

عنوان مقاله: توصیف سطوح برنامه ریزی استراتژیک در روندهای اقتصادی

سیدشریف قارونی^۱

-دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات خوزستان^۱

(Sharif_product@yahoo.com)

چکیده

در این مقاله برای اولین بار به مروری بر چهار سطح تاثیرگذار در برنامه ریزی استراتژیک و خصوصیات هر یک از این سطوح، پرداخته شده است. این چهار سطح در دو زمینه اصلی طبقه بندی شده اند که عبارت اند از: اقتصاد سنتی و اقتصاد نوآوری. در حقیقت، سه سطح اول پاسخ هایی به بحران های مختلف برخاسته از اقتصاد سنتی و چهار سطح بعدی درمورد ظهور پارادایم های جدید در برنامه ریزی استراتژیک (اقتصاد نوآوری) می باشند. سطح اول با معرفی برنامه ریزی استراتژیک به دنیای مدیریت آغاز شده و اجرای ضعیف استراتژی ها به عنوان بحران موجود در این زمینه در نظر گرفته می شوند. سطح دوم، به ارائه ابزارهای مفید جهت اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها می پردازد. در سطح سوم با معرفی گونه جدیدی از استراتژی ها (استراتژی تنومند)، تحولات سریع محیطی و عدم اطمینان عمیق، مورد بررسی قرار خواهند گرفت و بالاخره در سطح چهارم، بر ظهور پارادایم جدید در کسب و کار از طریق معرفی استراتژی متوازن، شهادت می دهیم. هدف اصلی این مقاله، تاکید بر تحول برنامه ریزی استراتژیک در طول زمان، با وجود الزامات و انتقاداتی که علیه آن وجود دارد، می باشد.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، سطوح استراتژی، اقتصاد نوآوری.

۱. مقدمه

دوره های برنامه ریزی به سه دسته تقسیم بندی می شوند که عبارت اند از: محصول محور، بازار محور و فرصنعتی محور [۱]. عبارت استراتژی مفهوم جدیدی نیست و از آغاز جهان وجود داشته است. هر فرد و هر سازمانی دارای استراتژی های خاص خود هستند حتی اگر صریح یا ضمنی، آشکار یا پنهان باشند. اما کمتر از یک دهه است که به کاربرد استراتژی در کسب و کار پرداخته شده است [۲]. برنامه ریزی استراتژیک از زمان بازارمحوری به دنیای جهانی معرفی شده و در طول دوران فرصنعتی توسعه یافته است. تاکنون، ابزارهای متعدد و روشهای کمی و کیفی استراتژی زیادی معرفی شده اند [۳ و ۴]. به طور کلی در این زمینه ده مکتب وجود دارد که آنها را در قالب سه گروه اصلی دسته بندی کرده ایم که عبارت اند از: تجویزی، توصیفی و پیکربندی. مینتزبرگ، استراتژی را تحت عنوان 5P معرفی می کند که شامل برنامه، الگو، عمل، موقعیت و چشم انداز می باشند. پورتر با تمرکز بر مزیت رقابتی، به ایجاد یک موقعیت بی همتا برای ساختن استراتژی های مناسب، پرداخته است. همل نیز بر مبانی رقابت پذیری تاکید زیادی کرده است. از طرف دیگر، منتقدانی وجود دارند که همواره به نقد استراتژی پرداخته اند. انتقادات بدبینانه معتقدند که استراتژی یک افسانه است و در دنیای واقعی هیچ استراتژی کاربردی وجود ندارد [۵]. هدف این مقاله، ارائه طبقه بندی جدیدی از برنامه ریزی استراتژیک و توصیف روند تحولی آن می باشد.

