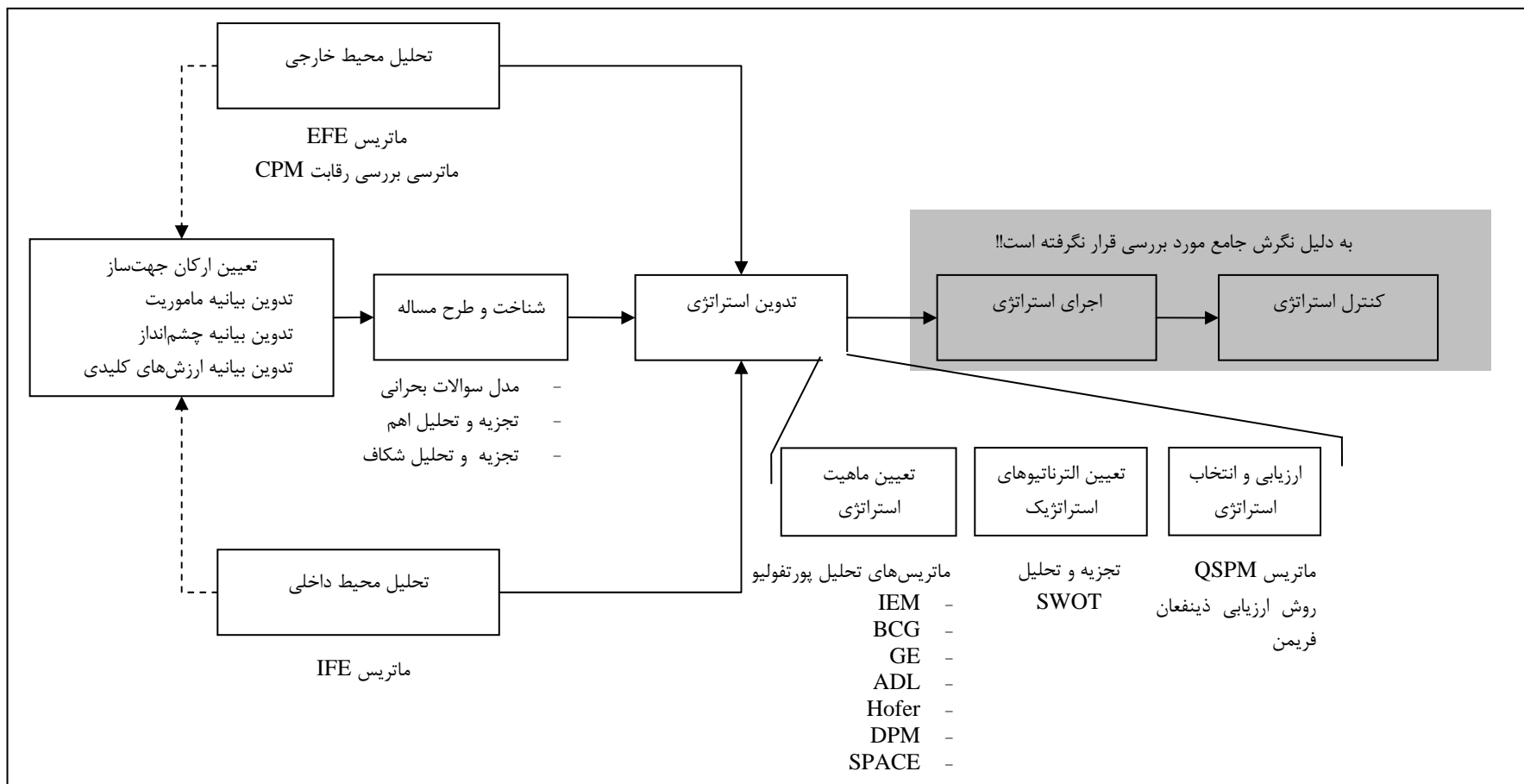


فصل ششم: ابزارهای اعمال ...

