

# نگاهی به برنامه ریزی استراتژیک برای کسب و کارهای کوچک

دکتر منوچهر انصاری \*

هاشم آقا زاده \*\*

## چکیده

برنامه ریزی استراتژیک، در میدان رقابت، نقشی کلیدی در موفقیت سازمانها دارد. این نوع برنامه ریزی اگر به درستی تدوین شود، به انتخاب استراتژی هایی می انجامد که در صورت اجرای صحیح و به موقع، تعالی و پیشستازی سازمان را به ارمغان خواهد آورد.

کسب و کارهای کوچک که امروزه بخش عمده ای از فعالیتهای اقتصادی جهان را تشکیل می دهند، نقش و اهمیتی دو چندان پیدا کرده اند و پا به پای سازمانهای بزرگ به رقابت می پردازند. این نوع کسب و کارها هم مانند هر سازمان دیگر، در محیط متغیر و پرتلاطم امروز، با رقابت فزاینده ای مواجه اند و به شدت نیازمند تداوم حیات هستند.

با توجه به اینکه امروزه یکی از راهکارهای موفقیت در دنیای رقابتی، «برخورداری از برنامه ریزی استراتژیک» است، در راستای دوام و موفقیت کسب و کارهای کوچک، در این مقاله سه الگوی برنامه ریزی استراتژیک معرفی می شود: الگوی برنامه ریزی استراتژیک «پایه ای»، الگوی فرایند برنامه ریزی راهبری مؤسسات کوچک (که مازور مطرح کرد) و الگوی برنامه ریزی استراتژیک فرای و استونر. به این امید که مؤسسات کوچک بتوانند با استفاده از این الگوها، موقعیت خود را در بازارهای رقابتی تثبیت کنند و شانس موفقیت شان را در زمینه تحولات و رشد فناوری اطلاعات و ارتباطات افزایش دهند.

واژگان کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، کسب و کارهای کوچک.

## مقدمه

بنابراین در عرصه بازارهای جهانی، روز به روز بر تعداد و اهمیت شرکتهای کوچک افزوده می شود.

در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی، هر سازمانی با هر اندازه، با تغییرات و تحولاتی سریع روبروست و باید فعالیتهای خود را به گونه ای برنامه ریزی و مدیریت کند که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی، موفقیت کسب نماید و تداوم حیات داشته باشد. یکی از شرایط دوام در محیط پیچیده و متغیر امروزی، برخورداری از ویژگی های آینده نگری و گرایش به محیط است. با دید بلند مدت

امروزه بخش عمده ای از فعالیتهای اقتصادی جهان را در کشورهای صنعتی، کسب و کارهای کوچک انجام می دهند. این سازمانها در بازارهای رقابتی، حتی در رقابت با سازمانهای بزرگ، موفقیتهای بسیار بالایی به دست می آورند؛ تا آنجا که برخی از سازمانهای بزرگ در حال کوچک شدن هستند تا با برخورداری از ویژگی های سازمانهای کوچک و داشتن توان سازمانهای بزرگ، در صحنه رقابت موفق شوند. پیدایش و گسترش سازمانهای مجازی نیز حکایت از روند افزایش سازمانهای کوچک دارد.

\* استادیار گروه صنعتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی رشته مدیریت بازاریابی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\* تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۸۲/۴/۲۳، تاریخ پذیرش نهایی: ۱۳۸۲/۹/۹

شوند، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک موفق و جامعی را تعریف می‌کنند. برنامه ریزی استراتژیک نگاه به آینده دارد و به دنبال ایجاد تصویری از آینده سازمان است. به این ترتیب، زمینه ای برای دستیابی به اهداف ایجاد می‌کند و جهتی برای سازمان فراهم می‌آورد تا به آینده دلخواه خود برسد.

این نوع برنامه ریزی، فرایندی نظری و کیفی است. برنامه ریزی استراتژیک، داده‌های نرم مانند تجارب و ایده‌های موجود در گفتگوهای سازمان را ترکیب می‌کند و به سازمان اجازه تمرکز می‌دهد؛ زیرا فرایندی پویا و مستمر از فعالیتهای خودتحلیلی است. برنامه ریزی استراتژیک درصدد است روشی را که یک سازمان به وسیله فکر عمل می‌کند، تغییر دهد و یک «سازمان یادگیرنده» به وجود آورد. وقتی این برنامه ریزی موفقیت آمیز باشد، تمام نواحی عملیاتی را تحت تأثیر قرار می‌دهد و جزئی از فلسفه و فرهنگ سازمان در می‌آید، چارچوبی به وجود می‌آورد تا با تجزیه و تحلیل کامل سازمان، محیط داخلی و خارجی و نیز ظرفیتهای آن بتواند در آن چارچوب به مزیت رقابتی دست یابد. به این ترتیب، سازمان قادر می‌شود به روندها، چالش‌ها و فرصتهای به وجود آمده، از طریق چارچوبی از بینش و مأموریت ایجاد شده توسط فرایند برنامه ریزی استراتژیک پاسخ دهد (لرنر، ۲۰۰۰).