۲. مروری بر ادبیات موضوعی

۱-۲. سطح اول: ظهور برنامه ریزی استراتژیک

همانطور که می دانیم، برنامه ریزی استراتژیک در دهه ۱۹۵۰ معرفی گشته و در طول دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ شهرت فراوانی یافت. برنامه ریزی استراتژیک به معنای تعیین اهداف حداقل برای سه سال، توسعه استراتژی ها و کاربرد منابع لازم برای دستیابی به این اهداف می باشد و در واقع نشان دهنده این است که اهداف و عوامل برنامه ریزی استراتژیک شرکت، کاملا شناسایی شده اند [۶]. بسیاری از مدیران، به طور همزمان، به برنامه های جامعی نیاز دارند که بر اساس آنها بتوانند به مقابله با چالش ها و تحولات بیرونی بپردازند. آنها در این راستا از کاربرد برنامه های استراتژیک در سازمان های خود استفاده می کنند. بنابراین می توان گفت که برنامه ریزی استراتژیک در سازمان ها، کاربرد رسمی و اداری داشته است. در آن زمان، محیط تقریباً دارای ثبات بود و سازمان های اندکی توان پیش بینی شرایط آتی را داشتند. برنامه ریزی استراتژیک کوتاه مدت بسیار رایج بود و در بسیاری از سازمان ها مورد استفاده قرار می گرفت. در این زمینه، ابزارهای گوناگونی جهت تحلیل محیط داخلی و بیرونی توسط شرکتهای مشاوره ای و متخصصان، معرفی شدند. ابزارهای تحلیل مانند SWOT، ماتریس درونی و بیرونی، ماتریس BCG و GE، SPACE، QSPM، CPM و مکاتب طراحی، برنامه ریزی و مکان یابی، مورد استفاده گسترده قرار گرفتند [۷]. بعد از یک دهه، در بیشتر موارد برنامه ریزی استراتژیک نتایج خوبی را برای سازمان ها به ارمغان نیاورد. بنابراین روزهای خوب کاربرد استراتژی به پایان رسیدند. هرچه تحول محیط بیشتر باشد، نیاز به برخورداری از استراتژی های انعطاف پذیر بیشتر است. به عبارتی دیگر، استراتژی هنر حفظ و نگهداری از سازمان در میان آشفتگی های محیطی است و برنامه ریزی استراتژیک به برآورده کردن چنین نیازمندی ها و احتیاجاتی نمی پردازد [۸]. دلایل زیادی برای این امر وجود دارند که رایج ترین آنها شکست مدل های سنتی استراتژی در برآورده کردن تقاضاهای موجود در محیط پیچیده به دلیل وابستگی بیش از حد آنها به کسب و کارهای ثابت، می باشد. در آن زمان، واضعین استراتژی تنها به تمرکز بر فرموله کردن استراتژی می پرداختند و معتقد بودند که اگر یک استراتژی به خوبی فرموله شود، ارضاء کننده خواهد بود؛ اما نتایج چیزی غیر از این را نشان دادند. بنابراین دوره تقلیل برنامه ریزی استراتژیک آغاز شد و به بیش از یک دهه انجامید. در طول این زمان، بسیاری از شرکت ها از فرصت های مناسب جا ماندند و به عقب افتادگان یا تماشاگران صرف تبدیل شدند. در برخی از موارد، برنامه ریزی از تفکر استراتژیک ممانعت می کرد، چرا که بسیاری از تصمیم گیرندگان هزینه فرصت های مربوط به فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک را نادیده می انگاشتند. این مطلب بدین معناست که آنها

به ندرت از تحلیل های هزینه منفعت در زمینه برخورداری از استراتژی و سرمایه گذاری بودجه خود برای سایر نیازهای سازمانی، استفاده می کردند [۱۰ و ۹].

۲-۲. سطح دوم: ظهور کارت امتیازی متوازن (BSC)

اجرای ضعیف استراتژی ها، مدیران را نا امید ساخت و آنها دیگر هیچ علاقه ای به برنامه ریزی استراتژیک نداشتند [۱۱]. بنابراین دوره تقلیل استراتژی ها آغاز شد و تا اوایل دهه ۱۹۹۰ ادامه یافت. یکی از دلایل اجرای ضعیف استراتژی ها، کمبود چارچوب های مناسب در این زمینه بود. در سال ۱۹۹۲، کاپلان و نورتون برای حل این مسئله، به ارائه ابزاری تحت عنوان کارت امتیازی متوازن پرداختند. آنها معتقد بودند که علت اصلی تقلیل برنامه ریزی استراتژیک، اجرای ضعیف آن است. بنابراین، آنها به ارائه BSC جهت اجرا و مدیریت موفقیت آمیز استراتژی ها پرداختند [۱۲]. در کارت امتیازی متوازن، از سنجه های مالی به عنوان اندازه های اولیه موفقیت شرکتها استفاده می شود و دربر دارنده سنجه هایی در مورد مشتریان، فرآیندهای درونی و رشد و یادگیری می باشد. این سنجه ها در واقع محرکهایی جهت ایجاد ارزش بلند مدت برای ذینفعان، به حساب می آیند. در حقیقت، BSC سبب ایجاد توازن میان اهداف کوتاه مدت و بلند مدت، عوامل داخلی و خارجی، اندازه های مالی و سایر اندازه ها، خواهد شد. بنابراین کارت امتیازی متوازن به عنوان خون تازه ای در رگ های برنامه ریزی استراتژیک جریان یافت و از شهرت زیادی برخوردار شد [۱۳].

