

پیوست ها و قضايا

بخش اول مفاهيم و تعاريف

- ✓ تعريف مدیریت
- ✓ مفهوم راهبرد
- ✓ سيمای راهبردی
- ✓ خاستگاه مواضع راهبردی
- ✓ راهبرد در عمل
- ✓ مزایا و معایب راهبردهای تدوینی

بخش دوم جهت گیری راهبردی

- ✓ مدیریت راهبردی
- ✓ راهبردهای کلیت فعالیت ها
- ✓ جایگاه مجموعه فعاليتها
- ✓ روشهای تعیین جایگاه راهبردی

بخش سوم راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی ۱

- ✓ هبردهای عمومی و مزیت رقابتی واحدهای تجاری/خدماتی
- ✓ راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی
- ✓ طراحی راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی به روشی دیگر
- ✓ روشهای سازماندهی برای طراحی راهبرد

بخش چهارم راهبردهای عملیاتی، ارزشیابی ها و موانع اجرا

- ✓ نامه ریزی برای اجرای راهبرد
- ✓ ارتقای عملکرد داخلی در چارچوب راهبردهای عملیاتی
- ✓ ارزشیابی کلی گزینه‌های راهبردی
- ✓ موانع عام و خاص طراحی و اجرای راهبرد رسمی

بخش پنجم پیوستها قضايا

- ✓ چند روش تجزیه و تحلیل راهبردی برای دستیابی به بهره‌وری
- ✓ پرسشنامه خویشتن شناسی
- ✓ قضايا
- ✓ فهرست منابع و مآخذ



تجزیه و تحلیل های رایج برای تدوین راهبرد و ارتقای بهره‌وری

مقدمه

هرکس مدعی عرضه فهرستی جامع و مانع مشتمل بر کلیه روشهای تجزیه و تحلیل های راهبردی شود خطر بزرگی را پذیرفته است. فردی با ادعایی این چنین می‌تواند متهم به جانداختن برخی موارد و تأکیدی شاید متعصبانه بر بعضی موارد دیگر شود. بی‌تردید این متن نیز همه روشهای تجزیه و تحلیل راهبردی برای دستیابی به بهره‌وری را در بر نمی‌گیرد و اصلاً بعید نیست افرادی هم با برخی از توضیحاتی که در مورد روشهای مورد بحث در این قسمت داده می‌شود، موافق نباشد. اما انتقادهایی که ممکن است مطرح باشند (!) هر چند قابل احترامند فعلاً مانعی برای پرداختن به این مقوله محسوب نمی‌شوند. در اینجا هدف این نیست که همه چیز را در مورد همه روشهای تجزیه و تحلیل راهبردی روشن سازد، بلکه هدف این است که اولاً مجموعه ای از چند روش رایج تجزیه و تحلیل راهبردها و بهره‌وری در اختیار علاقمندان قرار گیرد، ثانیاً علاقمندان با منابع کسب آشنایی بیشتر، با این روشها آشنا شوند و ثانیاً برخی از موارد عمده نیز توضیح داده می‌شوند. به علاوه این بخش نمی‌خواهد چون راهنمای کاربرد روشهای تجزیه و تحلیل راهبردها برای ارتقای بهره‌وری عمل کند. جلب توجه خواننده به اطلاعاتی بیشتر در این زمینه‌ها مقصود این قسمت را برآورده می‌سازد و کتابها، مقاله‌های دیگر، بخصوص به لحاظ آنکه هر کدام بر یکی یا حداکثر معدودی از روشها تأکید دارند، قاعدتاً جواب امر را به تفصیل و بصورتی موثر بیان می‌کنند. تلاشی برای معرفی کتابها و مقاله‌هایی که روشهای عرضه

شده در این بخش را برای اولین بار مطرح کرده‌اند نخواهند شد. نباید فراموش کرد که هدف در اصل نشان دادن جهت است. ضمناً لازم به یادآوری است که همه مواردی که زیر عنوان روش تجزیه و تحلیل راهبردها ارائه می‌شوند لزوماً روشهایی برای تجزیه و تحلیل نیستند و بیشتر می‌توانند به عنوان چارچوبها یا ابزارهایی برای بهتر اندیشیدن و دیدن جهت امور بکار روند. این موارد را می‌توان رویکردهایی برای پرداختن به برخی مقولات به شمار آورد.

تعدادی از روشها صرفاً به عنوان راههای دستیابی به بهره‌وری قابل استفاده‌اند و در مقاله‌ای چندی پیش در سمینار راههای عملی ارتقای بهره‌وری عرضه شدند (رحمان سرشت، ۱۳۷۷). اما آن فهرست به اندازه کافی جامع نبود و از آن گذشته تفکر راهبردی در حال پیشرفتند و از آن هنگام یا روشهایی جدید ابداع شده‌اند یا نویسنده با مواردی نو آشنا شده است که می‌خواهد علاقمندان دیگر را نیز در آن آشنایی سهیم کند. تعدادی از این روشها، تجزیه و تحلیلهای مالی هستند و تعدادی هم با تجزیه و تحلیلهای مورد استفاده در مدیریت تغییر و اجرای راهبرد تطابق دارند. این امر انسان را وسوسه می‌کند تدوین فهرستی جامع از کلیه این روشها را مورد اتهام قرار دهد. اما مبادرت به انجام اقدامی با این وسعت، کار را از یک مجموعه مقدماتی فراتر می‌برد. چون علاوه بر روشهای بهره‌وری مطروحه در مقاله فوق، برخی از این روشها در مقاله مربوط به ارزشیابی (رحمان سرشت، ۱۳۷۲) مطرح شده‌اند، اهتمام به همه این موارد به یک کتاب جامع محول می‌شود.

تردیدی نیست که در آینده فهرست این روشها گسترش خواهد یافت، مواردی از دور خارج و مواردی جدید وارد دور خواهند شد، مواردی اصلاح و مواردی هم بسط خواهند یافت. بدیهی است دریافت نظر علاقمندان می‌تواند به بهبود و غنای این مجموعه کمک کند. آنچه می‌تواند این فهرستها و توضیحات مربوط به آنها را در آینده ملموس و قابل استفاده‌تر کند یاری خوانندگان صاحب‌نظر به یافتن معادلهایی قابل قبول‌تر برای واژه‌های لاتین روشهاست. در مقالات قبلی خود برای اولین بار واژه‌هایی معادل لغات انگلیسی بیانگر روش‌های تجزیه و تحلیل برگزیده، اما هنوز این زمینه مستلزم بررسیهای بیشتری است و یافتن واژه‌هایی گویاتر کاملاً امکان‌پذیر به نظر می‌رسد.

شیوه‌های تجزیه و تحلیل آفریننده یا خالق بهره‌وری نیستند.

باید بخاطر داشت که این شیوه‌های تجزیه و تحلیل نیستند که راهبردها را می‌سازند، در واقع این

مدیران، بخصوص صدرنشینان سازمان اند که باید چنین کنند. اما روشهای تجزیه و تحلیل می‌توانند داده‌ها و اطلاعات را به گونه‌ای که درک و برداشت‌هایی متفاوت از مقولات و شرایط حاصل شود، سامان دهند. هیچ یک از روشهای تجزیه و تحلیل برای کلیه مناسبتها کاربرد ندارد، و اولین وظیفه هر تحلیل‌گر دقیق گزینش شیوه مربوط و بالقوه کارساز است. اما تجربه بیانگر آنست که غالباً استفاده از دو یا سه روش برای تحلیل یک وضعیت بهتر است. شیوه‌های مختلف امکان آنکه اطلاعات مورد تجزیه و تحلیل در وضعیت های متفاوت مشاهده شوند را به وجود آورند. با مشاهده چند وضعیت می‌توان بدون تعصب جوانب را ارزشیابی کرد. استفاده از چند روش، موقعیت مورد تجزیه و تحلیل را تغییر نمی‌دهد، ولی ترکیبهای متفاوتی از مجموعه‌ای اطلاعاتی ثابت مربوط به آن موقعیت به وجود می‌آورد. چنانکه هر تحلیل‌گری می‌داند کاربرد هر روش غالباً نیاز به اطلاعاتی که تا هنگام کاربرد آن روش در سازمان قرار نگرفته بود را مطرح می‌سازد.

ممکن است شیوه‌های تجزیه و تحلیل به توضیح و بیان مقولات پیچیده عمل کنند. روشهای فهرست شده می‌توانند اطلاعات را متراکم سازند و امکان درک مشترک طرحها را به کسانی که باید روی آن طرحها کار کنند بدهند.

در اینجا تاکید بر یک نکته دیگر هم ضروری است. چنانکه بسیاری از خوانندگان بخوبی می‌دانند شیوه‌های تجزیه و تحلیل و اصولاً فنون کار، راهبردی را به اجرا در نمی‌آورند و قطعاً هیچ یک از ما تصور نخواهد کرد که استفاده از شیوه‌های زیبا، کشیدن طرحها و شکل‌های رنگارنگ و انجام محاسبات پیچیده فریبنده برای رسیدن به تصمیمهای کارساز، کار را اتمام می‌کند بهر حال آن تصمیمها، اگر انشاء درست (!) باشند باید جامه عمل بپوشند.

اما پرداختن به فهرست روشها قبل از آنکه به چند دایره‌المعارف روشها اشاره‌ای شود بی‌حرمتی به پیشکسوتان و محروم ساختن خوانندگان از مخازن روشها خواهد بود.

۱- جدول (کارت) امتیازهای متوازن (با استفاده از سنج‌های کلیدی عملکرد)

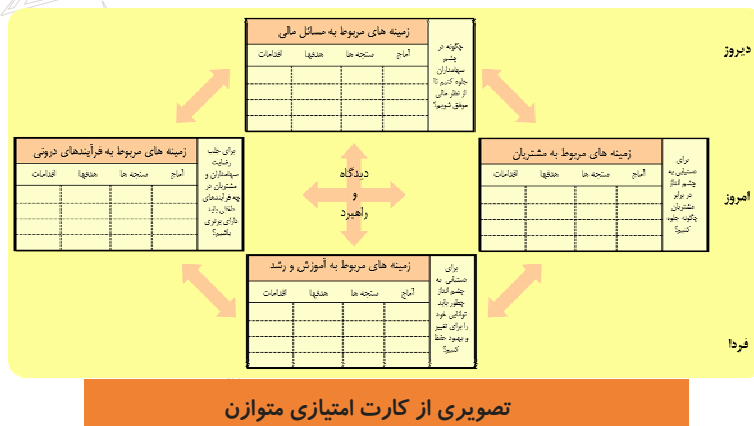
Balanced Scorecard

غالباً وقتی سنجش عملکرد کلی (نه عملکرد اشخاص) در بخش خصوصی یا عمومی مطرح می‌شود، کاربرد شاخصها و نمایه‌های مالی به عنوان مهمترین وسیله ارزشیابی به خاطر می‌آید، مبالغ صرفه‌جویی یا کسب شده وجوهی که از خطر حیف و میل نجات یافته‌اند، هدفهای مالی تحقق یافته، بدهیها، هماهنگی مصارف با مبالغ تخصیص یافته، فروش درآمد، سود و نظایر آنها از جمله آن نمایه‌های مالی برای ارزشیابی عملکردهای سازمانی به شمار می‌آیند. اما کپلان و نورتون^۱ معتقدند کیفیت عملکردها رانه تنها با نمایه‌های مالی، بلکه باید با نمایه‌های غیرمالی در چارچوب «صفحه یا جدول متوازن» عملکردها مورد سنجش قرار داد. روش تحلیل عملکرد یا تجزیه و تحلیل امکانات با استفاده از جدول امتیازهای متوازن بدون بهره‌گیری از نمایه‌های غیرمالی بی‌معنی است با این حال چون نمایه‌های مالی مورد توجه در این روش عمده به نظر می‌رسند این روش تحلیل از جمله روشهای مربوط به تحلیل‌های مالی محسوب شده است. جدول امتیازهای متوازن سنج‌های مالی را که نتایج اقدامات قبلی را آشکار می‌سازند با نمایه‌های عملیاتی بیانگر رضایت ارباب رجوع / مشتری، فرآیندهای درونی و فعالیتهای نوآورانه، یا اقداماتی که سازمان برای بهبود عملکردها انجام می‌دهد - یعنی فعالیتهای که می‌توانند ارتقای عملکردهای مالی و غیرمالی را در آینده در برداشته باشند - تلفیق می‌کند. بنابر پیش فرضهای این روش، مدیریت سازمان آرمانها یا هدفهایی مشخص را در چهار قلمرو زیر در نظر می‌گیرد:

- ♦ مالی: تامین کنندگان مالی ما از ما چه برداشتی دارند (حساس نسبت به منابع یا بی‌مبالات؟)
 - ♦ ارباب رجوع / مشتریان: اربابان رجوع یا مشتریان ما را چگونه می‌بینند؟ (علاقمند نسبت به جلب رضایت آنان یا بی‌توجه؟)
 - ♦ از دیدگاه درون سازمانی: در چه زمینه یا زمینه‌هایی باید ارتقاء پیدا کنیم؟ (کاهش مدت عرضه خدمات؟)
 - ♦ نوآوری و یادگیری: تاچه حد می‌توانیم کارها را بهبود بخشیم و ارزش آفرینی کنیم؟
- سپس می‌توان سنج‌هایی را برای سنجش میزان تحقق هدفهای مربوط به هر یک از قلمروهای

رایج ترین روشهای جدید تجزیه و تحلیل های راهبردی برای دستیابی به بهره‌وری

فوق (برای مثال مقدار معینی صرفه‌جویی در قلمرو مالی) بکار برد. این سنج ها را می‌توان سنجه های کلیدی عملکرد یا سنجه‌هایی که برای دستیابی به گزینه راهبردی مطلوب انکار ناپذیرند، محسوب کرد.



برای مثال سازمان می‌تواند بهره‌گیری کارآمدتر از منابع مالی، کاهش هزینه‌های سربار در هر سه ماه و نسبت بیرون داد (محصول) به هر متر مربع فضای کالبدی را به عنوان نمایه‌های موفقیت در قلمرو مالی بکار برد. کاهش میزان شکایات و رضایت از خدمات جدید می‌توانند نمایه‌هایی برای توجه به ارباب‌رجوع یا مشتری باشند. تقلیل مدت عرضه خدمات (کاهش زمان صدور شناسنامه، موافقت اصولی، رساندن نامه به مقصد و نظایر آنها) و هزینه هر مورد خدمت (هزینه‌های صدور یک جلد شناسنامه) می‌توانند شاخصه‌هایی برای دیدگاههای داخلی باشند. مدت (کوتاهی یا بلندی زمان) طراحی محصول جدید، اصلاح روشها و نظایر آنها می‌توانند سنجه‌هایی برای نمایاندن ظرفیت نوآوری و یادگیری سازمانی باشند.

- ♦ R.S. Kaplan, and D.P. Norton. (Jan-Feb, 1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review. Pp. 75-85
- ♦ R.S.Kaplan, and D.P.Norton. (Jan-Feb.,1992). "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance, Harvard Business Review. Pp. 71-79.

