

" بررسی ضرورت‌های گنجانیدن آشنایی با اصول برنامه ریزی استراتژیک در برنامه های آموزش

کارآفرینی دانشگاهها و ارایه‌ی مدلی برای آموزش این شیوه‌ی برنامه ریزی در دانشگاههای کشور

"

بابک فرزین نیا : مربی گروه بهداشت محیط دانشکده بهداشت و مدرس کارآفرینی دانشگاه علوم پزشکی قم

محمد فرزین نیا : دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز

حسنعلی فتاحی : کارشناس دانشجویی معاونت دانشجویی دانشگاه علوم پزشکی قم

چکیده :

بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق که در حوزه‌ی کارآفرینی فعالیت می‌کنند، در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود، به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و برخی به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت می‌رسند. به عقیده‌ی بسیاری از متخصصان علم مدیریت پاسخ بسیاری از این گونه مسایل را باید در مفاهیمی به نام «استراتژی» و «برنامه ریزی استراتژیک» جستجو کرد.

مفاهیم مربوط به استراتژی، از اوایل دهه ۱۹۶۰ وارد کسب و کار شده است، اما در کشور ما این مفاهیم هنوز جواند و بسیاری از کارآفرینان ما و حتی مدیران بخشهای دولتی و خصوصی که دانش آموخته مراکز آموزشی می‌باشند. هنوز به ضرورت‌های به کارگیری این مفاهیم پی نبرده‌اند. صاحب نظران، استراتژی را زاییده دو اصل "محیط رقابتی" و "محدودیت منابع" می‌دانند که کشور ما در معرض تاثیر هر دو عامل فوق تا حدود زیادی می‌باشد که جهت کاهش مخاطرات اقتصادی متاثر از این عوامل آشنایی با مباحث برنامه ریزی استراتژیک ضروری است. متأسفانه در سرفصلهای پیشنهادی تدریس کارآفرینی برای دانشجویان هم، نبود مباحثی با عنوان "برنامه ریزی استراتژیک" (اگر چه در مبحث "بازاریابی"، دانشجویان تا حدودی با "استراتژیهای بازاریابی" آشنا می‌شوند). می‌تواند زمینه آسیب پذیری کارآفرینان را در مقابل نوسانات اقتصادی تشدید نماید. در این میان، انتخاب مدل مناسب برنامه ریزی استراتژیک، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از آنجا که اکثر فعالیتهای کارآفرینی منجر به کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌شود. از میان مدل‌های متنوع موجود برای برنامه ریزی استراتژیک اینگونه کسب و کارها، مدل "فرای و استونر" را به دلیل سادگی و کاربردی بودن، مناسب به منظور آموزش به کارآفرینان دانشگاهی دیده شد که البته پیاده سازی موفق آن نیازمند آموزش آن به صورت کارگاهی و درگیر شدن دانشجویان با فرایند واقعی و عملی برنامه ریزی استراتژیک است.

کلمات کلیدی : تدریس کارآفرینی، دانشگاهها، برنامه ریزی استراتژیک، ضرورتها

مقدمه :

عصر امروز، عصر تغییر و همسویی با آن است. تغییرات محیطی موجب گردیده است تا توفیق سازمانها در همسویی با آن باشد. از همین رو درک تغییرات محیطی، به عنوان مهم ترین و کلیدی ترین ویژگی مدیران و کارآفرینان عصر حاضر در آمده است و دقیقاً به همین دلیل، بعضی از شرکت‌های بزرگ و موفق، در مدت زمان کوتاهی با از دست دادن سهم بزرگی از بازار خود، به موقعیتی معمولی و حتی تأسف بار تنزل یافته‌اند و برخی از شرکت‌های کوچک و گمنام به یکباره به جایگاه‌های ممتازی در صحنه رقابت می‌رسند [۱] در واقع باید ریشه‌ی این کامیابیها و شکستها را در میزان درک مدیران و راه اندازان کسب و کارها از تحولات محیطی کسب و کارشان دانست. در متون مدیریت، برنامه ریزی، یکی از پنج اصل اساسی مدیریت و به عبارتی، مهم ترین آنها است. درسالهای اخیر، دلایل متعددی باعث شده است تا مدیران و کارآفرینان با فراست دریابند برنامه ریزی به شکل سنتی، دیگر قادر به حل مشکلات آنها نخواهد بود. از این رو، بهره گیری از برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک ضرورت در شرکت‌های خصوصی و حتی سازمانهای دولتی مطرح شده است. [۳]

