

فصل هفدهم

ارزشیابی کلی گزینه‌های راهبردی

مقدمه

بررسی اوضاع و شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی به طور اعم و تجزیه و تحلیل وضع بازار، امکانات و محدودیت‌های سازمان به طور اخص، راههایی را برای محدود ساختن، ادامه وضع موجود و یا توسعه کسب و کار پیش پای صاحبان کار قرار می‌دهد. اما بدیهی است که هر راهی را نه بدون مطالعه می‌توان پذیرفت و نه نسنجیده می‌توان رد کرد. قاعدتا باید معیارهایی را برای ارزشیابی راههای مورد بحث، که می‌توانند گزینه‌ها یا شقوق راهبردی نامیده شوند، به کار برد.

تطبیق پذیری، پذیرش پذیری/قابلیت پذیرش، و امکان پذیری را می‌توان به عنوان سه معیار کلی، برای تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌های راهبردی به کار برد. با استفاده از اجزای سه شاخص ارائه شده که نویسندگان مذکور در این فصل ارائه می‌دهند می‌توان تشخیص داد که یک گزینه رهبردی برای مثال با هدفهای سازمان یا فعالیت و نیز با ملزومات موفقیت در بازار تا چه حد «همه‌انگ» است و مثلا از نظر ریسک و مخاطره آمیز بودن چقدر برای افراد مربوط «پذیرش پذیر» یا «قابل قبول» است و تا چه حد به اجرا گذاشتن آن «امکان پذیر» است؟ (آیا برای مثال بودجه مورد نیاز برای اجرای آن را می‌توان فراهم کرد)

این فصل به منظور ارایه چند پیشنهاد برای ارزشیابی گزینه‌های راهبردی نوشته می‌شود. طی این فصل موارد زیر مرور خواهد شد:

الف : نحوه بررسی مقدماتی گزینه‌ها قبل از ارزشیابی دقیق تک تک آنها.

ب : روشهای بررسی “تطبیق پذیری” و “قابلیت پذیرش” و “امکان پذیری” هر گزینه با توجه به معیارهایی از قبیل:

۱- عایدی منتج از هر راهبرد با توجه به هزینه‌ای که اجرای آن در بر دارد.

۲- میزان ریسکی که هر راهبرد دربر دارد.

۳- حد “امکان پذیری” هر راهبرد.

ج : نگرشی بر نحوه گزینش راهبردهای آینده به وسیله سازمانها.

معیارهای کلی ارزشیابی و اجزای آنها در شکل (۱۷-۱) خلاصه شده‌اند.



ارزشیابی‌های کلی

سیاست‌گذاران به دلیل ضرورت پرهیز از اتلاف منابع (برای مثال وقت و سرمایه) نمی‌توانند و نباید تک‌تک شقوق متعدد راهبردی را برای گزینش بهترین آنها به طور دقیق و عمیق ارزشیابی کنند. بنابراین راهبردها در سه مرحله ارزشیابی می‌شوند. در مرحله اول راهبردها به طور نظری ارزشیابی و ضمن آن دلایلی که برای عرضه داشتن هر راهبرد وجود دارد گفته می‌شود. در مرحله دوم گزینه‌های راهبردی با استفاده از چند روش مشخص، هر چند نه چندان دقیق و عمیق ارزشیابی می‌شود، تا تعدادی از آنها حذف شود. بالاخره محدود شقوق راهبردی باقیمانده با به کار بردن چند روش دقیق‌تر، ارزشیابی می‌شود تا نهایتاً راهبردی که بهتر از دیگر راهبردها به نظر می‌آید برگزیده شود. طبعاً این روال مانع از بالا رفتن هزینه و وقت مورد نیاز برای ارزشیابی دقیق و اساسی تعداد زیادی گزینه راهبردی می‌شود. در اینجا در مورد مبانی ارزشیابی راهبردها بحث می‌کنیم. ابتدا/تتبع و قیاس را به عنوان دو مبنای مقدماتی برای تصمیم‌گیری در مورد راهبردها برمی‌گزینیم و ارزشیابی هر راهبرد را به طور مستقل و انتزاعی و نیز در مقایسه با دیگر راهبردها و یا اصولاً با موقعیت هیچ کاری نکن و یا ادامه راه فعلی شرح می‌دهیم. سپس در ادامه به بررسی سه راه متفاوت ارزشیابی گزینه‌های راهبردی به منظور انتخاب راهبرد مناسب می‌پردازیم. راه‌های مذکور عبارتند از:

روشهای طبقه‌بندی

در این روشها ابتدا چند عامل از عوامل مربوط به جایگاه راهبردی سازمان مشخص می‌شود و سپس تک‌تک گزینه‌های راهبردی از نظر سازگاری با آن عوامل از پیش تعیین شده مقایسه می‌شود. درجه و موقعیت هر گزینه راهبردی در جدول طبقه‌بندی گزینه‌ها، میزان تناسب آن گزینه با معیارهای از پیش تعیین شده، را مشخص می‌کند.

شبکه گزینه‌ها

طبق این روش باز هر گزینه راهبردی با چند عاملی که طبق روش فوق تعیین می‌شود، مقایسه می‌شود. اما تفاوت این روش با روش فوق در این است که در روش اخیر گزینه‌های راهبردی بر حسب میزان تناسب هر یک از آنها با عوامل از پیش تعیین شده فوق‌الذکر به گونه‌ای به دنبال هم قرار داده می‌شوند که هر گزینه از مردود بودن گزینه قبلی حکایت کند.

قصه پردازی (سناریو سازی):

به تلاش برای پیش بینی نتیجه آتی هر گزینه راهبردی قصه پردازی یا سناریو سازی اطلاق می کنیم. وقتی اوضاع و شرایط در برگیرنده سازمان، نامعلوم و آکنده از ابهام باشد استفاده از روش قصه پردازی برای ارزشیابی گزینه ها فوق العاده مفید خواهد بود. با استفاده از روش قصه پردازی گزینه های راهبردی بسیار متعددی را می توان ارزشیابی کرد.

ارزشیابی تطبیق پذیری

ارزشیابی میزان تناسب گزینه های راهبردی با تصویر ناشی از تحلیل شرایط بیرونی و درونی سازمان.

روش بنیانی مقایسه

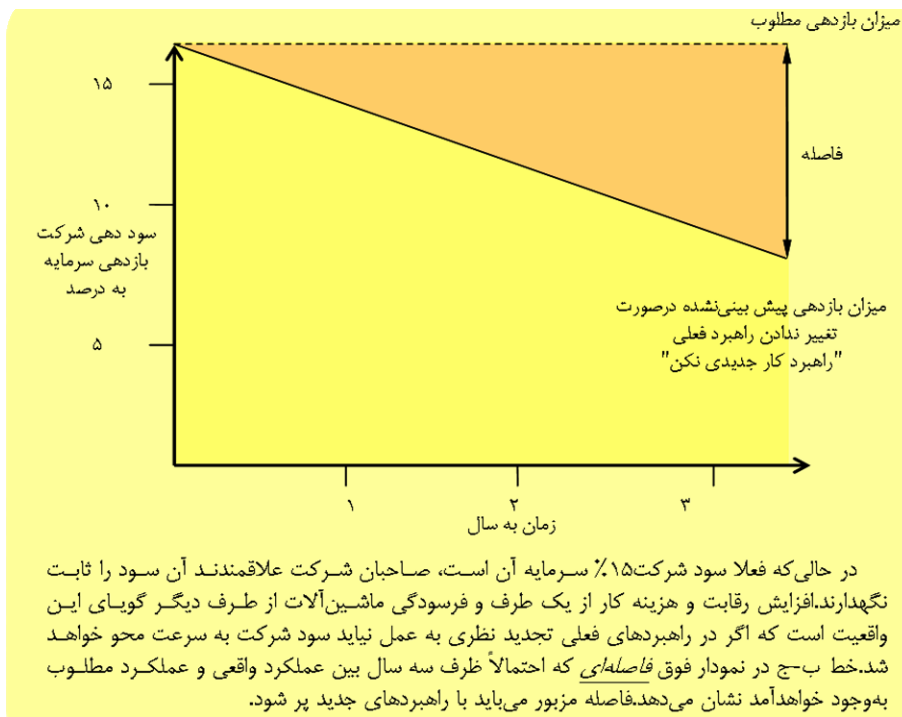
بسیاری از روش های ارزشیابی گزینه های راهبردی وقتی مفید واقع می شوند که تجزیه و تحلیل آنها بر مبنایی صحیح استوار باشد. اهمیت داشتن مبنایی درست برای تجزیه و تحلیل راهبردی روشن است و نیازی به تاکید ندارد، بنابراین در ادامه به بحث در مورد مبنای مقایسه گزینه ها می پردازیم.