در فصل ششم برخی از ابزارها/مدل‌های مورد استفاده در گام‌های مختلف فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی شده‌اند. به زعم نویسنده کتاب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شامل مراحل زیر است:

- تدوین چشم‌انداز و ارکان جهت‌ساز (ماموریت، آرمان، چشم‌انداز محتمل و ارزش‌ها)
 - شناخت و طرح مسئله (مدل سئوالات بحرانی، مدل اهم، تحلیل شکاف)
 - جمع‌آوری اطلاعات محیط پیرامون سازمان و داخل سازمان (جدول ارزیابی عوامل خارجی، جدول ارزیابی عوامل داخلی)
 - مقایسه سازمان با رقبا (جدول بررسی مقایسه‌ای رقابت یا CPM)
 - تشخیص ماهیت استراتژی اصلی سازمان و فرموله کردن استراتژی سازمان (ماتریس داخلی - خارجی)
 - پیشنهاد راهکارهای خرد و کلان (ماتریس SWOT)
 - ارزیابی راهبردها قبل از اجرا (مدل QSPM)
 - اولویت‌بندی راهکارها در راستای اهداف و خواسته‌های موکلان استراتژیک (مدل فریمن)
- همانطور که ملاحظه می‌شود ابزارها یا مدل‌های انجام هریک از مراحل نیز در داخل پرانتزها مشخص شده‌اند. برای درک دقیق کاربرد و جایگاه هریک از مدل‌ها در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک می‌توانید از شکل زیر استفاده نمایید^۱.

^۱. برای درک بهتر مدل‌ها و ابزارها شکل‌ها، جدول‌ها و مثال‌هایی در متن کتاب ارائه شده است که در جزوه حاضر آورده نشده‌اند بنابراین دانشجویان محترم لازم است برای مطالعه هر بخش از جزوه، تطبیق‌های لازم را با متن انجام دهند.



شکل 1: ابزارها/مدل‌های مورد استفاده در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک

۱- تدوین ارکان جهت‌ساز (ماموریت، آرمان، چشم‌انداز محتمل ارزش)

در تدوین استراتژی (صرفنظر از روش برنامه‌ریزی و نوع سازمان) رکن اساسی که نمی‌توان هیچگاه آن را در فرآیند تدوین استراتژی نادیده گرفت، تدوین ارکان جهت‌ساز سازمان (ماموریت، آرمان، ارزش) است. برای تدوین ارکان جهت‌ساز لازم است بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های کلیدی تدوین شوند.

در تدوین بیانیه ماموریت باید به پنج سؤال اساسی پاسخ داد که عبارتند از:

۱. چه چیزی؟ (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می‌دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این

محصولات برآورده می‌سازد).

۲. چه کسی (مشتریان چه کسانی هستند؟)

۳. کجا؟ (حیطه رقابت شرکت کجاست؟ چه در ورودی‌ها و چه در خروجی‌ها)

۴. چرا؟ (هدف بهینه‌سازان چیست؟)

۵. چگونه؟ (ویژگی‌های منحصر به فرد و مزیت‌های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدف‌ها چیست؟)

در پاره‌ای از منابع توصیه شده است در تدوین ماموریت سازمان به غیر از سؤالات فوق که باید جواب داده شود، کانون توجه نیز باید در بیانیه شفاف گردد. کانون توجه از سه جزء تشکیل گردیده، تکنولوژی، منابع انسانی و نمای سازمانی، که بسته به نوع سازمان و توانمندی که سازمان در هر یک از سه جزء دارد، به یکی از آنها می‌توان اشاره نمود.

در تدوین بیانیه چشم‌انداز سازمان از یک سو چشم‌انداز مطلوب (آرمان) و آینده‌ای که در پی ساختن آن می‌باشیم، ترسیم می‌شود و از سوی دیگر با توجه به افق مورد نظر برای تدوین استراتژی و برنامه‌ها، ترسیمی از آینده محتمل صورت خواهد گرفت. از آنجا که در مورد آینده محتمل (به هنگام برنامه‌ریزی و شکل‌گیری استراتژی) ممکن است و با توجه به محدودیت دانش آینده‌شناسی و پیش‌بینی، اتفاق نظر کامل بین استراتژیست‌های سازمانی وجود نداشته باشد، از روش سناریوپردازی استفاده خواهد شد. برای استخراج ارزش‌ها و بیان اصول حاکم بر تصمیم‌گیری‌ها و رفتار و عملکرد سازمانی باید به باورها و ارزش‌های حاکم بر جامعه‌ای که سازمان در آن قرار دارد و جهان بینی حاکم بر استراتژی سازمان و ذینفعان آن توجه شود.