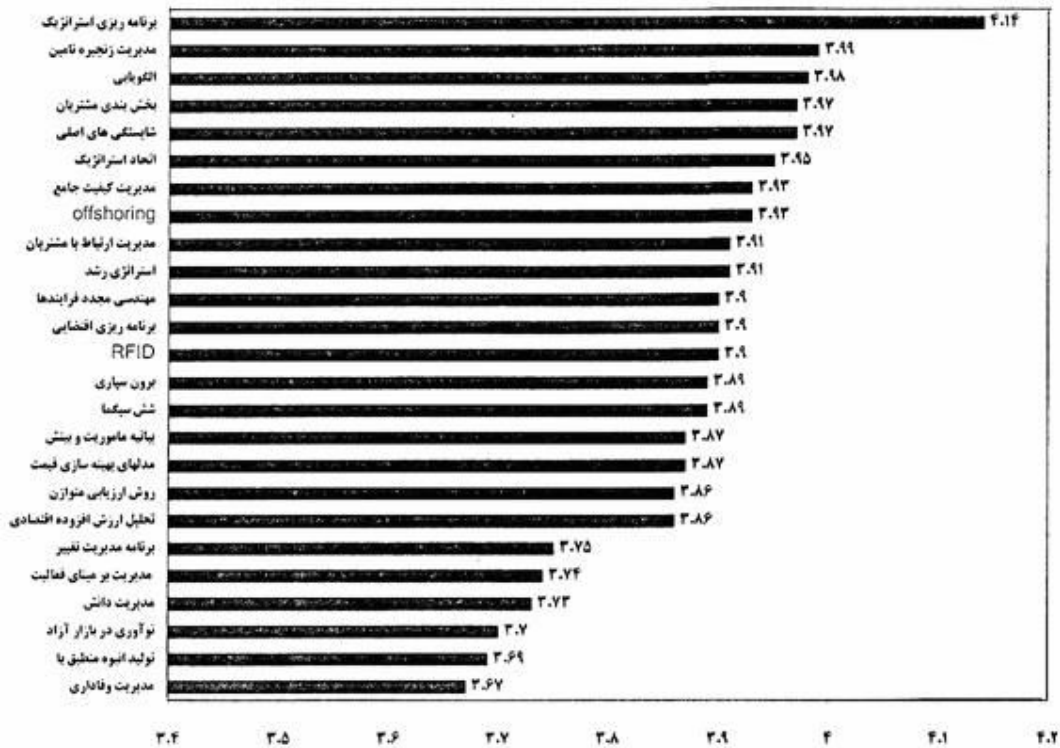
برنامه ریزی استراتژیک، مبتنی بر این فرض است که کارآفرین اگر بخواهند کسب و کارش به حیاتش ادامه دهد و در مرحله بعدی، وارد فاز رشد و توسعه گردد، باید مجهز به مجموعه ای از مفاهیم، روشهای کار و ابزار تحت عنوان برنامه ریزی استراتژیک گردد و این امر، مستلزم این است که کارآفرین خود استراتژیست باشد و به طراحی استراتژیهای اثربخش برای کسب و کار خود بپردازد. در واقع، برنامه ریزی استراتژیک را می توان اقدامی سازمان یافته برای اتخاذ تصمیمها و انجام دادن اقدامهای بنیادی دانست که ضمن شکل دادن به کسب و کار، مشخص می سازد که یک سازمان چیست، چه کاری انجام می دهد و چرا این کار را انجام می دهد. [۳] مفاهیم مربوط به استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک، از اوایل دهه ۱۹۶۰ وارد کسب و کارها شده است، اما متأسفانه، در کشور ما، مفاهیم برنامه ریزی استراتژیک هنوز جوانند و بسیاری از مدیران بخشهای دولتی و خصوصی که اتفاقاً دانش آموخته مراکز دانشگاهی هم می باشند. هنوز به ضرورتهای به کارگیری این مفاهیم پی نبرده اند.

