله کردن استراتژی در سطح وزارتخانه

این تلاشها بیانگر وضعیت زیر در این دوره است:

۲/۱- فرایند پیش‌بینی با استفاده از روشها و تکنیکهای زیر انجام شده است:

۲/۱/۱- روشهای پیشرفته کمی مانند الگوهای اقتصادسنجی و بعضی از روشهای کیفی مانند سناریوسازی مورد استفاده قرار گرفته است.

۲/۱/۲- اتکا بر قضاوت استراتژیها یکی از معیارهای تصمیم‌گیری بوده است.

۲/۲- پژوهشها و مطالعات متعددی درباره فرصتها و تهدیدات محیطی صورت گرفته است لیکن مطالعات انجام شده فاقد پیوستگی و ارتباطات تنگاتنگ با فرایند برنامه‌ریزی بوده و تقریباً به صورت مستقل و تا حدودی غیر مرتبط با واقعیت‌های مورد نیاز صورت گرفته است؛ به عنوان مثال متغیرهای مورد نظر در تحلیل شرایط آینده صرفاً کمی بوده و عواملی همچون تولید ناخالص ملی، نرخ تورم و ... مدنظر قرار گرفته‌اند در حالی که نقش سیاست‌های ارزی دولت، تحولات جنگ و ... نادیده انگاشته شده است. البته نه در اتخاذ تصمیمات استراتژیک بلکه در بعضی از پژوهشهای انجام شده که اتکای آنها بر متغیرهای کمی بوده است.

۲/۳- پیش‌بینی‌های انجام شده برای آینده و اتخاذ سیاست‌های انفعالی نشان می‌دهد که تفکر استراتژیک در ارزیابی فرصتها و تهدیدات محیطی وجود نداشته و تصمیم‌گیرها در یک محیط خوش بینانه و با اتکا بر تجربیات گذشته و وضع موجود انجام شده است.

۲/۴- انسجام و یکپارچگی میان مطالعات انجام شده و اقدامات اجرایی وجود ندارد. با وجود این، بررسیها نشان می‌دهد که ارزیابی فرصتها و تهدیدات و مطالعات در باره تحولات محیطی از یک روند رو به رشد علمی برخوردار بوده و به پژوهش و تحقیق به نسبت دوره اخیر بهای خوبی داده شده است که حاصل آن ده‌ها جلد کار تحقیقی است.

۳- تجزیه و تحلیل منابع سیستم

ارزیابیهای نسبتاً عمیق و همه جانبه‌ای از عملکرد گذشته و موقعیت فعلی شرکتها صورت گرفته و نقاط قوت و ضعف آنها روشن گردیده است. این ارزیابیها اگر چه به صورت نهادی در نیامده‌اند و لیکن توسط گروه‌ها و ستادهای کارشناسی انجام گرفته و از نظریات مدیران نیز استفاده شده است؛ با این حال دو کمبود

اساسی دارند:

۳/۱- ارزیابیهای انجام شده در مورد فرصتها و تهدیدات محیطی نیست.

۳/۲- معیاری برای شناخت نقاط قوت و ضعف رقیبان نبوده و مشخص هم نیست.

۴- سیاستها

سیاستهای صنعت خودور در دو مورد کاملاً روشن هستند.

۴/۱- تأکید بر ساخت در داخل آن‌هم با اولویت داشتن قوای محرکه

۴/۲- اولویت بندی نمودن خودروها

اما در سایر زمینه‌ها اگر چه سیاستها تا حدودی روشن و مدون بوده‌اند ولی به دلایل متعدد از جمله نوسانات ارزی، دائماً در حال تغییر بوده‌اند؛ به عنوان مثال بررسی سیاستهای ارزی، فروش، توزیع خودرو، قیمت‌گذاری به خوبی نشان می‌دهد که در این دوره هیچ سیاست پایداری به جز دو سیاست فوق وجود نداشته و مدیران با مشکلات جدی روبرو بوده‌اند. ارزیابیها نشان می‌دهد که مشکل اصلی در این دوره تغییر سیاستهای ارزی بوده است که در نتیجه منجر به تغییر سیاستهای دیگر هم گردیده است.