۲- شناخت و طرح مساله

برای شناخت و طرح مساله – که توسط نویسندگان محترم در فرایند گنجانده شده است – سه مدل زیر معرفی شده است.

- مدل تجزیه و تحلیل سئوالات بحرانی
- مدل تحلیل شکاف
- مدل دیاگرام اهم

۲-۱. مدل تجزیه و تحلیل سئوالات بحرانی

این روش در ابتدا با ارائه یک الگو، چارچوبی را به منظور تجزیه و تحلیل موقعیت موجود سازمان ارائه نموده و سپس با بررسی آن، استرژئی مورد نظر را تدوین می‌نماید. بطور کلی در این روش چهار سؤال اساسی مطرح است که بر موارد کیفی بیش از موارد کمی تاکید دارد. این چهار سؤال عبارتند از:

۱. اهداف و موضوع فعالیت شرکت چیست؟

جواب به این سؤال به مدیریت می‌گوید که شرکت به کدام سو می‌خواهد برود. پاسخ به این سؤال که همان

اهداف شرکت می‌باشد، ممکن است در ابعاد مختلف، مطرح گردد: مانند تکنولوژیک، مشتریان و ... و باید:

- واقع‌گرایانه و امکان‌پذیر باشد.
- واضح و قابل فهم باشد.
- پسندیده و مطلوب باشد.
- تغییر شرایط آینده را حتی‌الامکان پاسخگویی کند.
- برانگیزاننده و بسیج کننده باشد.
- هدایت کننده و جهت دهنده باشد.

۲. سازمان فعلی به کدام سمت می‌رود؟

در سؤال دوم مشخص می‌شود که آیا سازمان به اهداف خود رسیده؟ یا حداقل در مسیر اهداف تعریف شده قرار دارد یا خیر؟ در واقع تمرکز سؤال اول بر این موضوع است که سازمان به کدام سمت باید برود و در سؤال دوم تمرکز بر این موضوع است که سازمان در حال حاضر در چه مسیری قرار دارد و به کدام سمت متمایل شده است.

۳. در حال حاضر سازمان با چه عامل محیطی بحرانی روبروست؟

در پاسخ به این سؤال در واقع مدیر پس از شناسایی و تجزیه و تحلیل محیطی و بررسی کلیه سطوح محیط عمومی، عملیاتی و داخلی، کلیه عوامل را شناسایی می‌کند.

۴. در آینده چه کار موثری در جهت رسیدن به اهداف و موضوعات شرکت می‌توان انجام داد؟

پاسخ به این سؤال دقیقاً در تدوین استراتژی برای سازمان می‌باشد، بنابراین این موضوع به سمت آنالیز محیط متمایل شده و به نقطه طراحی و انتخاب استراتژی خواهد رسید. این سؤال زمانی می‌تواند پاسخ داده شود که مدیریت فرصت زیادی برای بررسی جواب داشته باشد و همچنین مستلزم داشتن تصویر روشن و گویایی از سازمان، در رابطه با اهداف و نیز مسیر حرکت و شناسایی دقیق محیطی که شرکت در آن قرار دارد.

۲-۲. مدل برنامه‌ریزی دیاگرام اهم

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک اهم، مسئولین و مدیران را قادر می‌سازد مشکلات شرکت را به اجزاء کوچک تبدیل کرده و سپس هر جزء را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. در این روش می‌توان بر اساس بررسی و تجزیه و تحلیل دو محیط داخلی و خارجی شرکت به جزئیاتی در مورد تجزیه و تحلیل محصولات شرکت و یا بررسی یک محصول دست یافت. روش دیاگرام اهم با متمرکز شدن روی یک موضوع و طرح دو سؤال اساسی از محیط داخلی و خارجی پیرامون مسئله مورد نظر، ضمن انجام یک تحلیل علت و معلولی سعی می‌کند، لیست کاملی از مواردیکه باید مورد توجه قرار گیرند را ارائه دهد.