۱) بررسی ضرورتهای گنجانیدن آشنایی با اصول برنامه ریزی استراتژیک در برنامه های آموزش کارآفرینی دانشگاهها

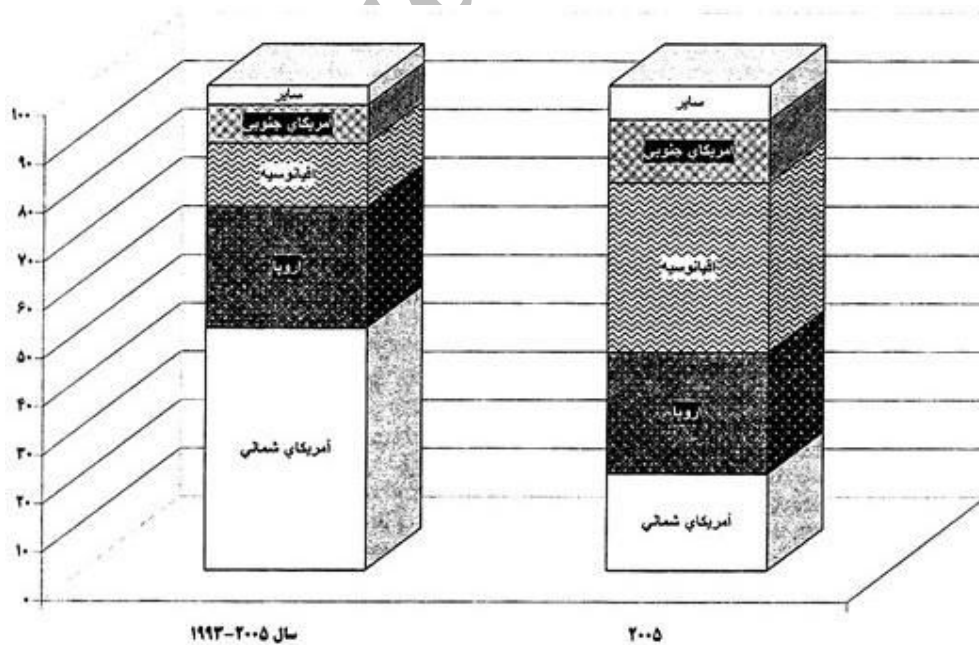
سیستم های سازمانی در راستای کسب موفقیت در میدان رقابت باید از نوعی برنامه ریزی بهره گیرند که آینده نگر و محیط گرا باشد بطوریکه ضمن شناسایی عوامل و تحولات محیطی، در یک افق زمانی بلند مدت تأثیر آنها بر سازمان و نحوه تعامل سازمان با آنها رامشخص کند. این نوع از برنامه ریزی در واقع همان برنامه ریزی استراتژیک است که با بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان، قوت ها و ضعف های داخلی و فرصت ها و تهدیدهای محیطی را شناسایی می کند و با در نظر داشتن مأموریت سازمان، اهدافی بلندمدت برای سازمان تنظیم می کند و برای دستیابی به این اهداف، از بین گزینه های استراتژیک، اقدام به انتخاب استراتژی هایی می کند که با تکیه بر قوت ها و رفع ضعف ها از فرصت های پیش آمده به نحو احسن استفاده نموده و از تهدیدها پرهیز کند بطوریکه در نهایت باعث موفقیت سازمان در میدان رقابت شود. [۵]

بر اساس نتایج حاصل از مطالعات یکی از شرکتهای صاحب نام درصنعت مشاوره ی مدیریت (شرکت بین) که بررسی های گسترده ای، درباره ی میزان استفاده و رضایت مندی از ابزارهای مدیریتی انجام داده است، برنامه ریزی استراتژیک پراستفاده ترین ابزار مدیریتی در سال ۲۰۰۵ بوده است. در این بررسی، بسیاری از شرکت های بزرگ، متوسط و کوچک مورد مطالعه قرار گرفته اند. میزان استفاده از ابزارهای مدیریتی، در نمودار شماره ی (۱) نشان داده شده است. همچنین، در بررسی انجام شده توسط این شرکت مشاوره آمده است که کشورهای آسیایی در استفاده از برنامه ریزی استراتژیک بسیار ضعیف عمل کرده اند و تنها در ۵۵ درصد از کشورهای آسیایی، ابزار برنامه ریزی استراتژیک به طور موثر و کارا مورد استفاده قرار گرفته است. نمودار (۲)، میزان استفاده از این ابزار در سال ۲۰۰۵ در قاره های مختلف جهان و میزان رشد استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در فاصله زمانی ۲۰۰۵-۱۹۹۳ را نشان داده است اگر چه، در کشور ما نیز به تدریج اهمیت برنامه ریزی استراتژیک آشکار شده است، اما به نظر می رسد تا رسیدن به جایگاه مطلوب این ابزار مدیریتی، فاصله ی زیادی وجود دارد. [۹]