### ۳- تعریف پفیفر<sup>۴</sup>

«برنامه‌ریزی استراتژیک»، فرایند ایجاد و توسعه رویه‌ها و عملیات ضروری برای دستیابی به آینده

می‌توان به واسطه بهره‌گیری از قابلیت‌های داخلی، از فرصتهای بالقوه و بالفعل محیطی استفاده بهینه به عمل آورد. به این منظور باید برنامه استراتژیک تدوین و آن را اجرا و کنترل کرد.

بر این اساس، مقاله حاضر در نظر دارد ضمن اشاره مختصر به مفاهیم «برنامه ریزی استراتژیک»، سه الگو برای این نوع برنامه ریزی در کسب و کارهای کوچک معرفی کند تا مورد استفاده این دسته از سازمانها واقع شود.

### برنامه‌ریزی استراتژیک

همانند سایر مفاهیم مدیریت، صاحب‌نظران تعاریف گوناگونی از برنامه ریزی استراتژیک ارائه کرده‌اند که در اینجا برای جلوگیری از اطالة کلام، به مهمترین موارد آن اشاره می‌شود.

#### ۱- تعریف فرای<sup>۱</sup> و استونر<sup>۲</sup>

«برنامه‌ریزی استراتژیک»، ابزار مدیریتی توانمندی است که برای کمک به شرکتهای کوچک طراحی می‌شود تا آنها به صورت رقابتی، خود را با تغییرات پیش‌بینی شده محیط تطبیق دهند. خصوصاً فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، نگرش و تجزیه و تحلیلی از شرکت و محیط مربوط به آن ارائه می‌کند، شرایط فعلی شرکت را توضیح می‌دهد و عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت آن را شناسایی می‌کند (فرای و استونر، ۱۹۹۵، ص ۱۲).

#### ۲- تعریف لرنر<sup>۳</sup>

برنامه‌ریزی استراتژیک، فرایند تغییر سازمانی مستمر و پیچیده است. اگر ویژگی‌های زیر ترکیب

4. Pfeiffer

1. Fry  
2. Stoner  
3. Lerner

### کسب و کارهای کوچک

در دو دهه اخیر با ظهور فناوری های جدید انفورماتیک و دستیابی همگان به شبکه ارتباطی اینترنت، تحولاتی در توانایی های واحدهای صنعتی، روشهای تولید و توزیع و ساختار تشکیلاتی بنگاهها ایجاد شده که عموماً بر اهمیت نقش واحدهای کوچک و متوسط، در ساختار صنعتی کشورها افزوده است (سازمان صنایع کوچک ایران، ۱۳۸۰، ص ۱)؛ به طوری که واحدهای کوچک صنعتی و بازرگانی، به عنوان «بخش مکمل و اساسی اقتصاد» هر کشور شناخته شده اند. واحدهای کوچک بازرگانی در همه جا در مراحل مختلفی از رشد و توسعه قرار دارند و دارای منابع گوناگون و متفاوتی هستند (لی چو،<sup>۷</sup> ۱۳۷۳، ص ۱۴۷). این واحدها در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، ضمن دستیابی به اهداف اصلی توسعه، نقش تعیین کننده ای در گسترش و تنوع تولیدات صنعتی دارند (سازمان توسعه صنعتی سازمان ملل متحد، ۱۳۷۳، ص ۶۹) و در اهتمام برخی از اهداف بنیادین، مانند ایجاد اشتغال، ریشه کن کردن فقر، بهبود توزیع درآمد و برآوردن نیازهای اساسی کشورهای در حال توسعه، دارای نقش مؤثری هستند (مؤسسه مطالعات و برنامه ریزی آموزشی سازمان گسترش، ۱۳۷۳، ص ۱۵). با توجه به مقدمه کوتاهی که درباره کسب و کارهای کوچک ارائه شد و اهمیت آن را در همین نگاه اول آشکار ساخت، در ادامه به چند تعریف مهم از این سازمانها اشاره می کنیم:

#### • تعریف لانگ نکر، مور و پتی<sup>۸</sup>

این محققان عقیده دارند بنگاههایی با کارکنان کمتر از یکصد نفر، شرکتی کوچک محسوب می شوند، و

است. وی بین برنامه ریزی بلند مدت که به صورت واکنشی<sup>۱</sup> است و برنامه ریزی استراتژیک که سازمان رامجاز به خلق آینده اش می کند، تفاوت قائل می شود (<http://www.eric-web.tc.columbia.edu>, 2002).

#### ۴- تعریف مک کون<sup>۲</sup>

«برنامه ریزی استراتژیک»، فرایندی برای بازسازی<sup>۳</sup> و انتقال<sup>۴</sup> سازمانی است. به نظر وی در برنامه ریزی بلند مدت، اهداف و پیش بینی ها براساس فرض ثابت سازمانی<sup>۵</sup> هستند؛ در حالی که در برنامه ریزی استراتژیک، نقش سازمان در محیط آن بررسی می شود. برنامه ریزی استراتژیک باعث می شود تا سازمان، فعالیتها و خدماتش را برای برآوردن نیازهای در حال تغییر محیط تطبیق دهد. این برنامه ریزی نه تنها چارچوبی برای بهبود برنامه ها، بلکه چارچوبی برای ساختاردهی مجدد<sup>۶</sup> برنامه ها، مدیریت و همکاری ها و نیز برای ارزیابی پیشرفت سازمان در این زمینه ها ارائه می دهد (<http://www.eric-web.tc.columbia.edu>, 2002).