Benchmarking

۲- انگپایه‌زنی

۴۷۳

انگپایه‌زنی هم مانند باز مهندسی (مهندسی مجدد) کسب‌وکار، مهندسی همزمان، مهندسی معکوس بیش از آنکه روش تجزیه و تحلیل باشد فرآیندی خاص و رویکردی برای پرداختن به مقولاتی

خاص است. انگپایه‌زنی عمدتاً اقدامی بیرون‌گر است و فرآیندهای مشترک جاری در سازمان شما و سازمانهایی که کاری مشابه کار شما انجام می‌دهند (و لزوماً رقیب شما نیز نیستند) را با هم مقایسه می‌کند. غرض از انگپایه‌زنی مشخص ساختن یک روش مشترک (که در مقایسه با روشهای مشابه مورد استفاده به وسیله همه بهترین روش قلمداد می‌شود) برای هماهنگی یا بهتر شدن آن است. برای مبادرت ورزیدن به انگپایه‌زنی ابتدا باید فرآیندی را که می‌تواند از مقایسه سود جوید، و در اثر آن به بهبودی رسد مشخص کرد. سپس باید با سازمان یا سازمانهایی که در محدوده آنها آن فرآیند به بهترین وجه (در مقایسه با دیگران) انجام می‌شود به توافقهایی رسید. در درجه اول لازم است فرآیندی که تصور می‌کنید در سازمان شما نیاز به بهتر شدن دارد بخوبی درک کنید، در غیر این صورت ممکن است به این احساس برسید که فرآیندی در سازمان شما نیاز به بهبود دارد ولی دقیقاً متوجه نشوید از چه جهت همین فرآیند در سازمان دیگر بهتر انجام می‌شود.

گاهی می‌توان انگپایه را بر مبنای فرآیندی که در بنگاههای رقیب بخوبی انجام می‌شود، محقق ساخت. اما طبعاً انگپایه‌زنی با همکاری سازمانها و بنگاههایی که در قلمرو یک صنعت بی‌هیچ رقابتی فعالیت دارند بهتر می‌تواند انجام شود (برای مثال چگونگی توزیع برق و کسب وجوه قبضه‌ها در ایران می‌تواند با روشهایی که سازمانها یا بنگاههایی مربوط در کشورهای دیگر برای همین امور بکار می‌برند مقایسه شود)، به علاوه می‌توانید یک روش مورد استفاده در سازمان خود را با چنین روشی که ممکن است در سازمانی که در درون مرزهای صنعت شما فعالیت نمی‌کند امادر استفاده از آن روش با شما وجه تشابهی دارد مقایسه کنید (مثال تولید کننده محصولات مصرفی که قبلاً بنابر ضرورت، فرآیند خدمات رسانی یک شرکت هوایی را به مسافران مطالعه می‌کند). هدف اصلی و اساسی از دست‌زدن به این اقدامات حصول به بهبود دایمی است. انگپایه‌زنی وسیله‌ای عمده برای دستیابی به عملکردی در سطح جهانی است. ضمناً انگپایه‌زنی مقدمه‌ای ضروری برای بازمهندسی (مهندسی مجدد) فرآیند کسب و کار است. این فن دارای ارزشهای دیگری نیز هست. برای مثال این روش وسیله‌ای مفید در تحلیل رقبا به شمار می‌آید. زیرا به وسیله آن می‌توان به نقاط قوت و ضعف رقبا پی‌برد. اما توجه به اصول اخلاقی، که ضرورتی گریزناپذیر در جریان انگپایه‌زنی است، از اهمیتی فوق‌العاده برخوردار است، البته اصول اخلاقی و رفتاری خاصی در این زمینه تدوین و چاپ شده است، اما صرف‌نظر از آن

اصول و آیین نامه‌های مدون باید بخاطر داشت که بدون اطمینان چند جانبه میان بنگاه‌های درگیر، انگپایه‌زنی بخوبی و بسادگی انجام‌پذیر نخواهد بود. انگپایه‌زنی صرفاً، مقایسه چند نسبت مربوط به عملکردها نیست، هر چند این نوع مقایسه در ابتدا می‌تواند راهگشا باشد و قسمتهایی را که ضعیف عمل میکنند نشان دهد، انگپایه‌زنی مقایسه جزء به جزء کلیه عناصر فرآیندهای مشابه است، وقتی قرار به مقایسه عملکردها در بنگاه یا سازمان باشد استفاده از انگپایه زنی مفید خواهد بود، با بهره‌گیری از این روش می‌توان عملکرد واحدها یا شعبه های یک سازمان را با هم مقایسه کرد. این مقایسه می‌تواند به ارتقای عملکرد کلی کمک کند، اما اگر عملکرد حداقل یکی از آن واحدها یا شعبه‌ها در سطح جهانی نباشد عملکرد کلی به آن حد نخواهد رسید.

- ♦ Karlof, B. and Ostblom, S.(1993). *Benchmarking*, Wiley Chichester.
- ♦ Watson, G.H.(1993) *Strategic Benchmarking*, Wiley, New York.

به علاوه نگاه کنید به باز مهندسی فرآیند کسب و کار

Breakeven Analysis

۳-تحلیل نقطه سربه‌سری

تحلیل نقطه سربه‌سری رویکردی بسیار ساده و بسیار مفید برای بررسی هزینه‌های ثابت و متغیر به منظور نشان دادن تاثیر تصمیمهای گرفته شده در مورد قیمت و مقدار تولید بر سود است. شکل ساده این تحلیل به تصمیم‌گیرنده نشان می‌دهد، با ثابت فرض کردن قیمت هر واحد چه مقدار باید تولید شود تا هزینه کل با در آمد کل مساوی شود، یا به فرض ثابت بودن مقدار تولید قیمت فروش هر واحد چقدر باید باشد تا باز هزینه کل با در آمد کل در مدتی مشخص برابر شود، به علاوه همین رویکرد را می‌توان برای بررسی رابطه قیمت و حجم تولید با سطوح مختلف سود بکاربرد.

کاربرد این روش برای کسبهای ساده یا برای بخش های ساده کسب های پیچیده مفید است. تحلیل نقطه سر به سری برای تحلیل نتیجه تلفیق شده عملیات یک بنگاه چند ملیتی بی‌معنی است. این روش برای مشخص ساختن موقعیت محصولی که قرار است به زودی وارد بازار شود یا برای بررسی عملکرد یک واحد یک محصوله که در صنعتی مشخص فعالیت دارد کاملاً مفید است. این شیوه ارزشیابی می‌تواند به درک حساسیتهای و در نتیجه فهم وضعیت کسب و کار کمک کند.

تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سری را نمودار سودها نیز می‌نامند (هر چند ترسیم نموداری نقطه سربه

سری ضروری نیست زیرا محاسبات مربوط را می‌توان با استفاده از فرمول انجام داد). اما دلیل آنکه بعضی این عنوان را به عنوان نقطه سربه‌سری ترجیح می‌دهند این است که آنان به این وسیله می‌خواهند بگویند که سازمانها برای کسب سود به وجود نمی‌آیند و معنی ندارد تحلیل‌های مربوط به آنها به گونه‌ای باشد که تصور شود بنگاه برای ایجاد تساوی میان هزینه‌ها و درآمدها به وجود می‌آید.

- ♦ Anthony ,R.N. and T.S. Reece. (1983). Accounting: Text and Cases. 7th Edition ,Chapter 16,
- ♦ Irwin ,Homewood ,Illinois Wilson ,R.M.S. and G. McHugh. (1978) *Financial Analysis:A Managerial Introduction* ,Chapter II ,Case 11 ,London

Business Definition

۴-تعریف کسب‌وکار

تعریف کسب‌وکار مستلزم ترسیم سه بعد است. عمل (کار) محصول برای مشتری، گروه مشتریان و نوع فناوری (جدید یا قدیمی بودن آن) مورد استفاده در محصول ابعاد سه‌گانه باکسب‌وکار به شمار می‌آیند. سازمان با تعیین این سه بعد تعریفی از کسب‌وکار خود در مقایسه و کسب رقبا به دست می‌دهد و نه تنها موقعیت فعلی خود را روشن می‌سازد بلکه می‌تواند حرکت‌های آتی خود را مشخص کند. این مفهوم در اصل با رویکردهای چند بعدی دیگری که برای رده‌بندی فعالیت‌های بنگاه استفاده می‌شود تفاوت چندانی ندارد. آبل، محققى که این رویکرد را ابداع کرده است، می‌گوید. حتی راهبردهای بدره‌ای (پورتفیلو) بدون تصمیم‌گیری در مورد ابعاد سه‌گانه کسب‌وکار یا تعریف کسب‌وقلمرو یا قلمروهایی که شرکت به منظور رقابت در آنها برای خود بر می‌گزینند قابل اجرا نخواهد بود. تا کنون این مقوله در حاشیه مطبوعات دانشگاهی مخفی بود. اما روشن شدن این مطلب برای مدیران ارزشی خاص داشته است. آنان بخوبی می‌دانند که بدون روشن ساختن اینکه واقعاً کاروکسب «ما» چیست؟ نمی‌توانند قدم یا قدمهایی سنجیده و استوار برای شرکت خود بر دارند.

- ♦ Abell, D.F.(1980). *Defining The Business: The Starting Point of Strategic Planning*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

۵- باز مهندسی (مهندسی مجدد) فرآیند کسب‌وکار

Business Process Re-engineering

باز مهندسی بیش از آنکه یک فن باشد روش مواجهه با امور راهبردی است (در واقع روش‌های

مواجهه با آن امور بر حسب آنکه پیشنهاد دهنده که باشد فرق می‌کند) این رویکرد به منظور ایجاد دگرگونیهای بنیادی در شیوه‌های جاری انجام امور کسب‌وکار به تجدید نظری اساسی در فرآیندی بنیادی کسب در سازمان می‌پردازد.

این شیوه عمل غالباً برای انجام اصلاحات جزئی بکار میرود اما هدف اصلی آن رسیدن به تغییری بنیادی برای ارتقای انقلابی موقعیت رقابتی است. غالباً این روش نیز مانند بسیاری روشهای دیگر بخوبی درک نشده است و بسیاری از سازمانهایی که مدعی استفاده از بازمهندسی فرآیند کسب و کار هستند در واقع همان کارهای قدیمی را با عنوانی جدید ادامه می‌دهند. غالباً آفات رفتاری، باز مهندسی فرآیند کسب و کار را تهدید می‌کند، زیرا انجام باز مهندسی مستلزم کار گروهی است و حال آنکه روشهای قدیمی با کارهای انفرادی بهتر انجام و غالباً به خروج عده‌ای از کار منجر می‌شود. اخیراً تحولات جدید، باز مهندسی را از درون مرزهای سازمانها بیرون برده است طوری که امکان مرور کلیت همه عناصر زنجیره ارزشی به طور همزمان وجود داشته باشد.

- ♦ Dale, M.W. (1994). The re- engineering route to business transformation. Journal of Strategic change, 3(1): 3-19
 - ♦ Johansson, H.J.P. Mchugh, A.J. Pendledury and W.A. Wheele (1993). Business Process Reengineering, Chichester: Wiley
 - ♦ McHugh, P.G. Merli, and W.A.Wheeler(1995). Beyond Business Process Reengineering, Chichester: Wiley
- به علاوه به انگپایه‌زنی و توانمندیهای محوری نیز نگاه کنید.

Competitor Analysis

۶- تجزیه و تحلیل رقبا

تحلیل رقبا در اصل یک فن و روش نیست، فرآیندی است که به کمک چندین فن و روش شکل می‌گیرد. تحلیل رقبا در واقع رویکردی است که به موجب آن اطلاعات مربوط به رقبا به طور نظام‌مند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل می‌شود. منظور از انجام تحلیل رقبا، ارزشیابی راهبردهای رقبا، واکنش احتمالی آنها به راهبردهای شما و یافتن راههایی برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی است. به علاوه اگر تحلیل رقبا به خوبی انجام شود طرفهای بالقوه برای شراکت و فرصتهای مناسب برای تملیک برخی از رقبا آشکار خواهند شد.

- ♦ Fuld, L.M. (1987). Competitor Intelligence. New York: John Wiley and Sons.
- ♦ Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.
- ♦ Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage. New York: Free Press.
- ♦ Stanat, R. (1990). The intelligent Corporation. New York: Amacom.

(این کتاب عمدتاً با اطلاعات، نه با تجزیه و تحلیل، سروکار دارد.)

تذکر: انگپایه‌زنی، تعریف کسب و کار، تصویر سازی از رقیب، نقش تراکم رقابت گروه، تحلیل صنعت، نقشه‌کشی صنعت، تحلیل بهره، نقشه‌گروه راهبردی و زنجیره ارزش به تحلیل رقبا کمک می‌کند.

۷- تصویر سازی از رقیب Competitor Profiling

طبق این روش کلیه اطلاعات مربوط به هر رقیب در کاغذهایی (معمولاً) به قطع آ^۳(A3) جمع‌آوری می‌شود. تعیین مواردی کلیدی، شناسایی رقیب را آسان می‌کند و این امکان را که اطلاعات موجود برای مشخص ساختن اطلاعات جا افتاده بکار رود را به وجود می‌آورد. کاربرد این روش برخورداری از یک سامانه اطلاعاتی قوی را ایجاب می‌کند. مربعها یا مستطیل‌های گنجانده شده در ورقه اطلاعات رقبا به عنوان صفحه یادداشتی برای نوشتن عملکرد تاریخی، آمارهای مربوط به سهم بازار، اطلاعات مهم، ضعف و قوتها، راهبرد و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت بکار می‌رود.

این روش را برای تصویر سازی از دیگر عناصر یک صنعت مانند مشتریان و فروشندگان مواد اولیه نیز می‌توان به خدمت گرفت. با ترکیب نقشه و تصویر صنعت و تصویر رقبا، مشتریان، و نظایر آنها می‌توان به یک رشته اقدامهای راهبردی پی‌برد. به علاوه نقطه‌ای که می‌تواند مبداء یک حرکت راهبردی شود نیز در زنجیره اطلاعات رخ می‌دهد.

تصویر سازی از رقیب می‌تواند به طور مستقل مورد استفاده قرار گیرد و به هدفهای خود نیز جامه عمل بپوشاند. اما این روش وقتی بهترین نتایج را به بار می‌آورد که همراه با نقشه صنعت بکار رود.

- ♦ Steiner, G.A. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know, P 139. New York: Free Press.

Core Competencies

۸- توانمندیهای محوری

کاربرد مفهوم توانمندیهای محوری در بهبود نگرش به سازمان بسیار مفید است. این توانمندیها،

مهارتها، دانش‌وفن‌آوریهایی سازمان هستند و می‌توانند مبنای موفقیت قرار گیرند. این عوامل محوری نیاز به باروری و تقویت دایمی دارند. بجای آنکه راهبرد با فکر تسلط بر بازارها صورت‌بندی (فرموله) شود، تدوین راهبردها بر حسب توانمندیهای محوری (که سازمان را به شکلی کاملاً متفاوت رده‌بندی میکند) چاره ساز تر خواهد بود.

ماخذی که در پی می‌آیند روشهایی مشخص را برای تحلیل توانمندیهای محوری عرضه نمی‌دارند اما با استفاده از مفاهیم مطروحه در آنها میتوان آرایه‌ای (ماتریسی) ترسیم و جایگاه هر فعالیت سازمان یا بنگاه را بر حسب توانمندیهای محوری تعیین کرد.