نمودار (۱) میزان استفاده از ابزارهای مدیریتی در بررسی صورت گرفته در سراسر جهان در سال ۲۰۰۵ [۹]



نمودار (۲) میزان استفاده کشورهای مختلف جهان از ابزار برنامه ریزی استراتژیک و میزان رشد استفاده از این ابزار در فاصله زمانی ۲۰۰۵-۱۹۹۳ [۹]



۱-۱) برنامه ریزی استراتژیک و خلق ارزش

از طرف دیگر، برنامه ریزی استراتژیک نقش اساسی در تعیین ارزش مورد نظر مشتریان دارد، چراکه هر فعالیت کارآفرینی در قالب یک فرایند ارائه ی کالا و یا خدمت تعریف می شود. اما در واقع همه ی تولیدکنندگان کالا و خدمات، تنها برای

مشتریان خود ارزش تولید می کنند و کالا و خدمت تولید شده تنها وسیله ای برای رساندن این ارزش به مشتری است. در مقابل، تولیدکننده از مشتری رضایت دریافت می کند و میزان پول دریافتی از مشتریانش، تابعی از این رضایت آنها می باشد. [۶]

بنابراین گام نخستین یک کارآفرین در امکان سنجی طرح کسب و کارش، شناسایی نقاط قوت و ضعف طرح خود و گام بعدی شناسایی مشتریان (بازار هدف گذاری شده) و ارزش مورد نظر آنها و در نهایت وضعیت سایر رقبا می باشد. این گامها، همان گامهای ابتدایی در ادبیات برنامه ریزی استراتژیک است و از همین جا یکی از ضرورت‌های اساسی کارآفرینان با برنامه ریزی استراتژیک، مشخص می گردد.

به همین دلیل نیز، نیاز به آموزش اصول برنامه ریزی استراتژیک در برنامه ی آموزش کارآفرینی دانشگاههای کشور به شدت احساس می گردد، هر چند که در مبحث "بازاریابی" به استراتژی‌های بازاریابی "پرداخته می شود، اما مبحث مستقلی با عنوان "برنامه ریزی استراتژیک"، ضرورتی انکارنشده است.

۲-۱) تحولات محیطی و محدودیت منابع

تحولات محیطی و محدودیت منابع، به شدت ادامه ی کسب و کارها را، به خصوص در کشور ما تحت تأثیر قرار می دهد. در گذشته، این موارد چندان مورد توجه قرار نمی گرفتند اما امروزه، غفلت از آنها، حیات کسب و کارها را به طور غیر قابل انکاری تهدید می کند. قسمتی از این مشکلات از آنجا ناشی می شود که ایران در منطقه خاور میانه قرار گرفته است، منابع استراتژیک از یک سو و وجود مناطق کم تراکم با منابع بهره برداری نشده، سبب شده است تا این منطقه در مرکز توجه و رقابت قدرتهای اقتصادی و سیاسی جهان قرار گیرد و بی ثباتی ناشی از این رقابتها در منطقه سبب کاهش سرمایه گذاریها و بالارفتن ریسک آنها شود. [۸]