۲-۳. سطح سوم: ظهور استراتژی تنومند

امروزه میزان عدم اطمینان و آسیب پذیری محیطی شدیداً افزایش یافته است. بنابراین برنامه ریزی استراتژیک به معرفی مفاهیم و توانمندی های جدیدی نیاز دارد. یکی از این مفاهیم "تنومندی" می باشد [۱۴]. تنومندی یکی از توانمندی های سیستم است که سبب نگهداری کاربری آن در شرایط مختلف عملیاتی می شود. تصمیم گیری تنومند نیز پاسخی است به شرایط اخیر مانند "عدم اطمینان عمیق و پویایی های بالقوه نابرابر" که ناشی از فعالیتهای یکی از موسسات وابسته شرکت RAND که توسط Lempert و همکارانش انجام شده است، می باشد. این تحقیق در اوایل دهه ۱۹۹۰ آغاز شد و نتایج حاصل از آن در سال ۲۰۰۳ انتشار یافتند [۱۵]. مناسب ترین موقعیت برای کاربرد تصمیم گیری تنومند را می توان در قالب جمله زیر نشان داد: "تجربیات و بینش موجود، به دلیل پیچیدگی گزینه های مربوط به سیاست های تصمیم گیری و آثار ناشی از آنها، کافی نیستند" در شرایطی که ما قادر به تضمین اجرای یک استراتژی در تمام بخش های آینده محتمل نیستیم، تصمیم گیری تنومند، عاملین را متقاعد کرده و به تفکر و تحلیل سیستمی در زمینه گزینه های مختلف و اجرای بهترین آنها، می پردازد [۱۶].

تصمیم گیری تنومند بر مبنای رویکردهای جدید و کمی پایه گذاری شده است و برای تحلیل بلند مدت استراتژی ها به کار می رود و همواره توانایی ها و ظرفیت های افراد انسانی و ماشین ها را ترکیب می کند؛ این در حالی است که تصمیم گیری بهینه درصد حداکثر سازی کاربرد عملیات برای پارامترهای وظیفه ای خاص، می باشد [۱۷]. در تصمیم گیری بلند مدت، فرضیات مربوط به تصمیم گیری بهینه باید مورد سوال قرار گیرند. به عبارتی دیگر، تصمیم گیری تنومند، بهترین توانمندیهای افراد انسانی و ماشین ها را در هم آمیخته و از آنها برای تصمیم گیری بلند مدت استفاده می کند [۱۸]. افراد دارای ظرفیت های متفاوتی هستند مانند شناسایی الگوهای بالقوه، ایجاد فرضیات جدید، و ارائه راه حل های جدید برای مشکلات نوظهور. اما باید در نظر داشت که افراد بشر همواره در مواجهه با عدم اطمینان محیطی و آینده ای پویا و پیچیده قرار دارند که تجربیات و بینش های گذشته در این زمینه برای آنها کافی نیست و باید از ابزارهای رایانه ای مانند تصمیم گیری تنومند، استفاده شود [۱۹].

نهایتاً، تصمیم گیری تنومند چارچوب تحلیلی است که به ترکیب و یکپارچگی "خصوصیات تحلیل های تصمیمات کلاسیک و برنامه ریزی سنتی سناریو" می پردازد. استراتژی های تنومند دارای دو خصوصیت مهم هستند که عبارت اند از: مدیریت کارای تفاوت های معمول تحت یک شرایط طبیعی و بدون توجه به موانع بحرانی و همچنین نگهداری و حفاظت از عملیات در هنگام رخداد موانع پایه ای [۲۰ و ۲۱].