۵- استراتژیها

استراتژیهای وزارت صنایع سنگین در این دوره عمدتاً پیرامون دو استراتژی زیر دور می‌زنند:

۵/۱- استراتژیهای ثبات یا بهره‌برداری مطلوب از ظرفیتهای موجود

۵/۲- استراتژیهای رشد یا توسعه ظرفیتهای جدید

در راستای هدفها و سیاستهای استراتژیک و استراتژیهای فوق، استراتژیهای گوناگونی در جریان عمل در شرکتهای مختلف انتخاب و اجرا شده است. با وجود این نمی‌توان پذیرفت که شرکتهای مذکور دارای استراتژی به معنای طرحی جامع، پویا، انعطاف‌پذیر و بلندمدت هستند چرا که نه تنها چنین طرحهایی وجود ندارد بلکه حتی دارای برنامه‌ها، مصوبه میان مدت هم نیستند. یادآوری این نکته مهم است که بحث تنظیم و تدوین برنامه‌های استراتژیک به طور جدی در این دوره مورد توجه قرار گرفته است و حتی مدتی هم در سازمان گسترش در گروه‌های تخصصی پیگیری شده است ولیکن به نتیجه مطلوب منتهی نشده است.

ب - برنامه ریزی استراتژیک و شرکتها (۱۳۶۸-۱۳۶۲)

در این دوره ویژگیهای زیر بر شرکتها حاکم بوده است:

۱- نبودن سیستم و نهاد برنامه ریزی استراتژیک (مسئولیت این کار بر عهده وزارتخانه و سازمان گسترش بوده است).

۲- تأکید بر برنامه ریزی تولید

۳- داشتن سیستم برنامه ریزی سالانه

۴- هدفهای سالانه بویژه در زمینه تولید در شرکتها به صورت مدون و کمی وجود داشته است.

مطالعات نشان می دهد که اگر چه کارخانجات در این دوره در بعضی زمینه ها دارای برنامه بلند مدت بوده اند و لیکن برنامه بلند مدت شرکتی نداشته و تنها در چهارچوب هدفها و سیاستهای تعیین شده به تنظیم برنامه های سالانه و در مواردی بلندمدت مشغول بوده اند.

در مجموع می توان به این نتیجه رسید که وزارت صنایع سنگین در دوره اول یعنی در سالهای ۱۳۶۲ تا ۱۳۶۸ حرکتی رو به رشد در جهت توسعه فکر و اقدام استراتژیک داشته و ارزیابیها و بررسیهای علمی و سیستماتیک ارزشمندی در زمینه عناصر فرموله کردن استراتژی صورت گرفته است، بررسیهایی که اگر چه تحت عنوان برنامه ریزی استراتژیکی انجام نگردیده، اما زمینه ها و شرایط لازم را برای تنظیم استراتژی و اتخاذ سیاستهای استراتژیک فراهم کرده است.

II - برنامه ریزی استراتژیک در صنعت خودروسازی ایران (۱۳۷۱-۱۳۶۸)

دوره دوم دوره ای است که جنگ پایان یافته و دولت با ایجاد تغییرات بنیادی در سیاستهای اقتصادی کشور، فضای جدیدی به وجود آورده است؛ فضایی که در آن تکیه بر مکانیزم بازار آزاد و رقابت نقش مهمی داشته و اقتصادی عمل کردن شرکتها مورد توجه جدی قرار گرفته است. در این دوره دولت تلاش روز افزونی را برای واگذاری شرکتها به بخش خصوصی آغاز نموده، سعی می کند که تنها در نقش ناظر و سیاستگذار ظاهر گردد و خود را مستقیماً درگیر اداره و مدیریت فعالیتهای اقتصادی نکند. بدیهی است که در این وضعیت، فرایند برنامه ریزی استراتژیک و موانع رشد و توسعه آن معنای دیگری پیدا کرده و در آینده ای نه چندان دور، که از هم اکنون نیز نشانه های آن ظاهر است، فرایند

مذکور مسأله اصلی مدیران خواهد شد.

ارزیابی دقیق وضعیت موجود در چهارچوب روال و منطق گذشته تا حدود زیادی راهها و روشهای بهبود و اصلاح فرایند را نشان داده و اقدامات و فعالیتهای مورد نیاز را مشخص می کند. در مجموع می توان به این نتیجه رسید که مهمترین ویژگی دوره جدید، تصویب برنامه اول توسعه اقتصادی، اجتماعی کشور توسط مجلس شورای اسلامی است. برنامه ای که در آن نه تنها تحلیلی از استراتژی توسعه صنعتی و هدفها، سیاستها و استراتژی صنعت سنگین ارائه شده است، بلکه شمایی نسبتاً کامل از توسعه و رشد بخشهای مختلف صنعت مانند صنعت خودروسازی نیز در آن ترسیم گردیده است؛ به عنوان مثال جدولهای مربوط به ارز، اشتغال، صادرات و سرمایه گذاری بخش خصوصی در برنامه اول وزارت صنایع سنگین روشن گردیده اند. با وجود این، ارزیابی عناصر فرایند برنامه ریزی استراتژیک و عملکرد شرکتها، خودروسازی خصوصاً در زمینه صادرات نشان می دهد که برنامه تصویب شده چندان با واقعیتهای موجود مطابقت ندارد و نمی تواند راهنمای مدیران در اجرای فعالیتهایشان باشد. به علاوه، در دوره جدید توجهی ویژه از سوی وزارتخانه به امر خودرو معطوف گردیده و ستادی تحت عنوان ستاد سیاست گذاری خودرو زیر نظر مستقیم وزیر و با حضور معاونان، مدیران کارخانجات و کارشناسان، هر هفته تشکیل می گردد که بررسی و ارزیابی صورتجلسات این ستاد یعنی عالی ترین مرجع تصمیم گیری و داده ها و اطلاعات به دست آمده از سایر منابع ارائه دهنده تصویرزیرا عناصر برنامه ریزی استراتژیک در این دوره است.