استفاده صرف از معیارهای مطلق یا مربوط به صنایع مشکلاتی دارد. براساس معیارهای مذکور هر گزینه راهبردی مستقل از گزینه دیگر است و مهم این که آن معیارها بنابر ماهیت خود، درمورد مسئله اصلی در ارزشیابی های راهبردی یا نسبت به ضرورت یافتن انگیزه های برای تبدیل راهبرد فعلی به راهبردی جدید، خنثی و بی تفاوت است. چون یک هدف اصلی ارزشیابی راهبرد این است که مشخص سازد آیا سازمانها به تغییر فعالیتهای جاری خود نیاز دارند یا خیر، غالباً استفاده کردن از موضع کار جدیدی نکن یا ادامه دادن به وضع فعلی به عنوان مبنایی برای مقایسه گزینه های راهبردی مفید است. به کار بردن مبنای مذکور می تواند به مسئولین سازمانها کمک کند تا میزان انگیزه سازمان را برای ایجاد تغییر در راهبرد فعلی خود ارزشیابی نمایند. اگر سازمان بدون توجه به تغییراتی که در اطراف و یا در منابع آن در حال وقوع است به راه فعلی خود ادامه دهد، به احتمال زیاد نهایتاً در موقعیت کار جدیدی نکن قرار خواهد داشت. چنانکه در مباحث بعدی اشاره خواهد شد، ساده ترین راه برای منظور کردن موضع کار جدیدی نکن در جریان ارزشیابی گزینه ها این است که خود این موقعیت را به عنوان گزینه ای راهبردی در کنار دیگر گزینه ها مورد ارزشیابی قرار گیرد. با این حال باید به خاطر داشت که

کار جدیدی نکن، مانند دیگر گزینه‌ها برای خود یک گزینه مشخص نیست، بلکه صرفاً مبنایی ارزشمند است که گزینه‌های راهبردی را با توجه به آن می‌توان ارزشیابی کرد.

روش مفیدی که با توجه به امکان مبنا قرار دادن کار جدیدی نکن برای ارزشیابی‌های راهبردی ابداع شده تجزیه و تحلیل فاصله است. با استفاده از این روش می‌توان مشخص کرد که اگر به راه فعلی خود ادامه دهیم و کماکان راهبرد جاری خود را به اجرا درآوریم تا چه حد می‌توانیم به محقق شدن هدف‌های عملیاتی خود امیدوار باشیم.

شکل (۱۷-۲) تجزیه و تحلیل فاصله مربوط به یک محصول برای یک بازار را ترسیم می‌کند. البته این مثال، یک نمونه بسیار ساده از تجزیه و تحلیل فاصله است و خواننده باید توجه داشته باشد که انجام تجزیه و تحلیل مذکور مانند استفاده از سایر روشهای پیش بینی می‌تواند بسیار پیچیده و وقت‌گیر باشد. به علاوه، معمولاً استفاده از معیارهایی غیر از معیار سود ضروری است.



شکل ۱۷-۲ تجزیه و تحلیل فاصله (شکاف) عملکردی

بعضی از آن معیارها مثل میزان تولید یا مقدار فروش را بسادگی می‌توان با عدد و رقم بیان کرد اما بعضی دیگر از آنها مثل کیفیت یا خدمات را که اهمیت زیادی نیز دارند نمی‌توان در قالب عدد و رقم گنجانند.

تجزیه و تحلیل فاصله برای برنامه‌ریزی در بخش دولتی کاربرد وسیعی دارد. البته روش آن در بخش دولتی با مورد استفاده آن در بخش خصوصی متفاوت است. در بخش دولتی مسئله راهبردی از کاهش یا افزایش تقاضا برای خدمات عمومی ناشی می‌شود. تقاضا برای خدمات مذکور آنقدر می‌تواند افزایش یابد که منابع فعلی دیگر به هیچ‌وجه نتوانند آنرا تکافو کند. اگر به تعهدات قانونی دولت در قبال تامین بسیاری از خدمات عمومی مانند آموزش، بهداشت و خدمات اجتماعی توجه شود، اهمیت موضوع مذکور بخوبی آشکار خواهد شد.

چنانکه در مثال (۱۷-۱) می‌بینیم، آمار و اطلاعات مربوط به مواردی از قبیل جمعیت، سن، و شرایط اقتصادی برای برآورد فاصله/احتمالی بین تمهیداتی که فعلا برای تامین خدمات عمومی وجود دارد و تمهیداتی که برای پاسخگویی به تقاضای آینده باید وجود داشته باشد اهمیت زیادی دارد.

مثال (۱۷-۱): تحلیل فاصله برای طراحی مشی‌ها و تدوین برنامه‌های مربوط به هزینه‌های عمومی و دولتی مفید است.

سالمندی و هزینه‌های عمومی

یکی از مشکلات تدوین سیاستها و مشی‌های دولتی بلند مدت بودن ماهیت آنها است. غالباً اصول قوانین و مقررات حکم می‌کند تا دولتها تعهدات درازمدت متعددی را برای عرضه خدمات عمومی به مردم کشورهای خود بپذیرند. از این رو پیش‌بینی سطوح تقاضای احتمالی برای خدمات مختلف در سالهای آینده ضروری است. پیش‌بینی‌های مذکور نکاتی را که باید در طراحی راهبردهای بلند مدت ملحوظ شود و بودجه‌هایی را که باید برای آن راهبردها مصرف شود روشن می‌سازد.

راهبردهای مورد بحث و برنامه‌های مورد نیاز برای اجرای آنها یا روشنایی که تحلیل فاصله در ذهن برنامه‌ریزان ایجاد می‌کند بخوبی قابل طراحی می‌شود. تحلیل فاصله، شکاف بین مکانات موجود برای هر یک از خدمات با تقاضای آتی برای آنها نه تنها در موارد مختلف، بلکه در موقعیتهای و کشورهای مختلف، متفاوت است.

یکی از عوامل مهمی که بر میزان تقاضا برای خدمات مختلف اثر می‌گذارد جمعیت و ساختار آن در کشور است. تحلیل‌های کلی نشان می‌دهد که تا ۳۰ سال آینده نسبت هزینه‌های دولتی کشورهای از

لحاظ صنعتی پیشرفته به تولید ناخالص داخلی آنها به مقدار قابل توجهی افزایش خواهد یافت. دلیل آن افزایش این است که پیش‌بینی می‌شود که مردم آن کشورها بیشتر عمر کنند ولی کمتر تولید مثل نمایند. آن روند باعث خواهد شد تا هزینه‌هایی که برای بهداشت، درمان و بازنشستگی به مصرف می‌رسد از صرفه‌جویی‌های ناشی از کاهش هزینه‌های آموزشی به مراتب بالاتر رود. به علاوه نیروهای مولد و در نتیجه امکانات مورد نیاز برای تامین حقوق بازنشستگی و هزینه‌های لازم برای نگهداری از سالمندان کاهش خواهد یافت درحالی که ضرورت تهیه بودجه برای ادامه عرضه خدمات چاره‌ای جز بالا بردن مالیاتها نخواهد داشت.

مقایسه کشورهای مختلف به لحاظ فاصله امکانات موجود با نیازهای آتی آنها قابل توجه است. به طور مثال احتمالا هزینه‌های اجتماعی کشور کانادا بر حسب تولید ناخالص داخلی آن تا ۲۰ سال آینده رو به کاهش خواهد بود و پس از آن کمی افزایش خواهد یافت. هزینه‌های اجتماعی در بریتانیا به تدریج و به مقداری ناچیز تا ۲۰ سال آینده رو به افزایش خواهد بود اما از ۲۰۲۰ به بعد که نسل متولد شده پس از جنگ جهانی دوم به سن بازنشستگی می‌رسد آن هزینه‌ها افزایش بیشتری خواهد یافت. تا سال ۲۰۲۵ میلادی تغییرات جمعیت و ساختار آن بیشترین تاثیر را بر اقتصاد ژاپن خواهد گذاشت. این امر نشان می‌دهد که ژاپن دیرتر از سایر کشورهای صنعتی به کاهش تولید مثل و چاره‌جویی برای افزایش طول عمر همت گذاشته است. به نظر می‌رسد که هزینه‌های اجتماعی و رفاهی ژاپن تا ۲۰۲۵ بر ۸۰ درصد کل تولید ناخالص ملی آن بالغ شود.

این بررسیها از لحاظ راهنمایی‌هایی که برای تدوین راهبرد جهت پر کردن فاصله بین وضع موجود و آنچه وقوعش در آینده محتمل است می‌نماید بسیار مهم است. برای مثال ممکن است سیاستهایی به شرح آتی اتخاذ شود: جلوگیری از افزایش کمک هزینه‌ای که دولت به طور سرانه به افراد می‌پردازد تا برخی از کمبودهای زندگی خود را بر طرف سازند، افزایش مالیات، افزایش مطلوبیت پس انداز و سرمایه‌گذاری. این جنبه‌های سیاست‌گذاریهای اجتماعی که در سطح کشور مطرح می‌شود می‌باید در سطوح پایین تصمیم‌گیری (برای مثال استان) نیز مطرح شود. طبعاً مهاجرت‌ها، امور محلی، تغییرات ساختار جمعیتی، سلیقه‌ها و رفتارهای مختلف تصمیم‌گیری در موارد یاد شده را پیچیده تر می‌سازد. تصمیم‌گیری در سطح ادارات تامین اجتماعی محلی از اولویت‌های کشوری اثر می‌پذیرد و با توجه به پیچیدگی‌های جاری خاص هر منطقه با مشکلات غامض‌تری نیز مواجه می‌شود. بدیهی است که اگر در این گونه موارد از ابزارهایی مانند تحلیل فاصله بهره‌ای گرفته نشود بسیاری از جنبه‌هایی که می‌باید در طراحی راهبرد ملحوظ شود نادیده می‌ماند و اگر هم اصولا راهبرد برای رویارویی با خلاهای آتی طراحی شود در اجرا با مشکلاتی مواجه می‌شود.

اقتباس از:

Ageing and social expenditure in major industrial countries 1980-2025; IMF Occasional Paper, no 47, 1986

روشهای طبقه‌بندی گزینه‌ها

روشهای طبقه‌بندی، راههای منسجم و نظام مندی هستند که به وسیله آنها گزینه‌های خاص راهبردی تجزیه و تحلیل می‌شود تا جور بودن یا میزان تناسب آن گزینه‌ها با ذهنیت شکل گرفته در اثر دست زدن به تجزیه و تحلیل راهبردی مشخص و محقق شود.

