

برنامه‌ریزی استراتژیک: تاریخچه، مفروضات و میزان تأثیر آن بر عملکرد سازمانی

روح الله حمیدی مطلق^۱، علی بابایی^۲

^۱ دکترای سیاست‌گذاری علم و فناوری، دانشگاه صنعتی شریف

^۲ پژوهشگر پژوهشکده سیاست‌گذاری علم، فناوری و صنعت، دانشگاه صنعتی شریف

چکیده

آغاز برنامه‌ریزی استراتژیک را، با فرض بنیادی‌اش مبنی بر اینکه «استراتژی می‌بایست الزاما از طریق یک فرآیند منطقیِ ساختاریافته و گام‌به‌گام بدست آید»، باید به دهه ۶۰ میلادی در ایالات متحده نسبت داد. در این مقاله برآنیم تا بر اساس کتاب بسیار پرارجاع «ظهور و سقوط برنامه‌ریزی استراتژیک» نوشته هنری میتزبرگ، مهمترین منتقد برنامه‌ریزی استراتژیک، ابتدا به مروری بر تاریخچه شکل‌گیری این نهله فکری پرداخته، سپس فرضیات بنیادین آن را مورد بررسی قرار دهیم. سپس در ادامه، بر اساس جستجوی مان در مطالعاتی که به بررسی میزان تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمان‌ها پرداخته‌اند نشان خواهیم داد که آیا این نهله فکری، تاکنون توانسته است تأثیری قابل توجه، آن‌گونه که خود ادعا می‌کند، بر روی ارتقای عملکرد سازمان‌ها و دستیابی آن‌ها به استراتژی‌های تحول آفرین داشته باشد یا خیر.

کلمات کلیدی: برنامه‌ریزی استراتژیک؛ استراتژی؛ هنری میتزبرگ؛ عملکرد سازمانی

۱- برنامه‌ریزی استراتژیک: تاریخچه و مفروضات^۱
در سال ۱۹۶۵ میلادی، گروهی موسوم به Harvard Business Policy Group در دانشگاه هاروارد و متشکل از افرادی نظیر اندروز، لرنند، کریستنسن، گات و دیگران، کتابی تحت عنوان «Business Policy: Text and Cases» (خط‌مشی کسب و کار: شرح و موردکاوی‌ها) منتشر نمود که در آن، بحث جدیدی برای اولین بار بطور جدی در ادبیات حوزه مدیریت وارد شد و آن، تأکید بر این موضوع بود که «استراتژی، می‌بایست الزاما از طریق یک فرآیند ساختاریافته بدست آید». کلمه «ساختاریافته» از نظر گروه هاروارد بدین معنی بود که فرآیند دستیابی به استراتژی، الزاما می‌بایست یک فرآیند «ذهنی منطقی» دقیق باشد. از آنجا که در میان گروه هاروارد، تفکرات «اندروز» بیش از دیگران بر شکل‌گیری جریان برآمده از این گروه تأثیر داشته است لذا در ادامه گزارش، بیشتر از نقل قولهای اندروز استفاده خواهد شد.

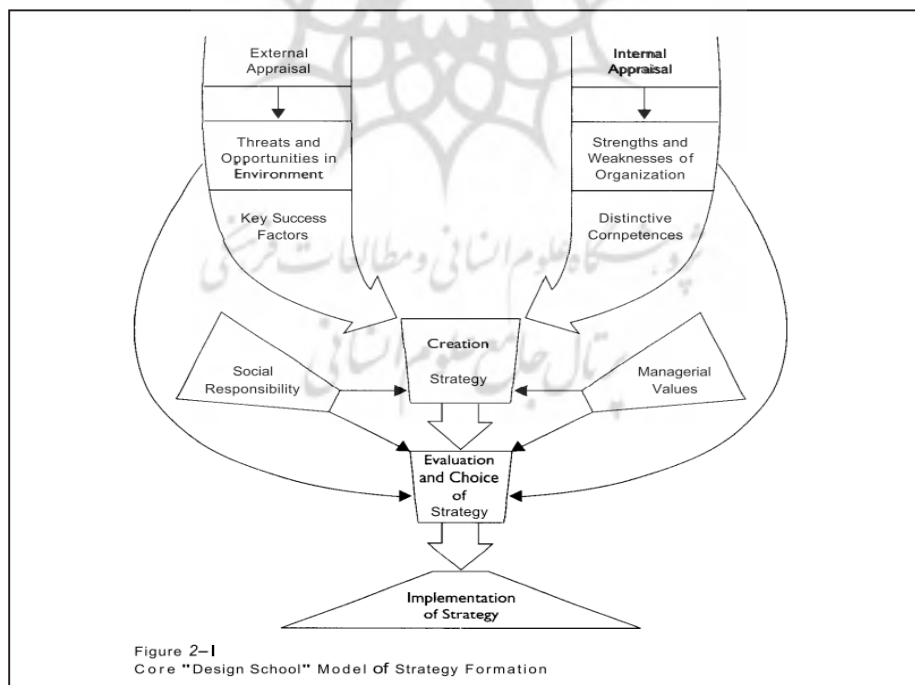
از نظر اندروز "... استراتژی می‌بایست از طریق بهره‌گیری از چند ایده «مشخص ذهنی» ولی «معدود» (Few Basic Ideas) حاصل شود که مهمترین این

در سال ۱۹۶۵ میلادی، گروهی موسوم به Harvard Business Policy Group در دانشگاه هاروارد و متشکل از افرادی نظیر اندروز، لرنند، کریستنسن، گات و دیگران، کتابی تحت عنوان «Business Policy: Text and Cases» (خط‌مشی کسب و کار: شرح و موردکاوی‌ها) منتشر نمود که در آن، بحث جدیدی برای اولین بار بطور جدی در ادبیات حوزه مدیریت وارد شد و آن، تأکید بر این موضوع بود که «استراتژی، می‌بایست الزاما از طریق یک فرآیند ساختاریافته بدست آید». کلمه «ساختاریافته» از نظر گروه هاروارد بدین معنی بود که فرآیند دستیابی به استراتژی، الزاما می‌بایست یک فرآیند «ذهنی منطقی» دقیق باشد. از آنجا که در میان گروه هاروارد، تفکرات «اندروز» بیش از دیگران بر شکل‌گیری جریان برآمده از این گروه تأثیر داشته است لذا در ادامه گزارش، بیشتر از نقل قولهای اندروز استفاده خواهد شد.

۱. منبع این بخش میتزبرگ (۱۹۹۴) بوده است.

کرده و سپس از طریق این فرصت‌ها و تهدیدات، عوامل کلیدی موفقیت در محیط خارجی را شناسایی نماید. از طرف دیگر، او می‌بایست از طریق ارزیابی محیط داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان خود را شناسایی نموده و سپس از طریق این نقاط قوت و ضعف، به شایستگی‌های متمایز سازمان خود دست یابد. سپس، استراتژیست با توجه به عوامل کلیدی موفقیت بدست‌آمده، شایستگی‌های متمایز شناسایی شده، ارزش‌های مورد نظر خود، مسئولیت اجتماعی که برای سازمان خود قائل است، به خلق مجموعه‌ای از استراتژی‌ها اقدام کرده و سپس مجدداً با توجه به عوامل کلیدی موفقیت، شایستگی‌های متمایز، ارزش‌های خود، مسئولیت اجتماعی سازمان، از میان آن‌ها یکی را برگزیده و برای اجرا به بخش‌های دیگر سازمان ابلاغ کند.