- ♦ Ohmae,K.(1983). The Mind of the Strategist.(Chapter14).London: Penguin Books

در این کتاب اصولاً به واژه توانمندی محوری بر نمی‌خوریم اما با مفاهیمی برخورد می‌کنیم که کاملاً به این مقوله مربوطند.

- ♦ Prahalad, C.K. and Y.L. Doz.(1987) The Multinational Mission. New York: Free press.Pp.62-3 and 24-20
- ♦ Prahalad, C.K. and G.Hamel (May-June, ۱۹۹۰).The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review.
- ♦ Hamel, G.and A. Heene.(eds).(1994). Competence-based Competition. Chichester: Wiley.

توجه: نگاه کنید به آرایه تصمیم‌گیری ام.سی.سی.و شبکه فن‌آوری

Corporate Modeling

۹-مدل سازی شرکت

با استفاده از این روش کلیت سازمان یا فعالیت یک کسب داخل آن شبیه سازی و نتایج مورد انتظار از راهبردها ارزشیابی می‌شود. کمی کردن گزینه های راهبردی به صورت دستی گاهی اصولاً غیر ممکن است. استفاده از برنامه‌های رایانه‌ای، مدل سازی عددی راهبرد را تسریع می‌کند. امکان ارزشیابی گزینه ها و حساسیتها را فراهم می‌آورد و از خطر اشتباهات ریاضی می‌کاهد. در دهه ۱۹۶۰ وقتی مدل‌سازی‌های مقدماتی مطرح شدند. صورت‌بندی مدلها مستلزم صرف پول و وقت زیادی بود و ضرورت استفاده از رایانه‌های بزرگ، مدل‌سازی رایانه‌ای را دشوار می‌ساخت. اما امروزه قابلیت دسترسی به رایانه‌های شخصی و ریز پردازنده‌ها مدل سازی را برای همه امکان پذیر ساخته است. با استفاده از

برنامه‌های صفحه گسترده به سادگی میتوان مجموعه‌ای از مدل‌های پیچیده را ساخت یا بصورتی نسبتاً ساده به حسابهای نهایی پیش‌بینی شده نگاه کرد.

- ♦ Chandler, J. and P. Cockle (1984). Techniques of Scenario Planning. London: McGraw Hill.
- ♦ McNamee, P.B.(1985). Tools and Techniques of Strategic Management. Oxford: Pergamon Press.
- ♦ McNamee, P.B.(1988). Management Accounting: Strategic Planning and Marketing. Oxford: Heinemann Professional Publishing.
- ♦ McNamee, P.B and M. McHugh. (1991) A Hierarchical approach to modeling the Strategic management Process. In: D.E.
- ♦ Hussey (ed.) international Review of Strategic management 2.(1). Chichester: Wiley.

۱۰- عوامل محوری (کلیدی) موفقیت (تجزیه و تحلیل مهارتهای اصلی)

Critical Success Factors

این رویکرد که در تجزیه و تحلیل نقاط قوت و ضعف کاربرد دارد برای تحلیل رقبا نیز مفید است و اگر دقت زیادی مورد نیاز نباشد از آن میتوانیم برای طراحی سامانه‌های (سیستم‌ها) اطلاعاتی هم استفاده کنیم. این روش شناسائی ۵ تا ۱۰ مورد لازم برای موفقیت سازمان را دنبال میکند. البته ۵ تا ۱۰ مورد لازم برای موفقیت در مورد همه سازمانها یکسان نیست. برای مثال دو شرکت موفق تولید کننده پودر رختشویی می‌توانند عوامل اصلی موفقیت خود را به گونه‌های متفاوت از یکدیگر تعریف کنند. ممکن است یکی از آنها خود را پیشرو صنعت تعریف کند و دائماً به دنبال آرایه محصولات جدید رده‌بندی بازار و مهارتهایی در زمینه ارتقای فروش و بازار پذیری محصولات باشد. اما بعید نیست تولید کننده دوم عوامل موفقیت تولید کننده اول را اصلاً مهم نداند و برای جایگزینی سریع محصولی که جدیداً به بازار عرضه شده با قیمتی ارزان تر از قیمت محصولات رقیب و با استفاده از روشهای تولید انعطاف پذیر تلاش کند. در واقع عرضه سریع محصول جایگزین، قیمت فروش ارزان و شیوه‌های انعطاف پذیر تولید عوامل عمده موفقیت شرکت دوم محسوب شده‌اند. تمرکز به عوامل اصلی موفقیت یکی از راههای پرداختن به نقاط قوت و ضعف است که می‌تواند به عوامل عمده راهبردی و مواجهه با

آن منجر شود. این رویکرد معیاری را به دست می‌دهد که با استفاده از آن می‌توان عملکرد شرکت و رقبا را سنجید. استفاده از این رویکرد سابقه‌ای طولانی دارد و آثار آن را می‌توان در کتابهای نسبتاً قدیمی مدیریت نیز یافت.

- ♦ Leidecker, J.K. and A.V. Bruno. (Feb,1984).identifying and Using Critical Success Factors, Long Range Planning,17(1)

ضمناً می‌توان به SWOT و تجزیه و تحلیل تعادل نیز مراجعه کرد.

Decision Trees

۱۱- درخت های تصمیم‌گیری

این رویکرد، برای نمایش تصویری یک سلسه تصمیمها و رویدادهای احتمالی بسیار مفید است. بر هر رویداد احتمالی چندین پی‌آمد احتمالی مترتب است ممکن است بتوان برای مواجه شدن با هر پی‌آمد چند گزینه راهبردی در نظر گرفت. استفاده از این روش امکان ترسیم کردن مجموعه‌های پیچیده‌ای از خطرها و تصمیمها را فراهم می‌سازد و همین به تنهایی میتواند به درک صحیح و وضوح فکر کمک کند.

این روش پیشتر می‌رود و آثار مالی هر رویداد احتمالی را ارزشیابی و نتایج مالی هر شاخه درخت را هم محاسبه میکند. تلفیق احتمالات و نتایج قابل تحصیل از جریان هر عمل که میتواند منتج از تصمیمهای مختلف باشد امکان محاسبه ارزش پولی مورد انتظار هر نتیجه ممکن را فراهم می‌سازد. کمی‌کردن معمولاً بر حسب تنزیل جریان نقدی انجام میشود و عدد نهایی به جریان تصمیم‌گیری کمک می‌کند. ارزش این روش هم مانند ارزش روشهای دیگر به اینکه چگونه و چه وقتی بکار می‌روند و با چه توجهی مبنای تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند بستگی دارد. معمولاً این روش برای تعاطی افکار و در مبادله نظرات پیچیده و تجزیه و تحلیلها می‌تواند بخوبی بکار رود.

- ♦ Manrell, L. H. and. F.P.Sing 1972). Economics. For Business Decisions , chapter.16. Kogakusha, Tokyo: McGraw-Hill.
- ♦ Moore, P.G. (1968) Basic Operational Research, chapter 8, London: Pitman.
- ♦ Pappas, J.L. and E.F. Brigham (1979). Managerial Economics, 3rd edition, chapters 3 and 14, Hillsdale, Illinois. Holt-Saunders.

به جریان نقدی تنزیل شده و تحلیل خطر (ریسک) مراجعه کنید.

۱۲- فن و روش دلفی

Delphi Technique

دلفی روشی برای ترسیم آینده‌هایی ممکن در شرایط عدم تداوم شرایط گذشته به صورت توصیفهای مختلف (عددی یا استانی) است. جمعی کارشناس انتخاب و از ایشان خواسته می‌شود به سوالات پرسشنامه‌هایی که برای تصویر کردن موقعیتی در آینده تهیه شده است جواب دهند. در دوم این کارشناسان تجزیه و تحلیل‌هایی که دیگران از نظرات آنان انجام داده‌اند دریافت میکنند و در عین حال از خود ایشان دعوت به عمل می‌آید تا از دیدگاههایی که در دوره اول ابراز داشته بودند دفاع کنند. روش دلفی نوعی تعاطی افکار ساخت یافته صاحب نظران است. این روش نیز مانند دیگر روشهای تصویرگر آینده در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ بیش از آنکه اکنون محبوبیت دارد رواج و مطلوبیت داشت. احتمالاً این تغییر وضع ناشی از آن است که حالا به جای تاکید زیاد بر راهبردهای مبتنی بر آینده‌نگری بر مدیریت راهبردی تاکید می‌شود.

- ♦ Chambers, J.C. K.M. Satinedes, D.D. Smith (1971). How to choose the right forecasting Technique. Harvard Business Review. July-August.
- ♦ Wills, G. et al. (1972). Technological Forecasting, Chapter 2-4. London: Penguin Books.

۱۳- جریان نقدی تنزیل شده

Discounted Cash Flow

این روش، شیوه‌های برای تحلیل هزینه‌های سرمایه است. این روش ارزش زمانی پول را با تنزیل جریانهای نقدی آینده بر حسب ارزش حال آنها عرضه می‌دارد. این تحلیل با نگرش به ورودیها و خروجیها نقدی انجام میشود و مبنای قابل اتکائی برای ارزشیابی و مقایسه طرحهای راهبردی (یا پروژههای استراتژیک) به شمار می‌آید. با این روش ارزش زمانی پول با هزینه آن (غالباً عدد وزن داری که ترکیبی از بدهیها و داراییهای بنگاه را نشان می‌دهد) مقایسه می‌شود تا طرحهایی را که عایدی بیش از آن عدد موزون کسب میکنند به طرحهایی که چنین عوایدی را به وجود نمی‌آورند ترجیح داده شوند. می‌توان این روش را با ملحوظ نظر داشتن تورم بکار برد. به علاوه این شیوه برای بررسی برخی از جنبه‌های ریسک هم مناسب است. جریان نقدی تنزیل شده تا کنون عمدتاً برای ارزشیابی طرحها (پروژهها) بکار می‌رفته است اما این روش طی سالهای متمادی برای اظهار نظر در مورد کلیه

راهبردهای شرکت مطلوب شناخته شده است. اخیراً این معنا در مفهوم راهبرد ارزش مدار شکوفا شده است. جریان نقدی تنزیل شده مستلزم دقت در ارزشیابی آینده طرح (پروژه) است. و بدون برخورداری از توانایی و توجه بالا، تجزیه و تحلیل آن نتیجه بخش نیست. نتایج حاصله را شیوه‌های قراردادی، مانند چگونگی برخورد با ارزش باقی مانده یا ارزش دفتری، تعیین می‌کنند. مقوله تنزیل بر نتایج پروژه‌هایی که مدت اجرای آنها کوتاه مدت است (برای مثال پنج سال) در مقایسه با طرحهایی که مدت اجرایی آنها بلند است (برای مثال بیست سال) شدیداً اثر می‌گذارد. با توجه به این نکته، باید توجه داشت که ضرب خطا در پیش بینی‌های هزینه‌ها و درآمد مربوط به دوره‌های طولانی‌تر بیشتر است.

این فن تجزیه و تحلیل، فقط ارزش اقتصادی طرحها را ارزشیابی می‌کند و با مطلوبیت راهبردی آنها کاری ندارد. گفته میشود که اتکای زیادی بر جریان نقدی تنزیل شده تصمیم گیران را به اتخاذ تصمیم‌های دوربرد هدایت می‌کند. برخی از مقایسه‌ها و سنجه‌هایی که از جریان نقدی تنزیل شده ناشی می‌شوند عبارتند از:

- ♦ نرخ بازدهی تنزیل شده، نرخي است که در پایان طرح ارزش خالص مالی معادل صفر بجای می‌گذارد.
- ♦ ارزش خالص فعلی: ارزش حال تجمعی جریان در آمد / هزینه در پایان دوره طرح که با یک نرخ تنزیل مشخص است.
- ♦ بازگشت تنزیل شده: تعداد سالهایی است که سرمایه اولیه با استفاده از ارقام تنزیل شده بر می‌گردد.

- ♦ Anthony, R.N.(1983). Accounting: Text and Cases, 7th edition Chapter 22, Homewood, Illinois: Irwin.
- ♦ Mantell, L.H. and F.P. Sing (1972). Economics for Business Decision, Chapter 14, Kogakusha, Tokyo: McGraw-Hill.
- ♦ Pappas, J.L. and E.F. Brigham (1979). Managerial Economics 3rd. edition, Chapter 13, Hillside, Illinois: Holt Saunders.
- ♦ Van Horne, J.C.(1971). Financial Management, 3rd edition, Chapter 12, Englewood Cliffs: New Jersey.
- ♦ Wilson, R.M.s. and G. McHugh (1987). Financial Analysis: A Managerial introduction, Chapters 13 and 14, London: Case II.

می‌تواند به تجزیه و تحلیل ریسک و راهبرد مبتنی بر ارزش هم مراجعه کنید.

Discounted Rate OF Return

۱۴- نرخ بازدهی تنزیل شده

به جریان نقدی تنزیل شده مراجعه کنید.

۱۵- آرایه (ماتریس) متنوع سازی (فعالیتها)

Diversification Matrix

به این ماتریس یا به این آرایه های بسیار شبیه آن بردار رشد نیز اطلاق شده است. منظور از این آرایه برانگیختن افکار نو و شناسایی زمینه های ایجاد هم افزایی است. یکی از محورهای آرایه نمایشگر انواع مشتریان می شود و محور دیگر به محصول می پردازد و محصولات را به دو گروه: با فناوری مربوط و فناوری نامربوط تقسیم می کند.

- ♦ Ansoff, H.I. (1965). Corporate Strategy, Chapter 3, New York: McGraw Hill.
- در ضمن به آرایه محصول و بازار هم می توانید مراجعه کنید.

DuPont Chart

۱۶- شکل نما (چارت) دوپونت

به نمودار بازدهی سرمایه مراجعه کنید.

Econometric Model

۱۷- مدل اقتصاد سنجی

سامانه ای از رگرسیونهای بهم پیوسته که جنبه ای از فعالیتی اقتصادی را باز می تاباند. این مدلها مبنایی برای آزمودن گزینه های اقتصادی و آرایه ای برای یک پیش بینی کمی به دست می دهد. استفاده این روش را نمی توان به کسانی که به طور غیر مقتضی یا به عنوان تازه کار به کاربرد این روش مبادرت می ورزند سپرد. برای صورت بندی صحیح مدلهای اقتصادی باید از کارشناسان کارآمد کمک گرفت

- ♦ Chambers, J.C; K.M. Sarin and D.D. Smith (1971) "How To Choose The
- ♦ Right Forecasting Technique", Harvard Business Review: July-August.

۱۸- تحلیل محیط، مواجهه با تغییر

Environmental Assessment: Facing up to Change

چند رویکرد مشابه برای استفاده از فهرستی ساختمان جهت شناسایی روندها و جریانهای محیطی و

مطالعه اثر احتمالی دگرگونیها بر راهبردهای سازمان وجود دارد. بسیاری از آنها از یک روش امتیاز دهی مشترک بهره می‌گیرند و اثر و احتمال هر تغییر را مد نظر قرار می‌دهند و به این ترتیب امکان جدا ساختن تغییرات حساس را از دگرگونیهای معمولی فراهم می‌سازد. مهمترین عامل ارزشمند این روشها این است که آنها ساختماندهستند و این امر امکان نادیده گرفته شدن هر موردی را از بین می‌برد. مضافاً این که امتیاز دهی از ارزش خاصی برخوردار است زیرا بحثهایی ارزشمند را در مورد مقوله مورد بررسی بر می‌انگیزد. به نظر می‌رسد این رویکردها، نه به دلیل اینکه شیوه‌هایی قالبمند برای تجزیه و تحلیل هستند، بلکه به دلیل آن که انگیزه لازم را برای گفتگوهای کارشناسان فراهم می‌آورند، ارزشمندند.