الف - برنامه ریزی استراتژیک و وزارت صنایع سنگین

(دوره دوم ۱۳۷۱-۱۳۶۸)

در اوضاع فعلی اطلاعات، گزارشها و تحقیقات در زمینه اقدامات و فعالیتهای انجام شده در حیطه صنعت خودرو بر خلاف دوره اول یا وجود ندارد و یا اینکه هنوز منتشر نگردیده است^۱ لذا تقریباً هیچگونه گزارش و اسناد مهمی در کتابخانه ها یافت نمی شود، با این حال بررسی برنامه اول صنعت سنگین و صورتجلسات ستاد سیاست گذاری خودرو اطلاعات زیر را در اختیار قرار داده است:

۱- هدفهای مهم تقریباً مشابه هدفهای دوره اول تعیین و اعلام گردیده اند. اگر چه بررسیها نشان نمی دهد که در زمینه تعیین هدفها، کار اصولی و علمی انجام شده باشد و همچنین به صراحت

تصویب و روشن نگردیده‌اند.

۲- دگرگونی و تغییرات مهمی در سیاستها و خط مشی‌های وزارتخانه در این دوره صورت گرفته است که تأکید بر مشارکت سرمایه‌گذاران خارجی و ایجاد رقابت از مهمترین آنهاست.

۳- تجزیه و تحلیل فرصتها و تهدیدات محیطی از پشتوانه پژوهشی و تحقیقاتی برخوردار نبوده‌اند و دو کمبود اساسی دارند:

۳/۱- عدم استفاده از روشهای علمی برای پیش‌بینی

۳/۲- نگرش کوتاه مدت و خوش بینانه نسبت به مسائل

(نبودن تفکر استراتژیک)

۴- شناخت نقاط قوت و ضعف شرکتها با یک بینش و نگرش استراتژیک همراه نبوده است و محور ارزیابیها عملکرد رقیبان در یک چشم‌انداز بلند مدت نیست.

۵- علی‌رغم تأکید بر واگذاری اختیارات اجرایی و برنامه‌ریزی به مدیران و تمرکز کوششهای وزارتخانه بر تنظیم سیاستهای استراتژیک، واقعیتها و تصمیمات اتخاذ شده خلاف این روند را نشان داده که موارد زیر از آن جمله است:

۵/۱- تعیین و تصویب برنامه تولید توسط ستاد

میزان تولید و نوع مدل توسط ستاد برای سالهای

۱۳۶۹-۱۳۷۲ تعیین و تصویب شده است.

۵/۲- دخالت در امور اجرایی و فنی مانند

بررسی استانداردهای گازهای آلاینده خودرو

بررسی استانداردهای بهینه اتاق رنگ کارخانجات

خودروسازی داخل

۵/۳- تعیین مقدار صادرات

۵/۴- تصویب برنامه فروش و ...

۶- سیستم و نهاد برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح وزارتخانه وجود ندارد.

۷- نظام اطلاعاتی در وزارت صنایع سنگین، سازمان گسترش به مفهوم علمی آن وجود نداشته و بی‌نظمی و پراکندگی داده‌ها بسیار مشهود است.

۸- هیچگونه برنامه و هدفگذاری بلند مدت در وزارتخانه در مورد شرکتها در حال حاضر صورت نمی‌گیرد.

۹- استراتژی وزارت صنایع سنگین در صنعت خودرو مشخص نیست، اما چنانچه بر مبنای استراتژی صنعت سنگین در برنامه اول قضاوت کنیم جهت‌گیری کلی باید در راستای برآوردن

تقاضای داخلی و صدور تولیدات، گرچه به قیمت تمام شده برای ورود به بازار جهانی باشد.

نتیجه اینکه، در اوضاع فعلی وزارتخانه ظاهراً از درگیر شدن در فرموله کردن استراتژی برای کارخانجات خودداری کرده و این مسؤلیت را به آنها واگذار نموده است اما با وجود این، ستاد سیاست‌گذاری خودرو در اتخاذ تصمیمات استراتژیک نقشی مهم و محوری داشته است و مدیران بدون هماهنگی و تصویب ستاد اقدام مهمی صورت نمی‌دهند. به علاوه اهداف و استراتژی وزارت صنایع سنگین در صنعت خودرو به استثنای آنچه در برنامه اول آمده در این مدت روشن و مدون نگردیده است.