کسب و کارها در هر جای جهان باید به دقت، مراقب تغییر در میزان دسترسی به منابع حیاتی مانند آب، غذا و انرژی باشند. حفظ نیروی کارمولد و عملکرد سودآور فعالیتهای کارآفرینی وابسته به این ورودیها است. [۸] اگرچه، خاورمیانه از لحاظ منابع هیدروکربنی در جایگاه بی همتایی است اما به دلیل رشد بالای مصرف فرآورده های هیدروکربنی مانند بنزین و گازوئیل و نبود ظرفیت کافی تولید، بعضی از کشورهای این منطقه از جمله ایران، با مشکل کمبود منابع انرژی روبرو شده اند. در حالیکه رشد مصرف انرژی در منطقه خاورمیانه، حدود ۴ درصد است، رشد مصرف انرژی، در سال ۱۳۸۵، نزدیک به ۱۰ درصد بوده است. [۹] در واقع، پیامد رشد بالای مصرف فرآورده های هیدرو کربنی در ایران، همچون گازوئیل با رشد مصرف سالانه ۹ درصد، هدایت سرمایه های کشور از سرمایه گذاری فعالیت های مولد به مصرف بی رویه و تضعیف فضای کارآفرینی در کشور می باشد. شاید مشکل اساسی دیگر برای توسعه کسب و کارها در منطقه خاورمیانه کمبود منابع آب باشد، چرا که بسیاری از فعالیتهای صنعتی و همه ی فعالیتهای کشاورزی، به طور کامل وابسته به این مایه ی حیاتی هستند. نمودار (۴)

در کنار این موارد، مشکلات ساختاری اقتصاد ایران مانعی جدی در برابر توسعه ی کسب و کار در کشور محسوب می شود. بنابر گزارش موسسه بین المللی بیزینس مانیتور که در پایان سال ۲۰۰۷ منتشر شد، مشکلاتی همچون تورم، وابستگی بیش از حد به درآمدهای نفتی از مهم ترین و اساسی ترین موانع پیش روی ایجاد و توسعه ی فضای کسب و کار در ایران است. به عنوان مثال رشد نقدینگی بالای ۳۹ درصد در سال ۲۰۰۷، تورم بالای را در بخش مسکن و مواد غذایی پدید آورد که این موضوع علیرغم سیاستهای حمایتی دولت از کارآفرینی سبب تضعیف فضای کسب و کارها در کشور گردیده است. [۱۰] بنابراین فضای فعالیتهای کارآفرینانه در کشور، از ثبات کافی برخوردار نیست. اگرچه، بهبود وضعیت کسب و کار در کشور و کاهش ریسک فعالیتهای کارآفرینانه تا حدودی وابسته به سیاستگذاری دولت ها است. اما باید در نظر داشت که اصلاح و بهبود فضای کسب و کار کشور، زمان بر است و با وجود اقدامات مثبت صورت گرفته، هنوز نمی توان ریسک بالای فعالیت های کارآفرینانه در ایران را با بسیاری از کشورها، مقایسه کرد. از این رو نیاز به دیدگاههای کلان نگر، دوراندیش و محیط نگر در خلق، سازماندهی و هدایت یک کسب و کار بیش از هر نقطه ای دیگری از جهان در ایران مورد نیاز است. بنابراین ضرورت مهم دیگر آموزش برنامه ریزی استراتژیک برای کارآفرینان دانشگاهی، فضای کم ثبات کسب و کارها در کشور می باشد که تأثیرگذاری فراوانی بر حیات کسب و کارها ی امروز دارد. لازم به ذکر است، در سالهای اخیر با توجه به اهمیت برنامه ریزی استراتژیک در کامیابی کسب و کارهای امروزی، مراکز دانشگاهی اقدام به گنجاندن برنامه ریزی

استراتژیک به طور مستقل در برنامه آموزش کارآفرینی کرده اند. به طور مثال، دانشگاه کرنر اتریش به عنوان قطب آموزش کارآفرینی در اروپا، در کنار سرفصل هایی همچون مدیریت پروژه و راه اندازی کسب و کار، سرفصل مستقلی با عنوان مدیریت استراتژیک در برنامه آموزشی خود قرار داده است. [۲]