مرتبه‌بندی

مرتبه‌بندی ساده‌ترین شیوه طبقه‌بندی گزینه‌ها است. طبق این روش هر گزینه راهبردی با مجموعه‌ای از عوامل محیطی مثل منابع و ویژگی‌های فرهنگی که ضمن تجزیه و تحلیل راهبردی، مهم تشخیص داده می‌شود، مقایسه می‌شود (نگاه کنید به مثال ۱۷-۲).

مثال (۱۷-۲) طبقه‌بندی گزینه‌ها: قضیه شرکت آب‌میوه خوشمزه

شرکت آب‌میوه خوشمزه در ۱۳۵۴ تاسیس شد و دو سال بعد حجم معاملات خود را به ۲۰ میلیون ریال رساند. این شرکت کوچک خصوصی که در اطراف تهران تاسیس شده بود مقداری آب پرتقال، آب انگور و آب سیب را از داخل کشور و در صورت لزوم مقداری هم از خارج تهیه و از طریق هتل‌های بزرگ تهران که عمدتاً محل اقامت مسافران خارجی بود توزیع می‌کرد. این شرکت در چند هتل از هتل‌های مذکور چند ماشین فروشنده نصب کرده بود. درجه حرارت این ماشین‌ها به تناسب درجه حرارت هوا در فصول مختلف سال تنظیم شد و مشتریان می‌توانستند در تمام ساعات شبانه‌روز به آب میوه گوارا دسترسی داشته باشند. ماشین‌ها برای مسئولین آنها در هتل‌ها در دسترس نداشتند چون نگهداری و تعمیرات آنها را مدیریت شرکت آب‌میوه طی قراردادی به شرکت مهندسی قابل اعتمادی سپرده بود که کار خود را بخوبی انجام می‌داد.

موقعیت اولیه شرکت باعث شد تا مدیر با تجربه و تحصیل کرده آن به فکر توسعه کار خود بیفتد. او برای توسعه کار خود می‌توانست به اقدامات متفاوتی دست زند. برای آنکه بهترین راه را از میان راههای متفاوتی که پیش‌پای او قرار داشت، انتخاب کند، تصمیم گرفت راههای مذکور را به شرح جدول (۱۷-۱) با استفاده از چند معیار راهبردی ارزشیابی و به طور مقدماتی طبقه‌بندی نماید.

متغیرهای محیطی مثل (تهدید رقبا) و نیاز به مبادی بزرگ فروش کالا و میزان وابستگی به فروشندگان مواد اولیه برای ساختن کالا از جمله عواملی هستند که برای ارزشیابی گزینه‌های راهبردی استفاده می‌شوند.

فصل هفدهم . ارزشیابی کلی گزینه‌های راهبردی

جدول ۱-۱۷ چند معیار شرکت آب‌میوه خوشمزه برای انتخاب گزینه‌های راهبردی

[illegible][illegible]

استفاده از روش طبقه بندی به ارزشیابی راهبردها کمک می کند تا میزان سازگاری یا ناسازگاری موقعیت فعلی سازمان را با آنچه که گزینه های گوناگون راهبردی ایجاد می کند مقایسه نماید و این یک قاعده عمده مرتبه بندی است. پی بردن به ناهماهنگی بین موقعیت فعلی سازمان و ملزومات اجرای هر یک از گزینه های راهبردی قدم مقدماتی مهمی برای انجام بررسیهای دقیق و جزئی تر بعدی به شمار می آید. برای مثال، کمبود امکانات سازمان برای تولید یک محصول به میزانی که راهبرد حکم می کند یکی از ناهماهنگی ها مورد بحث است. اطلاع یافتن از آن موضوع، مسئولین ذیربط را با استفاده از روشهایی که توضیح داده خواهد شد به ارزشیابی امکان سرمایه گذاری برای رفع ناهماهنگی مذکور رهنمون می شود. در روشهای پیچیده مرتبه بندی گزینه ها، با اعتقاد به این که معیارها دارای اهمیت یکسانی نیستند برای هر یک از آنها وزن خاصی در نظر گرفته می شود. روش مرتبه بندی را می توان با تجزیه و تحلیل حساسیت تلفیق و به این ترتیب بررسی کرد که تغییر دادن فرضیه هایی که مبنای برخی ارزشیابی ها هستند بر سازمانهای ذیربط چه تاثیری می گذارند.

تجزیه و تحلیل مجموعه منابع

شقوق مختلف راهبردی را می توان بر حسب نیاز هر یک از آنها به منابع گوناگون و نقش هر کدام را در موقعیت راهبرد ذیربط ارزشیابی کرد. برای مثال، توسعه بازارهای داخلی به شدت به توانایی سازمان در زمینه های بازاریابی و توزیع بستگی و به بودجه ای که اجازه بالا بردن موجودی انبار را بدهد نیاز دارد. منابع سازمان را باید از جهت تطابق و تناسب آنها با منابعی که برای اجرای هر یک از راهبردها لازم است ارزشیابی کرد. در مثال (۱۷-۲)، منابع مشخصا با راهبرد سازمانی مربوط به بازارها و محصولات فعلی آن در داخل کشور پیوند داده شده است. این امر می تواند هر تغییری را در راهبرد جاری سازمان با مشکل مواجه سازد.

وقتی تجزیه و تحلیل مجموعه منابع به عنوان معیاری برای تصمیم گیری در مورد گزینه های راهبردی استفاده شود، ممکن است سازمان راهبرد مشابه راهبرد فعلی و جاری خود انتخاب کند. باید بخاطر داشت که ارزش واقعی این روش در این است که تغییراتی را که باید در منابع موجود ایجاد شود تا سازمان بتواند از عهده اجرای یک راهبرد برآید به مسئولین امر نشان می دهد. این موضوع مستقیما به برنامه ریزی منابع، که بخصوص در مرحله اجرای راهبرد مطرح است، مربوط می شود.

جدول (۱۷-۲) چگونگی استفاده از تجزیه و تحلیل مجموعه منابع را به عنوان مبنایی برای طبقه‌بندی گزینه‌های راهبردی شرح می‌دهد. چنان‌که در جدول مذکور مشاهده می‌شود اجرای راهبردهای دوم و سوم مستلزم تغییرات زیادی در منابع موجود است.

جدول ۱۷-۲ تجزیه و تحلیل مجموعه منابع

مهمترین منابع مورد نیاز (۱)	وضعیت فعلی سازمان(۲)	نتیجه گیری برای منابع (۳)		
		راهبرد اول افزایش تنوع محصولات	راهبرد دوم توسعه بازاری داخلی	راهبرد سوم صادرات
منابع مالی				
تقدیرنگی فعلی	۲	۳ (۱)	۴ (۲)	۴ (۲)
موجودی انبار یا لا	۳	۲ (۱)	۴ (۱)	۴ (۱)
منابع فیزیکی				
ماشین آلات جدید	۵	۵ (۰)	۳ (۲)	۳ (۲)
شبکه توزیع	۰	۱ (۱)	۵ (۵)	۵ (۵)
نیروی انسانی				
مهندسان ماهر	۵	۵ (۰)	۱ (۴)	۲ (۳)
تخصص در بازاریابی	۰	۲ (۲)	۵ (۵)	۵ (۵)
سایر منابع				
معروفیت کیفیت کالا	۵	۵ (۰)	۵ (۰)	۵ (۰)
طرفهای تجاری در خارج	۰	۰ (۰)	۰ (۰)	۴ (۴)
میزان عدم تناسب		۵ (۵)	۱۹ (۱۹)	۳۲ (۳۲)

۱. این موارد با استفاده از روشی که طی آن نقاط قوت و ضعف سازمان ارزیابی می‌شود مشخص می گردد.

۲. ضعف عمده = ۰ و قوت عمده =۵ فرض می‌شود.

۳. نشان می‌دهد که یک منبع در خوب اجرا شدن راهبرد نقشی ندارد و ۵ نشان می‌دهد که یک منبع در اجرا نقشی عمده دارد.

۱. این موارد با استفاده از روشی که طی آن نقاط قوت و ضعف سازمان ارزیابی می‌شود مشخص می‌گردد.

۲. ضعف عمده = ۰ و قوت عمده = ۵ فرض می‌شود.

۳. ۰ نشان می‌دهد که یک منبع در خوب اجرا شدن راهبرد نقشی ندارد و ۵ نشان می‌دهد که یک منبع در اجرا نقشی عمده دارد.

