

## مروری بر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک

دکتر لطف‌الله فروزنده دهکردی<sup>۱</sup>

### چکیده مقاله

امروزه سازمان‌ها با محیطی متلاطم و ناآرام روبرو هستند. تهدیدهای محیطی از هر سو حیات و بقای سازمان‌ها را تهدید می‌کند. سازمان‌ها باید جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را دقیقاً تحلیل کرده و با تکیه بر قوت‌ها از فرصت‌های محیطی استفاده کرده و خود را برای برخورد با تهدیدها آماده کنند. این مهم در قالب برنامه‌ریزی استراتژیک امکان‌پذیر است. در چارچوب برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان توانمندی و شرایط محیطی را تحلیل کرده و بر اساس آن اهداف قابل دسترس و روش‌های رسیدن به آنها را مشخص می‌کند. در این راستا آنچه مهم است این است که چگونه می‌توان یک برنامه‌ریزی استراتژیک، پویا و کاربردی برای سازمان تدوین کرد. این مقاله در دو بخش به معرفی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک می‌پردازد. ابتدا تعدادی از مدل‌های تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک را که بر اساس توالی زمانی شکل گرفته‌اند معرفی کرده و سپس در بخش دوم تکنیک‌های جدولی برای تجزیه و تحلیل برنامه‌ریزی استراتژیک را معرفی می‌کند. این مقاله گام‌های اساسی طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک و نحوه تحلیل متغیرهای اساسی آن را بررسی می‌کند.

### واژه‌های کلیدی

برنامه‌ریزی استراتژیک - مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک - فرآیند برنامه‌ریزی

جامع - مدل استراتژی صنعتی - مدل رایت - مدل هیل - مدل دیوید - تکنیک‌های  
جدولی - مدل BCG - مدل GE - مدل پروتر - مدل TOWS

## مقدمه

در این مقاله مدل‌هایی که فرآیند تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک را مورد بحث قرار داده‌اند، بر اساس توالی زمانی تدوین آنها معرفی می‌شود. بدیهی است هر مدل نسبت به مدل قبلی کامل‌تر شده و طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک را شفاف‌تر مطرح نموده است.

## فرآیند برنامه‌ریزی جامع

یک روش طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین برنامه‌ریزی جامع است که در سال ۱۹۷۵ توسط تایلر بیان شد. [۲] این استراتژی عمدتاً دید بلندمدت دارد و بر اساس تحلیل محیط داخلی و محیط‌های خارجی، استراتژی مناسب تدوین می‌شود. به طور اجمال مراحل این نوع برنامه‌ریزی عبارت است از:

۱- تعیین و تدوین اهداف آتی سازمان

۲- شناخت اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان

۳- تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان

۴- تجزیه و تحلیل منابع و امکانات سازمان

۵- شناخت وضع موجود (نقاط قوت یا ضعف سازمان)