ایده‌ها، ایده‌ی «ایجاد تطبیق (Fit) میان عوامل داخلی و عوامل خارجی سازمان» است ... اندروز معتقد بود که هر سازمان می‌بایست با ایجاد تطبیق میان عوامل داخلی و خارجی خود، اولاً به بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی از طریق نقاط قوت داخلی بپردازد، ثانیاً از تهدیدات خارجی حذر کند، ثالثاً نقاط ضعف داخلی خود را نیز برطرف سازد. ایده‌ی «ایجاد تطبیق میان عوامل داخلی و عوامل خارجی» اندروز، در واقع منشا همان چیزی است که امروزه تحلیل SWOT (نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها، تهدیدات) نامیده می‌شود. در شکل زیر، می‌توان چگونگی بررسی «تطبیق میان عوامل داخلی و عوامل خارجی» را از نگاه اندروز و گروه هاروارد مشاهده نمود. همانطور که در شکل نیز مشخص است، استراتژیست، ابتدا باید با ارزیابی محیط خارجی، فرصت‌ها و تهدیدات موجود در محیط را شناسایی



شماره ۱: ایده‌های پایه‌ای گروه هاروارد برای تدوین استراتژی (نقل شده در میتزبرگ، ۱۹۹۴)

۱۹۸۰، ۱۹۸۷ و نیز در ویرایش‌های بعدی کتاب «Business Policy: Text and Cases» (خط‌مشی کسب و کار: شرح و موردکاوی‌ها) به توسعه مباحث خود

گروه هاروارد، در کتاب‌های دیگری نظیر «The Concept of Corporate Strategy» (مفهوم استراتژی سازمان) نوشته اندروز و در چهار ویرایش ۱۹۷۱،

چرا که شهود، پدیده‌ای چندان منطقی نیست.
* فرآیند تدوین استراتژی، هرگز نمی‌تواند برخاسته از «تجربه» و «عمل» و «یادگیری» استراتژیست باشد چرا که به معنای عدم وجود فکر از قبل و به معنای عدم کنترل استراتژیست بر فرآیند خلق استراتژی است.

* مرحله اجرای استراتژی، مرحله‌ای کاملاً متمایز از تدوین استراتژی است و فقط زمانی که استراتژیست بطور کامل به استراتژی خود دست یابد می‌تواند آغاز شود.

این اهمیت فکر و منطق در نزد گروه‌هاواراد تا به حدی است که حتی اندروز در مواردی علناً به این موضوع اشاره می‌کند که باید تلاش نمود تا مهارت‌های «مبتنی بر شهود» مدیر ارشد سازمان به مهارت‌هایی «مبتنی بر تفکر» تبدیل شود؛ و یا در مواردی دیگر علناً استراتژی‌های خودجوش و خودظهوری را «آفت» و «دشمن» استراتژی معرفی می‌کند.

۲. از نظر گروه‌هاواراد، کل مسئولیت تدوین استراتژی، تنها و تنها برعهده مدیر ارشد سازمان است. به عبارت دیگر، استراتژیست سازمان، صرفاً مدیر ارشد سازمان است و تنها اوست که به مثابه «معمار» سازمان است؛ به عبارت دیگر، مدیر ارشد سازمان کسی است که به «طراحی» سازمان می‌پردازد و افراد دیگر سازمان نیز «صرفاً» آنچه را او طراحی کرده است خواهند ساخت. بنابراین، افراد دیگر سازمان، صرفاً «پیرو» و «دنباله‌رو» مدیر ارشد سازمان محسوب می‌شوند.

۳. مدل تدوین استراتژی می‌بایست تا حد امکان ساده حفظ شود چرا که این مدل قرار است «صرفاً» یک ایده آگاهی بخش! (just a simple informing idea) باشد.

ادامه داد و جالب اینکه در ویرایش‌های بعدی کتاب «Business Policy: Text and Cases» (خط‌مشی کسب و کار: شرح و موردکاوی‌ها) مایکل پورتر مشهور نیز به این گروه اضافه شد.

اما نکته مهمی که در مورد گروه‌هاواراد باید بدان اشاره کرد این است که اندروز و همکارانش به هیچ وجه تمایل نداشتند به این مفاهیم پایه‌ای خود، نام «مدل» نسبت دهند و ایده‌های خود را «صرفاً یک ایده آگاهی بخش! (just a simple informing idea)» می‌نامیدند. اما درعین حال معتقد بودند که استفاده از این مفاهیم بطور ذاتی درون مدیران وجود نداشته و می‌بایست به‌روش موردکاوی (case study) به آن‌ها آموزش داده شود. بطور خلاصه، می‌توان مهمترین مفروضات گروه‌هاواراد را (علاوه بر فرض ضرورت ایجاد تطبیق میان عوامل داخلی و عوامل خارجی سازمان) به شرح زیر دانست:

۱. از نظر گروه‌هاواراد، «فکر و منطق» بر «عمل» تقدم دارد. به عبارت دیگر، «عمل»، صرفاً پیرو «فکر و منطق» است. بنابراین، فرآیند خلق استراتژی توسط استراتژیست می‌بایست صرفاً تحت کنترل «فکر و منطق» بوده و می‌بایست هر چیز دیگری که از نظر فکر و منطق قابل تحلیل نیست از فرآیند خلق استراتژی حذف شود که «شهود (Intuition)» استراتژیست نیز از این موضوع مستثنا نیست. به عبارت دیگر:

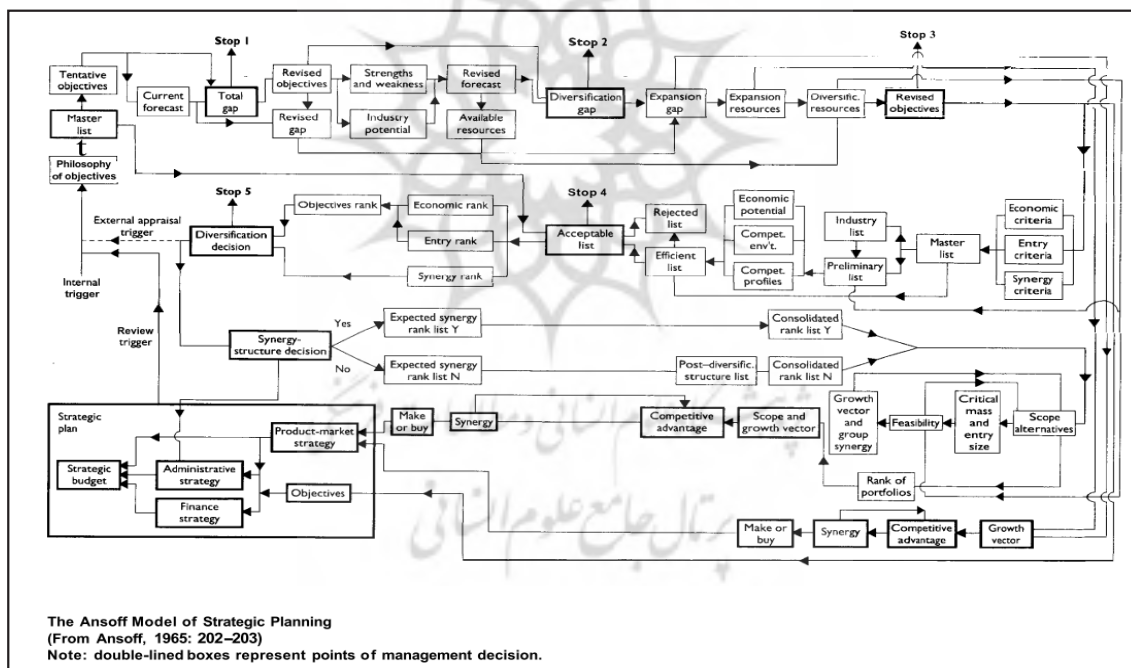
* فرآیند تدوین استراتژی، باید تا آنجا که امکان دارد تحت کنترل منطق و برخاسته از فکر از قبل استراتژیست باشد.

* فرآیند تدوین استراتژی، هرگز نباید تحت تأثیر شهود (Intuition) مدیران ارشد سازمان قرار گیرد

۱. روش آموزشی «موردکاوی (case study)» در دانشکده کسب و کار هاروارد در امروز نیز نزدیکی زیادی با همین عقاید گروه‌هاواراد دارد.

طوری که استراتژیست می‌بایست برای خلق یک استراتژی خوب، تمام این گام‌ها را بطور دقیق و در یک توالی مشخص طی کند. آنسوف برای هر یک از این گام‌ها نیز «تکنیک‌ها»، «جدول»، «ماتریس‌های» متعددی آماده کرده بود تا استراتژیست با کمک تحلیلی این ابزارها بتواند هر گام را هر چه دقیقتر و مفصل‌تر طی نماید. شکل زیر نشان دهنده مدل آنسوف است و همانگونه که در شکل نیز قابل مشاهده است، این مدل متشکل از ۵۷ گام بوده است! می‌توانید این مدل را با توصیف اندروز از چگونگی تدوین استراتژی، یعنی همان جمله «صرفاً یک ایده آگاهی بخش! (just a simple informing idea)» مقایسه کنید!

اما به موازات جریان ایجاد شده توسط گروه هاروارد، فرد دیگری به نام «ایگور آنسوف» نیز مشغول نوشتن کتابی مشابه تحت عنوان «Corporate Strategy» (استراتژی سازمان) بود؛ شاید خود آنسوف نیز تصور نمی‌کرد که روزی او را لقب پدر برنامه‌ریزی استراتژیک جهان بنامند. آنسوف در کتاب خود، بسیاری از ایده‌های پایه‌ای گروه هاروارد را پذیرفته و آن‌ها را بنای اصلی کتاب خود قرار داده بود؛ ولی نوشته‌های او در یک چیز با ایده‌های پایه‌ای گروه هاروارد تفاوتی بزرگ داشت و آن تفاوت بزرگ، این بود که از نظر آنسوف، فرآیند خلق استراتژی علاوه بر اینکه فرآیندی فکری منطقی است فرآیندی گام به گام و متشکل از گام‌های متعدد نیز می‌باشد به



شماره ۲: مدل اولیه آنسوف (نقل شده در مینتزبرگ، ۱۹۹۴)

متفکران توسعه یافت. البته مدل آنسوف و مدل‌های مشابه آن، نارضایتی زیادی نیز از طرف گروه هاروارد به همراه داشت. برای مثال لرنند در سال ۱۹۶۶ در نامه‌ای که به یکی از همکارانش می‌نویسد این‌گونه نارضایتی خود را

علیرغم پیچیدگی زیاد مدل آنسوف، این مدل توسط تعدادی از نویسندگان و متفکران آن زمان مورد استقبال قرار گرفت که در نتیجه و پس از مدتی، جریانی به موازات گروه هاروارد تحت عنوان «برنامه‌ریزی استراتژیک» شکل گرفت که طی آن، بر مبنای مدل آنسوف، مدل‌های متعددی توسط این نویسندگان و

استراتژی و پس از مدتی نیز تبدیل به «طراحان خود استراتژی‌ها» شدند و نقش مدیر ارشد صرفاً تایید استراتژی‌های تدوین شده توسط برنامه‌ریزان شد. برنامه‌ریزان حتی در برخی سازمان‌ها قدرت بیشتری یافتند و تبدیل به پلیس سازمان‌ها نیز شدند و به چک کردن این موضوع پرداختند که همه افراد در سازمان می‌بایست طبق گام‌های فرآیند دقیق طراحی شده توسط برنامه‌ریزان حرکت کنند. برای مثال، به این نقل قول یکی از برنامه‌ریزان ارشد جنرال الکتریک (سازمانی که در آن سال‌ها نقشی اساسی در توسعه مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک بازی کرد که البته پس از وقوع بحران در این سازمان و ورود جک ولش بزرگ، به شدت از تعداد برنامه‌ریزان در این سازمان کاسته شد) توجه کنید:

«... هر وقت متوجه شویم که مدیری طبق برنامه طراحی شده عمل نمی‌کند ما گزارش او را به مدیر ارشد خواهیم داد ... من می‌توانم به شما تضمین دهم که در جنرال الکتریک هر کس استراتژی تدوین شده را اجرا نکند برایش مشکل بزرگی پیش خواهد آمد ... (نقل قول شده در میتزبرگ، ۱۹۹۴) ...».

نگاهی دقیق‌تر به مدل آنسوف

بطور کلی آنسوف، مدل خود را همانند یک «آبشاروار تصمیمات (Cascade of Decisions)» توصیف می‌کرد که از تصمیماتی «کلی» آغاز شده و به تصمیماتی «جزئی» ختم می‌شود. از نظر آنسوف، رویه تحلیل در هر سطح از این آبشاروار، مشابه هم بوده و «تحلیل فاصله (Gap Analysis)» نام داشته و در هر سطح از آبشاروار، شامل این مراحل خواهد بود:

۱. ابتدا مجموعه‌ای از اهداف (Objectives) تعیین می‌شود.

۲. سپس فاصله میان وضعیت موجود (Current Position) و اهداف تعیین شده در مرحله قبل، تخمین زده می‌شود.

از مدل آنسوف و مدل‌های مشابه آن ابزار می‌دارد: «... تمایز آشکاری که بین ما و طرفداران آنسوف وجود دارد این است که طرفداران آنسوف تلاش می‌کنند تا در حد نهایت، فرآیند تصمیم‌گیری استراتژیک را روتین و قاعده‌مند سازند. آنسوف و طرفدارانش این کار را از این طریق انجام می‌دهند: تهیه چک‌لیست‌هایی با جزئیات فراوان برای تمام عوامل احتمالی که استراتژیست باید در تدوین استراتژی در نظر داشته باشد، سپس تهیه شاخص‌هایی برای وزن‌دهی میان این عوامل، بعد اولویت‌بندی میان این عوامل، سپس تهیه انواع و اقسام فلوجارت‌هایی که حاوی گام‌های متعدد و متوالی تصمیم‌گیری است ...»