۲-۴. سطح چهارم: ظهور استراتژی متوازن و باثبات

چهارمین سطح برنامه ریزی استراتژیک با ظهور پارادایم جدید اقتصاد نوآوری متقارن شده است. اقتصاد نوآوری بدین معناست که تمامی روش های دستیابی به مبانی کسب و کار مانند سودآوری، مالکیت ارزش مشتری رقابتی، فرآیندهای کارا و اثربخش کسب و کار و اهداف رشد و یادگیری، تحول یافته اند. شرکت های موفق در اقتصاد نوآوری، دانش خود را با دیگران به اشتراک گذاشته و اطلاعات را به دانش ارزش آفرین تبدیل می کنند. همچنین آنها از چنین دانشی برای نوآوری و به رسیدن به سودآوری اضافه استفاده می نمایند؛ بنابراین لازم است چنین شرکتی به تطبیق مستمر بپردازند. با توجه به اینکه شرکتی که نوآوری ندارد زنده نمی ماند، این پارادایم برای شرکتی که در دنیای کسب و کار قرن بیست و یکم فعالیت می کنند، ضرورت دارد. لذا در این زمینه به معرفی استراتژی متوازن پرداخته می شود. توازن به معنای "اجرای امری پس از ایجاد آمادگی های لازم برای آن" می باشد و بر "مواردی که توسط گزینه های متضاد تحت تاثیر قرار می گیرند" دلالت دارد [۲۲]. بنابراین استراتژی متوازن، در واقع استراتژی مناسب در اقتصاد نوآوری را معرفی می کند. در ادبیات موضوعی مدیریت استراتژیک، توازن عبارتی است که سبب تشخیص معنای استراتژی در رویکردهای سنتی و مدرن می شود. در رویکردهای سنتی، استراتژی به عنوان برنامه ریزی، توازن، موقعیت یابی و متعادل سازی منابع مختلف در نظر گرفته می شود. این در حالی است که استراتژی متوازن بر مدیریت مدلهای چند گانه کسب و کار برای ایجاد ارزش در شبکه های همکاری کننده تجاری، دلالت دارد [۲۳]. عبارت اکوسیستم یکی از مفاهیم جدید در اقتصاد نوآوری است. اکوسیستم به معنای مجموعه محدود شده ای از شرکتها و صنایع با ارزش است که توسط بازیگران بیشماری در جامعه کسب و کار شکل گرفته اند. به نظر می رسد که در اکوسیستم های بالغ، هماهنگی به اندازه رقابت از اهمیت زیادی برخوردار است. یکی از ابعاد بحرانی اکوسیستم ها، این است که آن در زمینه تعداد زیادی از صنایع، سازمان ها، بازارها، مشتریان و سایر ذینفعان بسط می یابد و فقط محدود به صنایع سنتی یک کسب و کار، مشتریان پایه و یا زنجیره تامین نمی شود. در یک اکوسیستم کسب و کار، مشتریان و شرکتها دانش و توانمندی های خود را در زمینه مالکیت های با ارزش، به اشتراک می گذارند [۲۴]. هم اکنون مفهوم اکوسیستم کسب و کار را می توان به عنوان مجموعه ای از کسب و کارها، سازمان ها و محیط اطراف آنها تعریف کرد که به صورت بوم شناختی با یکدیگر تعامل دارند. سازمان های موجود در پارادایم جدید می توانند از نوآوری های سنتی و در هم گسیخته استفاده کرده و به جای مدیریت روابط مشتری، از مدیریت دانش مشتری بهره ببرند. فرآیند برنامه ریزی استراتژیک سنتی شامل موارد زیر است: تحلیل، فرموله سازی، اجرا و تحول. اما فرآیند جدید برنامه ریزی استراتژیک مراحل زیر را دربر دارد: تحلیل حساسیت اکوسیستم کسب و کار، مدل سازی مجدد کسب و کار و نهایتاً رواندگی استراتژی [۲۵].

ابزارهای برنامه ریزی استراتژیک مانند SWOT، IE، SPACE به خوبی شناخته شده اند و نیازی به توصیف بیشتر آنها نیست؛ لذا در ادامه به معرفی برخی از ابزارهای استراتژی متوازن خواهیم پرداخت.