۲- ارایه مدلی برای آموزش برنامه ریزی استراتژیک در دانشگاه های کشور

هر فعالیت کارآفرینی، با هر اندازه ای که وجود داشته باشد در عصر اطلاعات و ارتباطات الکترونیکی با تغییرات و تحولات سریعی روبروست و باید فعالیت های خود را طوری برنامه ریزی و مدیریت نماید که در محیط متلاطم و بازار به شدت رقابتی موفقیت کسب نموده و تداوم حیات داشته باشد. بنابراین کسب و کارهای بزرگ و کوچک باید در راستای کسب مزیت رقابتی و کامیابی در صحنه بازارهای جهانی اقدام به برنامه ریزی استراتژیک نمایند. مدل هایی از برنامه ریزی استراتژیک که تا کنون ارائه شده اند بیشتر با توجه به ویژگی های شرکت های بزرگ بوده و کمتر مدلی با توجه به شرایط شرکت های کوچک توسعه یافته است و این شاید به دلیل نقش کم شرکت های کوچک و نیاز شدید شرکت های بزرگ در قبل بوده است. در حال حاضر که شرکت های کوچک نقش و اهمیتی دو چندان پیدا کرده اند و بسیاری از فعالیتهای کارآفرینی به صورت شرکت های کوچک و یا متوسط تعریف می شوند، لذا باید مدلی مناسب حال این شرکت ها گزینش شود تا آنها بتوانند با بهره مندی از چنین مدلی، روند رسیدن به اهداف را سریعتر و راحت تر طی کنند. ارائه مدلی مناسب از این نوع برنامه ریزی برای شرکت های کوچک از اهمیت ویژه ای برخوردار است و اگر شرکت های کوچک کشور بتوانند از مدل ارائه شده به درستی استفاده نموده و آن را به طور صحیح اجرا کنند انتظار می رود که در تولید محصولاتی رقابتی موفق شوند که این امر به نوبه خود کمک بزرگی به افزایش صادرات غیرنفتی کشور و خروج از اقتصاد تک محصولی می کند. تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های بزرگ و کوچک در جدول (۱) آمده است. [۴] چندین مطالعه ی خارجی در رابطه با برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های کوچک انجام شده است که یکی از آنها مدلی از این، نوع برنامه ریزی را ارائه کرده است که بصورت کتاب منتشر شده است (فرای و استونر ۱۹۹۵). سایر موارد هم به صورت مقاله، مرحله ای را برای برنامه ریزی استراتژیک شرکت های کوچک عنوان کرده اند (مانند مازور ۱۹۹۸ و کارتر ۲۰۰۱). [۱۱] به نظر می رسد با توجه به نیاز به فرایند ساده تر برنامه ریزی استراتژیک شرکت های کوچک، مدل برنامه ریزی استراتژیک، مدل توصیف شده ی فرای و استونر با مقدماتی اصلاحات به خوبی پاسخ گوی شرکت های کارآفرین کوچک و متوسط کشور باشد.

فرای و استونر، فرایند برنامه ریزی استراتژیک شرکت های کوچک را در دو بخش مجزا در نظر گرفته اند:

۱ - **مرحله ی تجزیه و تحلیل**: در طول مرحله تجزیه و تحلیل، مدیر کسب و کار کوچک (یا کارآفرین) از طریق تمرکز بر نیروهای موجود در محیط، پیش بینی روندها و تغییرات، از فرصت ها و تهدیدات کلیدی محیط سازمان شناخت کاملی پیدا می کند. باید توجه داشت که کارآفرین، نباید فقط عوامل کلیدی محیطی را شناسایی و ردیابی کند، بلکه باید اثرات احتمالی این نیروها بر شرکت و فعالیت هایش را به دقت مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد. تجزیه و تحلیل داخلی شرکت، نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان را مورد ارزیابی قرار می دهد. گام های کلی تجزیه و تحلیل های داخلی و محیطی، شرکت را قادر می سازند تا به دقت و بصورت عینی، "مزیت های رقابتی" خود را شناسایی کند و موانع و تهدیدها را بنحوی کاهش داده و یا از اثرات آنها بکاهد. بنابراین نتیجه مرحله تجزیه و تحلیل، شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی و قوت ها و ضعف های داخلی است.

۲ - **مرحله ی عمل (اقدام)**: در مرحله دوم، ابتدا باید مأموریت سازمان مشخص شده و بصورت بیانیه مأموریت مکتوب بشود، در عین حال در این بیانیه تصویر یا وضعیت استراتژیک شرکت نیز باید تعیین شود. یعنی اینکه شرکت می خواهد چه تصویری از خود در ذهن ذینفعانش داشته باشد. بعد از مشخص شدن مأموریت و شمای استراتژیک شرکت، باید برای کل شرکت هدف گذاری شود و استراتژی ها دستیابی به آن اهداف نیز تعیین شوند و بعد از انجام تمام این مراحل است که شرکت به یک برنامه استراتژیک دست می یابد که باید آن را مکتوب کرده و به اطلاع ذینفعان شرکت برساند. بنابراین، محصول مرحله عمل فرایند، یک برنامه استراتژیک است. [۱۲]