۶- تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی‌های گذشته

۷- تصمیم‌گیری درخصوص استراتژی مطلوب

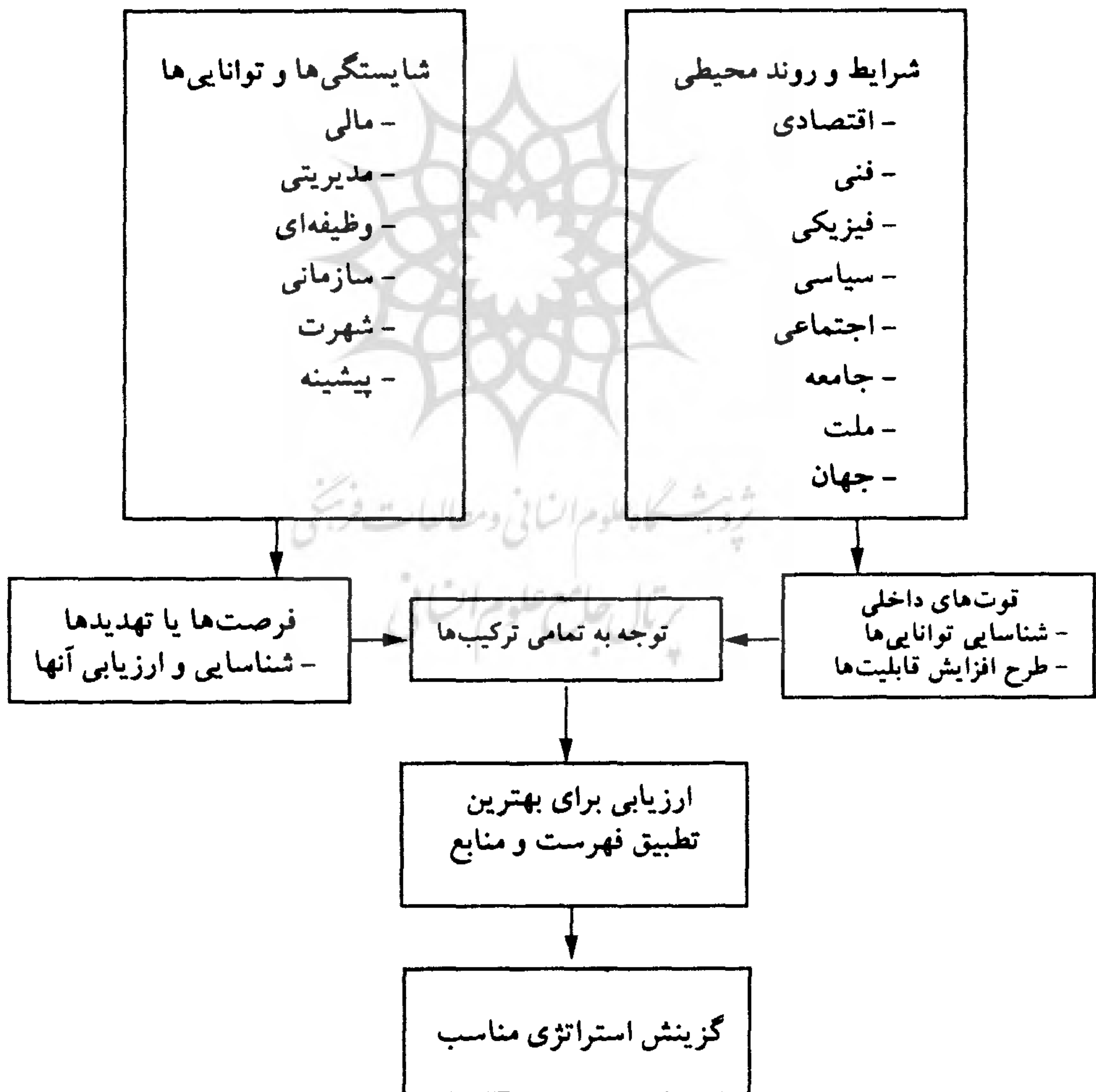
۸- اجرای استراتژی جدید

۹- ارزیابی و کنترل نتایج استراتژی جدید.

## مدل استراتژی صنعتی

این مدل در سال ۱۹۸۰ توسط اندروز مطرح گردید. [۳] استراتژی صنعتی یک مؤسسه

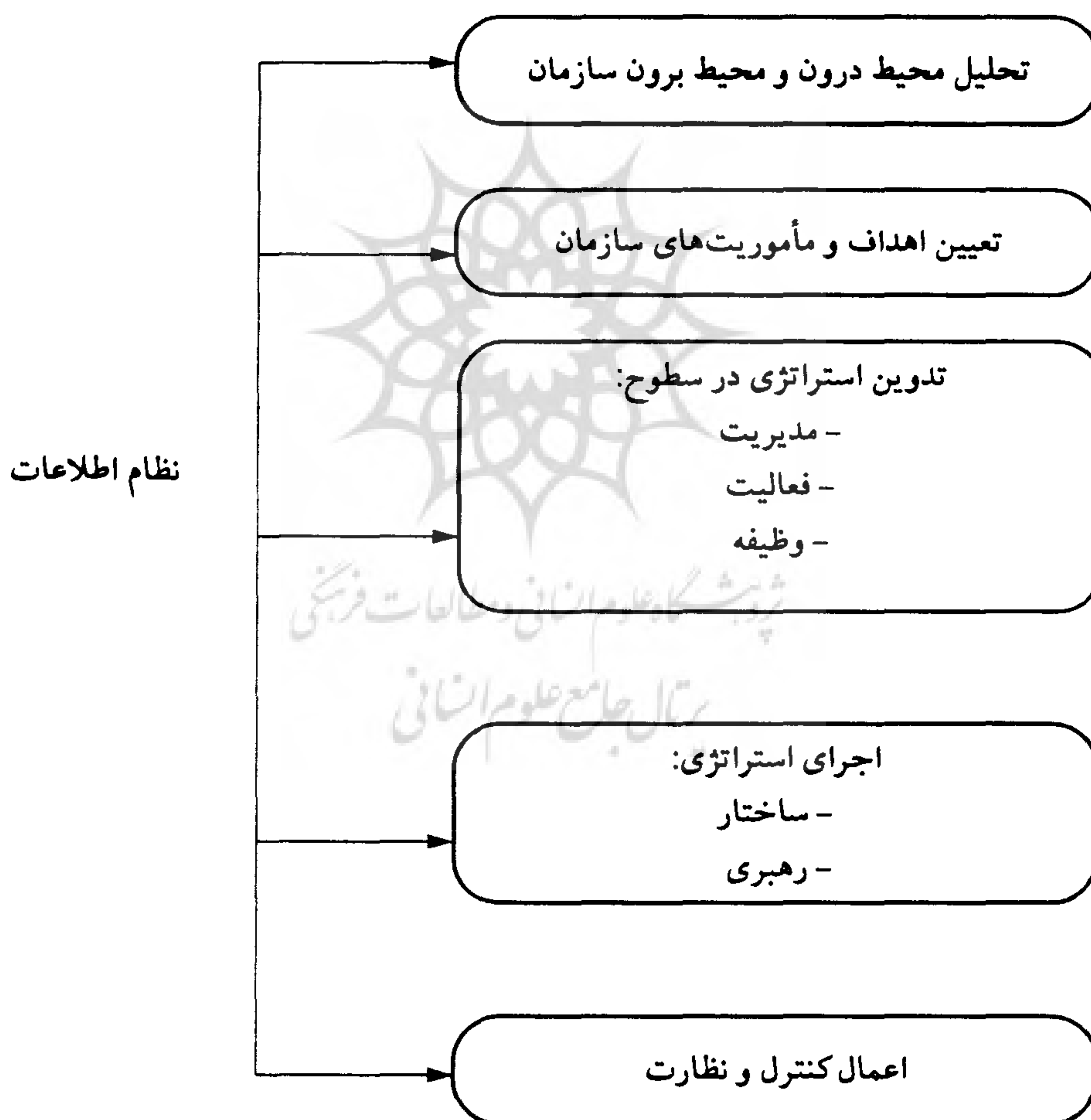
عبارت است از الگوی تصمیم‌هایی که بر اساس آنها هدف‌های عمده و جزئی معین و مشخص می‌شود. سپس سیاست‌ها و برنامه‌ها و فعالیت‌ها جهت تحقق این اهداف مشخص می‌گردد. پیوند اهداف، سیاست‌ها، برنامه‌ها و فعالیت‌ها برای موفقیت استراتژی در محیط متلاطم امری حیاتی و ضروری است. این مدل در جستجوی استراتژی است که ترکیب مناسبی از فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی را ارائه کند. فرآیند مدل استراتژی صنعتی در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