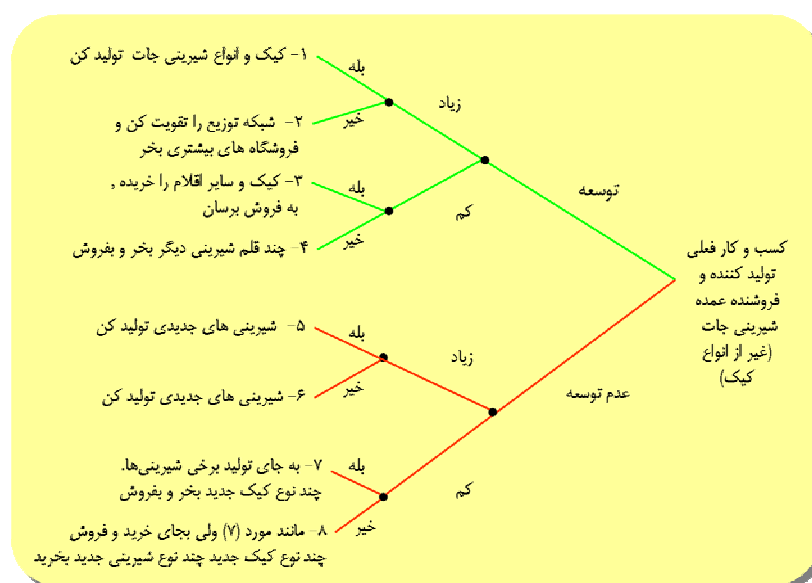
به وجود آوردن امکان برقراری روابط

۴۲۷

اگر سازمانی بخواهد قابلیت رقابت خود را حفظ کند، علی‌القاعده باید ثبات رای داشته باشد و رویه‌ای متناسب با منابع و امکانات خود پیش گیرد. به‌ویژه داشتن روابط استوار و دوستانه با فروشندگان مواد اولیه، عرضه کنندگان خدمات و کالاهای سازمان و خریداران آن محصولات می‌تواند عنصر مهمی در دادن قابلیت رقابت یا حفظ قابلیت رقابت سازمان باشد. بنابراین، هنگام مرتبه‌بندی راهبردهای خاص، بررسی کمکی که اتخاذ راهبرد جدید به تقویت روابط مذکور می‌کند مفید است. به‌علاوه اگر اتخاذ راهبرد موجب نیاز به روابطی که رقیب از برقراری آن عاجزند شود، قدرت رقابت سازمان ذیربط تثبیت یا بیشتر می‌شود.

شبکه‌های گزینه‌ها

برای اتخاذ تصمیم‌های عملیاتی از روش شبکه گزینه‌ها زیاد استفاده می‌شود ولی استفاده از این روش در فرآیند طراحی راهبردها چندان معمول نیست. شکل (۳-۱۷) نمونه‌ای از شبکه گزینه‌های مورد استفاده در فرآیند اتخاذ تصمیم را به نمایش می‌گذارد.



شکل ۳-۱۷ شبکه ساده گزینه‌های راهبردهای مربوط به یک تولید کننده و فروشنده شیرینی

چنانکه ملاحظه می‌شود در انتهای هر خط یک توصیه مشخص به تصمیم‌گیرندگان وجود دارد. توصیه‌های منتج از به کار گرفتن روش مورد بحث با رهنمودهایی که از به کار بستن روشهای دیگر حاصل می‌شود تفاوتی دارد. برای مثال یکی از تفاوت‌های عمده مذکور این است که در ابتدا، راهبردهای حاصل از به کار گرفتن دیگر روشها نسبت به یکدیگر ارجحیت خاصی ندارند و ظاهراً هر راهبردی از نظر ارزش مانند راهبردی دیگر است. اما با استفاده از شبکه گزینه‌ها می‌توان گزینه‌ها را به طور مقدماتی برای ارزشیابی بعدی چند مورد از آنها طبقه‌بندی کرد. چند ضابطه یا معیار که قرار است بخشی از اقدامات آتی سازمان به شمار آید مبنایی برای طبقه‌بندی گزینه‌ها قرار داده می‌شود. بنابراین اگر، چنان که در شکل (۳-۱۷) مشاهده می‌شود، توسعه به عنوان یک عامل عمده در راهبردهای آتی سازمان در نظر گرفته شده باشد، گزینه‌های ۱ تا ۴ قابل قبول‌تر از گزینه‌های ۵ تا ۸ خواهند بود. در

مرحله دوم در صورتی که سرمایه‌گذاری کم مطلوب نظر باشد طبعاً گزینه‌های ۳ و ۴ نسبت به گزینه‌های ۱ و ۲ رجحان خواهد داشت. شبکه‌های گزینه‌ها در عین تعیین گزینه‌ها، آنها را طبقه‌بندی نیز می‌کنند. شاید بتوان مهمترین نقصان شبکه‌های گزینه‌ها را سادگی گزینه/ی دانست که در انتهای هر شاخه به تصمیم گیرندگان پیشنهاد می‌شود. به عبارت بهتر، برای مثال در آنجا که موضوع متنوع سازی مطرح می‌شود، دو پاسخ متناقض بله یا خیر دو جواب بسیار ساده به‌شمار می‌آید، زیرا می‌دانیم متنوع سازی دارای جنبه‌های گوناگونی است که به هیچ‌وجه با جوابهای بله یا خیر بازگو نمی‌شوند. با این حال شبکه گزینه‌ها می‌تواند به عنوان ابزاری مقدماتی، امکان ارزشیابی‌های اولیه را فراهم آورد. البته از دیرباز ارزشیابی سود احتمالی ناشی از هر گزینه راهبردی مورد تاکید قرار می‌گرفت برای مثال بررسی می‌شد آیا سود ناشی از یک سرمایه‌گذاری عمده قابل ملاحظه خواهد بود و یا صرفه در این است که به پروژه‌های تحقیقاتی جاری توجه بیشتری مبذول شود. آن‌گونه بررسی‌ها بر احتمال وقوع برخی اتفاقات در آینده مبتنی است و برای مثال به احتمال با اقبال مواجه شدن یک محصول جدید، احتمال دست یافتن به سطحی از فروش، و احتمال قبضه‌کردن بخشی از بازار توجه می‌شود. وقتی ما شبکه‌های گزینه‌ها را به صورت ساده‌ای که بیان کردیم به کار می‌بریم در عین حال باید توجه داشته باشیم که امکان طراحی شبکه‌های پیچیده‌تر وجود دارد و منافع احتمالی ناشی از انتخاب گزینه مربوط به هر شاخه را می‌توان محاسبه کرد.

قصه‌پردازی (سناریو سازی)

در روشهای طبقه‌بندی، عواملی را که ضمن تجزیه و تحلیل‌های راهبردی مهم تشخیص داده‌ایم به عنوان معیارهایی برای ارزشیابی و مرتبه بندی راهبردها مورد استفاده قرار می‌دهیم و به این ترتیب راهبردهایی را که در رده‌های بالاتر قرار می‌گیرند انتخاب و بقیه موارد را حذف می‌کنیم. شبکه گزینه‌ها نیز ما را به همین نتیجه می‌رساند. با استفاده از این روش با معیارهای متعددی که تدریجاً وارد روند ارزشیابی گزینه‌های راهبردی می‌نماییم راهبردهای سازگار با آن معیارها را برای ارزشیابی‌های بعدی حفظ و بقیه آنها را حذف می‌کنیم. سومین روش ارزشیابی راهبردها روش قصه‌پردازی یا سناریو سازی است. طبق این روش سعی می‌شود تا گزینه‌های متفاوت راهبردی با مجموعه‌ای از موقعیت‌های

محتمل الوقوع (قصه ها یا سناریوها) تطبیق داده شود. به عبارت بهتر، با استفاده از این روش کوشش به عمل می آید تا راهبردها طبقه بندی و در ضمن مواردی که با قصه ها سازگاری ندارد از جریان ارزشیابیها حذف شود. این روش به خصوص وقتی کاربرد دارد که آینده کاملاً نامعلوم و وقوع هر حادثه ای در آن محتمل و سازمان محصور در آن ناچار باید برای هر اتفاقی آماده باشد (نگاه کنید به مثال ۱۷-۳).

مثال (۱۷-۳) استفاده از روش قصه پردازی (سناریو سازی)

توسط شرکت نفت شل بریتانیا برای طراحی راهبرد

مدیریت سازمان می تواند به جای آن که تصمیم های خود را بر پیش بینی های عددی و رقمی مبتنی سازد با استفاده از چارچوبی ذهنی و غیر عددی و رقمی، تصمیم ها راهبردی خود را بر یک رشته اتفاقاتی که وقوعشان محتمل به نظر می رسد مبتنی کند.

در چندین مورد شرکت نفت شل بریتانیا برای برنامه ریزی از روش قصه پردازی در این شرکت استفاده کرده است. هر گاه عوامل مختلف اجتماعی، سیاسی و نیز عوامل فنی و اقتصادی باید در روند برنامه ریزی های بلند مدت مطرح می شد استفاده از روش قصه پردازی موضوعیت می یافته است.

در ۱۹۸۰ شرکت نفت شل روش قصه پردازی را برای بررسی روند رشد احتمالی تولید ناخالص ملی بریتانیا به کار می برد سپس اطلاعات مستخرج از بررسیهای مذکور را برای معلوم ساختن تغییرات تقاضا برای نفت در صورت وقوع اتفاقات مختلف مورد استفاده قرار داد.

مثال یک قصه (سناریوی) اختلافات حل نشده:

در این حالت اصولاً کوششی برای تجسم اتفاقات آینده در قالب یک قصه به عمل نمی آید و قصه، سناریوی وضع موجود است. طبعاً وقتی اوضاع به همان شکل که هست مشاهده شود برنامه ریزی جنبه ایجاد آمادگی برای پاسخگویی به اتفاقات احتمالات آینده را از دست می دهد. تنها برنامه ای که مسئولین امور رعایت می کنند، محتاطانه و کورمال کورمال حرکت کردن است. برنامه ریزی بر اساس این نوع قصه پردازی ایجاب می کند تا مشکلات ریشه ای و اساسی کشور به عنوان راهنمایی برای طراحی برنامه ها مورد استفاده قرار نگیرد. چون تصور ای این است که شرایط اقتصادی کشور در دو دهه ۷۰ و ۸۰ در دهه ۹۰ هم ادامه می یابد، اگر احتمال بالا رفتن تقاضا برای نفت متصور باشد، آن افزایش بسیار ناچیز برآورد خواهد شد.