ب - برنامه‌ریزی استراتژیک و شرکتها (۱۳۷۱-۱۳۶۸)

از آنجا که مسؤلیت برنامه‌ریزی بلند مدت بر عهده شرکتهاست لذا به ارزیابی وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک در این مؤسسات می‌پردازیم:

۱- هدفها

ارزشیابی سؤالات مطرح شده و سایر داده‌های به دست آمده نشان می‌دهد:

۱/۱- به استثنای یک شرکت، هیچکدام از آنها فلسفه

سازمانی یا به عبارت دیگر ارزشها و باورهای خود را روشن و مدون نکرده‌اند.

۱/۲- مدیران برای تبیین و تدوین هدفهای بنیادی، تلاش

فوق‌العاده‌ای را شروع کرده‌اند به گونه‌ای که حیطه

محصول/تکنولوژی خود را تقریباً روشن کرده‌اند و در سایر

زمینه‌ها هم در حال تنظیم و مشخص کردن هستند.

۱/۳- روال رسمی و سیستماتیک برای بررسی هدفهای

بنیادی در شرکتها وجود ندارد.

۱/۴- تمام شرکتها دارای هدفهای بلند مدت و کوتاه مدت

هستند اگر چه اهداف بلند مدت به صورت رسمی و تصویب شده

وجود ندارد و از جامعیت هم برخوردار نیستند.

۱/۵- از نظر مدیران، مشکل اصلی در تعیین اصولی هدفها

تاکنون تغییر سیاستهای دولت بوده است به گونه‌ای که همه مدیران

در این مورد اتفاق نظر دارند. نتیجه اینکه ابهام در هدفهای

بنیادی، عدم تنظیم سلسله مراتب اهداف، و تأکید بر هدفهای کوتاه

مدت و میان مدت از ویژگیهای مشترک شرکتهای خودروسازی در

حال حاضر است.

۲- تجزیه و تحلیل محیط

بررسیها و ارزیابیهای عوامل برون سازمانی از ویژگیهای زیر برخوردار است:

۲/۱- مکانیزم پیش‌بینی: صد در صد مدیران اعلام نموده‌اند که مبنای پیش‌بینی‌ها، قضاوت استراتژیست‌ها بوده و از روشهای کمی پیشرفته استفاده نمی‌کنند.

۲/۲- منابع اطلاعاتی: تقریباً همه مدیران معتقد هستند که اطلاعات به دست آمده عمدتاً شفاهی است نه کتبی؛ به عبارت دیگر ۸۵٪ مدیران داده‌های مورد نیاز خود را از طریق کارکنان و مدیران داخلی و متخصصان به دست می‌آورند.

۲/۳- در اوضاع فعلی موضوع توسعه سیستم اطلاعاتی مدیریت مورد توجه جدی مدیران قرار گرفته است به گونه‌ای که ۴۵٪ شرکتها مدعی هستند که دارای سیستم مذکور بوده و بقیه هم در حال ایجاد چنین سیستمی هستند.

۲/۴- پژوهشها و مطالعات انجام شده رسمی در مورد فرصتها و تهدیدات محیطی در شرکتها وجود ندارد.

۲/۵- مکانیزم و فرایند رسمی برای تجزیه و تحلیل عوامل برون سازمانی در درون شرکتها وجود ندارد.

۲/۶- مفروضات مدیران نسبت به حوادث و روندهای محیطی روشن و مدون نیست.

۳- تجزیه و تحلیل منابع سیستم

۳/۱- فرایند ارزیابی نقاط قوت و ضعف به صورت نهادی در شرکتها وجود داشته است و استفاده سیستماتیک از گروه‌های کارشناسی نمی‌شود و عمدتاً از روشهای زیر استفاده شده است:

۳/۱/۲- استفاده از نظریات سرپرستان و ارزیابی توسط مدیران عالی رتبه

۳/۱/۳- انجام بررسیهای رسمی توسط سرپرستان و مدیران میانی و ارزیابی از سوی مدیران عالی رتبه

۳/۲- معیار مدیران برای تشخیص نقاط قوت و ضعف یک معیار خاص نبوده بلکه از مجموعه معیارها با توجه به مورد استفاده شده است به خصوص که رقیبان هم مطرح گردیده‌اند.