جدول (۱) تفاوت های برنامه ریزی استراتژیک در سازمان های بزرگ و کوچک. [۴]

الف) تفاوت‌های فرآیندی برنامه‌ریزی استراتژیک	
سازمان‌های کوچک	سازمان‌های بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ مختصر با تعداد مراحل کمتر ▪ ساده ▪ رسمیت کم (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲) ▪ تعداد کم استراتژیستها (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰) ▪ نیاز به زمان کم (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰) ▪ نیاز به هزینه کم (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰) ▪ نیاز به تخصص کم (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲) ▪ نیاز به مطالعات و بررسی‌های زیاد و گسترده (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰) ▪ برنامه‌ریزی در سه سطح کل مؤسسه، واحدهای بازرگانی استراتژیک و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ طولانی با تعداد مراحل زیاد ▪ پیچیده ▪ رسمیت زیاد (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲) ▪ تعداد زیاد برنامه‌ریزان و استراتژیستها (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰) ▪ نیاز به زمان زیاد (زمان بر) (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰) ▪ نیاز به هزینه زیاد (هزینه بر) (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰) ▪ نیاز به تخصص‌های زیاد (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲) ▪ نیاز به مطالعات و بررسی‌های زیاد و گسترده (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰) ▪ برنامه‌ریزی در سه سطح کل مؤسسه، واحدهای بازرگانی استراتژیک و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲)
ب) تفاوت‌های محتوایی برنامه‌ریزی استراتژیک	
شرکت‌های کوچک	شرکت‌های بزرگ
<ul style="list-style-type: none"> ▪ معمولاً مأموریت همان بنیانگذاران است ▪ بررسی کلی اثرات محیط بر شرکت (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲) ▪ تعیین اهداف شرکت توسط مدیر عالی (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲) ▪ تعیین استراتژی‌ها مؤسسه و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تعیین دقیق و جزئی مأموریت مؤسسه ▪ تجزیه و تحلیل عمقی اجزای محیط‌های وظیفه‌ای و عمومی (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲) ▪ تعیین دقیق اهداف بلندمدت یا توجه به مأموریت شرکت و نتایج تجزیه و تحلیل محیطی (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰؛ امیرکبیری. ۱۳۷۷. ۴۳۲) ▪ تجزیه و تحلیل، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها در سطوح مؤسسه، واحد بازرگانی استراتژیک و بخش‌های وظیفه‌ای (دیوید. ۱۳۸۰. ۱۵۰)

باید توجه داشت که بهترین استراتژی‌ها اگر بصورت برنامه استراتژیک مکتوب نشوند، ارزشی نخواهند داشت بنابراین محصول نهایی فرآیند برنامه ریزی استراتژیک شرکت کوچک باید در قالب یک برنامه استراتژیک تهیه شده و در اختیار عوامل اجرایی قرار گیرد تا از طریق اجرای صحیح و به موقع آن شرکت بتواند به اهداف استراتژیک و در نهایت به مأموریت خود نایل شود. [۱]

سادگی و کاربردی بودن این مدل برنامه ریزی استراتژیک کسب و کارهای کوچک، آن را برای کسب و کارهای کوچک کشور ما بسیار مناسب کرده است.

نتیجه گیری:

عصر امروز عصر تغییر و همسویی با آن است. از همین رو درک تغییرات، به عنوان مهم ترین و کلیدی ترین ویژگی مدیران و کارآفرینان عصر حاضر در آمده است. از این رو هر کارآفرینی به ناچار در مرحله امکان سنجی ایده کسب و کار خود، باید از طریق تمرکز بر نیروهای موجود در محیط، پیش بینی روندها و تغییرات، از فرصت‌ها و تهدیدات کلیدی کسب و کارش شناخت کاملی پیدا کند تا بتواند در حوزه کارآفرینیش ادامه ی حیات دهد. برنامه ریزی استراتژیک، ابزاری در اختیار کارآفرینان برای رسیدن به این هدف است و در بررسی‌های صورت گرفته، به عنوان مهم ترین و کلیدی ترین ابزار مدیریتی، معرفی شده اما. متأسفانه، در کشور ما چندان مورد استفاده کارآفرینان قرار نگرفته است، مواردی همچون شناسایی مزیت رقابتی به واسطه برنامه ریزی استراتژیک و محیط کم ثبات کسب و کار کشور که از تحولات محیطی منطقه ای و