برخی از رویکردهای تفصیلی دارای ویژگی‌های مشاوره‌ای بوده‌اند و معمولاً در اختیار عموم قرار نمی‌گیرند، مآخذ زیر جامع کلیه رویکردها نیستند اما برای روشن ساختن مفاهیم مورد بحث در اینجا کافی به نظر می‌رسند.

- ♦ Argenti, J.(1980). Practical Corporate Planning, Chapter 60 London: Allengunwin
- ♦ Hagreaves, J.and J. Dauman. (1975). Business Survival and Social Change.London:Associated Business Programmes.
- ♦ McNamee, P.B (1988) Management Accounting: Strategic Planning and Marketing, Chapter 4, Oxford: Heinemann. Professional Publishing Terry, P.T.(1977). Mechanisms for Environmental Scanning, Long Range Planning, Jun, .

به تحلیل خطر (ریسک) و آرایه خطر(ریسک) مراجعه کنید.

۱۹- تحلیل محیط: نیوبر و سولو مان

Environmental Assessment: Neubaur and Solomon

روشهای متعددی برای پرداختن به تاثیر محیط ابداع شده‌اند، اما ویژگی روشن نیوبر و سولومان این است که جزیی از هر یک از آن روشها را به عاریت می‌گیرد و در واقع به مفهومی چون اثر یا تاثیر می‌پردازد. اما این روش ارزش اینکه به طور مستقل به آن پرداخته شود را دارد زیرا بسیار جامع و فرا گیر است. این روش مجموعه گسترده‌ای از عوامل محیطی را به عواملی که بیشترین آثار را به بار

می‌آورند پیوند می‌دهد و همه آن عوامل موثر را با راهبردها و ماموریت‌های شرکت مربوط می‌سازد. این روش به بررسی روندها و نیز انتظارات و توقعات گروه‌های مختلف یا حوزه‌های عوامل مختلف محیطی مبادرت می‌ورزد. این روش را نمی‌توان با یکبار مطالعه آن آموخت و فقط در صورت چندین بار تمرین قابل یادگیری خواهد بود. ارزش کلی این روش در این است که راهبردهای سازمانی را با محیط تجاری تطبیق می‌دهد.

این روش مستلزم طی کردن مراحل است. ابتدا باید راهبردها و ماموریت‌های جاری را مشخص کرد سپس روندها و قلمروهای عناصر ذی نفع در محیط شناسایی می‌شوند. در مرحله سوم آرایه‌ای برای تعیین فرصتها / گشایشها از یک طرف و تهدیدها ی محیطی از طرف دیگر تشکیل می‌شود. در گام بعد تاثیر عوامل شناسایی شده بر راهبردها و ماموریت‌های سازمان سنجیده می‌گردد. این قدم علی‌الاصول تجدید نظر، اصلاح یا تغییر در ماموریتها و راهبردها را به دنبال می‌آورد.

- ♦ Neubauer, F.F. and N.B. Solomon. (1977). " A managerial approach to environmental assessment ," Long Range Planning, April,(10) 20.

به تحلیل خطر (ریسک) و آرایه خطر (ریسک) نیز مراجعه کنید

۲۰- آرایه ها (ماتریس ها) ی نا آرامی های محیطی

Environmental Turbulence Matrices

این رویکرد، روشی نو و کارساز برای بررسی کلیه جنبه‌های مدیریت راهبردی با توجه به سطوح مختلف تنش در محیطی که سازمان را در بر گرفته است محسوب می‌شود. پنج سطح برای تنشهای محیطی در نظر گرفته می‌شود که عبارتند از (۱) تکراری، (۲) توسعه‌یابنده (گام به گام، تدریجی آهسته)، (۳) تغییر یابنده (تدریج سریع)، (۴) غیر مداوم (اما قابل پیش بینی)، (۵) غافل گیرانه (دگر گونیهای غیر قابل پیش بینی). موقعیت بنگاه در اوقات مختلف برای بسیاری از سازمانها تغییر می‌کند، نه تنها در اصل موضع بنگاه را در طراحی راهبرد تعیین می‌کند، بلکه مشخص می‌سازد بنگاه چه واکنش راهبردی نسبت به هر سطح تنش نشان دهد و متناسب با شرایط از چه نوع مدیر و مدیریتی برای کنار آمدن با اوضاع استفاده کند. ایگورانسف (۱۹۹۱ و ۱۹۹۰) به عنوان طراح این روش وسیله تشخیصی بسیار کار آمدی برای انجام این تحلیل راهبردی ابداع کرده است. این رویکرد نه تنها برای

تحلیل‌گری که خواهان بررسی چند کسب‌وکار است کار ساز محسوب می‌شود بلکه به مدیرانی که مسئولیت یک کسب را هم به عهده دارند، کمک می‌کند در مورد واکنشی که باید نسبت به هر موقعیت از خود نشان دهند درست تصمیم بگیرند.

- ♦ Ansoff, H.I. and p. McDonnell. (1990). *Implanting Strategic Management*, London:Prentice Hall.
- ♦ Ansoff, H.I. (1991). *Strategic management in a Historical Perspective*. In D.E.Hussey (ed). *International Review of Strategic Management* ,2,1 Chichester: Wiley.

Equilibrium Analysis

۲۱- تحلیل تعادل و توازن

این رویکرد از اصول مربوط به تحلیل میدان نیرو نشات می‌گیرد و روشی آسان برای شناسایی نقاط قوت و ضعف بنگاه با توجه به یک مقوله خاص مثل سهم بازار است. خط افقی مقوله مورد مطالعه را نمایش می‌دهد و نمودار، عواملی که آن مقوله را در سطحی پایین و عواملی که آن را در سطحی بالا قرار می‌دهند، می‌نمایاند. با این روش تلاش به عمل می‌آید، به عوامل وزن داده شود و واکنش‌هایی صحیح نیست به عوامل قابل کنترلی که بیشترین اهمیت را دارند مشخص شوند. این رویکرد، روشی مطلوب برای تسهیل مباحثه است و جایگزینی مفید برای فهرست طولانی نقاط قوت و ضعفی که برخی از شیوه‌های برنامه‌ریزی مطرح می‌کنند به دست می‌دهد. این رویکرد فعل‌مدار و تقریباً فاقد جنبه‌های نظری است.

- ♦ Hussey ,D.E. (1991). *Introducing Corporate Planning : Guide to Strategic Management*. 2th edition, Chapter 4. Oxford:Pergamon Press.

به عوامل حساس موفقیت و SWOT نیز مراجعه کنید.

Experience Curve

۲۲- منحنی تجربه

این مفهوم ابتدا بر اساس نظریه‌های منحنی یادگیری در صنعت پا گرفت و از هزینه‌های تولید به هزینه‌های کلی شرکت تعمیم یافت. تحقیق نشان می‌دهد که در اکثر کسب‌وکارها هر بار که تولید تراکمی یا تجمعی تولید دو برابر می‌شود هزینه‌های واقعی هر واحد تولید شده کاهش می‌یابد. منحنی

تجربه مانند تولید با مقیاس اقتصادی (صرفه جوییهای ناشی از افزایش تولید)، که به تولید در طی زمان مربوط می‌شود، نیست، اما تولید با مقیاس اقتصادی با این مقوله و به کل اندوخته تجربی سازمان مربوط است. چنانکه منحنی تجربه محاسبه شود آن را می‌توان برای ارزش یابی هزینه‌های آتی با در نظر گرفتن افزایش میزان تولید بکار برد. با استفاده از منحنی تجربه می‌توان به راهبردهایی مربوط به بازاریابی و قیمت دست یافت. این راهبردها علی‌الاصول باید افزایش حجم تولید را برای کاهش هزینه و رساندن آنها به پایین‌تر از هزینه‌های تولید رقبای هدف قرار دهد. برای مثال در صنعت الکترونیک منحنی تجربه شرکت‌های بزرگ، بسیاری از شرکت‌های رقیبی را که نتوانستند حجم تولید خود را بالا ببرند از دور خارج کرد. ما این ماجرا را در مورد ماشینهای حساب دیده‌ایم. اما این نظریه در صنایعی که تغییر مدلها در آن خیلی سریع اتفاق می‌افتد کاربرد چندانی ندارد.

کاربرد منحنی یادگیری از دهه ۱۹۴۰ رواج یافت اما طرح منحنی تجربه به گروه مشاورین بوستن نسبت داده شده است.

- ♦ Hofer, C.W. and D. Schendel (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts, Pp132-135 St Paul, Minnesota: West Publishing
- ♦ Mc Namee, P.B. (1985). Tools and Techniques for Strategic Management, Chapter 3. Oxford: Pergamon Press. Hedley, B (10)

Gap Analysis

۲۳- تحلیل شکاف (فاصله)

تحلیل شکاف روش ساده با کاربردی محدود است. این روش شکاف یا فاصله میان سود یا هدفهای توسعه‌ای مطلوب بنگاه را با آنچه احتمالاً در صورت به اجرا در نیامدن هیچ طرحی و برنامه‌های جدید عاید خواهد شد می‌سنجید. هدف از انجام این تحلیل استفاده از اطلاعات به دست آمده برای سنجش شدت و عظمت فعالیت‌هایی که باید راهبردهای جدید تحقق یابد است. در بسیاری از کتاب‌های مدیریت راهبردی از این روش یاد می‌شود. این روش بقدری ساده است که کمتر می‌تواند مطلب جدیدی به آن بیفزاید.

- ♦ Gap Kami, M.J. (1968). Gap analysis: Key to super growth, Long Range Planning, June, ۱(۴)

۲۴- آرایه راهبرد عمومی (جنریک)

Generic Strategy Analysis

آرایه راهبرد عمومی بیش از آنکه روشی پیچیده باشد عاملی برای برانگیختن و تحرک فکر است. آرایه راهبرد عمومی بر این ادعا که همه سازمانها فقط می‌توانند یکی از سه راهبرد عمومی: برای کل صنعت به طور متمایز و برای کل صنعت به صورت راهبردی در کاهش هزینه‌های تولید (پیشگامی در ارزان فروشی) و متمایز سازی یا ارزان فروشی برای دوره‌هایی خاص از بازار (تمرکز) را داشته باشند، استوار است. این ادعا از قابلیت قبول وسیعی برخوردار نیست.

- ♦ Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy, Chapter 2, New York: Free Press

Global Strategy

۲۵- آرایه راهبرد جهانی

این آرایه روشی پیچیده برای تجزیه و تحلیل نیست بلکه وسیله‌ای برای کمک به فکر کردن است این رویکرد به صورتهای متفاوت به چاپ رسیده است. برای مثال ماخذ آرایه شده در پایان این قسمت جنبه‌هایی متمایز از یکدیگر دارند. در یک شکل از این آرایه‌ها یک محور به نمایش نیاز به جهانی شدن که از کم تا زیاد تغییر می‌کند اختصاص دارد. محور دیگر نمایشگر نیاز به پاسخگویی محلی است که آن هم از کم تا زیاد تغییر می‌کند. این آرایه زمینه مقایسه نیاز جهانی شدن را با نیاز به پاسخگویی به ملزومات داخلی و محلی فراهم می‌سازد. به علاوه این آرایه را می‌توان برای بررسی وظایف یا عوامل زنجیره ارزشی بکار برد و مشخص ساخت تا چه حد می‌توان عناصر بررسی شده را در سطح جهانی با عوامل هماهنگ پیوند داد. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این روش این رویکرد را به بیش از یک عامل انگیزاننده فکر تبدیل می‌کند.

در شکل دیگر این رویکرد باز با دو محور روبرو می‌شویم و اما یک محور شدت جهانی شدن و محور دیگر قابلیت جهانی شدن را نشان می‌دهد. در عمل تفاوت چندانی میان این آرایه‌ها نیست.

- ♦ Prahalad, C.K. and Y.I. Doz (1987). The Multinational Mission, Chapter 2, New York: Free Press.
- ♦ Yip, G.S. (1989). Global Strategy in a Word of Nation, Sloan Management Review, Fall.

۲۶- نقشه تراکم گروه رقابتی

Group Competitive Intensity Map

این روش تحلیل از تحقیق مک‌نامی و مک‌هیو (McNamee and McHugh 1990) که بر اساس کار پورتر (Porter 1990) انجام گرفته اقتباس شده است. برای آشنایی بیشتر با این مفهوم به ماخذ نقشه راهبردی گروهی مراجعه کنید. این نقشه با استفاده از بیضی‌هایی بر روی یک آرایه و جایگاه گروههای راهبردی صنعت و شدت رقابتی که گروهها با آن مواجه هستند و ریسک نسبی که آنها را تهدید می‌کند به طور کمی نشان می‌دهد. این رویکرد برای مطالعه رفتار رقابتی صنایعی که در قلمروی آن رقابت شدیدی وجود دارد قابل استفاده است. در این صنایع بررسی موقعیت هر رقیب به تنهایی غیر ممکن است یا آنکه نمی‌تواند تفسیر شود.

- ♦ McNamee, P. and M. McHugh (1990). The Group Competitive Intensity Map: a Means of displaying competitive Position, International Review of Strategic Management, 1, Chichester: Wiley.

مراجعه به تعریف کسب و کار، تحلیل رقبا، تصویرسازی از رقیب، تحلیل صنعت، نقشه‌کشی از صنعت، تحلیل بدنه، نقشه گروه راهبردی، و زنجیره‌های ارزشی نیز توصیه می‌شود.

Historical Analogy

۲۷- تشابه تاریخی

این روش، نوعی پیش‌بینی برای تحلیل تاریخی چیزی مشابه، با یک محصول مورد نظر در بازاری دیگر است. برای مثال وقتی محصولات به بازار الف عرضه شد چه اتفاق یا اتفاقاتی افتاد و آیا امکان دارد حالا که قرار به عرضه همان محصول به بازار کشور ب است اتفاق یا اتفاقاتی قریب به همان اتفاقات کشور الف به وقوع بپیوندند. پس از آنکه نتایج عرضه آزمایشی محصول به بازار نمونه به بازاری گسترده تعمیم یافت این روش را می‌توان به طور محدود بکار برد. در بسیاری از موارد، این روش از طریق مطالعه عمیق یک موقعیت قابل مقایسه قبلی یا وضعیتی مشابه بکار گرفته شده است.

- ♦ Chambers, J.C.; K.M. Satinedes; and D.D. Smith. (1971). How to Choose The right Forecasting Technique. Harvard Business Review. July-August.

۲۸- تحلیل صنعت

Industry Analysis

(این روش برای تحلیل ساختار صنعت بکار می‌رود. مدل اولیه برای بررسی توازن قوا، میان تامین کنندگان ملزومات، خریداران، و رقبای درون یک صنعت عرضه شد. اینها سه مورد از «پنج نیرو» مطرحه در صنعت هستند. دو مورد دیگر جایگزینهای محصول و موانع ورود به صنعت محسوب می‌شوند. هر چند بحث این نیروها در صنعت چندان هم جدید نیست اصول آن را ابتدا پورتر تدوین کرد. (Porter 1980). مباحث مربوط را دیگران هم به طور جسته و گریخته مطرح کرده بودند، اما آنچه را که پورتر مطرح ساخته جامع و در بر دارنده بسیاری از نظریه های منفرد است. اکنون روش تحلیل صنعت بسیاری از افکار نو در مورد تجزیه و تحلیل های راهبردی را در بر می‌گیرد.