در دنیای رقابتی امروز، برنامه ریزی استراتژیک برای هر سازمانی از اهمیت فوق العاده ای برخوردار است. این نوع برنامه ریزی ویژگی های منحصر به فردی دارد و نظریه پردازان متعدد الگوهای مختلفی از آن ارائه کرده اند که از آن جمله می توان به الگوهای برنامه ریزی استراتژیک بر مبنای نتیجه (یا هدف)، الگوی همسویی، برنامه ریزی سناریو، الگوی برنامه ریزی ارگانیک (یا خود سازمانی)، الگوی اصلی مکتب طراحی، الگوی رابسون، الگوی استینر و ... اشاره کرد.

1. Reactive
2. McCune
3. Renewal
4. Transformation
5. Organizational Stability
6. Restructuring

7. Lee-chu

8. Longenecker, Moore & Petty

صنایع «کوچک، متوسط و بزرگ» در سال ۲۰۰۱ آمده است.

## برنامه ریزی استراتژیک برای کسب و کارهای کوچک

کسب و کارهای کوچک در جهت رسیدن به هدفی معین با ارائه کالاها یا خدمات خود در محیط پیرامون به فعالیت و رقابت می پردازند. این کسب و کارها به علت تغییرات زیادی که در محیط وجود دارد، مانند هر سازمان دیگری نیازمند برنامه ریزی استراتژیک برای پیش بینی فرصتها و تهدیدهای محیطی هستند تا برای کسب موفقیت بیشتر، با تکیه بر نقاط قوت خود از فرصتهای پیش آمده بیشترین استفاده را ببرند، نقاط ضعف خود را برطرف سازند، با تهدیدهای محیطی مقابله کنند یا از آن دوری جویند. بنابراین، برنامه ریزی استراتژیک برای همه سازمانها ضروری است؛ ولی شکل آن در سازمانهای کوچک و بزرگ متفاوت است.

در کسب و کارهای کوچک، روش برنامه ریزی بیشتر جنبه غیررسمی دارد و بیشتر اوقات، تابع دیدگاههای فردی مدیر است. او اهداف و استراتژی های آتی را تعیین و غالباً به طور شفاهی و تلویحی به زیر دستان ابلاغ می کند؛ اما در سازمانهای بزرگ، برنامه ریزی جامع، تابع نظم خاصی است و به طور فردی انجام نمی گیرد و بنابراین، نیاز به تشکیلات و جایگاه خاصی در سازمان دارد (الوانی، ۱۳۷۹، ص ۶۶).

بنابراین، «اندازه سازمان»، بر برنامه ریزی استراتژیک آن اثر زیادی دارد. ون هورن<sup>۱</sup> از جهات زیر، میان سازمانهای کوچک و بزرگ تفاوتی

چنین عنوان می کنند که این مؤسسات را یک نفر یا یک گروه کوچک، تأمین مالی می کند. بسیار کم اتفاق می افتد که شرکت مالکانی بیش از پانزده یا بیست نفر داشته باشد. صرف نظر از فعالیتهای بازاریابی شرکتهای کوچک، سایر عملیات آنها در یک مکان جغرافیایی و به صورت محلی انجام می شود. در واقع، این شرکتها در مقایسه با بزرگترین شرکتهای صنعت، کوچک هستند (فرای و استونر، ۱۹۹۵، ص ۷).

### • تعریف شریف النسبی

در کسب و کارهای کوچک به رغم محدود بودن فعالیتهای، مسؤولیتهای متعددی بر دوش مدیر گذاشته شده است. از این رو نمی تواند افراد زیادی را تحت اداره خود داشته باشد. در ایران براساس تحقیقات انجام شده، در آن دسته از واحدهای تولیدی که تعداد کارکنان آنها بین چهل تا شصت نفر متغیر است، مدیریت به صورت متمرکز انجام می شود و بر عهده یک نفر است که عمدتاً مالک نیز می باشد؛ ولی وقتی اشتغال در واحد بیشتر می شود، مدیریت آرام آرام از اختیار فرد خارج و اداره واحد به هیأت مدیره، یعنی یک گروه مستقل، محول می شود.

بر این اساس، در ایران می توان واحدهای زیر پنجاه نفر را کسب و کارهای کوچک در نظر گرفت. در حال حاضر، براساس تقسیم بندی مرکز آمار ایران، به واحدهای زیر ده نفر و براساس تقسیم بندی بانک مرکزی، به واحدهای زیر پنجاه نفر کسب و کارهای کوچک اطلاق می شود (سازمان مدیریت صنعتی ایران، ۱۳۷۴، صص ۷ و ۶).