واکنش خود اندروز نیز به این موضوع جالب توجه است: «... نوشته‌های من قرار نیست یک «چک لیست گام‌به‌گام نظیر راهنمای کار با دستگاه‌های برقی» باشد ...».

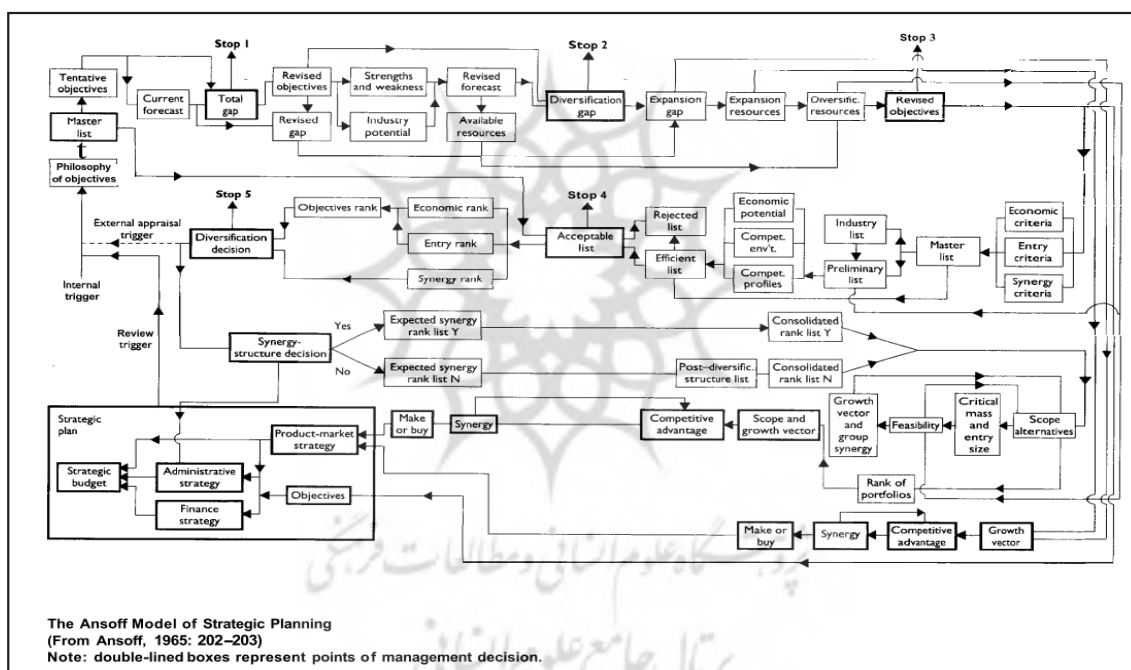
در این میان و به تدریج، یک تفاوت عمده دیگر نیز میان گروه هاروارد و طرفداران آنسوف بوجود آمد و آن این بود که مدل‌های ارائه شده توسط طرفداران آنسوف بقدری پیچیده بود که مدیران ارشد سازمان‌ها از درک این مدل‌های پیچیده عاجز شدند و بنابراین، نیاز به گروهی تخصصی بوجود آمد که با تسلط بر جزئیات و پیچیدگی‌های این مدل‌ها، به مدیران ارشد سازمان‌ها در استفاده از این مدل‌ها کمک کنند؛ و این گروه، همان برنامه‌ریزان بودند. بنابراین، دیگر این مدیر ارشد نبود که مسئولیت تدوین استراتژی را (آن‌گونه که گروه هاروارد به آن اعتقاد داشت) برعهده داشت بلکه به تدریج، مسئولیت اصلی تدوین استراتژی به سمت برنامه‌ریزان متمایل شد. در واقع اگرچه برنامه‌ریزان در ابتدا صرفاً به‌عنوان مشاور وارد سازمان‌ها شدند اما به تدریج تبدیل به «طراحان» اصلی «فرآیند» تدوین

عینی و قابل اندازه‌گیری است، لذا آنسوف توجه «وسواس گونه ای» به ضرورت بیان «صریح» اهداف سازمان و «کمی سازی» این اهداف (Objectives) از خود نشان می‌داد. در تصویر زیر که مدل آنسوف مجدداً به تصویر کشیده شده است می‌توان به خوبی این توجه وسواس گونه آنسوف در مورد لزوم بیان صریح اهداف سازمان و کمی سازی این اهداف را مشاهده نمود.

ورود اشتاینر

پس از آنسوف و در سال ۱۹۶۹، نویسنده دیگری

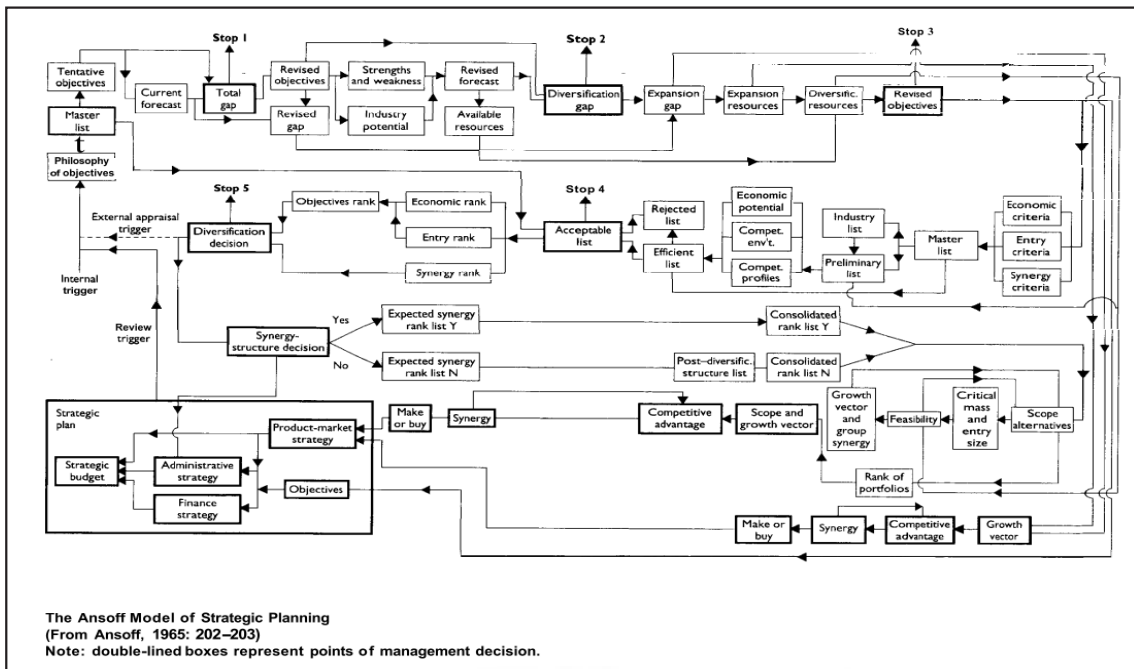
۳. سپس یک یا چند مسیر (Course of Action) برای پر کردن این فاصله پیشنهاد می‌شود.
۴. سپس هر یک از این مسیرها بسته به اینکه چقدر می‌توانند فاصله فوق را کاهش دهند مورد ارزیابی قرار می‌گیرند تا نهایتاً یکی از آنها به‌عنوان مسیر اصلی انتخاب شود.
البته از آنجا که در تحلیل فاصله (Gap Analysis)، دو مرحله اول (یعنی تعیین مجموعه‌ای از اهداف و سپس اندازه‌گیری فاصله میان وضعیت موجود و این مجموعه اهداف) مستلزم وجود اطلاعاتی