مثال دو قصه (سناریوی) تجدید حیات اقتصادی

این قصه بر بیشترین رشد اقتصادی در بلند مدت دلالت می کند. قصه مذکور می گوید نگرشها تغییر خواهد کرد، صنایع بازسازی خواهد شد، روشهای کهنه و رو به زوال انجام امور جای خود را به روشهای پویا و نو خواهد داد و رشد و توسعه مورد تاکید قرار خواهد گرفت. روند رشد نهایی که پس از بازسازی شروع می شود، از نظر زمانی افقی خاص دارد. هر چند ثبات قدم و جهت گیری های دولت در روند رشد مورد بحث اثر می گذارد، با این حال آن را بر نمی گرداند. طبق این قصه احتمال دارد تدابیری برای صرفه جویی در انرژی اندیشیده و صناعی ایجاد شود که به استفاده از انرژی وابستگی چندانی نداشته باشد، بنابراین افزایش تقاضا برای نفت با افزایش تولید ناخالص ملی متناسب نخواهد بود.

مثال سه-قصه(سناریوی)پیشرفت به شیوه‌ای بدون ساختار:

این قصه وقتی شکل می‌گیرد که ما تصور کنیم شرایط فعلی سیاسی، اجتماعی و روندهای اقتصادی در سطح کلان حداقل در ده سال آینده ادامه خواهد یافت. در صورتی این تصور صحیح خواهد بود که دولت برنامه‌های خود را مرتباً تغییر دهد و امکان ندهد نتیجه هیچ‌یک از برنامه‌ها ظاهر شود. از دیدگاه تولید ناخالص ملی این قصه با قصه تجدید حیات اقتصادی ۱۸۰ درجه تفاوت دارد با این حال مطالبی که این قصه در مورد تقاضای آینده برای نفت می‌گوید با آنچه قصه قبلی در این مورد می‌گفت شباهت دارد. آنچه از این قصه استنباط می‌شود این است که منابع بر استفاده از انرژی متکی خواهد بود و کوششی برای استفاده از ابزارهایی که نیاز به انرژی را کاهش دهد به عمل نخواهد آمد. بنابراین تقاضا برای استفاده از انرژی آهسته، آهسته و به مقدار ناچیزی افزایش خواهد یافت.

:Beck, P.W.(1982)"Corporate Planning in an Uncertain Future.
"Long Range Planning 15(4).

این روش جنبه کمی ندارد و می‌تواند به عنوان وسیله‌ای برای ارزشیابی مسایل و موقعیت‌هایی که در چارچوب مشخص و دقیق نمی‌گنجد به کار رود. این روش تاثیر وقوع برخی تغییرات را در محیط بر روی راهبردهای مختلف می‌سنجد. هر چند قصه‌ها بعد کمی ندارند، به جزئیات نسبتاً زیادی می‌پردازند. اصولاً قصه‌ها باید عناصر عمده مثل عوامل رقابت، اقتصادی، فناوری، اجتماعی و سیاسی را که می‌توانند بر عملکرد سازمان اثر گذارند در نظر گیرند. نوع قصه‌های مورد استفاده با نوع سازمان و سطوح مختلف مدیریت آن ارتباط دارد. طبعاً مدیریت رده بالای سازمان چند ملیتی به قصه‌ها و مسائل جهانی علاقمند است ولی قصه‌ها و مسایل ملی، وضع بازار و پیشرفتهای فنی داخلی بیشتر می‌تواند مدیران سطوح پایین‌تر را به خود مشغول کند. البته برخی از تحولات جهان، مثل عرضه و تقاضا و قیمت نفت، می‌تواند برای مدیران سطوح مختلف سازمان جالب باشد.

موضوع مهم در استفاده از این روش قبول این واقعیت است که آینده را آنطور که بخصوص پیشگامان روشهای پیش‌نگریهای علمی معتقد بوده‌اند نمی‌توان بسادگی مورد ارزشیابی و کنترل قرار داد. نکته دیگر اینکه سازمان(ها) باید بدانند که چگونه نسبت به هر قصه واکنش نشان دهند. سازمانهای با تجربه برای نشان دادن واکنش مناسب به هر قصه یک برنامه اصلی و چند برنامه احتیاطی طراحی می‌کنند. در واقع ممکن است در پاسخ به چند جنبه یک قصه چند گزینه راهبردی به طور همزمان و یا در اوقات مختلف به اجرا درآید. نکته بسیار مهم دیگر این است که سازمان باید آغاز یک قصه را تشخیص دهد تا بتواند بموقع راهبردی متناسب با آن موقعیت را به اجرا گذارد.

قابلیت قبول (پذیرش پذیری) گزینه‌های راهبردی (ارزشیابی عواید ناشی از اجرای راهبرد)

عواید احتمالی ناشی از راهبردهای مختلف، معیار مناسبی برای سنجش میزان قابلیت پذیرش هر یک از آن راهبردها است. می‌توان بررسی عواید احتمالی منتج از راهبردها را به عنوان راهی برای ارزشیابی قابلیت پذیرش راهبردها در پیش گرفت. طبعاً انجام آن بررسیها با استفاده از ابزارهای مختلف میسر است. اما ما در اینجا به دو ابزار تحلیل عواید اشاره می‌کنیم. یکی از آنها بیشتر در بخش خصوصی و دیگری عمدتاً در بخش دولتی می‌تواند کاربرد داشته باشد. در مرحله بعد با استفاده از تجزیه و تحلیل ریسک به عنوان روش دیگری برای ارزشیابی پذیرش پذیری توضیح داده می‌شود. برای ارزشیابی پذیرش پذیری می‌توان از ارزشیابی سودآوری، تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت و تجزیه و تحلیل ریسک استفاده کرد.

یک ارزشیابی سودآوری: وقتی مسئولین سازمانی عایدی مالی را به عنوان معیاری تعیین کننده برای قبول یا رد راهبرد بپذیرند، روشهای دیگر ارزشیابی سودآوری هر راهبرد از اهمیتی خاص برخوردار می‌شود. در بخش خصوصی که معمولاً سودآوری معیاری مهم برای ارزشیابی میزان موفقیت به شمار می‌آید اقبال به این نوع ارزشیابی‌ها بیشتر است.

دو ارزشیابی هزینه و منفعت: وقتی عواید سازمانی کاملاً قابل لمس نباشد، به کاربرد روشهای ارزشیابی منافع و هزینه‌های احتمالی ناشی از اجرای راهبردهای مختلف معقول تر از ارزشیابی سودآوری آنها خواهد بود. می‌دانیم در سازمانهای دولتی بیشتر تمهید امکانات برای عرضه خدمات بهتر و اجرای صحیح سیاستها مطرح است و نه کسب سود مالی. بنابراین بهتر است برای رد یا قبول راهبردهای مربوط به این سازمانها، بر اساس این که اجرای کدام راهبرد بیشتر به تحقق هدفهای سازمان کمک می‌کند و در عین حال در مقایسه با دیگر راهبردها برای مثال به منابع کمتری نیاز دارد تصمیم گرفته شود.

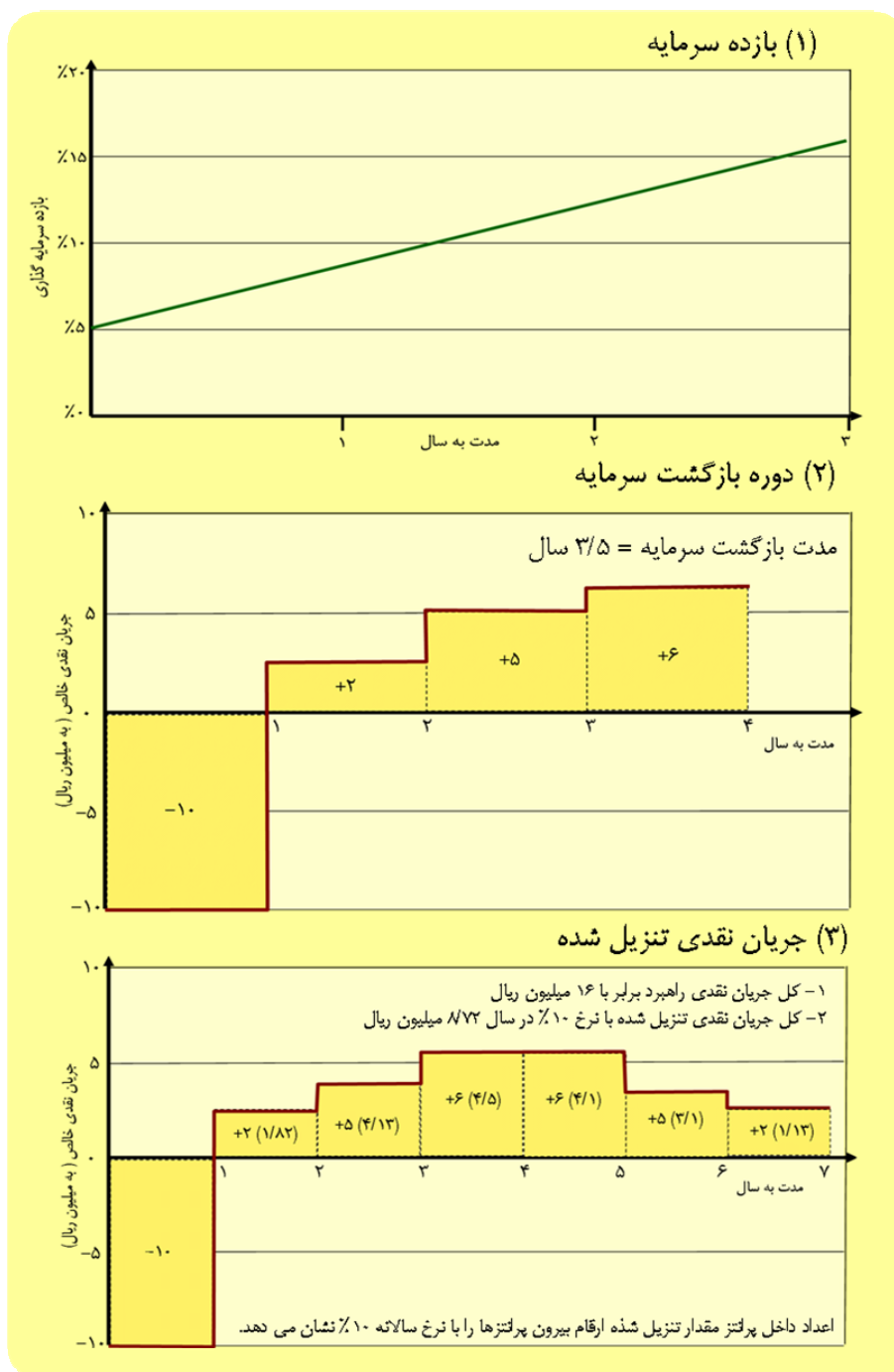
تجزیه و تحلیل ریسک: ممکن است در هنگام اتخاذ راهبرد اصولاً به عایدی توجه نداشته باشد، با این حال بعید است به قابلیت خود در اجرای راهبرد توجه نکند. به همین دلیل همه فعالیتها در هر حال نمی‌تواند به ریسک نیندیشد و این عامل از عناصر تصمیم گیری در مورد راهبرد بشمار می‌آید.