در کتاب «سیاستهای موفق توسعه صنایع کوچک (در ۲۰ کشور صنعتی و در حال توسعه)»، تعاریف رسمی سیزده کشور منتخب در خصوص

قائل شده است. کسب و کارهای کوچک نسبت به سازمانهای بزرگ:

- خدمات و کالای کمتری تولید می‌کنند؛
- منابع و توانایی‌های شان نسبتاً محدودتر است؛
- روشهای معلوم و مشخصی برای ارزیابی‌های محیطی، انجام دادن پیش‌بینی‌ها و بررسی و کنترل استراتژی خود دارند. در نتیجه سازمانهای کوچک برای اجرا و مرور طرحهای استراتژیک، یا فاقد اطلاعات لازم هستند یا اطلاعات شان غیرقابل اعتماد است.
- مدیران و کارکنان، ضمن کار، آموزش می‌بینند و معمولاً فاقد آموزشهای رسمی هستند. این افراد معمولاً بر تجربه اتکا می‌کنند و روشهای نظام مند و دقیق را کمتر مورد استفاده قرار می‌دهند.
- اغلب اعضای خانواده‌های مؤسس یا مؤسسان این گونه سازمانها عهده‌دار مناصب مدیریت هستند و بخشهای زیادی از سهام را در دست دارند (رحمان سرشت، ۱۳۷۹، ص ۱۳۳)

با توجه به تفاوت‌های مذکور، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای کوچک، می‌تواند با این فرایند در سازمانهای بزرگ به کلی متفاوت باشد. مراحل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک (که از دیدگاههای مختلف به آنها اشاره شد)، در مورد کسب و کارهای کوچک ممکن است بسیار مختصر، ساده و بی‌پیرایه باشند (نفزیکر و مولر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، ص ۱۱).

در یک سازمان بزرگ، فعالیتهای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها، در سه سطح از مدیریت انجام می‌گیرند که عبارتند از: سطح کل شرکت، سطح

بخش یا واحد تجاری استراتژیک و سطح وظیفه‌ای. بسیاری از کسب و کارهای کوچک و برخی از سازمانهای بزرگ، دارای واحدهای مستقل (بخشها) یا واحدهای تجاری استراتژیک نیستند. آنها تنها در دو سطح از سازمان فعالیت می‌کنند: در سطح کل سازمان و در سطح وظیفه‌ای. با وجود این، مدیران و کارکنان، در این دو سطح باید در فعالیتهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک نقشی فعال ایفا کنند.

اعمال مدیریت استراتژیک در هر سطح از سازمان، برای موفقیت شرکتهای بزرگ نقشی حیاتی ایفا می‌کند و فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرکتهای کوچک، درست به اندازه شرکتهای بزرگ اهمیت دارد.

شرکتهای کوچک که در صدد استفاده از مفاهیم و اصول مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک بر می‌آیند، در می‌یابند که از نظر سرمایه و شیوه استفاده از فرصتهای خارجی و نیز داشتن یک چارچوب مرجع برای فعالیتهای روزانه، در تنگنا هستند. نتیجه تحقیقی که به تازگی انجام شده، بیانگر این است که در شرکتهای کوچک، مدیریت استراتژیک به صورت غیررسمی به اجرا در می‌آید (در مقایسه با شرکتهای بزرگ)؛ ولی اگر شرکتهای کوچک از مدیریت استراتژیک استفاده کنند، بهتر از شرکتهای بزرگ به نتایج ملموسی دست می‌یابند (دیوید، ۱۳۸۰، صص ۱۵۰-۱۴۹).

از مهمترین الگوهای برنامه‌ریزی استراتژیک برای کسب و کارهای کوچک می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

#### ۱- الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک «پایه‌ای»<sup>۲</sup>

این فرایند بسیار اساسی را معمولاً سازمانهایی به

### چشم انداز

چشم انداز، یعنی چگونگی نگرش سازمان به خود در آینده، که شامل موارد زیر است:

می‌خواهیم چه بشویم؟ در چه حد و اندازه، در چه جهت و در چه قالب زمانی می‌خواهیم حرکت کنیم؟ در یک شرکت کوچک و متوسط، دورنما یا چشم انداز با روحیه کار آفرینی مالک همراه است. این امر ایجاد بینش را آسان می‌کند؛ ولی وقتی روحیه مالک کمی متفاوت از احساس مبهم و واقعی<sup>۵</sup> وی باشد، تشریح نظریاتش به دیگران مشکل می‌شود. برای رفع این مشکل، یک الگوریتم شفاهی می‌تواند کارآفرین را در بیان دیدگاه یاری رساند. این الگوریتم عبارت است از: «جهت<sup>۶</sup> بهبود + نشانگر<sup>۷</sup> بهبود (که نشانگر ارزش مورد نظر و قابل اندازه‌گیری از میزان بهبودی باشد که شرکت می‌خواهد با توجه به سطح عملکرد فعلی یا مورد نظر خود به آن برسد) + محدوده زمانی<sup>۸</sup> دستیابی به بهبود». ارزش این الگوریتم، در شفاف و قابل اندازه‌گیری بودن آن است. یک شرکت کوچک و متوسط باید به سه مورد از بهترین بینش‌هایش بسنده کند تا بتواند به آنها برسد.

### مأموریت

مأموریت<sup>۹</sup>، شامل فعالیتهایی است که شرکت را قادر می‌سازند به اهداف خود دست یابد. مأموریتها، فعالیتهایی هستند که شرکت نمی‌تواند کنترلی کافی بر آنها داشته باشد. بنابراین می‌توان از عملکرد آنها، دسترسی به اهداف را انتظار داشت.