محدودیت منابع تأثیر پذیر است، آموزش این ابزار را به کارآفرینان کشور به ویژه کارآفرینان دانشگاهی ضروری ساخته است. در واقع این ابزار مدیریتی، فرایندی است که در صورت پیاده سازی، خروجی‌هایی همچون مزیت رقابتی، اهداف اساسی کسب و کار و راه‌های رسیدن به این اهداف خواهد داشت که نقش بی بدلی در موفقیت فعالیت‌های کارآفرینی خواهد داشت. در این میان، انتخاب مدل مناسب ریزی استراتژیک، گام مهم دیگری است. از آنجا که اکثر فعالیت‌های کارآفرینی منجر به کسب و کارهای کوچک و متوسط می‌شود. از میان مدل‌های متنوع موجود برای اینگونه کسب و کارها، مدل برنامه ریزی استراتژیک "فرای و استونر" را به دلیل سادگی و کاربردی بودن، مناسب به منظور آموزش به کارآفرینان دانشگاهی دیده شد که البته پیاده سازی موفق آن نیازمند آموزش آن به صورت کارگاهی و درگیر شدن دانشجویان با فرایند واقعی و عملی برنامه ریزی استراتژیک است.

پیشنهادات

باید توجه داشت که برای آموزش برنامه ریزی استراتژیک در برنامه ی کارآفرینی دانشگاه‌های کشور، بهترین روش، آموزش کارگاهی و عملی در کنار آموزش مفاهیم است. بنابر این پیشنهاد می‌گردد. در پایان دوره ی آموزش کارآفرینی دانشگاه‌های کشور، در جلسه ای ۲ ساعته، مدل برنامه ریزی استراتژیک "فرای و استونر" برای کسب و کارهای کوچک، آموزش داده شود و در انتها به دانشجویان فرصت لازم داده شود تا برنامه ریزی استراتژیک مکتوب شده ی کسب و کارشان را به مدرس مربوطه ارائه کنند و در جلسه ای دیگر با حضور مدرس و کلیه دانشجویان، اشکالات و موارد مهم برنامه های استراتژیک تدوین شده توسط دانشجویان مورد بحث و بررسی قرار گیرند.

منابع:

- [۱] احمدی، علیرضا، "نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک"، نشر تولید دانش، ۱۳۸۴.
- [۲] احمدپورداریانی، محمود، شیخان، ناهید، رضازاده، حجت الله، "تجارب کارآفرینی در کشورهای منتخب" انتشارات امیرکبیر، ۱۳۸۳.
- [۳] برایسون، جان. ام، "برنامه ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی"، موسسه آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، ترجمه ی منوریان، ۱۳۸۶.
- [۴] حسنگلی پور، طهمورث، آقازاده، هاشم، "برنامه ریزی استراتژیک برای مؤسسات کوچک و متوسط" فصلنامه پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۳۵، تابستان ۱۳۸۴.
- [۵] غفاریان، وفا، کیانیان، غلامرضا، "فرمان برای تفکر استراتژیک"، انتشارات فرا، ۱۳۸۵.
- [۶] غفاریان، وفا، "استراتژی وارزش"، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، آبان ۱۳۸۶.
- [۷] فردآیر، دیوید، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه ی اعرابی و پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۴.
- [۸] قدر، فریبرز، پترسون، اریک، "تکانه های استراتژیک در دنیای مدیریت"، ترجمه ی خالدی و کنعانی مقدم، انتشارات گروه پژوهشی آریانا ۱۳۸۶.
- [۹] نوبخت، محمدباقر، "ضرورتها و الزامات برنامه ریزی استراتژیک در جهت تحقق چشم انداز ۲۰ ساله"، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، تهران، آبان ۱۳۸۶.
- [۱۰] "فرصتها و چالش های ایران در اقتصاد ۲۰۰۸" گزارش بیزینس مانیتور، روزنامه ی دنیای اقتصاد، ۲۲ دی ۱۳۸۶، شماره ۱۴۳۲.

[11] McNamara, Carter, " **Basic Overview of Various Strategic Planning Models**", Elsevier 2001

[12] Fry L. Fred and Stoner R. Charles, " **Strategic Planning for the New and Small Business**", Upstart Publishing Company, 2002.