در دهه ۱۹۷۰ گردید که در شکل زیر می‌توان آن را مشاهده نمود. نکته جالبی که در مورد این کتاب اشتاینر وجود دارد این است که او برای نشان دادن اهمیت ابزارهای تحلیلی در تدوین استراتژی، بجای عبارت فهرست مطالب (Table of Contents)، عبارت «Analytical Contents» را برگزید که حجم آن نیز حدود ۱۰ صفحه می‌شد!

اگر به مدل‌هایی که امروزه نیز در کتاب‌های تحت موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک به چاپ

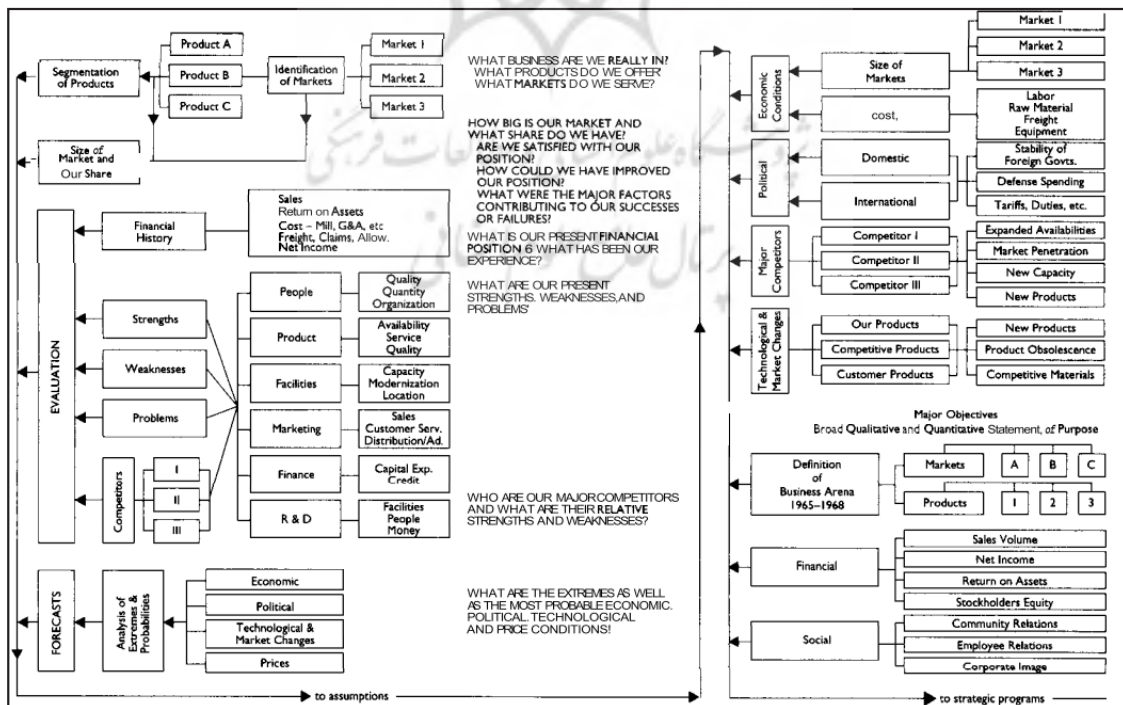
به‌نام جورج اشتاینر با کتاب خود تحت عنوان «Top Management Planning» (برنامه‌ریزی در سطح مدیریت ارشد سازمان) در میان برنامه‌ریزان به شهرت رسید. مدل اشتاینر، بسیار مشابه مدل آنسوف بود (یعنی همانند آن مملو از گام‌های متعدد بود و هر یک از این گام‌ها نیز با استفاده از چک‌لیست‌ها، جداول، تکنیک‌های متعددی پشتیبانی می‌شد) ولی پیچیدگی کمتری نسبت به آن داشت و به‌همین خاطر تبدیل به مدل پایه‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک



شماره ۳: مدل اشتاینر (نقل شده در میتزبرگ، ۱۹۹۴)

هنگامی که برنامه‌ریزان آمریکایی، فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک جامع یکی از شرکت‌های بزرگ تولید کننده مواد شیمیایی آمریکا را به یکی از مهندسان ژاپنی نشان دادند، او به آن‌ها گفت: «خدای من! پیچیدگی آن درست به اندازه پیچیدگی فرآیند ساخت

می‌رسد نگاهی بیندازید، متوجه شباهت بسیار زیاد این مدل‌ها با مدل اشتاینر خواهید شد. همچنین در شکل زیر، می‌توانید پیچیدگی و کاربرد مدل اشتاینر در برنامه‌ریزی استراتژیک یک شرکت بزرگ آمریکایی را نیز مشاهده کنید. نقل شده است که



شماره ۴: کاربرد مدل اشتاینر بر روی یکی از شرکت‌های بزرگ تولید کننده مواد شیمیایی آمریکا (نقل شده در میتزبرگ، ۱۹۹۴)

خود کارخانه شیمیایی است!»

پس از مدل آنسوف و اشتاینر، تا به امروز چندین و چند مدل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک توسط برنامه‌ریزان ارائه شده است که به جرأت می‌توان بیان همه آن‌ها را همین دو مدل آنسوف و اشتاینر دانست. برای مثال با نگاهی به پرفروش‌ترین کتاب‌های ترجمه شده در کشور در موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک (نظیر مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر دیوید) و یا (برنامه‌ریزی استراتژیک برای بنگاه‌های غیرانتفاعی، نوشته برایسون) می‌توان به وضوح به این نکته پی برد. از مشهورترین نویسندگان این حوزه نیز می‌توان به جلینگ (۱۹۷۹، ۱۹۸۳)، لورانژ (۱۹۷۰، ۱۹۸۰)، ایکاف (۱۹۷۰، ۱۹۷۳، ۱۹۸۳) و برایسون (۱۹۸۸) اشاره نمود. اما اگر بخواهیم مروری دوباره و سریع بر اجزای تشکیل‌دهنده این مدل‌ها داشته باشیم می‌توانیم بگوییم که در همه آن‌ها مجموعه مشترکی از عناصر به چشم می‌خورد. مهمترین عنصر مشترک در تمام این مدل‌ها، شکسته‌شدن فرآیند تدوین استراتژی به گام‌های متعدد و در یک توالی دقیق و مشخص، پشتیبانی هر یک از این گام‌ها توسط چک‌لیست‌ها، تکنیک‌ها، جداول متعدد و مفصل است. تأکید بر این توالی دقیق و مشخص به‌گونه‌ای است که حتی اشتاینر ریز عنوان کتاب خود در سال ۱۹۷۹ را «یک راهنمای گام‌به‌گام» ("a step-by-step guide") نامگذاری کرده است. به عنوان مثالی دیگر از اهمیت این توالی دقیق و مشخص در مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توان به پیمایشی که توسط گینتر و همکارانش در سال ۱۹۸۵ بر روی بیش از ۱۰۰۰ برنامه‌ریز آمریکایی صورت گرفت اشاره نمود که تقریباً همه آن‌ها متفق‌القول بر لزوم توالی زیر تأکید داشتند:



در گام «تعیین اهداف»، مهمترین تمرکز (یا بهتر بگوییم وسواس) مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ضرورت تبدیل ارزش‌های مدیران و سازمان به اهداف کمی بوده است. این موضوع را بخوبی می‌توان در مورد خود آنسوف و تأکید بیش از اندازه او بر تحلیل فاصله میان اهداف کمی تعیین‌شده و وضعیت موجود، یا در مورد اشتاینر و اختصاص ۲ فصل از کتابش در مورد اهمیت تصریح و کمی‌سازی اهداف مشاهده کرد. البته علیرغم این تأکید زیاد، بسیار جالب است که میان این مدل‌ها تضاد قابل توجهی در مورد چپستی اهداف و تفاوت آن‌ها با استراتژی مشاهده می‌شود؛ برای مثال، آنسوف

۱. (نقل شده در اوهامی، ۱۹۸۲).

جهت برای مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک حائز اهمیتی حیاتی است که معنادار بودن یک برنامه از قبل طراحی شده در یک بازه زمانی بلندمدت، مستلزم وجود یک پیش‌بینی درست از محیط است. انواع و اقسام تقسیم‌بندی‌های محیطی نظیر 'PESTEL' و یا تکنیک‌هایی نظیر تحلیل روند، از جمله تکنیک‌های این مدل‌ها جهت پیش‌بینی محیط خارجی است. در گام «ارزیابی محیط داخلی»، می‌توان گفت که فهرست مفصل آنسوف، در میان اکثر مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک از مقبولیت زیادی برخوردار

مواردی چون «توسعه خطوط تولید محصول» و یا «ادغام با یک سازمان دیگر» را هدف (Objective) دانسته در حالی که لورانژ (۱۹۸۰) این موارد را استراتژی می‌داند.

در گام «ارزیابی محیط خارجی»، مهمترین تمرکز تمامی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، ضرورت «پیش‌بینی» محیط خارجی است به گونه‌ای که عبارت «پیش‌بینی کن و آماده شو» (ایکاف، ۱۹۸۳)، یکی از شعارهای اصلی این مدل‌ها محسوب می‌شود. پیش‌بینی از آن

Figure 2-7

Grid for Capability Profile
(From Ansoff, 1965:98-99)

	Facilities and equipment	Personnel skills	Organizational capabilities	Management capabilities
General management & finance	Data processing equipment	Depth of general management	Multidivisional structure	Investment management
		Finance	Consumer financing	Centralized control
		Industrial Relations	Industrial financing	Large systems management
		Legal	Planning and control	Decentralized control
		Personnel recruitment and training	Automated business data processing	R&D intensive business
		Accounting		Capital-equipment intensive business
		Planning		Merchandising intensive business
				Cyclical business
				Many customers
				Few customers
Research and development	Special lab equipment General lab equipment Test facilities	Areas of specialization	Systems development	Utilization of advanced state of the art
		Advanced research	Product development	Application of current state of the art
		Applied research	industrial consumer process	Cost-performance optimization
		Product design: industrial consumer military specifications	Military specifications compliance	
		Systems design		
		Industrial design: consumer industrial		

شماره ۵: گام «ارزیابی محیط داخلی» در مدل آنسوف (نقل شده در میتزبرگ، ۱۹۹۴)

Figure 2-7 (continued)

	Facilities and equipment	Personnel skills	Organizational capabilities	Management capabilities
Oper- ations	General machine shop	Machine operation Tool making	Mass production Continuous flow process	Operation under cyclic demand Military specifications
	Precision machinery	Assembly Precision machinery	Batch process job shop	quality
	Process equipment			Tight cost control
	Automated production	Close tolerance work	Large complex product assembly	Tight scheduling
	Large high-bay facilities	Process operation Product planning	Subsystems integration	
	Controlled environment		Complex product control Quality control Purchasing	
Market- ing	Warehousing	Door-to-door selling	Direct sales	Industrial marketing
	Retail outlets	Retail selling	Distributor chain	Consumer marketing
	Sales offices	Wholesale selling	Retail chain	Consumer merchandising
	Service offices	Direct industry selling	Consumer service organization	Department of Defense marketing
	Transportation equipment	Department of Defense selling	Industrial service organization	State and municipality marketing
		Cross-industry selling	Department of Defense product support	
		Applications engineering	Inventory distribution and control	
		Advertising		
		Sales promotion		
		Servicing		
		Contract administration		
		Sales analysis		

آن‌ها نیز به ریزاستراتژی‌های دیگر «تجزیه» شوند. از همین روست که باور (۱۹۷۰) در شرح این رویکرد، آن را یک «آبشاروار قیاسی (Deductive cascade)» توصیف می‌کند. در واقع در این گام، همه چیز (زمان، اهداف، استراتژی، برنامه‌ها و بودجه‌ها) به صورت نوعی آبشاروار قیاسی تجزیه می‌شوند:

* تجزیه شدن زمان به «برنامه‌های بلند مدت (معمولاً پنج ساله)»، «برنامه‌های میان مدت (دو یا سه ساله)» و «برنامه‌های عملیاتی یا کوتاه مدت (یک ساله)»

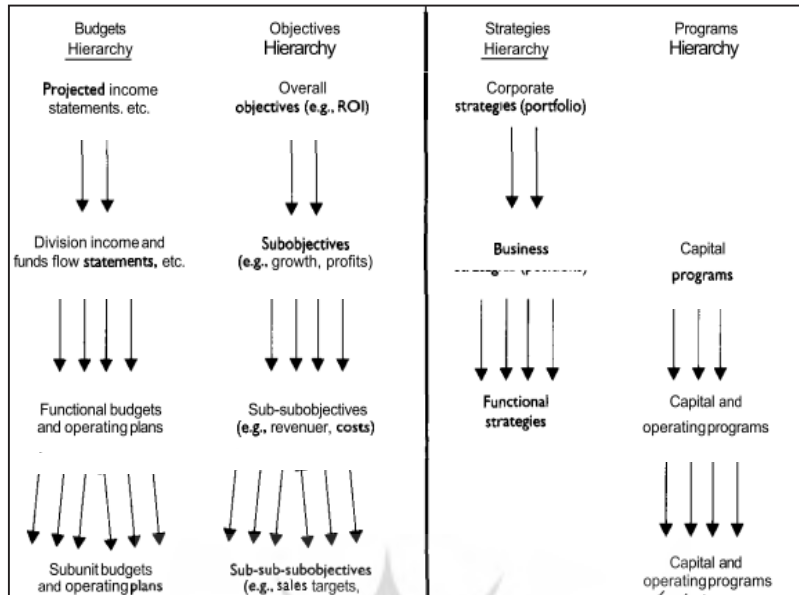
* تجزیه شدن استراتژی به «استراتژی بنگاه مادر»، «استراتژی SBU (واحد کسب و کار استراتژیک)»، «استراتژی بخش‌های وظیفه‌ای»

بوده است. جدول زیر، عناوین فهرست مفصل آنسوف که می‌بایست در ارزیابی دقیق محیط داخلی در نظر داشت قابل مشاهده است.