۳-۲. روش تحلیل شکاف

در این روش ابتدا اهداف موسسه تعیین شده و سپس استراتژیست با تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، فاصله و شکاف موجود بین اهداف موسسه و وضع موجود (استمرار استراتژی جاری) را تعیین می‌کند. عبارت دیگر اگر شکاف ممکن زیاد باشد، احتمالاً تعداد بیشتری از راه‌حل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدیهی است

اندازه شکاف، مهم بودن و باور اینکه امکان کاهش و رفع آن وجود دارد، در تمرکز روی برخی راه‌حل‌ها تاثیر می‌گذارد و بالعکس در صورتیکه فاصله شکاف اندک بوده و مهم نباشد توجه استراتژیست‌ها بر راه‌حل‌های دیگر متمرکز می‌شود. بنابراین اگر شکاف اندک باشد، احتمالاً استراتژی ثبات انتخاب می‌شود و چنانچه شکاف نسبت فرصت محیطی مورد انتظار زیاد باشد، استراتژی توسعه مطرح می‌شود. و در صورتیکه از منابع سیستم و امکانات داخلی استفاده صحیحی نشده باشد، استراتژی بازسازی انتخاب می‌شود.

مراحل اجرای این روش را می‌توان به ترتیب ذیل خلاصه نمود:

۱. شناسایی منافع عمده در قالب عناصر برنامه استراتژیک، این عوامل ممکن است برآوردهای فروش، سود خالص، نرخ بازده سرمایه و یا هر عنصر مرتبط دیگری باشد.

۲. شناخت وضع موجود و روند استمرار آن و مقصدی که در صورت ادامه روند به آن خواهیم رسید. (مثلاً برای ۵ سال)

۳. شناسایی و تعیین اهداف مشخص که قصد داریم از طریق برنامه استراتژیک به آنها دست یابیم.

۴. شناسایی اختلاف و یا تفاوت موجود بین اهداف برنامه استراتژیک و اهداف جاری (این فاصله بیانگر شکافی است که باید پر شده و تا جای ممکن کاهش یابد).

۵. نهایتاً در مرحله آخر پس از پی بردن به اینکه فاصله‌ای، بین برنامه‌های جاری اهداف آتی وجود دارد، باید به شناسایی راه حلها، برنامه‌ها، نتایج و عملیات مشخص مورد نیاز برای پر کردن شکاف پرداخت.

مدل تجزیه و تحلیل شکاف را اگر توام با جدول ETOP (تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات محیطی) و SAP (تشخیص عوامل مزیت استراتژیک- قوتها و ضعفها) در یک چارچوب منظم و سیستماتیک بکار گیریم، جریان انتخاب و محدود کردن راه حلها از کیفیت بهتری برخوردار می‌شود.

واضح است که این مقایسه‌ها و تجزیه و تحلیل‌ها تابع تفاسیر ذهنی استراتژیست‌ها بوده و لزوماً مورد تایید همگان نمی‌باشد. این مدل با پارادایم تجویزی و همچنین پارادایم ترکیبی سازگارتر از پارادایم توصیفی است. رویکرد

حاکم بر این مدل، رویکرد فرآیند پایه برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر خط‌مشی‌ها و روایات است که برای سازمان‌های خصوصی و دولتی برای سطوح شرکت و SBU راحتی کاربرد دارد. (تحلیل‌ها عمدتاً کیفی صورت می‌گیرد)^۱

۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

این ماتریس ابزاریست که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و برای سازمان‌های دولتی و خصوصی و عمومی در سطح شرکت و SBU قابلیت کاربرد دارد. پارادایم حاکم بر طراحی این ماتریس، عمدتاً تجویزی بوده و در رویکردهای مختلف تجویزی بعنوان ابزاری برای جمع‌آوری برای اطلاعات محیط پیرامونی و محیط صنعت قابلیت کاربرد دارد. (مثال و شکل در متن کتاب مطالعه شود)

۴- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوت‌های شهودی و نقطه نظرات دست اندرکاران تکیه می‌شود. این ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات درون سازمانی در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی و خصوصی کاربرد فراوان دارد. پارادایم حاکم بر این ابزار جمع‌آوری اطلاعات، تجویزی است، گرچه برای پارادایم تلفیقی نیز قابلیت بکارگیری دارد. (مثال و شکل در متن کتاب مطالعه شود)