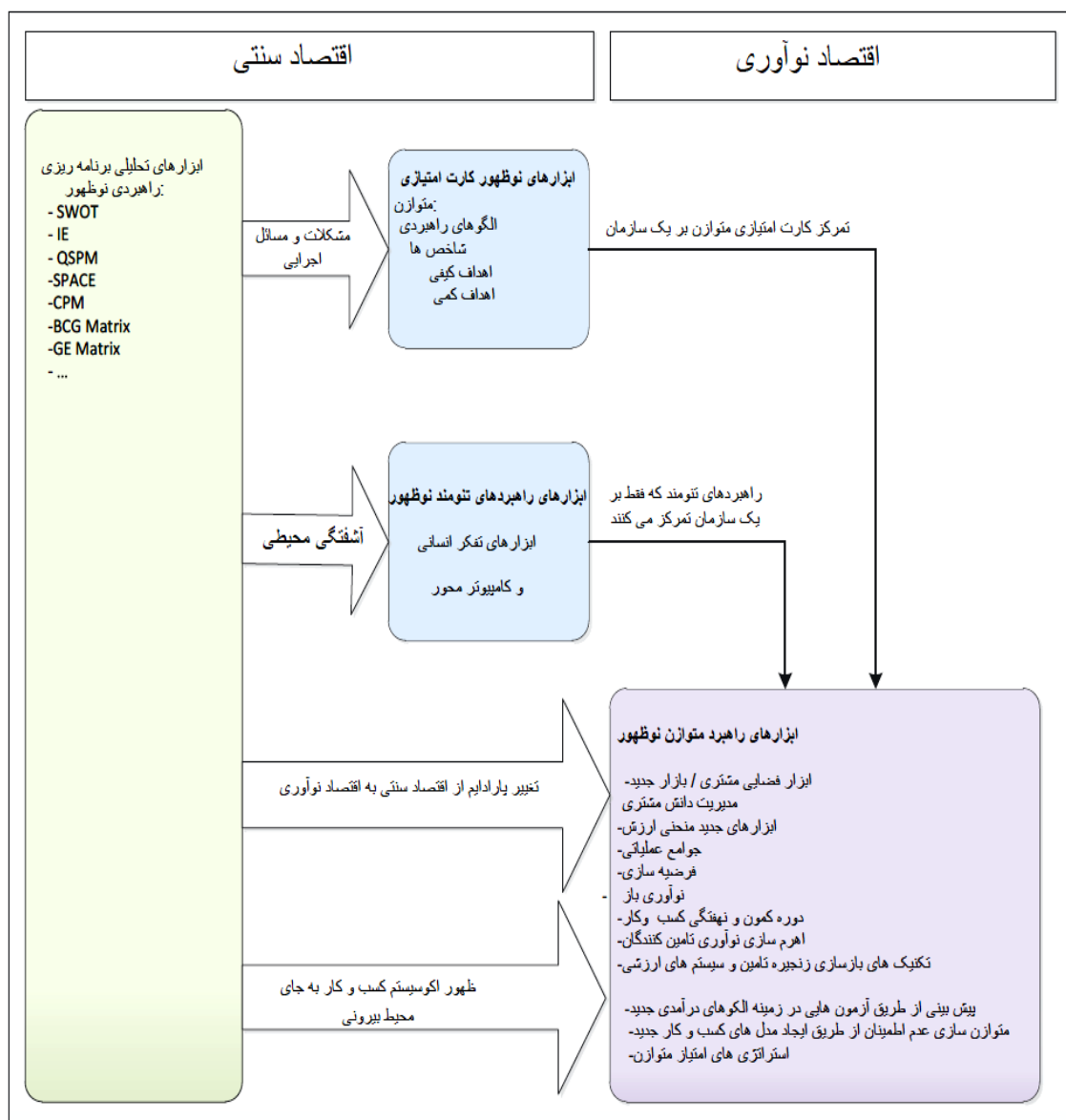
مدیریت دانش مشتری (CKM): مدیریت دانش مشتری با CRM کاملاً متفاوت است. مدیریت روابط مشتری یا همان CRM، بر دانش موجود در مورد مشتری تمرکز می کند در حالی که CKM بر دانش خود مشتری تاکید دارد. در حقیقت، مدیریت دانش مشتری به تسخیر، به اشتراک گذاری و بسط دانش باقیمانده در مشتریان می پردازد. این حالت می تواند به صورت کمی و یا کیفی صورت گیرد و همچنین به نظرات و تعاملات جزئی مشتریان و فروشندگان بستگی دارد.

جوامع عمل (COP): جوامع عمل در واقع گروه های غیررسمی از افراد هستند که از طریق علایق، تخصص ها، علایق شدید دوطرفه سازمانی، به صورت فیزیکی یا مجازی، با مرزهای سنتی پیوند برقرار می کنند.

تولید - مصرف گرایی: این واژه در واقع ترکیبی از تولید و مصرف می باشد و به داخل بازارهای متعددی نفوذ می کند. از رستوران ها که در آن غذا سفارش می دهید گرفته تا مراکز بهداشت و درمان پزشکی یا هر جایی که نقش مشتری در تولید خدمات و محصولات از اهمیت زیادی برخوردار می شود.

نوآوری باز: نوآوری باز پارادایمی است که فرض می کند شرکتها باید مانند به کارگیری عوامل درونی، از عوامل بیرونی نیز استفاده کنند. شرکت ها ایده های بیرونی را از طریق به کارگیری مسیرهای خارجی به طرف بازار، تجاری سازی می کنند. در مدل قدیمی نوآوری (نوآوری بسته)، شرکتها معتقد بودند که نوآوری موفقیت میز به کنترل و حفاظت رسمی و جدی نیاز دارد. اما در نوآوری باز، نوآوری از طریق مسیرهای خارجی و داخلی به سمت بازار ایجاد می شوند.