شکل شماره ۱ - مدل استراتژی صنعتی

## مدل رایت

رایت این مدل را در سال ۱۹۹۲ بیان کرده است. [۴] این مدل دارای ۵ مرحله اصلی است. همه مراحل تحت تأثیر نظام اطلاعاتی است، شکل شماره ۲ این فرآیند را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۲ - مدل رایت

در این مدل ابتدا رایت محیط درونی و بیرونی سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس بر اساس شناخت نقاط قوت، فرصت محیطی، اهداف و مأموریت‌های سازمانی تعیین می‌شود. طبیعی است در این راستا اهداف قابل دسترسی خواهد شد. زیرا بر اساس توانایی و فرصت‌های شناخته شده تنظیم شده است. پس از تعیین اهداف به تدوین استراتژی می‌پردازد که این استراتژی‌ها در سه سطح تنظیم می‌شود:

۱- مدیریت: شامل استراتژی‌های کلان و دوربرد سازمان

۲- فعالیت: شامل تبدیل استراتژی‌ها به فعالیت‌های واحدها و بخش‌ها

۳- وظیفه: شامل وظایف افراد و کارکنان در قالب استراتژی‌های تعیین شده.

پس از تدوین استراتژی، اجرای استراتژی را مورد تأکید قرار می‌دهد. برای اجرای استراتژی توجه به سه عنصر زیر قابل توجه است:

۱- ساختار: تنظیم مجموعه وظایف و مسوولیت‌ها و ارتباط آنها در قالب نمودار

سازمانی.

۲- رهبری: فرد یا افرادی که از طریق وظایف قانونی و ایجاد زمینه مقبولیت اجرای

استراتژی را دنبال خواهند کرد.

۳- فرهنگ سازمانی: ایجاد فضای مناسب در سازمان برای پذیرش استراتژی‌ها به طوری

که زمینه مشارکت گسترده افراد را در سازمان فراهم کند و رفتارها و نگرش‌های لازم را برای اجرای مطلوب استراتژی فراهم کند.

نهایتاً سیستم نظارت و کنترل بر روند استراتژی و دادن بازخورد لازم که هرگونه اشکالی

در زمینه تحلیل محیط درونی و محیط بیرونی سازمان تعیین اهداف، تدوین استراتژی را مشخص و نسبت به حل آن اقدام نماید.