- ♦ Hofer, C.W. and D. Schendel.(1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts, Chapter 5, St. Paul, Minnesota: West Publishing. McNamee,
- ♦ P.B.(1988). Management Accounting: Strategic Planning and Marketing, Chapter 4, Oxford: Heinemann. Professional Publishing.
- ♦ Porter, M.E.(1980). Competitive Strategy, New York: Free Press.

برای آشنایی بیشتر، می‌توان به مواردی که در پی می‌آید نیز مراجعه کرد:

تعریف کسب و کار، تجزیه و تحلیل رقیب، تصویر سازی از رقیب، نقشه تراکم رقابت گروهها، نقشه کشی صنعت، تحلیل بدره، نقشه گروه راهبردی، و زنجیره های ارزشی.

۲۹- نقشه کشی صنعت

Industry Mapping

این روش قبل از کار پورتر عرضه شده بود اما پس از آنکه پورتر با اقبال مواجه شد نقشه کشی صنعت دوباره با اصلاحاتی مطرح گردید. این روش «پنج نیروی» نمودار پورتر را بسط می‌دهد و در زنجیره ارزشی گروههای فعال یا کنشگران اصلی را در یک نمودار کلی دنبال می‌کند. به علاوه این روش با افزودن یک بعد جدید به مدل پورتر کسانی را هم که به جلب تمایل دیگران به خرید اثر می‌گذارند ولی خود خرید نمی‌کنند مطرح می‌سازد. برای مثال پزشکان عمومی که دارو تجویز می‌کنند، مهندسانی که استفاده از نوعی آسانسور را مناسب جلوه می‌دهند، مشاورانی که یک سامانه رایانه های خاص را توصیه می‌کنند از جمله این افراد هستند.

داده‌های کلیدی واقعی خلاصه وار وارد این مدل و سپس کلیه عوامل راهبردی صنعت در یک صفحه کاغذ^۳ (A3) گنجانده می‌شود. برخی از صنایع به قدری پیچیده‌اند که داده‌های مربوط به آنها در صفحه کاغذی با آن قطع جای نمی‌گیرند. اما این موارد، استثنا به شمار می‌آیند، معمولاً این رویکرد همراه با تصویر سازی از رقیب بکار می‌رود. این دو روش با هم رشته عنوانه‌هایی مناسب برای ذخیره‌سازی در پایگاه‌های اطلاعاتی به وجود می‌آورند.

- ♦ Hussey, D.E. (1994). Strategic Management, Theory and Practice, 3rd Edition, Chapters 9 and 10, Oxford: Pergamon.

برای آشنایی بیشتر با این روش می‌توانید به موارد زیر مراجعه کنید:

تعریف کسب و کار، تجزیه و تحلیل رقیب، تصویر سازی از رقیب، نقشه تراکم رقابت گروه‌ها، تحلیل صنعت، تحلیل بدره، نقشه گروه راهبردی و زنجیره‌های ارزشی

۳۰- آرایه کشورهای کلیدی (ماتریس ریسک کشورها)

Key Country Matrix

سازمانها قبل از آنکه در مورد چگونگی فعالیت در عرصه یک کشور خارجی تصمیم بگیرند ناگزیر باید از خطرات مبادرت به اقدام عملی در این زمینه آگاهی یابند. به علاوه بدیهی است که اگر سازمانی بی‌گدار به آب زده و بی‌توجه به خطرات فعالیت در یک کشور خارجی وارد آن کشور شود بهره‌وری جاری خود که سهل است، حیات خود را به خطر خواهد انداخت. بنا براین اتخاذ راهبرد و حساسیت نسبت به بهره‌وری حکم می‌کند فعالیت در یک کشور و در صورت لزوم خطرات آن کشور در مقایسه با کشورهای دیگر سنجیده شود. آرایه‌هایی که هاند و هارل و کایفر^۱ به ترتیب برای سنجش ریسک فعالیت در یک کشور و سنجش ریسک یک کشور در مقایسه با چند کشور دیگر که می‌توانند برای فعالیت سازمان مطرح باشند برای ارزشیابی‌های مربوط به این عنوان مفید باشند. هانر معتقد است برای سنجش ریسک یک کشور باید به عمده‌ترین عوامل فیزیکی و انسانی مربوط به کشور مورد نظر توجه کرد. از نظر هانر متغیرهای عمده انسانی عبارتند از:

- ۱- ثبات رفتار: ثبات عاطفی، آشوب طلبی، رشوه خواری، حاکمیت فرهنگ نظم پذیری

1-(Harrell and Kiefer and Haner 1980, 1981)

- ۲- سطح فعالیتهای اقتصادی: سطح تحصیلات نیروی کار، اخلاق کاری، نگرش به فعالیتهای جاری کشور
- ۳- ساختار اجتماعی: ویژگیهای بارز فرهنگی، آداب و رسوم، توزیع ثروت، نخبه و مذهب
- ۴- ثبات سیاسی: دولتی یا خصوصی بودن فعالیتهای محدودیتهای سرمایه‌گذاری خارجی، میزان استقلال محلی

هاند متغیر های عمده فیزیکی را به شرح زیر قابل توجه دانست:

وفور یا کمبود منابع طبیعی: مواد اولیه، انرژی، آب و کشاورزی

شرایط اقلیمی: ویژگیهای فصول، رواج طوفان، شدت سرما و گرما، روزهای آفتابی

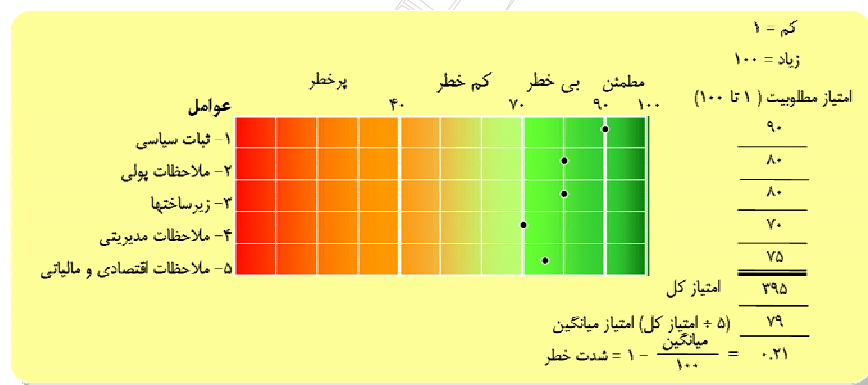
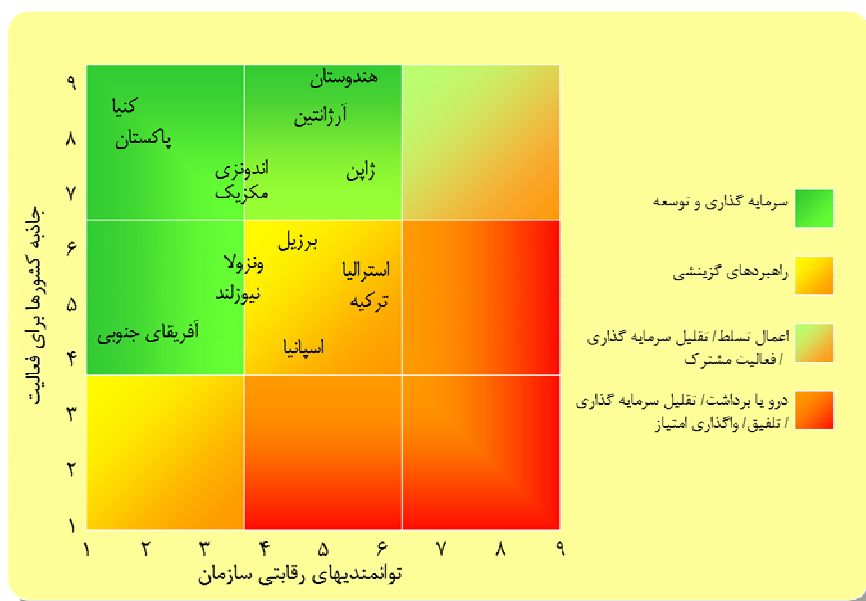
شرایط جغرافیایی: مطلوبیت جایگاه جغرافیایی، جنبه های تاریخی و گردشگری، و پستی و بلندیها

عوامل زیر بنایی: سهولت دسترسی، ارتباطات، حمل و نقل، فرودگاهها، پایانه ها، اقامتگاهها

به علاوه هانر توجه به مواردی از قبیل نگرش صاحبان نفوذ به سرمایه گذاریهای خارجی، سیاستهای پولی و مالی آشکار، رواج دیوانسالاری، نیروی کار ماهر، سابقه رعایت قراردادها، هزینه نیروی کار، رشد اقتصادی، تورم، قوانین مالیاتی و تسهیلات بانکی را هم ضروری دانست.

برآورد ریسکها، خطر فعالیت در کشوری را که سازمان می‌خواهد وارد آن شود معلوم می‌کند، اما مشخص نمی‌سازد خود چه توانمندیهایی برای حضور در آن کشور دارد. از این رو به عنوان جزیی از ارزشیابی‌های محیطی لازم است از همان ابتدا توانمندیهای سازمان (نیروی انسانی، محصول، تحقیق و توسعه، مالی، مدیریت و نظایر آنها) به لحاظ قابلیت رویا رویی با الزامات شرایط بین المللی محاسبه شود برای مثال کسب اطلاع در مورد ضعفها و تواناییهای سازمان از نظر فعالیت در مکانی نا آشنا و مزیت‌های نسبی آن در مقایسه با رقبای محلی اجتناب ناپذیر است.

با استفاده از متغیرهایی که می‌توانند بنیان گرخطر حضور در کشورها باشند و در بخش اول به همه آنها اشاره شد و شاخصهای ضعف و قوت سازمان از نظر توانایی فعالیت در محیطی جدید، توسط هارل و کایفر استفاده از آرایه‌ای به شرح زیر توصیه شده است.



علاوه بر محققان فوق، دیویدسن (Davidson 1982) نیز آرایه یا ماتریسی برای تصمیم‌گیری در مورد چگونگی حضور در فعالیتهای بین‌المللی مطرح ساخته است. آرایه پیشنهادی دیویدسن در یک بعد به شرایط سازمان مورد مطالعه و در بعدی دیگر به شکل فعالیت آن سازمان در یک کشور خارجی می‌پردازد و به این ترتیب سلسه مراتب تجزیه و تحلیلها را کامل کرده و چار چوبی برای دستیابی به راهبردی توام با ارتقای بهره‌وری جهت فعالیت در آن کشور به سازمان می‌دهد.

- ♦ Haner, F.T. (1980). Global business strategies for The 1980S , New York: Praeger.
- ♦ Harrel, G.D. and R.O. Kiefer. Winter 1981). "Multinational Strategic Portfolio ". MSU Business Topics. Pp5-15.
- ♦ Davidson, W.H.(1982). Global Strategic Management. New York: Wiley.

Key Success Factors

۳۱- عوامل کلیدی موفقیت

به عوامل اصلی (حساس) موفقیت مراجعه کنید.

Learning Curve

۳۲- منحنی یادگیری

به منحنی تجربه مراجعه کنید.

Life Cycle Concepts

۳۳- مفاهیم مربوط به دوره عمر سازمان

این که صنعت یا محصول در چه مرحله ای از عمر خود قرار دارد برای راهبردها و چگونگی رقابت نتایج ضمنی بسیاری در بردارد. برای مثال تحقیقات، گواه آنند که محصولات در دوره حیات خود از مرحله می‌گذرند و هر مرحله از آن مراحل با مقادیر متفاوتی از فروش، و سطوح متفاوتی از سود و نظایر آنها هماهنگی دارد. طبق این شیوه، مراحل حیات به ترتیب تحت عناوینی چون عرضه، رشد، رسش، جا افتادگی، اشباع و افول یا زوال مطرح می‌شود. رقبا در هر مرحله از مراحل دوره عمر به گونه‌ای متفاوت عمل می‌کنند، به علاوه هر مرحله حیات از نظر سود آوری یا نیاز به نقدینگی مقتضیاتی دارد که مدیریت باید آنها را در نظر بگیرد و راهبردهایی را برای ادامه حیات تدوین کند. راهبرد بازاریابی نیز باید با هر مرحله دوره حیات بنگاه تطبیق کند. ضمناً این مفهوم را می‌توان در پس بسیاری از تحلیلهای بدره یافت.

- ♦ Barksdale, H.C and C.E Harris.(1982).Portfolio Analysis and The Product Lift Cycle ,Long Range Planning ,December,15(6).
- ♦ Hofer ,C.W. and D. Schendel.(1978) Strategy Formulation:Analytical. Concepts, Chapter 5,St. Paul, Minnesota: West Publishing

- ♦ Kolter, P. (1988). Marketing Management: Analysis Planning, Implementation, and Control, 6th ed. Chapter 12 Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- ♦ Yelle, L.E. (1983). Adding Life Cycle to learning Curves, Long Range Planning, December 16(6).

به علاوه به تحلیل بدره نیز مراجعه کنید.

۳۳- آرایه تصمیم گیری ام. سی. سی. MCC Decision Matrix

این آرایه که ابتدا به وسیله جان نیکولز John Nicholls (۱۹۹۵) طراحی شد، به چگونگی استفاده از منابع می پردازد و میزان هماهنگی میان ماموریت و توانمندیهای محوری بنگاه را با منابع آن ارزشیابی می کند. آرایه تصمیم گیری ام سی سی به دو صورت نسبتاً مقدماتی و پیچیده عرضه شده است. شکل مقدماتی آرایه جدولی دودردو (۲×۲) و صورت پیچیده آن جدولی سه در سه (۳×۳) است. محور یا ضلع عمودی آرایه به نمایش "تناسب با ماموریت"، اختصاص یافته، اما محور یا ضلع افقی برای نشان دادن "تناسب با توانمندیهای محوری" بکار رفته است. هر یک از خانه های آرایه ۲×۲ نشانگر وضعیتهای خوب و ضعیف هستند، امادر آرایه ۳×۳ خانه های میانی بر روی اضلاع عمودی و افقی برای نشان دادن وضعیت متوسط مورد استفاده قرار گرفته اند. پس از ترسیم چارچوب اولیه یا نقشه کلی آرایه، جایگاههای محصولات و پروژه های بنگاه بر حسب ماموریتها و توانمندیهای محوری بر روی آرایه ترسیم یا به عبارتی تعیین می شوند. جایگاههای محصولات و پروژه های بر روی آرایه به عنوان راهنمایی برای تصمیم گیری و اقدام عمل می کنند. این آرایه علاوه بر اینکه به ارزشیابی راهبردها کمک می کنند، می توانند بخوبی همراه با روشهای جریان نقدی تنزیل شده برای ارزشیابی سرمایه گذاریها بکار روند و به تصمیم گیران در اتخاذ تصمیم هایی کارآمدتر کمک کنند.

- ♦ Nicholls, J. (1995) The MCC decision matrix: a tool for, applying strategic logic to every day activity. *Management Decision*, 33 (6), Summer.