استراتژی امتیازی متوازن (PSC): کارت امتیازی متوازن به عنوان یکی از ابزارهای سودمند استراتژی، بر سازمان های منفرد تمرکز می کند اما در یک اکوسیستم کسب و کار ما به ابزارهای جامع تر که قابلیت کاربرد برای تعداد زیادی از سازمان ها را داشته باشند، خواهیم داشت. در این زمینه از استراتژی امتیازی متوازن، استفاده می شود. PSC یک سیستم امتیازی است که بر اساس BSC و بسط ابعاد چهارگانه آن برای کاربرد در شبکه های همکاری کننده و مدل های متنوع کسب و کار ، به وجود آمده است [۲۶]. شکل ۱ به نمایش این روند تکاملی می پردازد.(چهار سطح برنامه ریزی استراتژیک و دو گونه متفاوت اقتصادی)



شکل ۱. چهار سطح اصلی در برنامه ریزی استراتژیک

۳. روش شناسی تحقیق

۳-۱. هدف تحقیق

هدف ما بحث پیرامون روند تکاملی برنامه ریزی استراتژیک از زمان ظهور تا به امروز می باشد. به علاوه، درمورد دو پارادایم و تفاوت های موجود میان آنها در زمان های مذکور، صحبت می کنیم. نهایتاً، باید اشاره کنیم که این مقاله فقط نقطه شروعی برای مطالعات و مباحثات بیشتر می باشد. در این مقاله، چارچوب اصلی لازم برای مطالعات آتی را معرفی خواهیم کرد.

۳-۲. جمع آوری داده ها

تحقیق ما بر اساس متونی که راجع به استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک موجود هستند، پایه گذاری شده است و به بررسی روند تکاملی آنها در چشم اندازی مبنی بر عدم اطمینان محیطی می پردازد. در زمینه تحلیل داده ها، اصلی ترین مبنایی که در نظر

گرفته شده است، عدم اطمینان محیطی می باشد که در طول دهه های گذشته به شدت افزایش یافته است. عدم اطمینان را می توان به این صورت تعریف کرد: " آثار محیط بر فرآیندهای وضع استراتژی سازمان و درک کارکنان مدیران سطوح بالاتر" به عبارت دیگر، فرآیندهای برنامه ریزی استراتژیک توسط عدم اطمینان محیطی شدیداً تحت تاثیر قرار می گیرند. عدم اطمینان محیطی را می توان در ۴ سطح دسته بندی کرد که عبارت اند از:

- ✓ سطح ۱: آینده ای به اندازه کافی واضح: دارای دیدگاه منفرد نسبت به آینده.
 - ✓ سطح ۲: آینده شقوقی: مجموعه محدودی از خروجی های احتمالی که ممکن است یکی از آنها رخ دهد.
 - ✓ سطح ۳: گستره ای از آینده محتمل: گستره ای از خروجی ها که در آینده احتمالی رخ خواهند داد.
 - ✓ سطح ۴: ابهام کامل: هیچی سطحی از خروجی های احتمالی آینده وجود ندارد [۲۶ و ۲۷].
- در این مقاله، به بررسی روند تکاملی برنامه ریزی استراتژیک پرداخته ایم که خلاصه ای از نتایج به دست آمده در جدول ۱ ارائه شده اند.

جدول ۱. خلاصه ای از چهار سطح اصلی در برنامه ریزی استراتژیک

سطح ۱: برنامه ریزی استراتژیک	بحران: تمرکز بر فرموله کردن استراتژی، استراتژی ها یا اجرا نمی شوند یا اجرای بسیار ضعیفی دارند.
	همکاری: توجه زیاد به رقبا و عوامل خارجی که بر کسب و کار تاثیر می گذارند.
سطح ۲: کارت امتیازی متوازن	بحران: فقط برای یک سازمان قابلیت کاربرد دارد.
	همکاری: به ایجاد چارچوب استاندارد برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی می پردازد.
سطح ۳: استراتژی تنومند	بحران: زمان بر و هزینه بر است، تجربیات و بینش بشری برای تصمیم گیری ثر شرایط عدم اطمینان کافی نیستند.
	همکاری: حفاظت از استراتژی ها در محیط آشفته
سطح ۴: استراتژی متوازن	بحران: برای بسیاری از سازمان ها مفهوم جدید و ناشناخته ای است.
	همکاری: بر نوآوری سنتی و آشفته تمرکز دارد.