کار می‌گیرند که بسیار کوچک و پر کارند و قبلاً چندان دارای برنامه‌ریزی استراتژیک نبوده‌اند. این فرایند ممکن است در سال اول بدون سودآوری به منظور به دست آوردن درکی از چگونگی انجام برنامه‌ریزی، به کار گرفته شود؛ ولی سالهای بعد، با در بر گرفتن مراحل و فعالیتهای بیشتر برنامه‌ریزی، امیدوار به بهبود وضعیت خواهد بود. این نوع برنامه ریزی را معمولاً مدیریت سطح عالی انجام می‌دهد و شامل مراحل زیر است:

- تعیین اهداف (بیانیه رسالت) که علت وجودی سازمان را بیان می‌کند؛
- انتخاب اهدافی که برای رسیدن به رسالت سازمانی، باید برآورده شوند.
- تعیین روشهای معین یا استراتژی‌هایی که برای رسیدن به اهداف باید به اجرا درآیند؛
- تعیین برنامه‌های عملی<sup>۱</sup> مشخص برای اجرای هر استراتژی
- نظارت و به روز کردن برنامه<sup>۲</sup> (کارت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱، ص ۱).

### ۲- الگوی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکتهای کوچک - مازور<sup>۴</sup>

مازور چهار مرحله را برای برنامه‌ریزی استراتژیک شرکتهای کوچک و متوسط بیان می‌کند. این چهار مرحله، در جدول (۱) نشان داده شده‌اند.

5. Near Term Goals  
6. Direction  
7. Indicator  
8. Time Limit  
9. Mission

1. Action Plans  
2. Monitor and Update the Plan  
3. Carter  
4. Mazur

## جدول ۱ - مراحل اساسی در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک و متوسط

مرحله یکم	چشم انداز	نگرش ما در آینده به سازمان چگونه است؟
مرحله دوم	مأموریت	چگونه به آینده مورد نظر دست خواهیم یافت؟
مرحله سوم	استراتژی	اهداف کوتاه مدتی که ما را پیش می‌برند، کدام‌اند؟
مرحله چهارم	تاکتیک‌ها	کاربرد و اجرای جزء به جزء استراتژی

منبع: مازور، ۱۹۹۸، ص ۲

می‌شود که دارای بالاترین اولویت باشند و از طریق اتخاذ استراتژی‌ها و اعمال تاکتیک‌های مناسب و متناسب با این مأموریت‌های اولویت دار، بتواند به اهداف استراتژیک شرکت دست یابد (مازور، ۱۹۹۸، صص ۶-۲).

### ۳- الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کوچک - فرای و استونر

فرای و استونر مطابق نمودار (۱)، فرایند «برنامه‌ریزی استراتژیک صنایع کوچک» را در دو بخش مجزا در نظر گرفته‌اند. در طول مرحله تجزیه و تحلیل<sup>۲</sup>، مدیر (مالک) از طریق تمرکز بر نیروهای موجود در محیط، پیش‌بینی روندها و تغییرات، شناخت کاملی از فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی محیط سازمان پیدا می‌کند. باید توجه داشت که مدیران نباید فقط عوامل کلیدی محیطی را شناسایی و ردیابی کنند؛ بلکه باید آثار احتمالی این نیروها بر شرکت و فعالیت‌هایش را به دقت مورد ارزیابی و بررسی قرار دهند. بنابراین، تجزیه و تحلیل محیطی آینده‌گرا به دنبال شناسایی مشکلات و ظرفیتهایی است که تغییرات محیطی برای سازمان ایجاد می‌کنند. در حالی که تجزیه و تحلیل محیطی بر نیروهای خارجی متمرکز می‌شود، تجزیه و تحلیل داخلی شرکت، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد.

برای تعیین مأموریت‌ها، ابتدا باید محیط تجاری کنونی سازمان را تجزیه و تحلیل کرد. برای این کار، تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT)<sup>۱</sup> ابزار سودمندی است که مدیران وظیفه‌های مختلف (مانند فروش، تحقیق، منابع انسانی، تولید، امور مالی و ...) می‌توانند در شکل دادن دیدگاه‌های خود در مورد شرکت، از آن استفاده کنند.

از طریق تجزیه و تحلیل نقاط قوت، ضعف‌ها، فرصت‌ها و تهدیدها (SWOT) همچنین می‌توان مشخص کرد که چه مواردی، دارای بیشترین ارتباط با اهداف هستند. برای این کار نیز نمودار یا تصویر استخوان ماهی<sup>۲</sup> می‌تواند مؤثر واقع شود. در محل سر ماهی، اهداف را قرار دهید و به جای استخوان‌ها، عوامل (SWOT) را، که در ارتباط با اهداف هستند. این تصویر، اهداف را از مأموریت جدا و به مدیران کمک می‌کند تا استراتژی‌هایی تدارک ببینند که آنان را مستقیماً به اهداف رهنمون سازند.

### استراتژی و تاکتیک‌ها

در این مرحله، بعد از مشخص شدن مأموریت‌ها، مدیریت روی آن دسته از مأموریت‌هایی متمرکز

1. Strengths, Weaknesses, Opporotunities, Threat (SWOT)

2. Fishbone Diagram

استراتژیک دست می‌یابد که باید آن را مکتوب کند و به اطلاع ذینفعان خود برساند. بنابراین، محصول «مرحله عمل» فرایند، یک برنامه استراتژیک است.