یک- ارزشیابی سودآوری

سودآوری مهمترین معیار برای سنجش قابلیت پذیرش راهبرد از نظر مالی است. وقتی معیارهای سنجش سودآوری از صحت و ارزش لازم برخوردار می‌شوند که دارای مبانی مشترک و معقولی باشند. بدیهی است که اگر مبانی سنجش سودآوری دو راهبرد متفاوت باشد نتایج حاصل از ارزشیابی سودآوری آنها غیر قابل مقایسه و غیر قابل اطمینان خواهد بود. بهترین معیارها برای ارزشیابی راهبردها معیارهایی هستند که درآمدهایی را که انتظار می‌رود در اثر اجرای آنها به دست آید با سرمایه ای که برای ایجاد آنها لازم است، ارتباط دهند. چند روش از روشهای متعددی که برای سنجش سودآوری راهبردها و پروژه‌ها وجود دارد به قرار زیر است:

۱- درآمد ناشی از سرمایه: بررسی درآمد ناشی از سرمایه، معیاری مفید برای سنجش درآمدی است که انتظار می‌رود یک، دو یا چند سال پس از به اجرا درآمدن راهبردی خاص کسب شود. چنانکه شکل (۱۷-۴) نشان می‌دهد ممکن است انتظار داشته باشیم راهبرد جدیدی که در ۱۳۷۱ به اجرا می‌گذاریم سه سال بعد ما را به سودی برابر ۲۰٪ کل بودجه‌ای که برای اجرای راهبرد به کار می‌بریم برساند. سرمایه‌گذاری می‌تواند هم به یک راهبرد فراگیر و هم به یک راهبرد ویژه مربوط باشد و به ترتیب کل سازمان و یا بخشی از آن را زیر پوشش برد. بدیهی است که درآمد کلی سازمان را نمی‌توان ناشی از اجرای راهبرد که صرفاً به بخش کوچکی از سازمان مربوط بوده است نسبت داد. طبعاً درآمد کلی سازمان را می‌توان با سرمایه‌ای که برای اجرای راهبرد جامع و دربرگیرنده کلیه امور و بخشهای سازمان لازم است، ارتباط داد.

۲- مدت بازگشت سرمایه: مدت زمانی که به طول می‌انجامد تا سرمایه زیاد مورد نیاز برای اجرای یک راهبرد با درآمد ناشی از آن جبران شود دوره یا مدت بازگشت سرمایه نامیده می‌شود. اگر سرمایه مورد نیاز برای مثال ده میلیون ریال و این‌طور برآورد شده باشد که آن سرمایه‌گذاری سالانه ۵/۲ میلیون ریال عاید سازد مدت بازگشت سرمایه ۴ سال خواهد بود. اگر اثر آن سرمایه‌گذاری بیش از ۴ سال به طول انجامد و ما سایر عناصری را که باید موقع ارزشیابی سودآوری ملحوظ نماییم در ارزشیابی مقدماتی ندیده گیریم می‌توانیم سرمایه‌گذاری را به عنوان یک اقدام سودآور برای ارزشیابی‌های بعدی قابل قبول بدانیم.



لازم نیست عایدی ناشی از اجرای یک راهبرد عمده در ادوار مشابه، مساوی باشد. چنانکه در شکل (۱۷-۴) مشاهده می‌شود انتظار می‌رود سرمایه مورد استفاده در آغاز اجرای راهبرد (یا به عبارتی عایدی منفی در ابتدای اجرای پروژه) در سالهای بعد به ترتیب درآمدهایی معادل ۲، ۵ و ۶ میلیون را عاید شرکت ذیربط سازد. نقطه‌ای از زمان که در آن درآمد حاصل از راهبرد با سرمایه مورد نیاز برای اجرای آن مساوی می‌شود مدت یا دوره بازگشت سرمایه را مشخص می‌سازد. در مثال مورد بحث مدت بازگشت سرمایه ۵/۳ سال است. برای داوری در مورد قابلیت قبول راهبرد با استفاده از روش مدت بازگشت سرمایه به موارد مختلفی می‌توان توجه کرد. به طور مثال معمولاً مدت بازگشت سرمایه راهبردهای مرتبط با صنایع سنگین و سرمایه‌بر نمی‌تواند از ۵ سال کمتر باشد، اما در راهبردهای مربوط به خدمات و صنایع مصرفی مدت مذکور معمولاً کمتر است. در پروژه‌های مربوط به خدمات عمومی مثل جاده و پل سازی، نصب مولدهای برق و نظایر آنها مدت بازگشت سرمایه از ۱۵، ۲۰ سال نیز تجاوز می‌کند.

۳- ارزش فعلی درآمد یا درآمد تنزیل شده: این روش بیش از دیگر روشها برای ارزشیابی

سودآوری راهبردها استفاده می‌شود. این روش را می‌توان ادامه روش مدت بازگشت سرمایه به شمار آورد. در روش مذکور نکته اصلی مورد توجه مدت است در حالیکه در روش ارزش فعلی درآمد ارزش درآمدهای مورد انتظار در مقاطعی که مجموعاً یک دوره بازگشت سرمایه را تشکیل می‌دهند مد نظر قرار می‌گیرد. چنان که درآمدهای حاصله در سالهای بازگشت سرمایه به ترتیب با نرخ برای مثال ده درصد تنزیل (نگاه کنید به شکل ۱۷-۴) و مبالغ تنزیل شده با هم جمع شوند، عدد به دست آمده نشان خواهد داد ارزش درآمدی که ما امیدواریم در آینده کسب کنیم در حال حاضر چقدر است. تورم و برخی عوامل دیگر معمولاً از ارزش پول می‌کاهد و طبعاً منظور از اجرای راهبردها این نیست که طی زمانی معادل دوره‌های بازگشت سرمایه پولی که فعلاً قدرت خرید نسبتاً بالایی دارد به همان مقدار باقی بماند در حالی که از قدرت خرید آن نیز برای مثال به دلیل تورم کاسته شده است. بنابراین اگر ارزش فعلی درآمد آتی ما در یک دوره بازگشت سرمایه کمتر و حتی مساوی مبلغی شود که ما خیال داریم به عنوان سرمایه برای اجرای یک راهبرد به مصرف رسانیم، آن راهبرد برای ما قابل قبول نخواهد بود.

۴-نمایه (شاخص) سودآوری: سودی که در ازای هر واحد پولی که برای اجرای یک راهبرد سرمایه‌گذاری می‌شود کسب شود نمایه سودآوری نامیده می‌شود و قابلیت پذیرش یک راهبرد را بخصوص در مقایسه با راهبردهای دیگر تعیین می‌کند. راهبردهایی که از این طریق با هم مقایسه می‌شوند باید از جنبه‌های مختلف با هم قابل مقایسه باشند و در صورتی که از جنبه‌های مختلف با هم قابل مقایسه نباشند، صرفاً مقایسه نسبتها، مبنای قابل اعتمادی برای رد یا قبول راهبردها نخواهد بود.

دو-تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت

در بسیاری موارد ”سود“ نمی‌تواند با عایدی (آنچه اعم از خوب یا بد کسب می‌شود) مترادف باشد و یا آنرا برای شنونده بخوبی معنی کند. مترادف نبودن سود با عایدی بخصوص وقتی نتایج ناملموس مطرح باشند مصداق دارد. وقتی پروژه‌هایی از قبیل ساختن فرودگاه، سد، مولدهای برق و نظایر آنها مطرح باشد عمدتاً حصول به عایدی ناملموس و نه سود ملموس، موضوعیت پیدا می‌کند.