۵- ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقابت (CPM)

توجه به نیروهای رقابتی اغلب به منظور شناسایی بزرگترین ضرباتی است که به صورت اتفاقی جایگاه استراتژیک شرکت را تهدید می‌نماید. ماتریس CPM اصلی ترین رقبای یک شرکت را با تمام نقاط ضعف و قوتشان معرفی می‌نماید. این ماتریس، همان بسط ماتریس IFE می‌باشد و در واقع ضریب‌ها و جمع نمره‌های هر دو ماتریس دارای

^۱ . همانطور که ملاحظه می‌شود به نظر می‌رسد هر سه مدل معرفی شده مدل‌هایی برای برنامه‌ریزی استراتژیک هستند و معلوم نشده است که

چگونه بوسیله این مدل‌ها اقدام به طرح مساله کرد!

معنی یکسانی می‌باشند. ولی، عوامل موجود CPM در برگیرنده مسائل داخلی و خارجی می‌شوند و رتبه‌ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف است.

ماتریس بررسی رقابت CPM را می‌توان برای مقایسه شرکت با شرکت‌های رقیب نیز بکار برد. این تجزیه و تحلیل موجب می‌شود تا گاهی اطلاعات مهمی از درون سازمان بدست می‌آید. این مدل برای برنامه‌ریزی استراتژیک در موقعیت رقابتی کاربرد بیشتری دارد تا موقعیت‌های انحصاری. پارادایم حاکم بر این مدل، عمدتاً تجویزی و یا ترکیبی می‌باشد. (مثال و شکل در متن کتاب مطالعه شود)

۶- ماتریس داخلی و خارجی (IEM)

در صورتیکه بخواهیم ماهیت استراتژی اصلی یک سازمان را تعیین کنیم، از این ماتریس استفاده می‌شود. این ماتریس برآیند نتایج دو ماتریس IFE و EFE را بطور یکپارچه تحلیل کرده و با توجه به موقعیت بدست آمده در ماتریس IE سه نوع استراتژی اصلی رشد، ثبات و کاهش تعیین می‌شود. (مثال و شکل در متن کتاب مطالعه شود)

۷- مدل تحلیل SWOT و پیشنهاد راهبردهای خرد و کلان

روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیل مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و استراتژی‌های متناسب به موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می‌سازد. در این روش تلاش‌هایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمده و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقاء شرکت طراحی می‌شود. (مثال و شکل در متن کتاب مطالعه شود)

در این مدل فرصت‌ها و تهدیدها نشان‌دهنده چالش‌های مطلوب و یا نامطلوب عمده‌ای است که در محیط صنعت مورد نظر فرا روی شرکت وجود داشته و در مقابل، قوت‌ها و ضعف‌ها (شایستگی‌ها، توانایی‌ها، مهارت‌ها، کمبودها) وضعیت محیط داخلی تشکیلات مورد مطالعه را به نمایش می‌گذارد.

پس از اینکه عوامل محیطی (فرصت‌ها و تهدیدها) و عوامل درونی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی شده و عوامل کلیدی آنها از غیر کلیدی تمیز داده شد، زمان پیشنهاد و انتخاب استراتژی‌ها فرا می‌رسد.

مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهار نواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد، به عبارت دیگر همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می‌گردد، این استراتژی‌ها عبارتند از:

- راهبردهای حداکثر استفاده از فرصت‌های محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان (ناحیه ۱)
(استراتژی‌های SO)
- راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها (ناحیه ۲)
(استراتژی‌های ST)
- راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصت‌های محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان (ناحیه ۳) (استراتژی‌های WO)
- راهبردهای برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (ناحیه ۴) (استراتژی‌های WT)

لازم به ذکر است که تجزیه و تحلیل فوق تنها، موقعیت استراتژیک را در یک مقطع زمانی مشخص، روشن می‌سازد. لذا به منظور دنبال نمودن روند زمانی، با توجه به این موضوع که شرایط محیطی (داخلی و خارجی) پویا بوده و دائماً در حال تغییر و دگرگونی می‌باشد، لازم است روند تحولات مورد بررسی قرار گرفته و در مقاطع مختلف زمانی، استراتژی‌ها را استخراج نمود. دنبال نمودن این روند کمک می‌کند تا بتوان حالت‌های مختلفی را که در آینده ممکن است رخ دهند را بررسی و پیش‌بینی نمود.