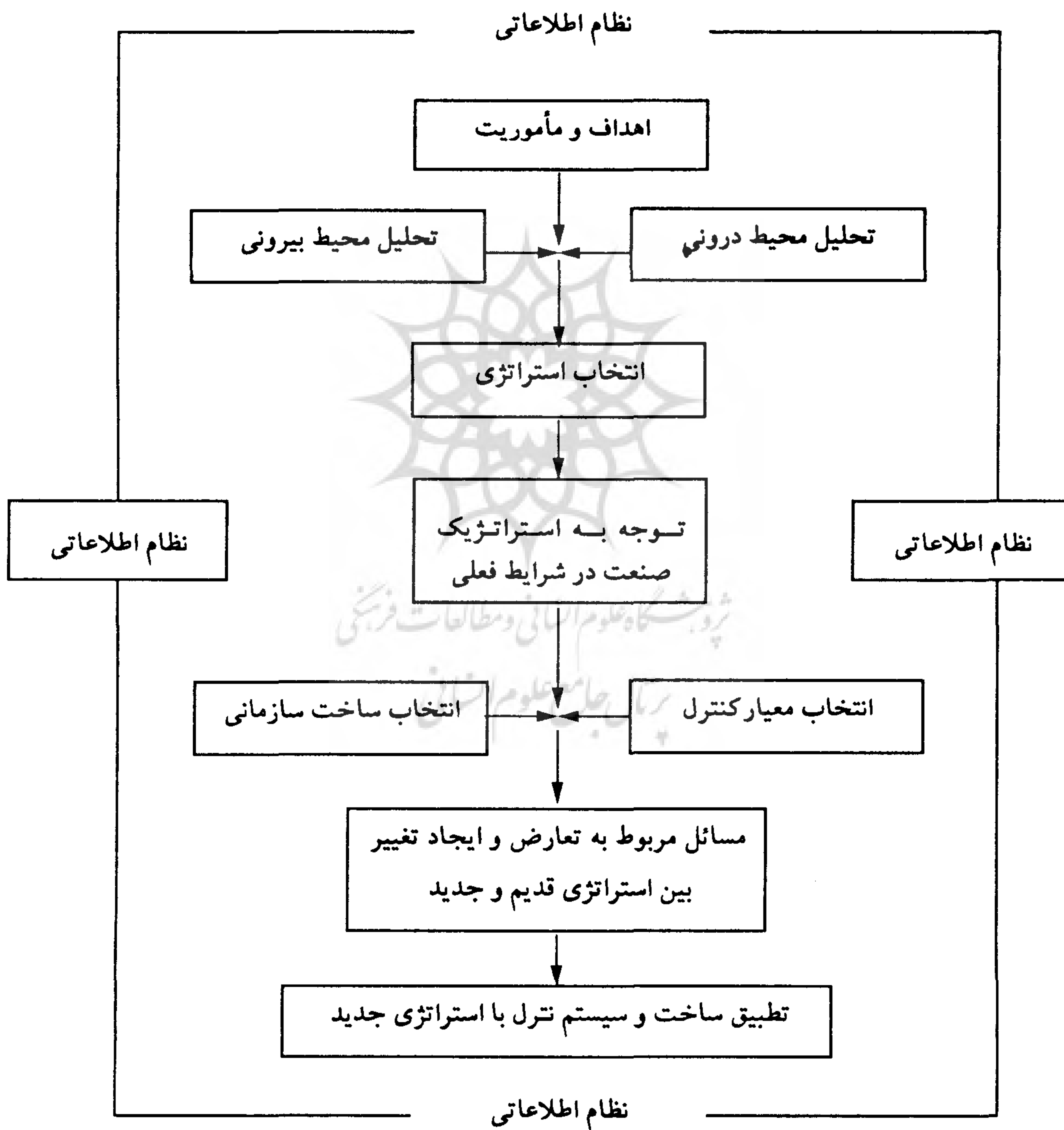
## مدل هیل

هیل این مدل را در سال ۱۹۹۲ مطرح نمود. [۵] در این مدل از تحصیل محیط درونی و

محیط بیرونی استراتژی مناسب مشخص می‌شود و با استراتژی گذشته سازمان مقایسه

می‌شود. در صورت تعارض بین استراتژی آینده و گذشته، موارد تعارض مشخص شده و با

استفاده از سیستم اطلاعات، تغییرات لازم در ساختار و سیستم کنترل ایجاد می‌شود و نهایتاً برای اجرای استراتژی جدید ساختار و سیستم کنترل مناسب طراحی و اجرا می‌شود. این فرآیند در شکل شماره ۳ مشخص شده است.



شکل شماره ۳ - مدل هیل

## مدل دیوید

این مدل نسبت به مدل هیل از جامعیت بیشتری برخوردار است. در این مدل در حقیقت سه گام اساسی برداشته می‌شود و در هر کدام مراحل را باید طی کرد.

این مدل توسط دیوید در سال ۱۹۹۴ بیان شد. این مدل در سه مرحله طراحی می‌شود: [۶]

مرحله اول: تدوین استراتژی

مرحله دوم: اجرای استراتژی

مرحله سوم: ارزیابی استراتژی

مرحله اول: تدوین استراتژی: در مرحله اول برای تدوین استراتژی گام‌های زیر

برداشته می‌شود:

۱- اهداف، مأموریت‌ها و استراتژی جاری سازمان مورد بررسی و شناخت دقیق قرار

می‌گیرد.

۲- عوامل مؤثر محیط خارجی شامل فرصت‌ها و تهدیدها مشخص می‌شود.

۳- عوامل مؤثر محیط داخلی شامل نقاط قوت و ضعف تعیین می‌شود.

۴- اهداف غایی بر اساس فرصت‌ها و نقاط قوت تدوین می‌شود.

۵- تبدیل اهداف غایی به اهداف عملیاتی و روش‌هایی اجرایی تدوین می‌شود.

۶- روش‌های تحقق اهداف در زمینه‌های مدیریتی، مالی، بازاریابی، تولید، تحقیق و

توسعه به صورت عملیاتی مشخص می‌شود.

مرحله دوم: مرحله اجرا: در مرحله اجرا منابع انسانی و مادی لازم تخصیص داده

می‌شود. بدیهی است استراتژی‌هایی قابل اجراست که منابع برای اجرای آن وجود داشته

باشد.