در این روند تکاملی، عدم اطمینان یک عامل بحرانی است و به نظر می رسد که سطح اول در ارتباط با مرحله اول عدم اطمینان، سطح دوم در ارتباط با مرحله دوم و بالاخره سطح سوم و چهارم در ارتباط با مرحله سوم عدم اطمینان می باشند. در چنین مرحله ای، شرکت های موفق نه تنها تغییرات محیطی را پیش بینی نمی کنند بلکه به ایجاد آن و تاثیرگذاری بر آن می پردازند. به علاوه، ما نتیجه می گیریم که این روند توسط دو گونه اقتصادی متفاوت تحت تاثیر قرار می گیرد که عبارت اند از اقتصاد سنتی و اقتصاد نوآوری. هر یک از این حالات دارای خصوصیات، بحران ها، مسائل و راه حل های ویژه و ابزارهایی برای هر سطح هستند که در جدول ۲ نشان داده شده اند.

جدول ۲. چهار سطح اصلی در برنامه ریزی استراتژیک و خصوصیات اصلی آنها

برخی از ابزارهای مهم	راه حل	بحران	اقتصاد سنتی	روند تکاملی برنامه ریزی استراتژیک
SWOT, IE, QSOM, SPACE, CPM, BCG, GE مدل ۵ عاملی پورتر	تبدیل برنامه ریزی استراتژیک کوتاه، میان و بلند مدت از طریق ظهور برنامه ریزی استراتژیک	عدم اطمینان/ثبات محیط		
الگوهای استراتژیک، شاخص ها، ابزار کمی و کیفی	ایجاد چارچوبی استاندارد برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی از طریق BSC	اجرای ضعیف		
کاربرد ابزار رایانه ای و تفکرات انسانی	کاربرد مزایای نیروی انسانی و رایانه ها با ظهور استراتژی تنومند	افزایش عدم اطمینان و آینده ای غیر قابل پیش بینی		
مدیریت دانش مشتری، جوامع عمل، تولید مصرف گرایی، نوآوری باز، استراتژی امتیازی متوازن	رویکرد اکوسیستم به جای رویکرد سنتی با ظهور استراتژی متوازن	نیاز به پارادایم جدید استراتژی	اقتصاد نوآوری	

۴. نتیجه گیری

در دهه های اخیر، از طرفی پدیده های مختلف و از طرفی دیگر، رابطه و تعامل میان آنها سبب افزایش عدم اطمینان در محیط خارجی شده اند. این روند در ادبیات موضوعی مربوطه نیز دیده می شود. در دهه ۱۹۵۰ و قبل از آن، سازمان ها به عنوان سیستم های بسته ای در نظر گرفته می شدند که هیچ ارتباطی میان آنها و محیط اطرافشان وجود نداشت، در همین زمان بود که برنامه ریزی استراتژیک ظهور پیدا کرد. در آن زمان، عدم اطمینان محیطی، اندک بود و برنامه ریزی سازمان ها بر اساس اهداف و منابع در دسترس آنها صورت می گرفت. تا سالیان طولانی برنامه ریزی استراتژیک در دنیای کسب و کار شهرت زیادی داشت، اما زمانی که عدم اطمینان محیطی افزایش یافت، این نوع از برنامه ریزی ها نیز با چالش های فراوانی به خصوص در عمل مواجه شدند. کارت امتیازی متوازن یا همان BSC به عنوان یکی از رویکردهای پاسخ به چنین چالش هایی توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ پایه گذاری شد [۱۵].

از آنجایی که مهم ترین چالش برنامه ریزی استراتژیک، اجرای ضعیف آن می باشد، کارت امتیازی متوازن از طریق کاربرد سنجه های مختلف چندگانه به اندازه گیری عملکرد می پردازد. به عقیده کاپلان، اگر شما نتوانید به اندازه گیری استراتژی بپردازید، قادر به بهبود و اجرای آن نخواهید بود. در سال های اخیر، عدم اطمینان محیطی شدیداً افزایش یافته است و در پاسخ به آن استراتژی های تنومند و متوازن ظهور پیدا کرده اند. استراتژی تنومند گزینه های مختلفی را برای آینده احتمالی در نظر می گیرد، در حالیکه استراتژی متوازن، مدل های چندگانه کسب و کار را برای حفاظت از ارزش نوآوری در شبکه ای از کسب و کارها مدیریت می کند.

بنابراین، این مقاله روند تکاملی برنامه ریزی استراتژیک را در چهار سطح و در دو زمینه یعنی اقتصاد سنتی و اقتصاد نوآوری، مورد بررسی قرار داد. برنامه ریزی استراتژیک، کارت امتیازی متوازن و استراتژی تنومند در اقتصاد سنتی، نمود یافته اند. برخی از خصوصیات اصلی چنین اقتصادی عبارت اند از: رقابت پذیری بالا میان سازمان ها، تاکید بر نوآوری بسته، تمرکز بر حیات در داخل صنعت و تطابق با تحولات روندهای بیرونی. از طرفی دیگر، استراتژی متوازن در اقتصاد نوآوری نمود پیدا کرده است. برخی از