۳۴- ارزش خالص فعلی (ارزش حال خالص)

Net Present Value

به جریان نقدی تنزیل شده مراجعه کنید.

PIMS

۳۵- پیمز (پی آی ام اس) اثر مالی راهبرد بازاریابی

پی آی ام اس حروف اول کلماتی هستند که با هم در انگلیسی اثر سودآوری استفاده از راهبرد بازاریابی معنی می‌دهد. با استفاده از این روش می‌توان عملکرد و کارکرد راهبرد یا استراتژی را با استفاده از اطلاعاتی که از کاربران کسب می‌شود ارزشیابی کرد. بر اساس این ارزشیابی‌ها امکان استنتاج اصول و مبانی راهبرد یا طراحی راهبرد فراهم می‌آید. به علاوه با بهره‌گیری از اطلاعاتی که ضمن انجام ارزشیابی پیمز حاصل می‌شود زمینه طراحی تعدادی آرایه متفاوت ایجاد می‌شود که می‌توانند با هم به شکل‌گیری یک بانک اطلاعاتی منسجم منجر شوند. طبعاً این شرایط امکان اینکه یک بنگاه آرایه‌های خود را با یک یا چند آرایه محوری دیگر مقایسه کند فراهم می‌سازند. به علاوه با اطلاعات جمع‌آوری شده برای استفاده از روش پیمز تقریباً به آسانی می‌توان روابط میان بازدهی سرمایه (ROI) از یک سو و عواملی چون سهم از بازار، همگرایی (ادغام) عمودی، و تراکم و کیفیت سرمایه برقرار کرد.

- ♦ Buzzell, RD. and B.T. Gale.(1987). The Pims Principles: Linking Strategy to Performance. New York: Free Press.
- ♦ Nebauer, F.F(1990). Portfolio Management, Chapter E, Holland: Kluwer

۳۶- تجزیه و تحلیل بدره (پورتفلیو، پورتفوی)

Portfolio Analysis

تجزیه و تحلیل بدره مجموعه‌ای از روشهای تحلیلی مربوط به هم را در برمی‌گیرد. این روشها که با پیچیدگیهای متفاوت اعمال می‌شوند مقایسه چندین فعالیت بازرگانی را از دیدگاه یا با استفاده از واژه‌های منسوب به راهبرد ممکن می‌سازند. محورهای اضلاع آرایه‌هایی که برای تجزیه و تحلیل بدره بکار می‌روند عنوانهایی مشابهی ندارند، اما نوعاً به موقعیت بنگاه در بازار ارتباط پیدا می‌کنند. البته روشهای دیگری هم برای تحلیل بدره عرضه شده‌اند. برای مثال اضلاع نوعی آرایه که برای تحلیل بدره طراحی شده است به نمایش نقاط قوت بنگاه و آینده بازار یا صنعت اختصاص یافته‌اند. با استفاده از این رویکرد اهمیت نسبی و جایگاه راهبردی تک تک قلمروهای تجاری راهبردی، واحدهای تجاری راهبردی، یا حتی یک محصول و کالا در بدره (یا مجموعه) قلمروها یا واحدهای تجاری یا محصولات

بنگاه بصورتی تصویری پیش رو قرار می‌گیرد. البته از وسیله یا ابزارهایی انجام تجزیه و تحلیل بدره استفاده‌های دیگری نیز می‌توان برد. برای مثال با استفاده از آنها می‌توان به مهارت‌های مدیریتی که سازمان برای مقاصد مختلف نیاز دارد پی‌برد. از این روش حتی می‌توان برای روشن ساختن درجه اهمیت تصمیم‌هایی که عموماً در سازمانها گرفته می‌شود، و تقسیم‌بندی و واگذاری اختیار اتخاذ آنها به عناصر و عوامل مختلف سازمانها سود جست. استفاده ماهرانه و دقیق از این روش را می‌تواند درک موقعیتهای پیچیده را آسان سازد و به علاوه امکان ارایه تصویری روشن از جایگاه راهبردی هر یک از فعالیتهای یک بنگاه چند کاره را به کسانی که ضرورتاً باید با آن تصویر آشنا شوند فراهم سازد. با این حال تاکید بیش از اندازه بر استفاده از این روش و دست کم گرفتن چگونگی استفاده از آن اعتماد یا علاقه بسیاری شرکتها را نسبت به استفاده از آن سلب کرده است.

کاربرد این روش همراه با دیگر شیوه های تحلیلهای راهبردی توصیه می‌شود. به علاوه همیشه داشتن آمادگی برای طراحی مدل‌های جدید تحلیل بدره مفید به نظر می‌رسد، زیرا با استفاده از مدل‌های ابتکاری شرایط پیچیده و جدید را بهتر می‌توان ترسیم کرد. برای مثال محور مربوط به سهم بنگاه از بازار فروش یک محصول می‌تواند به طوری که با موقعیت فناوری بدره تطبیق کند تغییر یابد. به علاوه تحلیل بدره را می‌توان به طور منطقه‌ای و با توجه به نقشه جغرافیایی انجام داد.

- ♦ Hofer, C.W. and Schendel (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, Minnesota: West Publishing.
- ♦ Barksdale, H.C. and C.E Harris. (1982). Portfolio analysis and Product life Cycle, Long Range Planning, December, 15(6).
- ♦ Clark, C.J. and K. Brennan. (1990). Building Synergy in the Diversified business. In: P. McNamee (ed), Developing Strategies For Competitive Advantage. Oxford: Pergamon Press.
- ♦ Hussey, D.E. (1982). Portfolio analysis Practical Experience With The Oirectional Policy Matrix, In D.E. Hussey and B. Taylor (eds.) The Realities of Planning. Oxford: Pergamon Press. Hedley, B. (1990). Strategy And The Business Portfolio. In P. McNamee (ed). Developing Strategies for Competitive Advantage. Oxford: Pergamon Press
- ♦ McNamee, P.B. (1985). Tools and Techniques for Strategic Management, Chapter 3, Oxford: Pergamon Press.

- ♦ Neubauer,F.F.(1990). Portfolio Management: Holland: Kluwer.
- ♦ Ohmae,K.(1983).The Mind of The Strategist.Chapter12,London. Penguin Books.
- ♦ Robinson, J.;R.E. Hitchens; and D.P.Wade(1982). The Directional Policy Matrix: Tool for Strategic Planning. In D.E Hussey and B.Taylor(eds), the Realities of Planning.London:Pergamon Press.
- ♦ Segev,E.(1995).Navigating by Compass:Corporate Matrix Portfolio Analysis Support System. London: International Thomson Publishing/ Boyd and Fraser.

مراجعه به آرایه خطر (ریسک)، آرایه خطر – بازدهی و شبکه فناوری نیز می‌تواند به ارتقای معلومات در این زمینه کمک کند.

Product/ Market Matrix

۳۸- آرایه محصول – بازار

این روش در عین سادگی وسیله‌ای مناسب برای بررسی گزینه های راهبردی است. یکی از دو محور آرایه محصولات نو و فعلی و محور دیگر بازارهای جدید و فعلی را نمایش می‌دهد. در واقع این آرایه نمایشگر چهار خانه است. ارزش این روش در این است که هر خانه می‌تواند در بر گیرنده خطر (ریسک) با ویژگی خاص خود باشد. گاهی این آرایه با عنوان آرایه محصول ماموریت مطرح می‌شود. انواع این آرایه به شرح زیرند:

- تغییر محورها به ترتیب به فروشندگان و فناوری برای تحلیل راهبرد خرید
- تخصیص یک محور به منابع موجود و محور دیگر به مصارف وجوه برای بررسی چگونگی تخصیص منابع

کاربرد پیچیده تر آرایه مستلزم نمایش چهار گزینه بازار – محصول بر روی یک محور و اقدامات احتمالی راهبردی (مانند اعطای امتیاز، شراکت، و تملیک) بر روی محور دوم است.

- ♦ Ansoff, H.I.(1965).Corporate Strategy ,Chapter 7, New York: Mc Graw-Hill.
- ♦ Hussey,D.E.(1976). Inflation and Business Policy, Chapter 5, London: Longman.
- ♦ Taylor,B.(1975). The Crisis in Supply Markets: Developing a Strategy For Resources. In D.H. Farmer and B. Tayler (ed) Corporate Planning and Procurement, London: Heinemann.

Profits Graph

۳۹- نمودار سودها

به تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر مراجعه کنید.

Pull- Push Strategy

۴۰- راهبرد کششی - رانشی

راهبرد کششی و رانشی عموماً با بنگاههای بخش خصوصی ملازمند. وقتی برای مثال تولیدکنندگان مسواک و خمیر دندان به داروخانه های بزرگ و حتی خواربار فروشها مراجعه و سعی می کنند مکانهای مناسبی را برای محصولات خود در آنها بیابند در واقع از راهبرد رانشی بهره گرفته اند، زیرا هم خود را بر راندن محصولات خود از انبار محصولات آماده به سوی مکانهای عرضه بکار برده اند. اما اگر همین تولیدکنندگان با استفاده از روشهای مختلف برای مثال آگهی های بازرگانی بتوانند خریداران و مصرف کنندگان نهایی محصولات را بسوی خود بکشند در واقع از راهبرد کششی پیروی کرده اند، هر یک از این راهبردها مزایا و کاستی های خود را داراست، و هر یک مستلزم تجزیه و تحلیلهایی به لحاظ بر خور داری از تواناییهای لازم برای پاسخگویی به راهبردهای متناظر است.

چنانکه راهبرد رانشی مطلوب بنگاه باشد ارزشیابی توانمندیهای ضروری برای بسیج منابع جهت تامین نیازهای بازار هدف ضروری خواهد بود. با توجه به لزوم تامین مستمر عرضه کنندگان برخی از همگرایها و توافقه های راهبردی عمودی موضوعیت می یابد و بخصوص این راهبردها حفظ و طبعاً ارتقای بهره وری را بسیار پیچیده می سازد. اما در راهبرد کششی توانمندیهای اقناع مصرف کنندگان به مراجعه به عرضه کنندگان جهت نیازهایشان مهم جلوه می کند.

بنا بر این ارزشیابی و تجزیه و تحلیل توانمندی در تبلیغات و روابط عمومی، علاوه بر قدرت تولید سریع برای پاسخگویی به نیازهای مراجعان از اهمیت بالایی برخوردار می شود.

در بخش عمومی، بخصوص در کشور ما که (۱) خدماتی را به طور انحصاری عرضه می دارد و (۲) به دلیل جمعیت زیاد، نا کار آمدی سامانه ها و مهارتها و محدودیت امکانات همواره مردم به دنبال خدمات هستند، به ظاهر راهبرد کششی اعمال می شود. اما این به ظاهر راهبرد کششی انگیزه های ارتقای بهره وری را کاهش می دهد و پایین بودن بهره وری هزینه خدمات و مدت عرضه آنها را افزایش می دهد. اما ارتقای بهره وری در این بخش مستلزم بازنگری در سامانه ها، ارتقای مهارتها، و اعمال سامانه های جبران خدمات شایسته ای است.

در این بخش برای مثال سازمان خدمات اجتماعی کشور در یک مرحله بهبود سازمان‌ها (برای مثال رسیدگی به دریافت‌ها و تامین مالی بیمارستانها)، افزایش توانمندیهای کارکنان (برای مثال استفاده صحیح از رایانه‌ها)، و پرداخت متناسب حقوق و مزایا کارکنان را باید مترادف با بهره‌وری به شمار آورد. ارزشیابی‌هایی حاکی از توانایی سازمان در اعمال راهبرد رانشی بیانگر افزایش بهره‌وری سازمان می‌تواند باشد.

۴۱- نمودار بازدهی سرمایه

Return On Investment (ROI) Chart

گاهی این روش را نمودار دوپونت نیز می‌خوانند، با استفاده از این روش می‌توان گزارش درآمد را از یک سو و تراز نامه را از سوی دیگر مشترکاً بر روی یک صفحه کاغذ تحلیل کرد. با این روش اطلاعات بسیار پیچیده می‌تواند در چارچوب‌هایی قابل استفاده و کاملاً سهل‌الضم گنجانده شود. این روش طبعاً بر اطلاعاتی که برای طرح ریزی راهبردی مهم است تاکید دارد. کاربرد این رویکرد اولین قدم مفید در راه تحلیل نقاط قوت و ضعف سازمان است زیرا این تحلیل منابع عایدی و درآمدها را از یک طرف و جایگاه یا حوزه‌هایی را که منابع در آنها به مصرف می‌رسند از طرفی دیگر معلوم می‌سازد.

- ♦ Anthony, R.N. and J.S. Reece (1983). Accounting: Text and cases, 7th edition, Chapter 13, Homewood, Illinois: Irwin.

Risk Analysis

۴۲- تحلیل خطر (ریسک)

در این تحلیل، با استفاده از روش مونت کارلو برای هر یک از طرحها یا پروژه‌های سرمایه‌ای ارزشهای احتمالی متعددی با فرض آنکه هر ارزش بدست آمده با احتمال وقوع آن متناسب باشد محاسبه می‌شود. این محاسبات عوامل مختلف را به گونه‌هایی متفاوت با هم ترکیب می‌کنند. نتایج حاصله از آن ترکیبات را می‌توان با بهره‌گیری از روش جریان نقدی تنزیل شده تحلیل کرد. نتایج حاصله متضمن خطر یا ریسکی است که هر طرح یا پروژه را تهدید می‌کند.

- ♦ Pappas, J.I. and E.F. Brigham (1979). Managerial Economics, ۳rd edition, Chapter 13. Hillsdale, Illinois: Holt Saunders.
- ♦ Van Horne, J.C. (1971). Financial Management, ۳rd Edition, Chapter 12.

Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

برای استفاده بهتر از روش تحلیل خطر به جریان نقدی تنزیل شده و تحلیل حساسیت هم مراجعه کنید.

Risk Matrix

۴۳- آرایه خطر (ریسک)

این روش برای استفاده در کنار نوعی تحلیل بدهای چند عاملی، که با دو محوری که یکی موقعیت رقابتی و دیگری آتیه بازار یا وضعیت بنگاه را نشان می‌دهند، بکار برده شده است. آرایه خطر، محور مربوط به آتیه بازار را حفظ می‌کند اما محور دیگر را به درجات مختلف ریسک اختصاص می‌دهد. در تئوری این روش نمودار بده را به مکعبی سه بعدی تبدیل می‌کند، گرچه در عمل دایره‌های نشانگر هر واحد تجاری راهبردی را می‌توان با رنگی خاص ترسیم کرد. هر رنگ می‌تواند نمایانگر خطر یا ریسک نهفته در فعالیت یک واحد تجاری راهبردی باشد. محور ریسک در کاربرگی که برای آثار عوامل محیطی و شدت و ضعف اثر هر عامل به صورت احتمال امتیازی دارد ترسیم می‌شود.

این آرایه نگرش از سه دیدگاه را ممکن می‌سازد:

- میزان ریسکی که هر قلمرو را در مقایسه با قلمروهای دیگر تهدید می‌کند.
 - روندهای خاصی که بر فعالیت بیشترین اثر را دارند (با توجه به کاربرگ).
 - روندهای خاصی که بر کلیت بنگاه بیشترین اثر را می‌گذارند.
- ♦ Hussey, D.E.(1991). Introduction Corporate Planning: Guide to Strategic Management. 4th edition, Chapter 9, Oxford: Pergamon Press
 - ♦ Segev, E.(1995). Navigating by Compass: Corporate Matrix Portfolio Analysis Support System. London: International Thomson Publishing / Boyd and Fraser. (Includes Computer Disk To Facilitate Use Of Various Methods Described).