مرحله سوم: ارزیابی استراتژی: در این مرحله با استفاده از یک نظام اطلاعاتی فعال

اجرای استراتژی را در مقایسه با اهداف مورد ارزیابی قرار می‌دهد.



## تکنیک‌های جدولی<sup>۱</sup>

همانطور که در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک توضیح داده شد برای دستیابی به استراتژی مورد نظر، ابتدا لازم است تجزیه و تحلیل مؤسسه و محیط آن در دو بُعد صورت پذیرد:

۱- وضعیت حال و آینده شرایط محیطی شرکت

۲- وضعیت حال و آینده شرایط داخلی شرکت.

برای سهولت در تجزیه و تحلیل، تکنیک تجزیه و تحلیل جدولی مطرح گردید. در این روش موقعیت رقابتی شرکت در یک جدول متشکل از قدرت رقابتی و جذابیت صنعت تعیین می‌شود. از جمله معروف‌ترین روش‌های بکار گرفته شده در این روش عبارتند از:

## مدل BCG<sup>۲</sup>

این مدل توسط گروه مشاورین بوستن و بر اساس منطق چرخه عمر به وجود آمد. [۷] در این مدل بر اساس مقادیر رشد بازار و سهم نسبی بازار جدول شماره ۱ تنظیم شده و جایگاه صنعت را با توجه به دو عنصر فوق‌الذکر مشخص می‌کنند.

جدول شماره ۱- مدل BCG

پول مورد نیاز (دسته‌بندی بازار)	علامت سؤال ؟	ستاره *
	سگ	\$ گاو شیرده
تولید پول (سهم نسبی بازار)		

1- Portfolio

2- Boston Consulting Group I.B.C.G



اگر شرکت در خانه ستاره (\*) باشد گفته می‌شود که شرکت در بهترین موقعیت ممکن قرار دارد. اگر در این موقعیت علامت سؤال باشد گفته می‌شود که آیا سرمایه‌گذاری در شرکت به صلاح‌دید است یا خیر؟ اگر در موقعیت گاو شیرده است یعنی شرکت به مقدار زیاد تولید پول می‌کند و نیاز به سرمایه‌گذاری دارد. اگر در موقعیت سگ باشد باید هرچه زودتر شرکت از این موقعیت بد خارج شود.

## مدل GE

این مدل توسط شرکت جنرال الکتریک مطرح شد. در این مدل در محور افقی جذابیت صنعت که می‌تواند شامل متغیرهای زیادی باشد و در محورهای عمودی نیز توانایی کسب، که آن هم می‌تواند متغیرهای زیادی را در برگیرد، درج می‌شود. ساختار مدل در جدول شماره ۲ نشان داده شده است. بر اساس این متغیرها وضعیت و موفقیت شرکت را تحلیل و در جدول مشخص می‌کنیم و متناسب با موفقیت، استراتژی مناسب انتخاب می‌شود.

جدول شماره ۲ - مدل GE

		جذابیت صنعت		
		زیاد	متوسط	کم
توانمندی شرکت	زیاد			
	متوسط			
	کم			

مدل GE ۷ مرحله اجرایی را به شرح زیر بیان می‌کند:

- ۱- تعریف عوامل کلیدی محیطی و درونی
- ۲- ارزیابی عوامل محیطی موجود
- ۳- ارزیابی عوامل داخلی
- ۴- تعیین موقعیت در جدول GE
- ۵- ارزیابی عوامل محیطی و فرصت‌های آتی
- ۶- تعیین توانمندی‌های داخلی
- ۷- انتخاب یکی از استراتژی‌ها با توجه به فرصت‌های محیطی و توانمندی داخلی:
  - ۷/۱- استراتژی توسعه: گسترش فعالیت و میزان سرمایه‌گذاری شرکت
  - ۷/۲- استراتژی کاهش: کاهش فعالیت و میزان سرمایه‌گذاری شرکت
  - ۷/۳- حفظ وضع موجود، عدم تغییر در میزان فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری شرکت

هدف اصلی این مدل یافتن زمینه فعالیت‌هایی است که از جذابیت بیشتری برخوردار باشد و شرکت نیز توانایی آن را داشته باشد.

در حقیقت نتیجه مدل این خواهد بود که مشخص می‌شود اگر برای فعالیتی جذابیت وجود دارد و در عین حال توانمندی آن در شرکت موجود است باید استراتژی توسعه و گسترش را مد نظر قرار داد.

اگر برای فعالیتی نه جذابیت وجود دارد و نه توانمندی آنها در شرکت وجود دارد باید استراتژی حذف یا ادغام را اتخاذ نمود.