خصوصیات اصلی چنین اقتصادی عبارت اند از: تعاملات پویا با تمامی شرکتهای موجود در یک اکوسیستم کسب و کار، شرکت در شکل دهی به روندهای بیرونی در طول زمان، خود سازماندهی، کاربرد امتیازات متوازن، کاربرد نوآوری سنتی و آشفته و نوآوری باز. (سازمان ذوالیمین)

مراجع

- [1]- Kohli, A K. & Jaworski, B. J., 1990, Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 45(2), 1-18, Published by: American Marketing Association.
- [2]- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J., 1998, *Strategy Safari - A Guided Tour*.
- [3]- Mintzberg, H., 2007, *Tracking strategies: Toward a general theory*. Oxford University Press.
- [4]- Hamel, G., 2006, *The why, what and how of management innovation*. Harvard Business Review.
- [5]- Porter, M. E., 1996, What is strategy?. *Harvard Business Review*, pp 59-78.
- [6]- Oboreh J. S., & Umukoro, F. G., 2011, Determining the impact of environmental characteristics and uncertainty on the strategic plans of corporate organizations. *Sacha Journal of Environmental Studies*, 1(1), pp 31- 40.
- [7]- Pina e Cunha, M., & Vieira da Cunha, J., 2006, Towards a complexity theory of strategy management decision, 44 (7), pp 839-850.
- [8]- Daniel, M. H., 2006, Mastering the dynamic nature of modern strategy. *Handbook of business strategy*, pp 35-40.
- [9]- Brunet, J. P., Mintzberg, H., & Waters, J. A., 1986, Does planning impede strategic thinking? Tracking the strategies of Air Canada from 1939 to 1976, in R. B. Lamb (ed.). *Advances in Strategic Management*, 4, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- [10]- Linn, M., 2008, Library strategies: Planning strategically and strategic planning. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 21(1), pp 20-23.
- [11]- Okumus, F., 2003, A framework to implement strategies in organization, *Management Decisions*, 41(9), pp 871-882.
- [12]- Kaplan, R., & Norton, D., 2008, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- [13]- Kaplan, R., & Norton, D., 1996, *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- [14]- Kaplan, R., & Norton, D., 2006, *Linking Strategy and Planning to Budgets*. BSR. 6.
- [15]- Kaplan, R. S., 2010, *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. *Handbook of Management Accounting Research*.
- [16]- Hammerstein, P., Hagen, E. H., Herz, A. V. M., & Herzel, H., 2006, Robustness: A key to evolutionary design. *Biological Theory*, 1(1), pp 90 -93, Konrad Lorenz Institute for Evolution and Cognition Research.
- [17]- Lempert. R. J., Popper. S. W., & Bankes, S. C., 2003, *Shaping the next one hundred years: New methods for quantitative. long-term policy analysis*, Published by Rand.
- [18]- Lempert, R. J., Popper, S. W., & Bankes, S. C., 2010, *Robust Decision Making: Coping with Uncertainty*. The Futurist.
- [19]- Zacksenhouse, M., Holmes, P., & Bogacz, R., 2008, Robust versus optimal strategies for determining the speed-accuracy tradeoff on two-alternative forced choice tasks.

- [20]- Regan. H. M., Ben-Haim, Y., Langford, B., Wilson, W. G., Lundberg, P., Andelman, S. J. & Burgman, M. A., 2005, Robust decision-making under severe uncertainty for conservation management, *The Ecological Society of America, Ecological Applications*, 15(4), pp 1471-1477.
- [21]- Means III. E., Laugier, M., & Daw, J., 2010, Decision support planning methods: Incorporating climate change uncertainties into water planning. Water Utility Climate Alliance.
- [22]- Kolk, A., 2007, Developing dynamic capabilities and open innovation strategies for corporate growth. Helsinki University of technology, Institute of strategy and international business
- [23]- Gibbert, M., Leibold. M., & Probst, G., 2002, Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to create value. *European Management Journal*, 20(5), 459-469.
- [24]- Lackner, K. S., & Sachs, J. D., 2005, A robust strategy for sustainable energy. *Brookings Papers on Economic Activity*.
- [25]- Lempert, R. J., & Collins, M. T., 2007, Managing the risk of uncertain threshold response: Comparison of robust, optimum and precautionary approaches, *Risk Anal*, 27(4), 1009-1026.
- [26]- Davenport. T., Leibold, M., & and Voelpel, S., 2006, Strategic management in the innovation economy.
- [27]- Tang, C. S., 2006, Robust strategies for mitigating supply chain disruptions. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 9(1), pp 33- 45.