برای اطلاع بیشتر به تحلیل بده و تحلیل محیطی مراجعه کنید.

Risk- Return Matrix

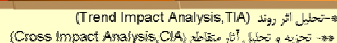
۴۴- آرایه خطر (ریسک) - بازدهی

این رویکرد به نام آرایه خطر (ریسک) - بازدهی کاردوز و ویند (Cardozo- Wind) نیز شناخته شده است. هدف از کاربرد این آرایه افزایش بهره‌وری سرمایه‌گذاری هر واحد تجاری راهبردی است.

- مراجعه به تحلیل بدنه، تحلیل ریسک و آرایه ریسک نیز توصیه می‌شود.

Scenario Planning

این رویکرد نسبت به برنامه‌ریزی، ابهامها و نامعلومیهایی محیطی را قطعی تلقی می‌کند. طبق این روش بجای آنکه برنامه‌ای با حساسیت‌های متعدد تدوین شود، از همان ابتدای کار با توجه به



شکل یک- فرآیند سناریوپردازی

تصویرهایی که صاحب‌نظران و کارشناسان از جلوه‌ها و جنبه‌های دگرگونیهای محیطی آینده ترسیم می‌کنند. چندین برنامه برای رویارویی با شرایطی که احتمال وقوعشان بیشتر به نظر می‌رسد طراحی می‌شود. آفت عمده صورت بندی راهبرد بر پایه قصه‌پردازی، غرق شدن در روشهای پیچیده طراحی قصه است، که معمولاً بسادگی برنامه ریزان را مجذوب خود می‌سازند. برنامه‌ها ممکن است تحت تاثیر مفروضات نهفته در بطن قصه‌هایی که مبنای آن برنامه‌ها بوده‌اند به جلو رانده شوند بی آنکه کسی از این ماجرا بخوبی آگاه باشد.

- ♦ Chandler, J. and P. Cockle(1982). Techniques of Scenario Planning. London: Mc Graw-Hill.
- ♦ McNamee,P.(1988). Management Accounting: Strategic Planning and Marketing. Pp21-93, London: Heinemann
- ♦ Schoemaker ,P.J.H. and Ven der Heijden ,C.A. J.M.(1993). Strategic Planning at Royal Dutch/Shell ,journal of Strategic Change ۱۷۱-۱۵۷:(۳)۲,
- ♦ Vander Heijde(1996). Senarios; the art of Strategic Conversation. Chichester: Wiley

۴۶- تقطیع، بره بندی (قسمت بندی) راهبردی

Segmentation Strategic

به تعریف کسب و کار مراجعه کنید.

Sensitivity Analysis

۴۷- تحلیل حساسیت

این روش برای آزمودن عناصری که یک طرح نسبت به آنها حساسیت دارد بکار می‌رود. از این روش نه تنها برای آزمودن کلیت یک طرح بلکه برای ارزشیابی یک جنبه از آن طرح مثل پی‌آمد انجام یک سرمایه‌گذاری استفاده می‌شود. در اصل این رویکرد برای سنجش نتایج یک رشته سوال "اگر... آن گاه چه" است و اگر خطرات یا ریسکهای مطروحه قابل توجه باشد از نتایجی که با استفاده از این رویکرد حاصل می‌شود می‌توان به تصمیمهای راهبردی قابل توجهی رسید. باید به خاطر داشت که سهل‌انگاری در تعریف صحیح عوامل حساسیت را باعث سوء تفاهم‌ها و برداشتهای غیر واقع بینانه از شرایط می‌شود.

تحلیل حساسیت وقتی مفیدتر خواهد شد که همراه با تحلیل موثر یا شکست انجام شود (برای مثال اگر رقبا در واکنش به اقدام ما قیمت فروش خود را کاهش دهند چه خواهد شد؟ یا اگر دولت تغییر کند ما چه وضعی خواهیم داشت؟). برای انجام این تحلیل باید جدولی با عوامل حساسیت زای بالقوه از قبیل، هزینه‌ها، هزینه‌های سرمایه، قیمت‌ها، سطوح مختلف فروش، مالیات و نظایر آنها و اثری که تغییر آنها در نتایج می‌گذارد ترسیم کرد. در نهایت ممکن است چندین عامل نتایجی یکسان به بار آورند، بنا بر این بعید نیست تعداد محاسبات عددی از تعداد عوامل ارزشیابی کمتر باشد. این رویکرد می‌تواند به صورت بندی راهبردهایی بی‌خطر (بی‌ریسک) منجر شود، اما شیوه‌های معمول و ساده‌تر تحلیل حساسیت صرفاً به درک اینکه نقاط حساس طرح چه جاهایی هستند کمک می‌کند.

- ♦ Mantell, L.H. and F.P. Sing. (1972). Economics for Business Decisions. Pp.
- ♦ ۴۳۴-۴۳۸ Kagakusha, Tokyo: McGraw-Hill.

برای استفاده بیشتر از این روش به درختهای تصمیم‌گیری، جریان نقدی تنزیل شده و تحلیل خطر (ریسک) مراجعه کنید.

۴۸- مهندسی همزمان

Simltanous/Concurrent Engineering/CE

مهندسی همزمان در اصل شیوه‌ای برای طراحی، تولید و عرضه سریع محصول، خدمت، یا حتی فرآیند است و می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای ارتقای بهره‌وری در جهت اجرای راهبردها در بخش خصوصی یا عمومی بکار گرفته شود. در عین حال از این روش می‌توان برای یافتن موانع بهره‌وری در فرآیند تولید کالا یا خدمت در هر دو بخش استفاده کرد. هر چند ممکن است این روش تجزیه و تحلیل سامانه لزوماً علمی یا با چارچوبهای علمی مورد استفاده در تجزیه و تحلیل سامانه‌ها منطبق نباشد.

در حال حاضر، بسیاری از سازمانها و بنگاههای کشورهای از نظر صنعتی پیشرفته به منظور افزایش دقت و سرعت تولید کالا یا خدمت در عین پرهیز از افزایش هزینه‌ها یا حتی کاهش آنها به استفاده از مهندسی همزمان روی آورده‌اند. طبق این روش، طراحی و اجرای برنامه، محصول، یا هر فرآیند بشکل مرحله‌ای ساده چون گذشته انجام نمی‌پذیرد. هیچ محصولی (کالا، خدمت، یا فرآیند) صرفاً به دستور یک سفارش دهنده (ارباب رجوع، مشتری، واحد بازاریابی) به وسیله یک واحد دیگر طراحی نمی‌شود تا به

صورت گام به گام به وسیله واحدهای دیگر اجرا و سپس جاری شود. کارشناسان صاحب نظر واحدهای مسئول طراحی و اجرا (نه صرفاً واحدهای تابعه یک بخش) گرد هم آورده می شوند تا با مشارکت علمی و تجربی به طراحی محصول و نیز چگونگی اجرای آن بپردازند. برای آشنایی با فرآیند بهره گیری از مهندسی همزمان مراجعه به کتاب زیر که با استفاده از پنج مطالعه موردی جنبه هایی از کاربرد این روش را توضیح می دهد، توصیه می شود.

- ♦ Morgan L. Swink, V.A. Mabert, and J.C. Sandving (1996) "Customizing Concurrent Engineering: Five Case Studies" journal of product Innovation Management. ۱۳: ۱۲۲-۴۴

گروه هایی عوامل اصلی هماهنگی در مهندسی همزمان به شمار می آیند. در مطالعه استفاده کنندگان از مهندسی همزمان غالباً با سه گروه عمده مواجه می شویم. این گروه ها عبارتند از: گروه مدیریت طرح، گروه فنی و تعدادی گروه های طراحی و ساخت. شدت پیچیدگی طرح ایجاب می کند از یک گروه هماهنگی برای یکپارچه سازی فعالیتهای گروه های طراحی و ساخت استفاده شود. ممکن است لازم باشد از چند گروه کاری معین برای یافتن و استفاده از فن آوری های که در حال عرضه در بازار هستند استفاده شود. عمده ترین فایده بهره گیری از مهندسی همزمان کاهش مدت عرضه محصول به مردم است. این امر نه تنها می تواند مانع از دوباره کاری شود، می تواند هزینه های تولید را هم کاهش دهد. با استفاده از مهندسی همزمان فکر عرضه یک محصول (کالا یا خدمت، یا بهبود فرآیند مثل فرآیند صدور گذرنامه) همراه با طرح محصول، فرآیندهای تولید و ساختار حمایت از اجرای کلیت طرح می تواند تکوین یابد. موفقیت طرح در گرو پرهیز از مخفی کاری، تسهیم اطلاعات قابل استفاده به وسیله واحدهای مختلف و ارتباطات رو در رو و در صورت لزوم بهره گیری از پست الکترونیکی است.

شرکت تولیدی رایانه و چاپگر هیولت پاکارد (HP) چارچوب مؤثری برای استفاده موفقیت آمیز از روش مهندسی همزمان ایجاد کرده است. این چارچوب از انواع اشتباهات عملیاتی شرکت کاسته است. مهندسی همزمان در جایی که هماهنگی چند سازمان می تواند منجر به خدمات رضایت بخش شود هم بسیار کاربرد دارد. برای کسب اطلاعات بیشتر در مورد مهندسی همزمان کتاب زیر نیز مفید است.

- ♦ Wheelwright, S.C. and Kim B. Clark. (1990) Revolutionizing product Development. New York: Free Press.

۴۹- سافت

SOFT

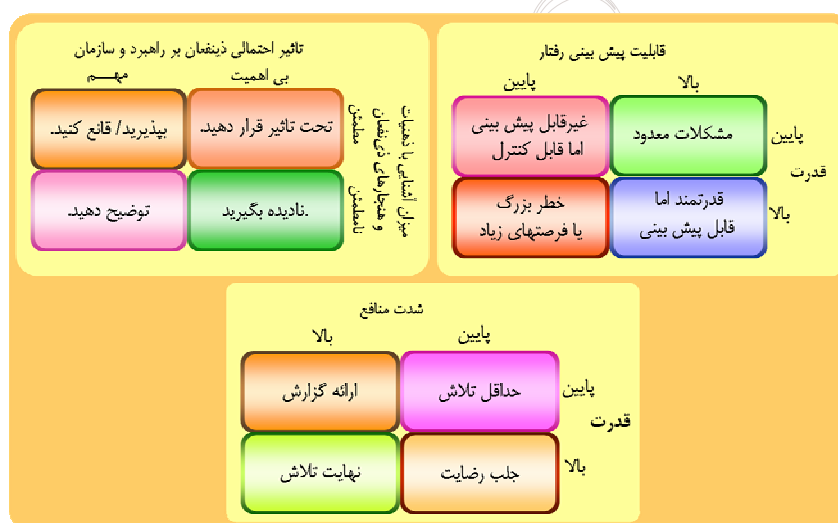
به SWOT مراجعه کنید.

Stakeholder Analysis

۵۰- تحلیل ذی نفعان

ذی نفع شخصی حقیقی یا حقوقی است که عمل، فعالیت و طبعاً اعمال یا اقداماتش بر اعمال و عملکردهای سازمان اثر می‌گذارد یا از اعمال و عملکردهای سازمان اثر می‌پذیرد. با توجه به این تأثیر و تأثرهای متقابل هر ذی نفع از اعمال سازمان سود و ضرری می‌برد و هر سازمان نیز متقابلاً از رفتار و اقدامات هر ذینفع منتفع می‌شود.

تجزیه و تحلیل ذی نفعان سازمان بر دو فرض استوار است. فرض اول این است که وضع فعلی و جاری سازمان نتیجه حمایت‌هایی است که ذی نفعان از برنامه‌ها و اقدامات سازمان به عمل می‌آورند یا مقاومت‌هایی است که در برابر آن اقدامات و برنامه‌ها از خود نشان می‌دهند. برخی از نیروهای پشتیبان، منابع و امکانات مورد نیاز سازمان را فراهم می‌آورند و در مقابل برخی دیگر از نیروهای بازدارنده، منابع و امکانات را از سازمان سلب می‌کنند. در واقع عوامل ذی نفع ضمن تلاش برای دستیابی به آرمان‌ها، هدف‌ها، و منافع خود، آن نیروهای راهگشا یا بازدارنده را ایجاد می‌کنند.



شکل دو-آرایه یا جدول تجزیه و تحلیل ذی نفعان

فرض دوم اینست که حاصل راهبرد سازمانی یا تلاشهایی که برای هر اقدامی مانند بهبود عملکردها، ارتقای بهره‌وری و نظایر آنها بکار می‌برد حاصل جمع کلیه نیروهایی است که با شدت‌های مختلف بشکلهای مثبت یا منفی به سازمان تحمیل می‌شود. در واقع سازمان همیشه در وضعیت شبه تعادل قرار دارد زیرا آگاهانه یا ناآگاهانه و خواسته یا ناخواسته دائماً در تلاش برای ایجاد تعادل میان نیروهایی است که از طرف ذی‌نفعان نسبت به آن واکنش نشان خواهند داد و سازمان را به تعادلی جدید خواهند رساند. بنابراین عملکرد هر سازمان در هر مقطعی در آینده به عملکردهایی که آن سازمان در مقطعی در گذشته داشته است بستگی خواهد داشت. از دو فرض فرق یک نتیجه مهم حاصل می‌شود: ارزش و اعتبار طرحها و برنامه‌های سازمانی اعم از راهبردی و عملیاتی برای دستیابی به عملکردهای بالا به لحاظ **بهره‌وری و نظایر آن به فرضها** و تصوراتی که از ذی‌نفعان و اعمالی که آنها در جریان برنامه‌ریزی و اجرای آن خواهند داشت بستگی دارد.

از این رو شناختن و تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان برای موفقیت طرحهای سازمانی ضروری است. برای تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان برداشتن گامهای پنجگانه زیر توصیه می‌شود:

- ۱- تشخیص ذی‌نفعان
- ۲- ترسیم روابط عمده میان ذی‌نفعان
- ۳- مشخص ساختن آن روابط بلحاظ راهگشایی یا بازدارندگی
- ۴- تشخیص فرضها در مورد ذی‌نفعان و آثاری که برای سازمان دارند
- ۵- ارزشیابی اهمیت نسبی و قطعیت فرضهای فوق

تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان برای سازمانهای بخش خصوصی مهم است، اما طراحی و اجرای برنامه‌های سازمانهای بخش عمومی اصولاً بدون تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان غیر ممکن است. در واقع می‌توان راهبرد را در سازمانهای دولتی ایجاد تعادل میان نیروها یا منافع ذی‌نفعان به شمار آورد. با این اوصاف بدیهی است که برنامه‌های عملیاتی سازمانهای دولتی هم بدون بذل توجه عمیق به تأثیر ذی‌نفعان و بدون بازی گرفتن عوامل آنها به اجرا در نمی‌آیند. اگر ذی‌نفعان سازمان با هم همکاری نکنند صرفه‌جویی میسر نمی‌گردد و خدمات مطلوب بدون ایجاد نارضایتها امکان پذیر نمی‌شود. به عبارت بهتر بدون تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان طراحی راهبردهای بهره‌وری و اجرای آنها نه ممکن و نه

ثمربخش خواهد بود. برای آشنایی بیشتر با این مطلب مطالعه منبع زیر توصیه می‌شود.