باید توجه داشت که بهترین استراتژی‌ها، اگر به صورت برنامه استراتژیک مکتوب نشوند، ارزشی نخواهند داشت. بنابراین، محصول نهایی فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کوچک، باید در قالب نمودار (۱) به صورت یک برنامه استراتژیک تهیه شود و در اختیار عوامل اجرایی قرار گیرد تا از طریق اجرای صحیح و به موقع آن، شرکت به اهداف استراتژیک و در نهایت به مأموریت خود دست یابد (فرای و استونر، ۱۹۹۵، صص ۱۵-۱۸).

### موانع برنامه‌ریزی استراتژیک در کسب و کار کوچک

در حالی که ارزش فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک مورد قبول همگان است، بسیاری از مالکان شرکت‌های کوچک آشکارا با برنامه‌ریزی مخالفت می‌ورزند و به قول خود نیازی به آن احساس نمی‌کنند. در عین حال که این استدلال‌ها می‌توانند منابع و دلایل گوناگونی داشته باشند، ولی معمولاً به خاطر سوءتفاهم‌ها به وجود می‌آیند.

(۱) مالکان شرکت‌های کوچک ادعا می‌کنند که ممکن است برنامه‌ریزی برای شرکت‌های بزرگ مهم باشد، ولی برای شرکت‌های کوچک غیر ضروری است. چنین برداشتی بسیار خطرناک است؛ چرا که به احتمال زیاد، برنامه‌ریزی برای شرکت‌های کوچک بیش از شرکت‌های بزرگ، حیاتی است.

«تجزیه و تحلیل‌های داخلی و محیطی»، شرکت را قادر می‌سازند تا به دقت و به صورت عینی، شایستگی‌های ویژه<sup>۱</sup> و نقاط ضعف رقابتی خود را شناسایی کند. از طریق این تجزیه و تحلیل‌ها و اطلاعات حاصل از آنها، مدیر می‌تواند در جهت تکمیل فرصت‌های رقابتی (شایستگی‌های متمایز) سرمایه‌گذاری کند و موانع و تهدیدها را به نحوی کاهش دهد و از پیامدهای آنها بکاهد. شناسایی شایستگی‌ها و نقاط ضعف، شرکت را قادر می‌سازد تا استراتژی‌های رویارویی با نیروهای محیطی را انتخاب کند.

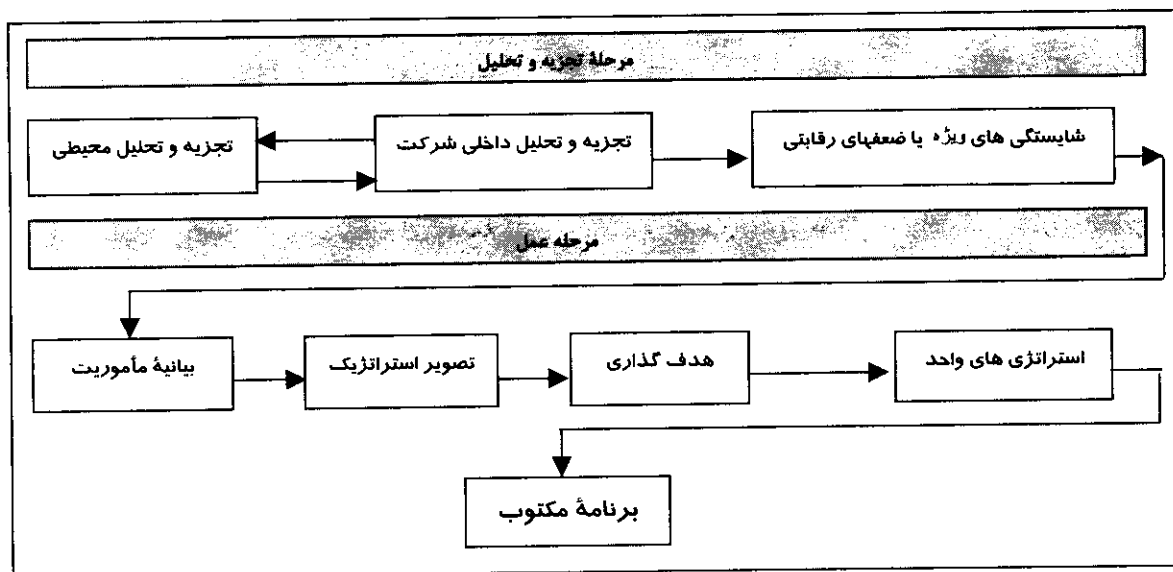
بعد از مشخص شدن شایستگی‌های ویژه و ضعف‌های رقابتی<sup>۲</sup> است که مدیر می‌تواند به مرحله دوم فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌های کوچک، یعنی «مرحله عمل»<sup>۳</sup> وارد شود. بنابراین، محصول مرحله تجزیه و تحلیل، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی و قوت‌ها و ضعف‌های داخلی است.