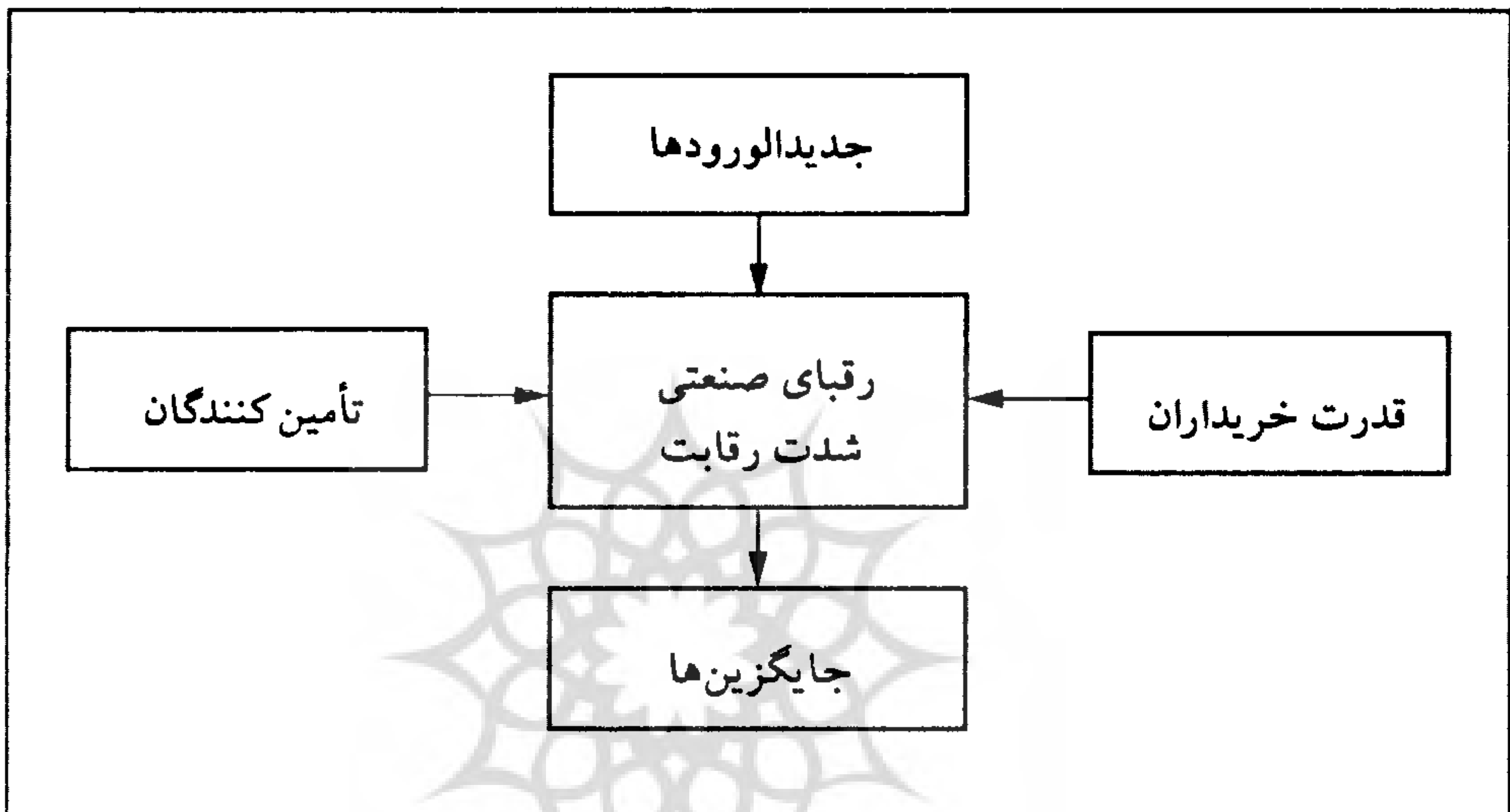
اگر برای فعالیتی جذابیت و فرصت محیطی فراهم است ولی توانمندی داخلی وجود ندارد باید استراتژی بهبود توانمندی را اتخاذ نمود.

اگر برای فعالیتی جذابیت و فرصت محیطی فراهم نیست اما توانمندی در شرکت وجود دارد باید استراتژی ایجاد جذابیت و فرصت محیطی را دنبال نمود.

### مدل پروتر

از این مدل می‌توان در جهت امکان ورود یا عدم ورود به یک صنعت جدید به خوبی

استفاده نمود. طبق این مدل در صحنه رقابت پنج نیروی رقابتی مؤثر هستند. حاصل جمع این نیروها میزان جذابیت صنعت را نشان می‌دهد. نحوه ارتباط پنج نیروی رقابتی در شکل شماره ۴ مشخص شده است.



شکل شماره ۴ - مدل پروتر

در این مدل برای طراحی برنامه‌ریزی استراتژیک لیستی از عوامل قدرت یا ضعف برای هر صنعت تهیه می‌شود که پس از امتیازبندی و تجزیه و تحلیل می‌توان تأثیر هر یک از عناصر پنج‌گانه در مدل را مشخص و نسبت به تقویت یا حفظ آنها اقدام کرد. [۹]

## مدل TOWS

در این مدل تهدیدات و فرصت‌های محیطی و نقاط ضعف و قوت درونی شرکت در قالب جدول شماره ۳ لیست می‌شود، سپس بر اساس ترکیب هر یک از عناصر فوق، استراتژی مناسب انتخاب می‌شود. [۱۰]

در این مدل چهار نوع استراتژی داریم:

۱- اگر شرکت در شرایطی است که نقاط ضعف قوی و تهدیدات هم بالا، استراتژی اتخاذی باید به سمت کاهش نقاط ضعف باشد.