۳/۳- ارتباط میان تجزیه و تحلیل عوامل داخلی و خارجی در انجام بررسیها وجود ندارد؛ به عبارت دیگر، ارزیابی عوامل خارجی مانند روندهای بازار/محصول، رقیبان و ... مبنای

شناخت و بررسی نقاط قوت و ضعف شرکتها نیست و بالعکس.

۴- سیاستها

۴/۱- در وضعیت فعلی سیاستهای کارخانجات خودروسازی بویژه در زمینه تولید و نیروی انسانی تا حدودی روشن و مشخص هستند اما این امر لزوماً به معنای اجرای سیاستهای مذکور نیست.

۴/۲- سیاستها به صورت کتبی و رسمی به سایر مدیران ابلاغ نگردیده است ولی می‌توان در مصوبات جلسات هیأت مدیره نشانی از آنها پیدا کرد.

۵- استراتژیها

۵/۱- شرکتها دارای استراتژی به معنای طرحی جامع، پویا و بلند مدت نیستند و اما ابعاد و اجزای استراتژیها تا حدودی روشن گردیده‌اند.

۵/۲- استراتژیهای رقابتی مورد توجه جدی مدیران قرار گرفته که تکیه بر کاهش هزینه‌ها و تنوع محصول به یکسان اهمیت پیدا کرده است.

۵/۳- ۷۰٪ مدیران انتظار تغییرات استراتژیک را داشته و تا حدودی هم آمادگی برخورد با این تغییرات را دارند.

۵/۴- در برخورد با تغییرات مکانیزمهای زیر در نزد مدیران اولویت داشته‌اند:

۱- تنظیم طرحهای احتمالی ۱۰۰٪

۲- ایجاد حساسیت در مدیریت عالی رتبه ۸۶٪

۳- به وجود آوردن فضای مناسب تغییر ۶۶٪

III - موانع و تنگناهای رشد برنامه‌ریزی

استراتژیک در صنعت خودروسازی

در بخش گذشته به تبیین و توصیف وضعیت برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح وزارت صنایع سنگین و شرکتها پرداخته و با استفاده از داده‌های پژوهش انجام شده، فاصله و شکاف میان برنامه‌ریزی استراتژیک به مفهوم علمی آن و واقعیت‌های حاکم بر صنعت مذکور را نشان دادیم؛ فاصله و شکافی که بیانگر کمبودها و نارساییهای جدی ما در این زمینه است. این قسمت از مقاله به بررسی و تحلیل موانع و تنگناهای رشد و تکامل برنامه‌ریزی استراتژیک پرداخته و از دیدگاه مدیران و صاحب‌نظران آشنا به مسائل صنعت و برنامه‌ریزی، موضوع را مورد بررسی قرار داده و به سازماندهی داده‌ها و اطلاعاتی می‌پردازد که مستقیماً و به طور

اخص بر عملکرد شرکتهای مذکور در سالهای اخیر تأثیر گذاشته و موانعی جدی بر سر راه توسعه برنامه ریزی آنها ایجاد نموده است. بنابر این قسمت دوم مقاله صرف نظر از عوامل بنیادی مؤثر بر تصمیمات استراتژیک مانند فرهنگ جامعه، ساختار و روابط وابسته کشور و ... تنها به بررسی دلایل خاص مربوط به عدم رشد مطلوب برنامه ریزی در صنعت خودرو پرداخته و ابعاد زیر را مورد بررسی قرار می دهد:

الف - نبودن ثبات در سیاستهای دولت

ب - نارساییهای مدیریتی

به اختصار و به صورت کلی و بدون ارائه داده های آماری موضوعات فوق را توضیح می دهیم:

الف - نبودن ثبات در سیاستهای دولت

ارزیابیها و نتایج به دست آمده نشان می دهد که شرکتهای خودروسازی در دهه گذشته از قالب یک نهاد صرفاً صنعتی یا اقتصادی خارج گردیده و به صورت نهادهایی در آمده اند که فراگردهای سیاسی بیش از فراگردهای شناختی یا سازمانی بر عملکرد آنها مؤثر بوده است که در این میان نقش سیاستهای دولت و تغییر آنها بویژه در زمینه ارز از همه چشمگیرتر است؛ سیاستهایی که اگر چه ممکن است از دید واضعان و تنظیم کنندگان آن منطقی و عقلایی بوده و حافظ منافع ملی ما باشند اما از نظر مدیران و صاحب نظران صنعت خودرو، حاصل گزینشهای منطقی و انتخاب راههایی که حداکثر یا حد مطلوب بازدهی را برای این صنعت به ارمغان آورد، نیستند این امر با بررسی سیاستهای ارزی دولت و نقش و تأثیر نوسانات آن بر عملکرد شرکتهای خودروسازی به روشنی مشخص می گردد و جدول شماره ۱ نیز این نوسانات را در دوره اول نشان می دهد:

ارقام میلیون دلار

سال	۶۲	۶۳	۶۴	۶۵	۶۶	۶۷
سهامیه ارزی	۲۰۰۰	۱۷۰۰	۱۲۰۰	۲۵۰	۲۳۰	۸۰

جدول شماره ۱ - جدول سهامیه ارزی وزارت صنایع سنگین

بدیهی است با کاهش شدید سهامیه ارزی وزارت صنایع سنگین، ارز تخصیص یافته به صنعت خودرو بویژه در زمینه تولید ماشینهای سواری شدیداً کاهش یافته و کارخانجات مذکور به دلیل وابستگی کامل به ارز دولت و عدم اجازه استفاده از سایر

منابع ارزی (به استثنای ارز مصرف کنندگان آن هم بعد از سال ۱۳۶۵) با ظرفیتهای بسیار اندکی فعالیت نموده و مجبور گردیدند که با تغییر سیاستهای ارزی، استراتژیهای خود را هم تغییر بدهند. در دوران فعلی نیز (۱۳۶۸-۱۳۷۱) مدیران و صاحب نظران صنعت خودرو معتقدند که نبودن ثبات و هماهنگی در سیاستهای دولت عامل اصلی و مؤثر در عدم رشد مطلوب برنامه ریزی استراتژیک است به طوری که اکثریت قریب به اتفاق مدیران شرکتهای مذکور بر این باورند که محدودیتهای داخلی مانند کمبود امکانات یا نیروی انسانی متخصص عامل اصلی عدم رشد و توسعه مطلوب برنامه ریزی در این صنعت نبوده بلکه سیاستهای اتخاذ شده از سوی دولت است که مانعی جدی در این زمینه به وجود آورده است. جدول شماره ۲ رتبه بندی عوامل یا متغیرهای مهم را با استفاده از شاخص L.S.D در سالهای ۱۳۶۸-۱۳۷۱ نشان می دهد:

متغیرها	A۱	A۲	A۳	A۴	A۵	A۶	A۷
مجموع امتیازات	۹	۷	۴	-۴	-۸	۳	-۸
میانگین	۱/۲۹	۱	۰/۵۷	-۰/۵۷	-۱/۱۴	۰/۴۳	-۱/۱۴
ترتیب	۱/۲۹	۱	۰/۵۷	۰/۴۳	-۰/۵۷	-۱/۱۴	-۱/۱۴
	A۱	A۲	A۳	A۴	A۵	A۶	A۷

جدول شماره ۲ - رتبه بندی متغیرهای مهم با استفاده از شاخص L.S.D

متغیرها به ترتیب اهمیت عبارتند از:

A۱ - سیاستهای ارزی دولت

A۲ - سیاستهای واردات و صادرات

A۳ - روشن نبودن هدفهای بنیادی

A۴ - تقاضای بازار

A۵ - نبودن اختیار و اقتدار مدیریت

A۶ - وابستگی تکنولوژیکی به خارج

A۷ - رقیبان

بنابر این در شرایط فعلی هم تغییر سیاستهای دولت خصوصاً در زمینه ارز و واردات و صادرات مهمترین مانع و تنگنای مدیران در انجام وظایف مدیریتی محسوب گردیده و آنان را برای تنظیم طرحهای بلند مدت با مشکلات روبرو کرده است. نکته مهم فقط کمبود ارز نیست بلکه تخصیص نامناسب آن از نظر صاحب نظران

توانایی مدیریت عالی رتبه	نوع مهارت
۷۷٪	۱- مهارت‌های فنی و تخصصی
۶۸٪	۲- مهارت‌های انسانی
۶۴/۵٪ میانگین	۳- مهارت‌های ادراکی
۶۳٪	۳-۱- قدرت تجزیه و تحلیل و تشخیص
۶۶٪	۳-۲- قدرت پیش بینی و خلاقیت
۶۳٪	۳-۳- قدرت ارزیابی نتایج استراتژیها
۶۶٪	۳-۴- قدرت تصمیم‌گیری

جدول شماره ۳- ارزیابی مهارت‌های مدیران

تلاشها و کوششهای فراوان از آمادگی و توان لازم برای رویارویی با بحرانهای محیطی و تحولات اجتماعی و در نتیجه برنامه‌ریزی استراتژیک برخوردار نباشند و همواره موضعی انفعالی و غیرکارآمد داشته باشند که جمع‌بندی حاصل از داده‌های به دست آمده، ویژگیهای زیر را نشان می‌دهد:

۲/۱- نبودن روحیه علمی

۲/۲- عمل بر مبنای آزمون و خطا

۲/۳- انفعالی برخورد کردن

۲/۴- نگرش سنتی نسبت به برنامه‌ریزی

۳- نقش استراتژیستها

برای ارزیابی نقش استراتژیستها و شناخت ویژگیهای مثبت و منفی عملکرد آنها می‌توان تقسیم‌بندی زیر را پذیرفت:

۳/۱- مدیریت عالی رتبه شرکت (مدیر عامل و هیأت مدیره)

۳/۲- سازمان‌گسترش

۳/۳- وزیر صنایع سنگین

تبیین و توصیف ابعاد فوق، نقش و جایگاه استراتژیستها را روشن کرده و موانع موجود بر سر راه توسعه و تکامل برنامه‌ریزی را در این حوزه نشان می‌دهد.