نمودارهای شکل (۱۷-۴) برخی از معیارهایی را که برای سنجش سودآوری راهبردها می‌توان به کاربرد را نشان می‌دهد. (۱) درآمد ناشی از یک سرمایه‌گذاری خاص (۲) مدت بازگشت سرمایه و (۳) جریان نقدی تنزیل شده یا ارزش فعلی درآمدهای سال‌های آتی را نشان می‌دهد.

تحلیل هزینه و منفعت کوششی است برای تعیین ارزش پولی برای کلیه هزینه‌ها و تمام منافع مورد توقع از به اجرا گذاشتن گزینه‌های مختلف راهبردی. هر چند منظور از اجرای گزینه‌ها نیل به نتایج قابل لمس نباشد، معمولاً تعیین ارزش پولی برای هزینه‌ها و منابع کار ساده‌ای نیست ولی به هر حال این کار مقدور است. در جدول شماره (۱۷-۳) مثالی ارایه و طی آن نشان داده می‌شود که چگونه می‌توان برای هزینه‌ها و منافع مورد توقع از یک راهبرد ارزش پولی قایل شده و چطور موارد ناملموس را می‌توان به عدد و رقم درآورد. چنانکه ملاحظه می‌شود عدد و رقمی کردن موارد به مبنایی منطقی و قابل قبول نیاز دارد. بعید نیست افراد مختلف در مورد ارقام مذکور نظرات متفاوتی داشته باشند. بنابراین مبنای اعداد و ارقام باید قانع کننده باشد. برای مثال با توجه به مثال جدول، ممکن است گفته شود هزینه از بین بردن یک فضای تاریخی شهر تهران صرفاً همان پولی نیست که برای تخریب یک بنا مصرف شده است زیرا ارزش یک جلوه تاریخی شهر به مراتب بیشتر از یک بنای معمولی و آسیب

جدول ۱۷-۳ مثالی برای تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت

شهرداری منطقه مرکزی شهر، خیال دارد در یک محل مرکز شهر که بیشتر جنبه تاریخی دارد یک پارکینگ بزرگ چند طبقه بسازد: برخی از هزینه‌ها و منافع این اقدام به شرح زیر است:	
هزینه‌ها	منبای تعیین مبلغ
۱- تهیه محل	محل در اختیار شهرداری و قیمت محلی زمین معلوم است.
۲- هزینه ساختن ساختمان پارکینگ	بنای ساختمان به مناقصه گذاشته شده و پیشنهادات دریافت گردیده است.
۳- از دست دادن یک فضای تاریخی	درآمدی که می‌توان به عنوان ورودیه بدست آورد.
۴- افزایش سفرهای داخل شهری	تفاوت بین هزینه سفر با وسیله شخصی و وسایل عمومی.
منافع	
۱- ایجاد کردن امکان کسب درآمد	بالا رفتن تقاضا و سطح قیمتها
۲- کاهش تراکم اتومبیل در خیابانها	بالا رفتن تمایل خریداران به خرید از مرکز شهر به دلیل آسان شدن امکان دسترسی به مراکز فروش محدوده مرکزی

روحي منتج از تخریب آن اثر تاریخی به مراتب بیش از هزینه‌ای است که در آن راه مصرف می شود. تعیین حدود تحلیلی هزینه و منفعت از دشوارترین جنبه‌های کاربرد روش هزینه و منفعت است. برای مثال چنان که در جدول (۱۷-۳) مشاهده می‌شود ساختن یک پارکینگ بزرگ چند طبقه به جای یک فضای تاریخی در مرکز شهر جاذبه خرید در مرکز شهر را برای دوستداران خرید در آن منطقه افزایش می‌دهد و به این ترتیب توجه آنها را از خرید در حاشیه شهر منصرف می‌سازد بدون آنکه میزان خرید را در کل بالا ببرد. در واقع اگر دولت سیاست تراکم زدایی داشته باشد و بخواهد با سوق دادن خریداران به خرید در حاشیه شهر، مرکز شهر را خلوت کند و در عوض اقتصاد حاشیه شهر و شهرهای اقماری را رونق بخشد، در آن صورت این سیاست را هم می‌توان علیه ساختن پارکینگ در مرکز شهر به کار برد. با این حال اگر محدودیت‌های روش تحلیل و منفعت به خوبی درک شوند، ارزش و اهمیت آن هم مشخص خواهد شد. مهمترین ارزشی که این روش دارد این است که تصمیم‌گیران را وادار می‌سازد تا عوامل متعددی که بر گزینش راهبرد اثر می‌گذارد در نظر گیرند. بنابراین اگر افراد مربوط در یک

موضوع راهبردی بر سر ارزش گذاری بر روی عوامل مربوط به موضوع با یکدیگر توافقی نداشته باشند، حداقل این فرصت را پیدا می کنند تا نظریات خود را برای یکدیگر و افراد موثر در تصمیم گیری نهایی بازگو نمایند. به این ترتیب تصمیم گیرندگان با جنبه های مثبت و منفی تصمیم ها آشنا می شوند و می توانند تصمیم های سنجیده تری را اخذ کنند. تحلیل مبسوط و مفصل هزینه و منفعت ایجاد می کند تا برای عواملی که در تصمیم گیری موثر تشخیص داده می شود وزنی تعیین شود و تعیین وزن برای عوامل مذکور اهمیت هر عامل را نسبت به عوامل دیگر مشخص می نماید.

سه - تجزیه و تحلیل ریسک

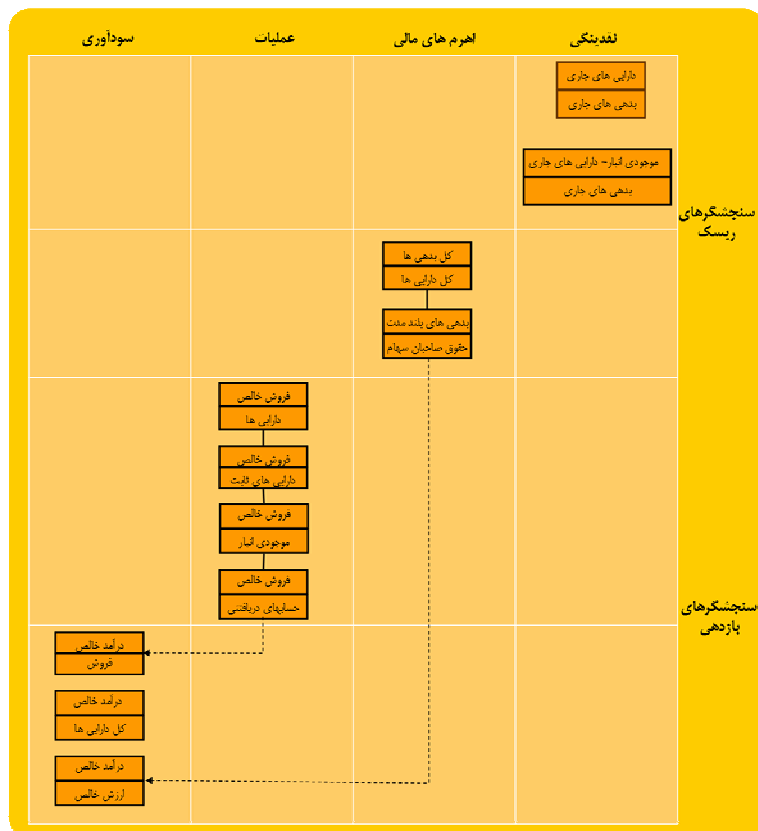
عایدی که انتظار می رود با اجرای راهبرد نصیب سازمان ذیربط شود عامل مهم تعیین کننده ای برای قابلیت قبول آن راهبرد به حساب می آید. اما معیار مهم دیگری هم برای سنجش میزان قابلیت پذیرش راهبردها وجود دارد و ممکن است لازم باشد گزینه های راهبردی با توجه به آن معیار نیز ارزشیابی شود. این معیار، ریسکی است که سازمان با قبول یک راهبرد خود را در معرض آن قرار می دهد. ما در اینجا به طور خلاصه به چگونگی ارزشیابی ریسک نهفته در گزینه های راهبردی می پردازیم.

۱- نگرش به نسبت های مالی: یکی از ساده ترین راه های بررسی ریسکی که سازمان با پیروی از راهبردهای مختلف فرا راه خود قرار می دهد استفاده از نسبت های مالی برای مثال نسبت به بدهی به کل دارایی، نسبت بدهی به درآمدی که انتظار کسب آن می رود است. (شکل ۱۷-۵)

اگر بخواهیم ریسک ناشی از اجرای راهبردهای مختلف را به طور همه جانبه ارزشیابی کنیم باید آثار راهبردهای متفاوت را بر ساختار سرمایه خود بررسی نماییم. به عنوان مثال، راهبرد که ایجاد می کند ما وام طویل المدت قابل ملاحظه ای را اخذ نماییم تعهدات سازمان و به دنبال آن ریسک سازمان ما را افزایش می دهد. برخی از شرکتها به تصور آنکه تقاضا برای کالاها یا خدمات آنها به طور فزاینده بالا خواهد رفت وام های طویل المدت زیادی گرفته اند که نهایتا موجبات ورشکستگی آنها را فراهم آورده است، هر چند برخی از آنها به دلیل حمایت دولت به کار خود ادامه داده اند. ریسک منتج از اخذ وام بلند مدت برای تامین هزینه های اجرای یک راهبرد را با استفاده از روش تحلیل نقطه سر به سری، که در ادامه توضیح داده می شود، تا حدودی می توان برآورد کرد. اجبار سازمان در رسیدن به

فصل هفدهم . ارزشیابی کلی گزینه‌های راهبردی

نقطه سر به سری و ناتوانی احتمالی در دست یافتن به آن نقطه در حالی که بهره پول اخذ شده می‌باید به طور منظم پرداخته شود می‌تواند گویای ریسک نهفته در اجرای راهبرد که کسب وام بلند مدت را اقتضا می‌کند، باشد. در اینجا رابطه‌ای بارز بین امکان پذیری و قابلیت پذیرش راهبردها ظاهر می‌شود. ممکن است تصور شود که تحلیل ریسکهای مالی به بخش خصوصی مربوط است، اما اگر به خاطر



شکل ۱۷-۵ نسبت های مالی

آوریم پروژه‌های متعددی که شهرداری و برخی دیگر از سازمانهای دولتی و نیمه دولتی قصد اجرای آنها را دارند آنان را به تجدید نظر در مورد ترکیب منابعی که در اختیار دارند وادار می‌سازد و آن ترکیب منابع شامل اخذ وامها و درآمدهای مختلف می‌شود. طبعا این امر شهرداریها و دیگر سازمانهای یاد شده را با ریسکهای مالی مواجه می‌سازد.