جدول شماره ۳ - مدل TOWS

شرایط درونی / شرایط محیطی	لیست نقاط ضعف	لیست نقاط قوت
لیست تهدیدات	استراتژی ۱	استراتژی ۲
لیست فرصت‌ها	استراتژی ۲	استراتژی ۳

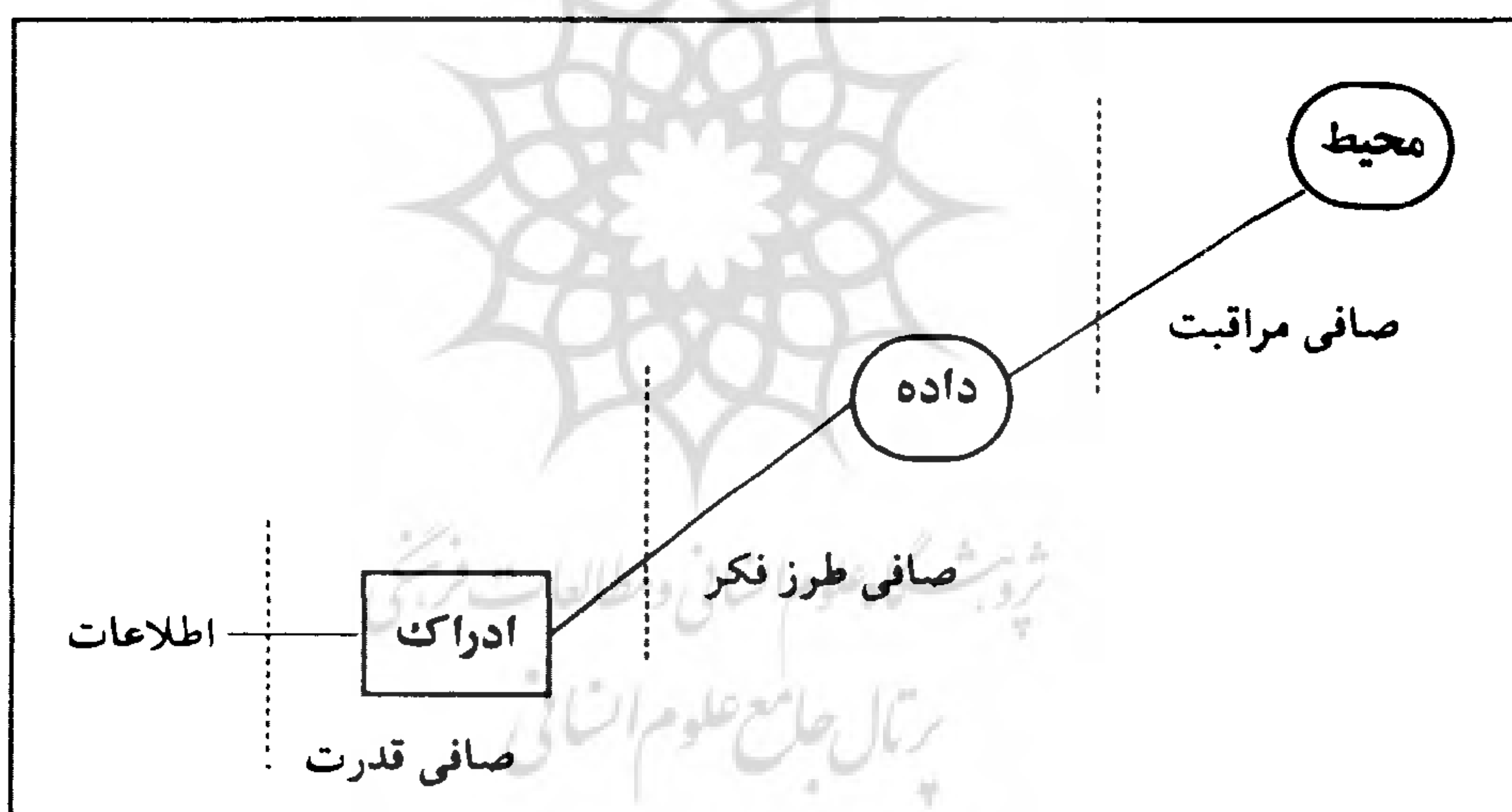
- ۲- اگر شرکت در شرایطی است که نقاط قوت بالا و تهدیدات محیطی نیز بالاست، استراتژی اتخاذی باید در جهت استفاده از نقاط قوت برای برخورد با تهدیدات باشد.
- ۳- اگر شرکت در شرایطی است که نقاط ضعف بالا و فرصت‌های محیطی نیز بالاست استراتژی اتخاذی باید در جهت کاهش نقاط ضعف با استفاده از فرصت‌ها باشد.
- ۴- اگر نقاط قوت و فرصت محیطی بالاست، استراتژی سازمان باید طوری اتخاذ شود که بر مبنای نقاط قوت بتوان از فرصت‌های محیطی استفاده کرد.