در مدل SWOT پس از لیست کردن هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها و نوشتن آنها در سلول‌های مربوط به خود، از محل تلاقی هر یک از آن‌ها استراتژی‌های مورد نظر حاصل می‌شود. مواجهه دادن عوامل اصلی داخلی و خارجی و تدوین استراتژی‌های SO، WO، ST و WT از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT می‌باشد و به قضاوت و قدرت تجزیه و تحلیل خوبی نیاز دارد.

در اجرای استراتژی‌های SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نماید هر شرکتی علاقه‌مند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین

موقعیتی سعی می‌کنند در زنجیره ارزش دارائی‌ها، دارائی‌های پایه خود را تبدیل به شایستگی کلیدی و نتیجتاً مزیت رقابتی نمایند.

هدف از استراتژی‌های WO این است که سازمان از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است استفاده نماید در جهت جبران نقاط ضعف، گاهی در خارج از سازمان فرصت‌های بسیار مناسبی وجود دارد، ولی سازمان به سبب داشتن ضعف داخلی نمی‌تواند از این فرصت‌ها بهره‌برداری نماید. برای مثال تقاضا برای یک محصول مشخص در جامعه‌ای بالا می‌باشد، ولی شرکت تکنولوژی لازم را در جهت تولید آن محصول ندارد. در این صورت شرکت استراتژی‌های مختلفی از قبیل: خرید تکنولوژی، شراکت با شرکتی که دارای چنین توان یا شایستگی است، ایجاد واحد تحقیق و توسعه به منظور ایجاد تکنولوژی مورد نظر، . . . و بالاخره فراموش کردن فرصت بدست آمده را می‌تواند انتخاب نماید.

سازمان در اجرای استراتژی‌های ST می‌کوشد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی خود برای جلوگیری از تاثیر منفی تهدیدات خارجی بر سازمان ساز و کارهایی را در پیش بگیرد و یا تهدیدات را از بین ببرد.

هدف سازمان در اجرای استراتژی‌های WT کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. شرکتی که بیشترین عواملش در این خانه متمرکز باشد وضعیت مناسبی نداشته و در موضع مخاطره‌آمیزی قرار خواهد گرفت. در چنین حالتی شرکت استراتژی‌های مختلفی از قبیل: انحلال، واگذاری، کاهش عملیات، ادغام و مشابه آن را برمی‌گزیند و در هر صورت شرکت‌ها سعی می‌کنند از چنین وضعیتی پرهیز نمایند.

کاربرد دیگر مدل SWOT مقایسه نظام یافته‌ای از فرصت‌ها و تهدیدهای کلیدی خارجی با ضعف‌ها و قوت‌های داخلی است که به منظور تشخیص یکی از چهار الگوی میان موقعیت‌های داخلی و خارجی موسسه صورت می‌گیرد. این الگوها منجر به استراتژی‌هایی می‌شوند که موارد ذیل را پیشنهاد می‌کنند:

- خانه یکم: استراتژی تهاجمی (توسعه‌ای) را توصیه می‌کند.
- خانه دوم: استراتژی تنوع را توصیه می‌کند.
- خانه سوم: استراتژی با گرایش تغییر جهت را حمایت می‌کند.
- خانه چهارم: استراتژی تدافعی را توصیه می‌کند.

۸- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی کمی QSPM می‌باشد. این تکنیک مشخص می‌نماید که کدامیک از گزینه‌های استراتژیک انتخاب شده، امکان‌پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌نماید.

این تکنیک نیز مانند اکثر تکنیک‌ها و ابزارها نیازمند یک قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی می‌باشد. این ماتریس برای ارزیابی امکان‌پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمان می‌باشد. در صورتیکه در این ارزیابی یک استراتژی توان مواجهه با شرایط درون و برون سازمانی را نداشته باشد، باید از فهرست استراتژی‌های قابل اولویت‌بندی خارج شود. (مثال و شکل در متن کتاب مطالعه شود)

۹- مدل فریمن یا ذینفعان

در این مدل رضایت و خواسته‌های هر یک از گروه‌های ذوی‌الحقوق که به نوعی نسبت به عملکرد صنعت یا سازمان دارای حقوق و منافعی هستند، مورد توجه قرار می‌گیرد. بدین ترتیب روشی مبتنی بر تامین رضایت گروه‌های ذینفع و صاحبان حقوق در سازمان ابداع شده است، به نحوی که میزان رضایت این گروه‌ها بعنوان شاخص عملکرد سازمان یا اثربخشی صنعت به حساب آید.