۳-۱- نقش مدیران عالی رتبه: بررسیها نشان می‌دهد که مدیران عالی رتبه در اصل مدیران اجرایی طرحها هستند نه کسانی که در یک جریان مستمر و پویا مسؤولیت‌های استراتژیک را بر دوش خود احساس کرده و دائماً در پی آن باشند که از تنظیم دقیق و اجرای صحیح آن اطمینان حاصل کنند. اگر چه ۷۰٪ مدیران اعلام کرده‌اند که از اختیارات لازم برای اتخاذ تصمیمات

و مدیران شرکتهای بیشتر اهمیت داشته است؛ به عنوان مثال در حالی که صنایع خودرو ارزی برای تولید در دوره اول نداشتند و دولت هم اجازه استفاده از ارز آزاد به آن شرکتهای نمی‌داد، مصرف کنندگان خودرو مانند وزارت نفت، ارتش و سایر دستگاهها برای خرید خودرو ارز در اختیار داشتند. مدیر عامل ایران خودرو برخی از مشکلات خود در سال ۶۷ در زمینه ارز چنین اعلام می‌کند: ۱- سه سال ارز به ایران خودرو داده نشده است.

۲- تولید با ۳۰٪ ظرفیت به دلیل کمبود ارز انجام می‌شود.

۳- جذب ارز از سایر نهادها و ارگانها صورت گرفته است.

و یا در حال حاضر به دلیل واردات بی‌رویه خودرو و نبودن سیاستهای حمایتی مناسب و همچنین صدور تعداد زیادی موافقت اصولی، صنعت خودرو دچار مشکلات جدی گردیده و پیش‌بینی می‌شود که در آینده چنانچه همین سیاستها ادامه یابد، اوضاع وخیم‌تر می‌شود، چرا که به عنوان مثال در سه کارخانه سواری سازی موجود ظرفیتی معادل ۱۵۰ تا ۱۸۰ هزار تولید در سال و در دو شیفت وجود دارد که با توجه به سیاستهای جاری و مشکلات ارزی کشور قطعاً امکان برنامه‌ریزی تولید حتی برای نیمی از ظرفیت موجود هم وجود ندارد. حال در صورت شروع مونتاژ در واحدهای جدید چه خواهد شد از هم اکنون معلوم است.

ب- نارساییهای مدیریتی (سالهای ۱۳۷۱-۱۳۶۸)^۲

مفهوم نارساییهای مدیریتی، مفهومی کلی و دارای ابعاد و معانی متعدد است که در این نوشته تنها موضوعات مهارت‌های مدیران، نگرش مدیریت و نقش استراتژیستها تشریح می‌گردد.

۱- مهارت‌های مدیران

ارزیابی مدیران (هیأت مدیره، مدیر عامل و معاونان) شرکتهای خودروسازی از مهارت‌های مدیریت عالی رتبه در جدول شماره ۳ آمده است. همانطور که در جدول مشاهده می‌شود از میان سه نوع مهارت مدیریتی یعنی مهارت‌های انسانی، فنی، ادراکی، سومین مهارت که در اصل مهمترین مهارت مورد نیاز برای تنظیم هدفهای بنیادی و فرموله کردن استراتژی است نسبت به دو مهارت دیگر امتیاز کمتری دارد.

۲- نگرش مدیریت

فرهنگ و نگرش حاکم بر مدیران و برنامه‌ریزان صنعت خودرو در این سالها فرهنگ و نگرشی سنتی و نامتناسب با شرایط جامعه بوده است. فرهنگ و نگرشی که سبب گردیده مدیران علی‌رغم

استراتژیک برخوردارند اما به دلایل مختلف از جمله فرار از پذیرش پیامدهای تصمیمات مهم و دخالت وزارتخانه اقدام به اتخاذ اینگونه تصمیمات نمی‌نمایند؛ به عبارت دیگر وزارتخانه در همه تصمیمات استراتژیک نقش مؤثری ایفا می‌کند. همچنین پاسخ مدیران حاکی از وجود ابهام در نقش استراتژیست‌هاست.