در مرحله دوم، ابتدا باید مأموریت سازمان، مشخص و سپس به صورت بیانیه مأموریت مکتوب شود، در عین حال در این بیانیه تصویر یا وضعیت استراتژیک شرکت نیز باید تعیین گردد؛ یعنی اینکه مشخص شود شرکت می‌خواهد چه تصویری از خود در ذهن ذینفعانش ارائه دهد. بعد از مشخص شدن رسالت و تصویر استراتژیک شرکت، باید برای کل شرکت و واحدهای آن هدف گذاری کرد و استراتژی‌های دستیابی به آن اهداف را نیز مشخص ساخت. بعد از انجام تمام این مراحل است که شرکت به یک برنامه

1. Special Competences
2. Competitive Weaknesses
3. Action Phase



## نمودار ۱- برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کوچک



منبع: فرای و استونر، ۱۹۹۵، ص ۱۶.

استراتژیک است؛ چرا که در حقیقت، برنامه‌ریزی استراتژیک وسیله‌ای برای افزایش انعطاف‌پذیری، به جای محدود ساختن آن است. (۴) مانع چهارم، این نگرش شهودی است که برنامه‌های نانوشته، کافی هستند. یک برنامه پرمحتوا، باید تعامل پیچیده نیروهای بی شماری را تجزیه و تحلیل کند و رهنمودی ارائه دهد که شرکت با این نیروها دست و پنجه نرم کند. با وجود فشارها و الزامات عملیات روزانه، ساده انگارانه است که تصور شود حتی یک مدیر/ مالک با فراست، بدون تکیه بر برخی فرایندهای رسمی، نظام مند و مکتوب، می‌تواند این نیروها را ردیابی، ارزیابی و تجزیه و تحلیل کند و استراتژی‌های مرتبط با آنها را تدوین نماید (فرای و استونر، ۱۹۹۵، صص ۸-۷).

از دیگر موانع برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت‌های کوچک، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

(۲) برخی از کارآفرینان معتقدند که چون شرکت‌های کوچک گرایش به کوتاه مدت دارند، برنامه‌ریزی برای آینده فقط یک عمل فلسفی است؛ در حالی که برنامه‌ریزی برای بهره‌برداری از مزیت فرصت‌های ایجاد شده و مقابله با تغییرات و خواستهای مخالف در محیط، ضروری است. شرکت‌های کوچک نیز مانند شرکت‌های بزرگ نمی‌توانند خود را از این نیروهای اثرگذار به دور نگه دارند.

(۳) بسیاری از مالکان شرکت‌های کوچک احساس می‌کنند که برنامه‌ریزی رسمی، انعطاف‌پذیری شرکت را محدود می‌کند. در واقع انعطاف‌پذیری یا ظرفیت پاسخگویی و تطبیق سریع با شرایط متغیر محیطی، جنبه کلیدی و رقابتی شرکت‌های کوچک در برابر شرکت‌های بزرگ به حساب می‌آید. این برداشت که برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیری را محدود می‌کند، درکی اشتباه از ماهیت و پویایی‌های فلسفه برنامه‌ریزی

استراتژی در سازمانهای کوچک، «بی اعتقادی مدیران آن سازمانها» به طرحهای یاد شده است. شاید علت تردید مدیران مذکور در مورد قابلیت کاربرد استراتژی این باشد که آنان به دو نکته فوق الذکر (۲۱) واقف نیستند. علاوه بر این، آنان به این امر که استراتژی می تواند به سادگی در سازمانهای کوچک طراحی شود، توجه ندارند و متوجه نیستند که اگر آنان یک استراتژی طراحی کنند، آن را به سادگی می توانند برای همه کارکنان تشریح کنند و به این ترتیب، به کارکنان بگویند از آنان چه انتظاراتی دارند و طبق چه ضوابطی امور را تحت نظر خواهند داشت (رحمان سرشت، ۱۳۷۹، صص ۱۳۳ و ۱۳۴).

### نتیجه

با توجه به تغییر و تحولات سرسام آور محیط و شدت زیاد رقابت در بازارهای جهانی، برنامه ریزی استراتژیک نقشی فوق العاده مهم و حیاتی در موفقیت شرکتها و سازمانها در صحنه رقابت جهانی دارد. این نوع برنامه ریزی برای کسب و کارهای کوچک، از اهمیتی دو چندان برخوردار است؛ زیرا این سازمانها در میدان رقابت بیشتر آسیب پذیر هستند و برای کسب موفقیت در برابر رقبای خود، نیاز مبرم به چنین برنامه هایی دارند. از طرف دیگر، کسب و کارهای کوچک، در حال حاضر قسمت عمده ای از فعالیتهای را در بخشهای مختلف (اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ...) جهان بر عهده دارند و به خاطر اهمیتی که در اقتصاد جهانی پیدا کرده اند، برنامه ریزی استراتژیک برای این سازمانها ضروری به نظر می رسد.

در این مقاله بعد از توصیف مختصر برنامه ریزی استراتژیک به طور عام و تعریف کسب و کارهای

الف) برنامه استراتژیک نباید لزوماً پرخرج، پیچیده و وقتگیر، مبتنی بر محاسبات عجیب و غریب کمی و رسمی باشد. مدیران سازمانهای کوچک می توانند مراحل را که احتمالاً بیشتر برای شان مفید است، از میان مراحل برنامه ریزی استراتژیک سازمانهای بزرگ انتخاب و مراحل دیگر را فراموش کنند. یک محقق استراتژی به نام فرانک. اف. گیلмор<sup>۱</sup> می گوید مدیران سازمانهای کوچک باید کار برنامه ریزی استراتژیک را در یک نشست خودمانی فیصله دهند. قضاوتهای عاقلانه، تبادل نظر و گفتگوهای مستدل، شم کاری، تسلط به کسب و کار و مانند آنها مهمترین عوامل موفقیت در برنامه ریزی استراتژیک به شمار می آیند و متخصصان سطح بالا و الگوی پیچیده ریاضی و نظایر آن لزوماً نمی توانند نقش فوق العاده ای در طراحی یک استراتژی موفق داشته باشند.