- ♦ Freeman, R.E (1984) Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Ballinger Publishing Company.

تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان به این معنی نیست که نفوذ کلیه نیروها در یک حد و به یک شکل باید

پذیرفته شوند. چارچوبهایی مانند الگوی زیر برای رویارویی با نفوذ ذی‌نفعان توصیه شده است:

- ♦ Mendelow.A.(1991). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Ballinger publishing Company.

Strategic Group Mapping

۵۱- نقشه گروه راهبردی

با استفاده از این روش گروههای رقیب درون یک صنعت با توجه به ابعاد راهبردی خاص خود مانند سیاستهای قیمت‌گذاری، هزینه‌ها و تخصص به صورت آرایه به نمایش در می‌آیند. متغیرهای مورد توجه برای گروه‌بندی رقبای تاکنون به سیزده مورد بالغ شده‌اند. تحلیل‌گر باید چند متغیر بسیار مهم را برای ترسیم آرایه گروه‌های راهبردی مشخص کند. برای مثال تخصص (زیاد تا کم) می‌تواند به عنوان یک محور و همگرایی عمودی به عنوان محوری دیگر مبنای ترسیم و نمایش گروههای راهبردی قرار گیرد. با این رویکرد می‌توان عناصر مشترک راهبردهای رقبای را مبنای گروه‌بندی آنها قرار داد. این رویکرد برای گروه‌بندی رقبای در کلیه صنایع قابل استفاده است اما این روش برای مطالعه صناعی که تعداد رقبای فعال در آن بقدری زیاد است که مطالعه راهبرد تک‌تک آنها عملی و چاره ساز نمی‌کند مفیدتر به نظر می‌رسد.

- ♦ McGee,J.and H. Thomas.(1992).Strategic groups and intra –industry competition. In D.E.Hussey (ed). Interntional Review Of Strategic Management,۳۰ Chichester:wiley.
- ♦ Porler, M.E.(1980).Competitive Strategy, Chapter 7, New York:Free Press.

Strategy Cube

۵۲- مکعب راهبرد

این رویکرد تحلیلی، با مفهوم تعریف کسب‌وکار شباهتهایی دارد. این روش نگرش به راهبرد را از سه بعد: فن‌آوری، کسب‌وکار و لجستیک تجویز می‌کند. مکعب راهبرد سه محور دارد. هر محور به سه بخش آشنا، تا حدودی آشنا و نا آشنا تقسیم می‌شود.

- ♦ Nakamura, G.L.(1990).New Dimensions of Strategic Management in the Global Contxt of 1990 s.In D.E. Hussey (ed).international Review of Strategic Management, \. Chichester:Wiley.

۵۳- تحلیل نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و گشایشهای

SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

سوات مجموعه اولین حروف معادل واژه‌های انگلیسی قوتها، ضعفها، فرصتها، و تهدیدها است.

مهمترین مزیت روش تحلیل مورد بحث این است که می‌تواند نکات کلیدی و اساسی به دست آمده در جریان بررسی و ارزیابی شرایط محیطی و اوضاع درونی سازمان را خلاصه وار در محدوده یک صفحه کاغذ جای دهد. بارزترین کاستی سوات را می‌توان نوعی برخورد نا معقول برخی ذی‌نفعان با این شیوه تحلیل راهبردی به حساب آورد. سوات برای گروهی از ذی‌نفعان چیزی جز فهرست ضعفها نیست و فقط می‌تواند علیه مدیریت یک بنگاه یا موسسه بکار رود. اما آن چه انسان راحتی نسبت به نقاط ضعف اظهار شده در چارچوب سوات بدبین می‌سازد این است که غالباً “مدیریت برجسته” و “گروه مدیریت حرفه‌ای و ایثارگر” به عنوان مهمترین نقطه یا نقاط قوت سازمانها یا بنگاهها مطرح می‌شوند. حال اگر بخواهیم با کمترین تعصبات غیر قابل توجیه از سوات بهره‌جوییم می‌توانیم حداقل با رعایت دو نکته زیر استفاده از آن را بیازماییم:

♦ قوتها و ضعفها را در پرتو نیازی بازار مشخص کنیم.

♦ آنها را با قوتها و ضعفهای رقبا مقایسه کنیم.

می‌توان روشهای آسان را در هر موقعیتی بکار برد اما استفاده از سوات به کسانی که می‌توانند از کاستیهای این روش بر حذر باشند توصیه می‌شود.

- ♦ Steiner, G.A.(1979). Strategic Planning; What evey Manager Must Know ,Chapter 8. New York: Free Press.S

برای آشنایی بیشتر مراجعه به تحلیل تعادل و توازن و عوامل کلیدی موفقیت نیز توصیه می‌شود.

Synergy Matrix

۵۴-آرایه تضایف و هم افزایی

این روش در اصل چارچوب یا جدولی برای تسهیل کمی کردن و هم‌افزایی ناشی از طرحها و برنامه های راهبردی است. با استفاده از این روش آثار در هم آمیختن و تلفیق توانمندیهای واحدهای عملیاتی بر سود سنجیده می‌شود. این روش از عناصر نسل اول شیوه‌های تحلیل راهبردی به شمار می‌آید، اما

متضمن آن رشته تفکری است که بعدها در تحلیلهایی چون تخمین ارزش رشته ارزشی و مباحث ارزش ذی‌نفعان رخ می‌کند.

- ♦ Ansoff, H.I. (1965) Corporate Strategy, Chapter 5, New York: McGraw-Hill.

۵۵- تخصیص منابع فناوری محور

Technology-Based Resource Allocation

این روش در اصل آرایه‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد راهبردهای فناوری محور است. در واقع این وسیله تحلیل راهبردی قدم سوم از یک روش چند مرحله‌ای است. مراحل مختلف این روش عبارتند از: ارزشیابی، شناخت نتایج راهبردی بدره فن‌آوری، اجرای طرح، و نظارت و کنترل چگونگی پیشرفت طرح.

- ♦ Henry, J.P. (1990). Making The Technology-Strategy Connection, International Review of Strategic Management, ۱, Chichester: Wiley.

Technology Grid

۵۶- شبکه فناوری

این روش وسیله‌ای برای تحلیل بدره فناوری است. طبق یکی از روشهای شبکه فناوری دو محور عمودی و افقی ترسیم می‌شوند. این دو محور به ترتیب برای نشان دادن جایگاه فناوری و رابطه فناوری بکار می‌روند. این شبکه با گذر از آرایه سنتی جایگاه رقابتی - کشش بازار و نگرش به توانمندیهای فن‌آورانه، دید عمیق‌تری از عناصر راهبردی بنگاه ایجاد می‌کند گونه‌هایی از این رویکرد به رشد بازار بر روی یک محور و قدرت بر روی محوری دیگر می‌پردازد. در این مورد فناوری کلیدی به عنوان عامل مورد تجزیه و تحلیل بر حسب دو محور مذکور ترسیم می‌شوند. شبکه فناوری به تحلیل بدره شباهت دارد و جایگاه هر فناوری را با توجه به اهمیتی که برای بنگاه دارد دایره‌وار بر حسب دو محور روی محور مختصات ترسیم می‌کند.

- ♦ Clarke, C.j. and Brennan k. (1990). Building Synergy in The Diversified business. In p.McNamee(ed). Developing Strategies for Competitive Advantage. Oxford: pergamon.
- ♦ Neubauer, F.F. (1990) portfolio, Management, Chapter D5, Holland: Kluwer.

به علاوه رجوع به توانمندیهای محوری، و تحلیل بدره اکیداً توصیه می‌شود.

Trends Projection

۵۷- پیش بینی روندها

بسیاری از تحلیلها و پیش بینی های مبتنی بر سربهای زمانی حداکثر برای کوتاه مدت مناسبند ولی برای ترسیم تصویری از آینده دور کارآرایی ندارند. پیش بینی و تصویر روندها می تواند پرکننده این خلا باشد.

طبق این روش برای مثال برای ارزشیابی و سنجش ویژگیهای شیب خط و برای استفاده از نتایج به منظور پیش بینی جهت حرکت روند، داده ها در یک معادله ریاضی قرار داده می شوند.

- ♦ Chambers, J.C.; K.N. Satinides, and D.D. Smith (1971). How to Choose The Right Forecasting Technique. Harvard Business Review, July-August.

مراجعه به روشهای دلفی، مدل اقتصاد سنجی، و تشابه تاریخی نیز مفید است.

۵۸- راهبرد ارزش محور (مبتنی بر ارزش) Value-Based Strategy

ضرورت انجام اقداماتی راهبردی که در بردارنده ارزشی برای سهامداران بنگاه باشد شدیداً مورد تاکید بوده است. این امر منجر به طراحی مدلهای ریاضی خاص شده است. ویژگی این مدلها این است که راهبردها را به سوی ایجاد ارزش افزوده سوق می دهد و صاحبان کسب را به سوی انتخاب گزینه هایی که قادر به ایجاد بیشترین ارزش باشد هدایت می کند. طبق این روش مفاهیم مربوط به تحلیل جریان نقدی تحلیل شده در مورد کلیه راهبردهای بنگاه بکار می رود.

تصور و فرضی که در پس برنامه ریزی ارزش محور قرار دارد این است که مهم ترین وظیفه مسئولیت بنگاه پیشینه سازی بازدهی متعلقه به سهامداران می باشد و ارزش بازاری سهام به توانمندیهای آن سهام در ایجاد نقدینگی مورد انتظار مربوط است.

این روش به گونه هایی متفاوت بکار گرفته می شود، اما همه گونه های این روش بر پایه جریان نقدی مورد پیش بینی، تعدیل شده یا تطبیق یافته با ریسک هزینه سرمایه استوار هستند. طبق این روش انتظار می رود راهبردها بازدهی تنزیل شده ای مازاد بر هزینه سرمایه یا بیش از هزینه سرمایه به بار آورند.

اگر در مورد این روش با نگرش به نتیجه منطقی آن دآوری کنیم خواهیم گفت که تاکید بر رویکرد

ارزش آفرینی برای سهامداران بیش از پرداختن به مجموعه‌ای از روشها و فنون تجزیه و تحلیل حائز اهمیت است. در واقع با نگرش از این نظر در می‌یابیم که این روش فلسفه یا فرآیندی برای نوعی مدیریت راهبردی بنگاه است.

- ♦ Day, G and L.Fahey (1991) Finding Value in Strategies. In D.E.Hussey (ed).
 - ♦ International Review of Strategic Management, ۲۰۱ Chichester: Wiley.
 - Reimann, B.C. (1987). Managing for Value, Oxford, Ohio: Planning forum.
 - Reimann, B.C.(1990). Creating Value to Keep the raiders at bay. In P.McNamee (ed). Developing Strategies for Competitive Advantage. Oxford: Pergamon Press.
 - ♦ Stewart, G.B.(1991). The Quest for Value. New York: Harper Business.
- ملاحظه جریان نقدی تنزیل شده نیز می‌تواند به آشنایی بیشتر با این روش کمک کند.

Value Chains

۵۹- زنجیره های ارزش

با استفاده از این روش فعالیتهای سازمان یا بنگاه در مجموعه‌های مربوط به هم طبقه‌بندی می‌شوند و تلاش به عمل می‌آید تا گروهی از فعالیتها که بنگاه بهتر از رقبا انجام می‌دهد به عنوان مزیتی رقابتی شناسائی شود. کلیه مراحل تهیه مواد اولیه و ملزومات، انتقال فیزیکی به انبار، تولید کالاها یا خدمات، عرضه آنها به خدمات جویان یا خریداران احصا می‌شوند. سپس آن مراحل کلی به عناصر ریزتر یا حلقه‌های زنجیره عملیات تولید، عرضه و خدمات پس از فروش شکسته می‌شود تا امکان مطالعه دقیق هر جزء فراهم آید. اوضاع رقبا نیز به همین ترتیب قابل مطالعه است و با انجام این بررسیها شناسائی زمینه‌هایی که توانسته یا می‌توانند برای یک رقیب در قیاس با دیگر رقبا وجهی متمایز خلق کنند امکان پذیر می‌شود.

- ♦ Porter.M.E.(1985). Competitive Advantage. New York:Free Press.
- مطالعه تجزیه و تحلیل رقبا، تصویرسازی از رقیب، نقشه تراکم رقابت گروهها، تحلیل صنعت، نقشه کشی صنعت، نقشه گروه راهبردی نیز چاره ساز است.

V Matrix

۶۰- آرایه وی

این آرایه با محدود ساختن خود به استفاده از داده‌های مالی صرفاً به نمایش نموداری می‌پردازد. این روش حکم می‌کند بازدهی سرمایه بر روی یک محور و میانگین موزون (وزن‌دار) هزینه سرمایه بر روی محور دیگر ترسیم شوند. خط مایلی که از نقطه صفر منتهی الیه سمت چپ یا محل تقاطع دو محور به سوی سمت راست بالای آرایه رسم می‌شود نقطه‌ای را که در آن مقدار بازدهی سرمایه با هزینه سرمایه مساوی می‌شود نشان می‌دهد. به این ترتیب هر مقداری پایین یا زیر آن نقطه برابری نا کافی و هر مقدار یا عددی که بالاتر از نقطه تساوی باشد کافی خواهد بود. با این توضیح معلوم است که اگر هزینه سرمایه فقط دو درصد باشد بازدهی سرمایه‌ای معادل چهار درصد قابل قبول و بازدهی سرمایه‌ای چهارده درصدی با توجه به هزینه سرمایه شانزده درصدی غیر قابل قبول خواهد بود.

با استفاده از این آرایه می‌توان جایگاه تک‌تک کسب و کارها (یا رشته فعالیتهای متفاوت) یک گروه تجاری یا صنعتی را نسبت به یکدیگر تعیین کرد.

اما بازدهی سرمایه با استفاده از کسر زیر قابل محاسبه است:

$$\text{بازدهی سرمایه (ROI)} = \frac{\text{درآمد عملیاتی} + (1 - \text{نرخ مالیات})}{\text{داراییها}}$$

و ارزش یا ولیو (Value) را می‌توان از تقسیم بازدهی سرمایه به هزینه سرمایه به دست آورد:

$$V = \frac{\text{بازدهی سرمایه (ROI)}}{\text{هزینه سرمایه (Cost of Capital, K)}} \quad \text{V (ارزش، VALUE)}$$

معلوم است که آرایه، استفاده از بازگشت سرمایه تنزیل نشده را ایجاب می‌کند، اما بی‌تردید می‌توان چاره‌ای برای استفاده از بازگشت سرمایه تنزیل شده برای محاسبه ارزش اندیشید، ارزش خاص این آرایه در این است که صرفاً به بازدهی سرمایه توجه نمی‌کند و هزینه سرمایه را هم مدنظر قرار می‌دهد. طبعاً این امر تصویر بهتری از اوضاع بنگاههایی که شعبه‌هایی در مناطق مختلف دارند و هر شعبه از وامهای محلی استفاده می‌کند یا بنگاههایی که دارای سهامداران اقلیتی است ترسیم می‌کند.

- ♦ McNamee, P.B.(1985). Tools and Techniques for Strategic Management.
- ♦ Chapter 5. Oxford: Pergamon press.