در گام «تعریف استراتژی» و «گزینش نهایی استراتژی»، مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک عمدتاً از ماتریس‌های تحلیلی (نظیر SWOT) و ابزارهای تصمیم‌گیری کمی (نظیر آنچه در پژوهش عملیات OR به چشم می‌خورد) بهره می‌برند. این مدل‌ها، در گام بعدی یعنی «اجرای استراتژی»، رویکردی آبشاروار در پیش می‌گیرند. برای مثال، به این توصیف اشتاینر توجه کنید: «برای اجرای موفق یک استراتژی، آن استراتژی باید به ریزاستراتژی‌ها و

* تجزیه شدن اهداف به «ریزاهدافها» و اختصاص هر ریزهدف به یکی از سطوح سلسه مراتب سازمان

* تجزیه شدن برنامه‌ها به «ریزبرنامه‌ها» و اختصاص هر ریزبرنامه به یکی از سطوح سلسله



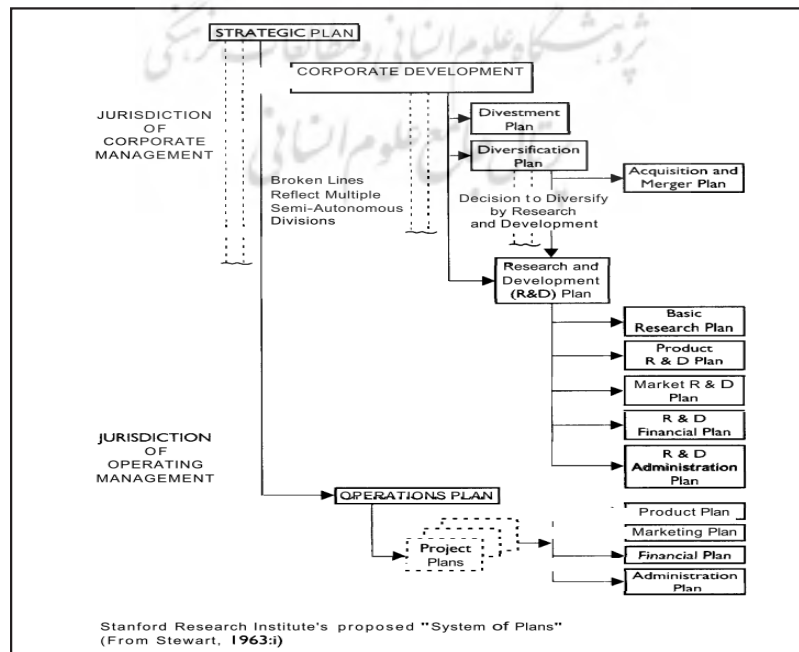
شماره ۶: آبخارهای قیاسی مختلف در مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک (نقل شده در میتزبرگ، ۱۹۹۴)

مراتب سازمان

* تجزیه شدن بودجه‌ها به «ریزبودجه‌ها» و اختصاص هر ریزبودجه به یکی از سطوح سلسله مراتب سازمان

شکل زیر نشان دهنده این آبخارهای قیاسی مختلف در مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک است.

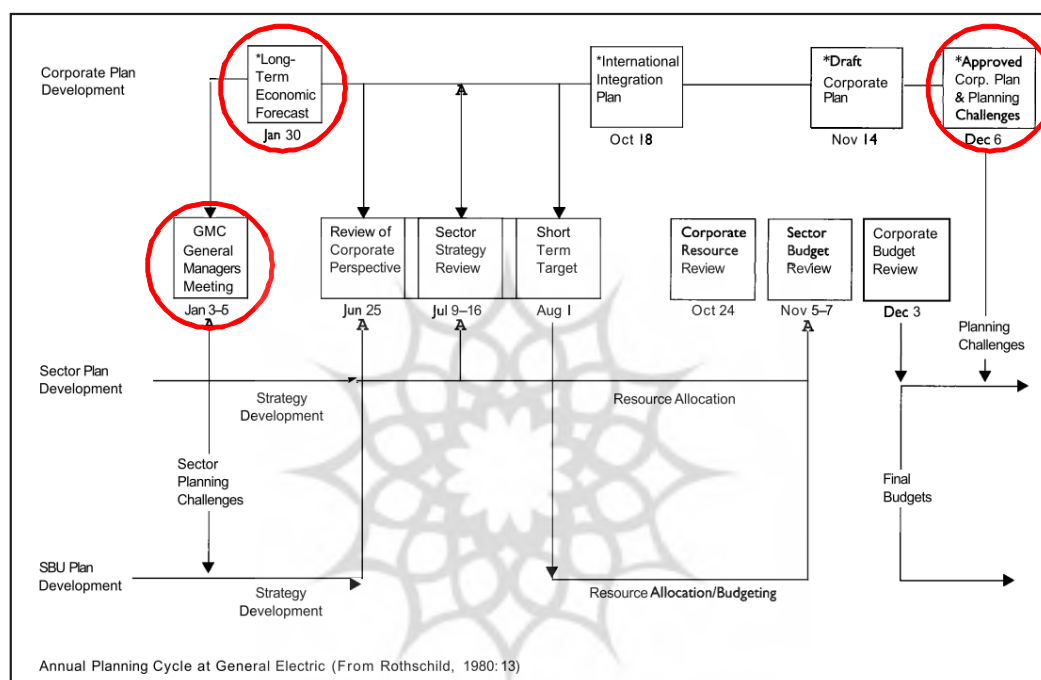
گام بعدی در مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، «کنترل» چگونگی اجرای استراتژی است. خود اشتاینر این گام را این گونه توضیح می‌دهد: «قدم آخر در اجرای استراتژی، «کنترل» افراد و بخش‌های سازمان در راستای این موضوع است که اقدامات آنان، درست در راستای برنامه‌های محوله به آن‌ها



شماره ۷: برنامه جامع متشکل از همه برنامه‌های دیگر (نقل شده در میتزبرگ، ۱۹۹۴)

البته مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، به اهمیت «برنامه‌ریزی برنامه‌ریزی استراتژیک» نیز توصیه کرده‌اند. خود اشتاینز، اهمیت این موضوع را این‌گونه توصیف می‌کند: «اگر برنامه‌ریزی خوب است، پس برای خود برنامه‌ریزان هم باید خوب باشد». برای مثال، شکل زیر، برنامه‌زمان‌بندی برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت جنرال الکتریک

باشد». در گام انتهایی نیز تمام آبخاروارهای تهیه شده (اهداف، استراتژی‌ها، برنامه‌ها، بودجه) و محمول شده به هر بخش از سازمان، همه در کنار هم و در یک برنامه جامع تحت عنوان «Master Plan» قرار می‌گیرند که نمونه‌ای از آن در شکل زیر قابل مشاهده است.