۳/۲- نقش سازمان گسترش و نوسازی: سازمان گسترش نقش محوری خود را به عنوان سازمانی مستقل از دست داده و عملاً نقش مهمی در اداره و مدیریت شرکتها ندارد. این سازمان در سال ۱۳۶۴ با تشکیل ۱۷ گروه تخصصی برای نخستین بار اقدام به تهیه برنامه‌های استراتژیک نمود که البته به علت تحولات انجام شده استمرار پیدا نکرد.

در حال حاضر، سازمان تنها نقش اطلاع رسانی پیدا کرده است که آن هم چندان اهمیت ندارد چرا که مدیران شرکتهای خودرو سازی خود مستقیماً در ستاد سیاستگذاری حضور داشته و جدیدترین اطلاعات را در آنجا ارائه داده و تصمیم‌گیری می‌کنند و بعلاوه به علت استمرار انحراف سازمان از نقش اصلی خود توانمندیهایش شدیداً کاهش یافته و از پیچیدگیها و تواناییهای لازم برای ایفای وظایف و مسؤلیتهایش برخوردار نبوده و نیاز به یک بازنگری جدی دارد.

۳/۳- نقش وزیر: وزیر صنایع سنگین همواره نقشی مهم و محوری در اتخاذ تصمیمات و تأیید و تصویب هدفها و سیاستهای کارخانجات خودرو سازی داشته و شخصاً حداقل نقشهای سیاستگذار - تخصیص دهنده منابع - تصمیم‌گیرنده در امور اجرایی - برطرف کننده موانع را به عهده داشته است.

نتیجه اینکه ارزیابی نقش استراتژیست‌ها نشان می‌دهد که یکی از موانع و تنگناهای اصلی توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک عدم اجرای صحیح و اصولی نقشها و وظایف تصمیم‌گیرندگان استراتژیک است؛ فرایندی که اصلاح آن برای توسعه سیستم برنامه‌ریزی و اتخاذ تصمیمات مهم و بلند مدت ضروری است.

پیشنهادها

در پایان به دلیل طولانی شدن مقاله فقط به ذکر عنوان پیشنهادها پرداخته، از توضیح آنها خودداری می‌کنیم.

الف - سطح کلان

۱- تدوین استراتژی توسعه صنعتی

- ۲- تنظیم سیاستهای استراتژیک در صنعت خودرو
 - ۳- تبیین نقشها و رابطه صف و ستاد
 - ۴- ایجاد دادگاه اداری یا مراجع صلاحیت‌دار در زمینه تشخیص مسائل مدیران مانند هیأت منصفه مطبوعات
 - ۵- مشارکت بخش خصوصی برای کاهش نفوذ مقامات دولتی
- ب - سطح سازمانی

- ۱- توسعه مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک بویژه:
 - ۱/۱- توسعه سیستمهای اطلاعاتی مدیریت
 - ۱/۲- توسعه سیستمهای رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک
 - ۱/۳- توسعه بررسیهای محیطی
- ۲- استفاده از استراتژیها و تاکتیکهای کاهش عدم اطمینان مانند:
 - ۲/۱- توسعه روابط دو جانبه با شرکتهای مادر
 - ۲/۲- ادغام
 - ۲/۳- سازمان یافتگی مدیران
 - ۲/۴- جذب صاحبان قدرت
- ۳- توسعه مهارتها و تصحیح بینشها

پانویسها و منابع و مآخذ

- 1- Jehn. H. Barnett, "Strategic Management", PWS - Kent Publishig Company, PP. 14-15.
- 2- Kottler, "Marketing Management", Mc - Graw - Hill, 1984, P. 64.
- 3- Pearce, "Strategic Management". Richard Irwi. 1990, PP. 4-6.
- 4- Royamara, Lipinsk, "Business Planning", Pergamon Pression.
- ۵- مطالب ارائه شده در قسمتهای بعد، خلاصه نتایج به دست آمده از رساله دکتری اینجانب است و لذا از ذکر دهها منبع خودداری نموده و خوانندگان را به منبع زیر ارجاع می‌دهیم:
سید محمود حسینی، «برنامه‌ریزی استراتژیک در صنعت خودرو»، دانشگاه تربیت مدرس، تیرماه ۱۳۷۲.
- ۶- این تحقیق در سالهای ۷۱-۷۰ صورت گرفته است و لذا این امکان وجود داشته است که از طریق پرسشنامه و گفتگو با مدیران و کارشناسان مربوطه به بررسی و تجزیه و تحلیل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در دوره دوم (۷۱-۶۸) پردازیم.
- ۷- این متغیر فقط برای دوره دوم مورد بررسی قرار گرفته است چرا که به علت تغییرات مدیریتی امکان ارزیابی برای دوره اول وجود نداشت.