ب) روند طراحی یک استراتژی (برنامه ریزی استراتژیک)، یک روند یادگیری است. معمولاً با گذشت زمان، همه افراد درگیر در برنامه ریزی استراتژیک، جزئیات و نکات بیشتری راجع به توانایی ها و محدودیتهای سازمانی، گشایش ها و تنگناهای محیطی و نیز راجع به خود روند برنامه ریزی استراتژیک یاد می گیرند. به همان نسبت که سطح آموخته ها و تجربیات بالاتر می رود و مهارتها بیشتر می شود، طراحی استراتژی هم به سمت رسمیت و پیچیدگی بالاتر میل می کند. به این ترتیب، طرحهای دقیق و بسیار پیچیده ای تکوین می یابند.

یکی از با سابقه ترین محققان استراتژی به نام استینر<sup>۲</sup> معتقد است که مهمترین مانع طراحی

1. Frank, F. Gilmore  
2. Steiner

کوچک بیان شد تا در صورت امکان، برای برطرف کردن آنها اقدام شود. امید است این مقاله در راستای برنامه ریزی استراتژیک کسب و کارهای کوچک مؤسسات مختلف کشور مفید واقع شود و بخش عمده ای از موفقیت‌های آنها را رقم زند. □

کوچک، الگوهای برنامه ریزی استراتژیک موجود برای کسب و کارهای کوچک (۳ الگو) معرفی و تشریح شد تا مورد استفاده این دسته از سازمانهای مهم دنیای امروز واقع شوند. در پایان، برخی از موانع برنامه ریزی استراتژیک در کسب و کارهای

## منابع

- آقازاده، هاشم (۱۳۸۱) «طراحی و تبیین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک (صنعت قطعه‌سازی) و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد (چاپ نشده)، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
- اگاو، ایچی (۱۳۷۴) *مدیریت مدرن در شرکت‌های کوچک*، ترجمه احمد رضا اشرف العقلایی، سازمان ملی بهره‌وری ایران.
- الوانی، سیدمهدی (۱۳۷۹) *مدیریت عمومی*، تهران، نشرنی.
- دیوید، آر. فرد (۱۳۸۰) *مدیریت استراتژیک*، ترجمه دکتر سیدمحمد اعرابی و دکتر علی پارسائیان، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- رحمان سرشت، حسین (۱۳۷۹) «مقدمه‌ای بر مدیریت راهبردی (استراتژیک)»، جزوه درسی دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران.
- سازمان توسعه صنعتی سازمان ملل متحد، سازمان بهره‌وری آسیایی، *استراتژیهای توسعه و مدرنیزه کردن واحدهای کوچک صنعتی - بازرگانی*، (۱۳۷۲)، ترجمه و انتشار وزارت صنایع، مدیریت صنایع کوچک.
- سازمان صنایع کوچک ایران، *سیاستهای موفق توسعه صنایع کوچک (در ۲۰ کشور صنعتی و در حال توسعه)*، (۱۳۸۰)، انتشارات کار آفرینان بصیر، تهران.
- سازمان مدیریت صنعتی ایران، «مدیریت صنایع کوچک» (۱۳۷۴) تدبیر، شماره ۵۵.
- شریف‌النسبی، مرتضی (۱۳۷۲) «استراتژیها و سیاستگذاریهای کارآمد توسعه صنعتی و جایگاه صنایع کوچک در اهداف توسعه»، مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی-اجتماعی کشور، تهران، وزارت صنایع.
- لی‌جو، انگ جوان (۱۳۷۲) *نوسازی و مدرنیزه کردن واحدهای کوچک صنعتی و بازرگانی*، تهران، وزارت صنایع.
- مؤسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش (۱۳۷۲) «مجموعه مقالات سمینار نقش و جایگاه واحدهای کوچک صنعتی در توسعه اقتصادی - اجتماعی کشور»، تهران، وزارت صنایع.
- “Strategic Planning and Needs Assessment”, (1997) <http://www.eric-web.tc.columbia.edu/admin-finance/strategic/chz.html>
- Carter, M. (2001) “Basic Overview of Various Strategic Planning Models”, <http://www.mapnp.org>.
- Fry, L.F. & Stoner, R.C. (1995) *Strategic Planning for the New and Small Business*, Upstart Publishing Company, Inc.
- Lerner, L.A. (2002) “A Strategic Planning Primer for Higher Education”, <http://www.des.calstate.edu/strategic.html>.
- Mazur, H.G. (1998) “Strategy Deployment for Small and Medium Enterprises”, <http://www.mazur.com>.
- Naffziger, D. & Mueller, C. (1997) “Strategic Planning in Small Business: Process and Content Realities”, <http://www.usasbe.org/conferenees>.