شماره ۸: برنامه‌ریزی استراتژیک جنرال الکتریک (نقل شده در میتزبرگ، ۱۹۹۴)

بوده و بنیان تمام مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک در امروزه نیز برگرفته از مفروضات کتاب‌های منتشر شده در همین دو دهه است، به ذکر همین تاریخچه نسبتاً کوتاه از چگونگی ظهور برنامه‌ریزی استراتژیک در جهان بسنده می‌شود. اما به‌راستی این فرآیند فکری منطقی و گام‌به‌گامی که برنامه‌ریزی استراتژیک به‌دنبال ترویج استفاده از آن بوده است تا چه حد توانسته است موفق باشد؟ آیا این فرآیند، آن‌گونه که خود ادعا می‌کند، منجر به خلق استراتژی‌های اثربخش برای سازمان‌ها شده است؟ در بخش بعد سعی خواهد شد تا به این پرسش پاسخ داده شود.

(پیشگام‌ترین شرکت جهان در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک در آن سال‌ها) را نشان می‌دهد: همان‌گونه که در شکل قابل مشاهده است، برنامه استراتژیک این سازمان از ۳ ژانویه می‌بایست آغاز شده، در ۳۰ ژانویه می‌بایست پیش‌بینی‌های اقتصادی انجام شده، تا پایان ۶ دسامبر نیز می‌بایست کل کار به پایان رسیده و برنامه استراتژیک به تایید مدیران ارشد سازمان رسد.

در اینجا، با این امید که این موضوع بخوبی روشن شده باشد که برنامه‌ریزی استراتژیک، برخاسته از ادبیات بنگاه در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ ایالات متحده

۲- برنامه‌ریزی استراتژیک: حنایی که آنقدرها هم رنگ نداشته است!

بهراستی، تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک (با این ادعای به‌ظاهر منطقی و گاه مغرورانه که «استراتژی می‌بایست الزاما از طریق یک فرآیند ذهنی منطقی گام‌به‌گام بدست آید») در عمل و واقعیت بر سازمان‌ها چه بوده است؟ نگاهی به چند مطالعه مهم صورت گرفته در مورد «میزان تأثیر برنامه‌ریزی استراتژیک بر عملکرد سازمان‌ها» می‌تواند بسیار روشن‌کننده باشد. در سال ۱۹۸۴ و در اوج به‌کارگیری برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌ها، والتر کیچل از مجله فورچون، پیمایشی بر روی مشاوران برنامه‌ریزی استراتژیک انجام داد. نتیجه پیمایش او این بود: "... تنها کمتر از ۱۰ درصد از برنامه‌های استراتژیک بطور موفقیت‌آمیز اجرا می‌شوند...". جالب است که پس از انتشار نتیجه این پیمایش در مجله فورچون، تام پیترز، نویسنده کتاب بسیار مشهور و تحسین‌شده «در جستجوی تعالی (In Search of Excellence)» به آمار اعلام شده توسط کیچل این‌گونه واکنش نشان داد: "این عدد، بسیار دست بالا نیز اعلام شده است! (نقل شده در میتزبرگ، ۱۹۹۴)".

سینها (۱۹۹۰) نیز پس از بررسی ۱۰۸۷ تصمیم استراتژیک اتخاذ شده توسط ۱۲۷ سازمان فهرست‌شده در «فورچون ۵۰۰»، به این نتیجه رسید که: "... بطور کلی در این تصمیمات استراتژیک، نقش سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک نقش چندان قابل توجهی نبوده است...".

بوید (۱۹۹۱) نیز پس از انجام یک پیمایش دقیق و جامع بر کل مقالات منتشر شده در مورد «ارتباط برنامه‌ریزی و افزایش عملکرد سازمان‌ها» موفق به شناسایی ۴۹ مقاله و فصل کتاب (که در مجموع ۲۴۹۶ سازمان را مورد مطالعه خود قرار داده بودند) شده

و پس از مروری بر نتایج این مقالات این‌گونه جمع‌بندی می‌کند: «... بطور کلی، تأثیر برنامه‌ریزی بر عملکرد سازمان‌ها، تأثیر ضعیفی است...». فالشاو و همکارانش (۲۰۳۰) نیز پس از یک انجام پیمایش آماری بر روی سازمان‌ها به این جمع‌بندی می‌رسند که «... هیچ ارتباطی میان برنامه‌ریزی رسمی و عملکرد سازمان‌های مورد مطالعه مشاهده نشده است...».

رابرت گرنت (۲۰۰۳) نیز به‌عنوان یکی از متفکرین بزرگ حوزه مدیریت و استراتژی، پس از مطالعه بر روی چند شرکت بزرگ نفتی و در مقاله خود در مجله Strategic Management Journal به این یافته اشاره می‌کند که: "... در اکثر موارد، تصمیمات استراتژیکی که بر سبب کسب و کار این شرکت‌ها و همچنین جهت‌گیری اصلی رشد و توسعه این شرکت‌ها بطور بنیادینی تأثیر گذاشته بود، از جایی خارج از سیستم رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک این سازمان‌ها نشأت گرفته بود... برنامه‌ریزی در این شرکت‌ها، بیشتر بصورت پایین به بالا (یعنی از سمت SBUها به سمت دفاتر مرکزی شرکت) بوده و مدیران این SBUها از استقلال و انعطاف قابل توجهی در خلق استراتژی خود برخوردار بودند... مطالعه ما نشان داده است که بطور کلی، برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر محدودی بر تصمیمات استراتژیک این شرکت‌ها داشته است... در مطالعه ما، در مورد اینکه سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر مفیدی بر نوآوری استراتژیک شرکت‌ها بر جای گذاشته باشند، شواهد کمی مشاهده شد...".

منابع

1- Boyd, B. K. "Strategic Planning and Financial Performance: A MetaAnalytical Review." *Journal of Management Studies* (XXVIII, 4[July], 1991 :353-374).

2- Falshaw, J. Richard, Keith W. Glaister, and Ekrem Tatoglu. "Evidence on formal strategic planning and company performance." *Management Decision* 44.1 (2006): 9-30.

3- Grant, R.M. (2003), "Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, Vol. 24, pp. 491-517.

4- Mintzberg, H. (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, Hemel Hempstead.
Sinha DK. 1990. The contribution of formal planning to decisions. *Strategic Management Journal* 11(6): 479