### نقد و بررسی

همانطور که در اکثر مدل‌ها مشخص است اصولاً طراحی استراتژی بر دو بُعد اساسی، تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان (نقاط قوت و ضعف مؤسسه) و تجزیه و تحلیل دقیق عوامل محیطی شامل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی استوار است. پاسخگویی به موقع به محیط ناشی از سه عامل، شناخت تلاطم محیط، شناخت توانمندی سازمان و تهاجمی بودن استراتژی است. با این اوصاف اولین گام، تحلیل چشم‌انداز مؤسسه است، در این تحلیل گرایش‌ها، خطرها، فرصت‌ها و وقایع بی‌سابقه که روند مؤسسه را دستخوش دگرگونی می‌سازد شناسایی می‌شود و شکاف بین آینده و گذشته مشخص و معلوم خواهد شد. نکته دیگر تحلیل فرآیند تغییر است. از آنجایی که محیط دائم در حال تغییر و تحول است، سازمان نیز برای بقا و حیات خود باید توانمندی خود را افزایش دهد تا بتواند با تغییرات محیطی به شکل

تهاجمی برخورد کند. [۱۱]

موقعیت در تحلیل چشم‌انداز آینده و پیش‌بینی فرآیند تغییر و افزایش توانمندی و تهاجمی عمل کردن متکی به نظام اطلاعاتی قوی است. اصولاً نظام اطلاعاتی از یکسری صافی‌ها می‌گذرد و محدودیت‌هایی را ایجاد می‌کند. آنسف [۱۲] معتقد است علائم و اطلاعات مربوط به روند و امکانات آینده محیط از طریق نظارت محیطی قابل پیش‌بینی و ارزیابی است. داده‌های وارده پس از گذشت سه صافی (صافی مراقبت، صافی طرز تفکر، صافی قدرت) به اطلاعات تبدیل می‌شود. این فرآیند در شکل شماره ۵ مشخص می‌باشد.



شکل شماره ۵- فرآیند تبدیل داده‌ها به اطلاعات

## نتیجه‌گیری

با توجه به معرفی و بررسی مدل‌های تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک در انتخاب هر یک از این مدل‌ها یا ترکیبی از آنها باید به نکات زیر توجه کرد. هر سازمان یا مؤسسه‌ای باید فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی خود را شناخته و بخوبی تحصیل کند، سپس نقاط قوت و توانمندی‌ها و نقاط ضعف خود را شناخته، سعی کند از طریق نقاط قوت و توانمندی‌ها، زمینه

استفاد از فرصت‌ها را فراهم کند و آمادگی برخورد با تهدیدهای محیطی را بدست آورد. از سوی دیگر نقاط ضعف خود را به حداقل برساند، این همه از طریق اتخاذ استراتژی امکان پذیر است که با شرایط و مقتضیات سازمان و محیط آن سازگار باشد. اما نکته مهم دیگر اینکه برنامه‌ریزان و مدیران باید دارای دید استراتژیک باشند. دائماً شرایط و مقتضیات محیطی و تحولات آن را زیر نظر داشته و جهت موفقیت با دید تهاجمی برخورد نمایند و با تعیین اهداف غایی و با دید آینده‌نگر، سیاست‌ها و ابزار مناسب با توانمندی‌های داخلی را در راستای هدف غایی تدوین نمایند و همه این اقدامات در سایه یک برنامه‌ریزی استراتژیک امکان پذیر است، پس باید پذیرفت داشتن دید استراتژیک و تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک برای هر سازمان، مؤسسه و کشوری امروزه یک ضرورت حیاتی است.

### منابع و مأخذ

- 1- John M. Bryson., "Strategic Planning Process for Public and Monprofic Organizations Long Range Planning," Vol. 21, Number 2, Febreury 1988, pp. 13-20.
- 2- Taylor. B., "Strategies for Planning", Long Rong Planning, (Aug 1985). p. 38.
- 3- Andrews. Kenneth., "The Concept of Corporate Strategy," rev. ed. Richard D Irwin, 1980, pp. 51-60.
- 4- Robinson, Pears., "Strategic Management," Printed in the United States of America, 1994, pp. 40-45.
- 5- Hill Carles., "Strategic Management," Houghton Miffin Company, 1992, pp. 10-20.
- 6- David, R. Fred., "Fundamentals of Strategic Management," London, A Bell & Howell Compant 1990, pp. 103-120.
- 7- Montgomery, "Corporatic Strategy" Mc Crow - Hill: II Co. 1997, p. 31.
- 8- Ibid., p. 33.
- 9- Porter, Nichol., "Competitive Advantage," New York: Free Press, 1985, p. 39.

10- David, R. Fred., "Fundamentals of Strategic Management," A Bell. Howell Company 1990, pp. 140-143.

۱۱- منوریان عباس ، "مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک"، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۵، ص ۲۰-۳۰.

12- Ansoff, I. J., "Strategic Management", Prentic Hall International, 1984, pp. 50-53.