برای تعیین میزان اثربخشی سازمان از دیدگاه هر یک از این گروه‌های ذینفع معمولاً هفت گروه انتخاب می‌شوند:

۱. صاحبان شرکت ۲. مشتریان ۳. کارکنان ۴. اعتباردهندگان ۵. جامعه ۶. عرضه‌کنندگان مواد اولیه ۷. دولت.

لذا در این مدل هنگام ارزیابی استراتژی‌های قبل از اجرا، استراتژی‌هایی مورد توجه و اولویت قرار می‌گیرند که بتوانند نیاز و رضایت گروه‌ها مختلف را با توجه به جایگاه هر گروه در سرنوشت سازمان برآورده سازند. تجزیه و تحلیل ذینفعان در تعیین اینکه سازمان باید رسالتها و احتمالاً استراتژی‌های مختلفی در مورد آنان داشته باشد یا خیر، کمک بسزایی خواهد کرد.

عوامل مختلفی روی انتظارات ذینفعان و اهداف سازمانی اثر می‌گذارند که فرهنگ سازمانی، عوامل محیطی انتظارات اشخاص از آن جمله‌اند. فریمن معتقد است که استراتژی سطح شرکت را می‌توان به عنوان روش ارتباط با ذینفعان یا ساختن پلی برای برقراری ارتباط با آنها تلقی کرد.

اگر استفاده موفقیت‌آمیز این مدل در نظر باشد، تصمیم‌گیرندگان کلیدی باید در مورد اینکه چه کسانی ذینفعان اصلی هستند و رعایت حقوق آنها و عکس‌العمل نسبت به دعاوی آنها چگونه باید باشد، به توافق معقول و منطقی دست یابند.

فریمن معتقد است که فلسفه وجودی و ارزش‌های یک سازمان باید بر اساس خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان تنظیم شود. عبارت دیگر هر سازمان باید فلسفه وجودی خود را در رابطه با گروه‌های مختلف ذینفع مشخص سازد. طبق این مدل اعتقاد بر این است که اگر شرکتی بتواند از دید تک تک گروه‌های ذینفع خوب عمل کند، موفقیت آن تضمین خواهد شد. نقاط قوت این مدل:

۱. توجه به خواسته‌ها، نیازها و دعاوی متعدد که از سوی افراد درون یا بیرون از سازمان مطرح می‌شود.
۲. سازمان نسبت به اینکه ذینفعان سازمان چه کسانی هستند آگاه شده و از نسبت به آنها عکس‌العمل مثبت نشان می‌دهد.

از نقاط ضعف این مدل می‌توان به فقدان معیارهای مناسبی که بتوان با آنها دعاوی و نیازهای متضاد را ارزیابی کرد اشاره نمود.

همانگونه که اشاره شد، یک ذینفع فرد یا گروهی است که می‌تواند بر آینده شرکت تاثیرگذار بوده یا تحت آن قرار گیرد. چنانچه استراتژی به گروه ذینفع اثر گذارد، امتیاز متعلقه مثبت و چنانچه استراتژی اثر گذارد، امتیاز منفی خواهد بود. چنانچه هیچگونه اثر متقابلی بین استراتژی‌های سازمان و ذینفعان مشاهده نشود، امتیاز صفر تعلق می‌گیرد.

این مدل تحت پشتیبانی پارادایم تجویزی بوده و برای سنجش امکان‌پذیری و اولویت‌بندی راهکارها در راستای خواسته‌های موکلان استراتژیک یک سازمان طراحی گردیده است و در سطح شرکت و SBU ها ابزاری مناسب برای انتخاب اولویت‌بندی گزینه‌های استراتژیک برای شرکت‌های دولتی و خصوصی می‌باشد. (مثال و شکل در متن کتاب مطالعه شود)