اگر بخواهیم تحلیل ریسک را با دقت بیشتری انجام دهیم باید تاثیر راهبردها را بر نقدینگی شرکت

و محل کسب بسنجیم. برای مثال ممکن است یک شرکت خرده فروشی کوچک بخواهد برای توسعه کار خود از پرداخت بدهیهای خود به بانکهایی که از آنها وام گرفته است و نیز به فروشندگان اجناس به خود طفره رود. هر قدر شرکت مذکور در انجام تعهدات خود اهمال کند موقعیت خود را بیشتر به خطر می اندازد. در واقع میزان تحمل و حوصله بانکها و فروشندگان برای مدارا با شرکت مورد بحث میزان ریسک شرکت مذکور را تعیین می کند.

۲- تجزیه و تحلیل حساسیت: تجزیه و تحلیل حساسیت فنی است که ارزشیابی ریسک را وارد جریان طراحی راهبرد می کند. استفاده از این فن همراه با رواج یافتن برنامه های از پیش طراحی شده صفحات گسترده^۱ رایانه ای که با آن فن مناسبتی دارد، افزایش یافته است. مثال (۱۷-۴)، درک تحلیل حساسیت را آسان تر می سازد.

مبنای این فن بسیار روشن و مشخص است. این روش اجازه می دهد تا تک تک فرضیه هایی که

مثال (۱۷-۴) تحلیل حساسیت

تحلیل حساسیت فنی است که می تواند روشن سازد آیا راهبرد واقعا به فرضیاتی که مبنای آن قرار داده شده است متکی است یا خیر؟ برای روشن شدن موضوع به مثال زیر توجه کنید:

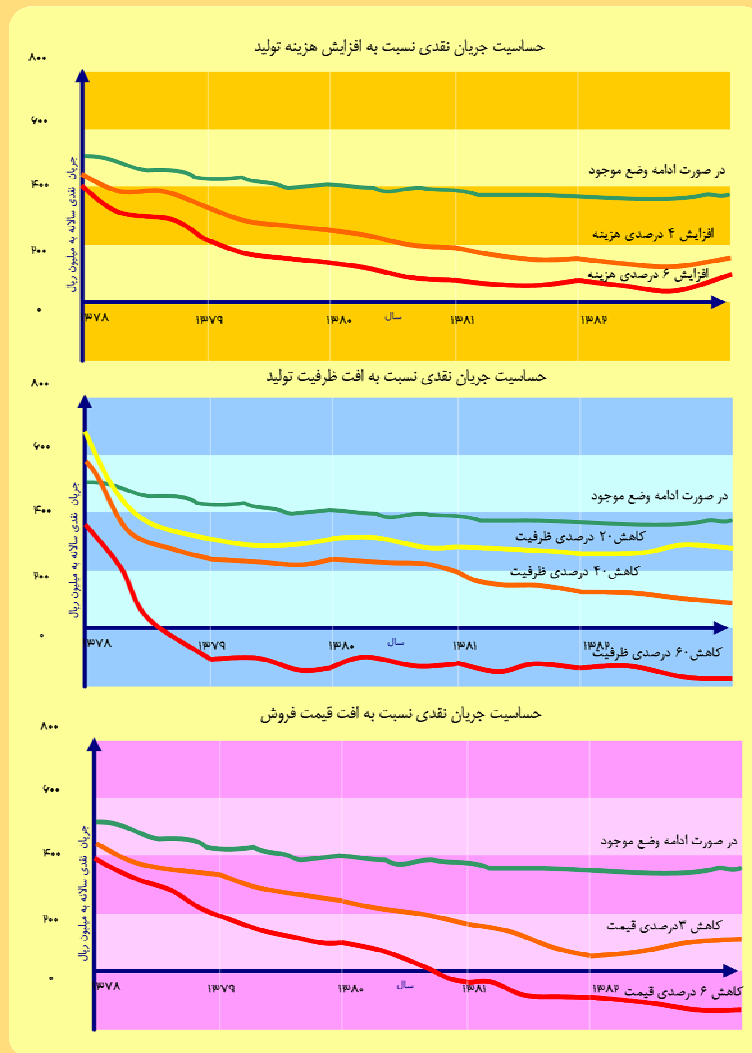
شرکت تولید بذر بزرگر یک شرکت تک محصوله است که در ۱۳۶۸ در بازاری جاافتاده و نسبتا با ثبات به فعالیت مشغول بود. این شرکت با توجه به بهبود اقتصادی کشور تصمیم گرفت از موقعیت خود به عنوان گاو شیرده استفاده کند و با درآمد ثابتی که داشت محصولی جدید ولی مربوط به اولین محصول خود تولید کند. برآوردها نشان می دهد در فاصله بین ۱۳۶۸ و ۱۳۷۲ که محصول شرکت برای عرضه به بازار آماده می شود، شرکت به ۶۰۰۰۰۰۰۰ ریال (به قیمت ثابت ۱۳۶۸) احتیاج دارد.

محاسبات نشان می دهد که شرکت، ظرف چهار سال، ۵/۱۰ میلیون تومان درآمد خواهد داشت (از سال مینا)، اما مدیریت شرکت به شدت علاقمند است تاثیر حداقل سه عامل را بر اجرای طرح مذکور مورد ارزشیابی قرار دهد.

احتمال افزایش هزینه تولید (نیروی کار، هزینه های سربار، و مواد اولیه) که ممکن است به ۶٪ در سال برسد. احتمال افت ۲۵٪ از ظرفیت امکانات تولید به دلیل فرسودگی و یا مناقشات کارگری. نوسان قیمتها که ممکن است در اثر ورود تولیدکنندگان جدید به بازار بروز کند. این اتفاق می تواند قیمتها را سالانه معادل ۵٪ کاهش دهد.

بنابراین مدیریت بر آن شد تا از فن تحلیل حساسیت استفاده کند و تاثیر هر یک از عوامل یاد شده را

بر توانایی شرکت در کسب ۶۰۰۰۰۰۰۰ ریال مورد نیاز، مورد ارزشیابی قرار دهد. نتیجه آن ارزشیابی‌ها در قالب نمودارهای (۱۷-۴) نشان داده شده است. این ارزشیابی‌ها به مدیریت نشان داد که اگر بهره‌برداری از ظرفیت شرکت به ۶۰٪ تقلیل یابد و به عکس هزینه تولید سالانه ۶٪ بالا رود، باز شرکت خواهد توانست مبلغ مورد نیاز خود را به دست آورد. اما همین ارزشیابی مشخص ساخت که اگر قیمت فروش سالانه ۵٪ پایین رود، شرکت بودجه مورد نیاز برای اجرای طرح خود را به دست نخواهد آورد. ارزشیابی مذکور، مدیریت را به این نتیجه رساند که عاملی که می‌تواند در اجرای طرح آنان نقش تعیین‌کننده‌ای داشته باشد ورود رقبا به بازار و وادار ساختن قیمت‌ها به کاهش خواهد بود. بنابراین مدیریت برای حفظ قیمت‌ها در یک سطح مورد توقع و ممانعت از ورود رقبا به بازار، یک سیاست قوی بازاریابی اتخاذ کرد تا دیگر تولیدکنندگان، تمایلی به رقابت با شرکت آنان را نداشته باشد.



مبنای راهبرد قرار گرفته‌اند مورد سوال قرار گیرد و در صورت لزوم تغییر یابد. مشخصاً منظور از استفاده از فن مورد بحث معلوم ساختن میزان حساسیت نتایج مورد توقع از یک راهبرد (مثل سود) نسبت به مفروضات بنیانی راهبرد است. به‌عنوان مثال، ممکن است یک راهبرد با فرضیهایی از قبیل اینکه تقاضا، سالانه ۵۰ درصد افزایش خواهد یافت، کارگران و کارکنان حداقل ظرف چند سال آینده دست به اعتصاب و کم کاری نخواهند زد، و ماشین آلات جدید با ۹۰ درصد ظرفیت کار خواهند کرد، طراحی شود. تجزیه و تحلیل حساسیت در مورد تأثیر عدم تحقق فرضیه‌های مذکور بر نتایج مورد توقع (برای مثال سود) از راهبرد بحث می‌کند و در مورد مثالهای یاد شده جویای پاسخ به سؤالاتی می‌شود از قبیل: اگر تقاضا، سالانه ۱ یا ۱۰ درصد افزایش پیدا کند در آن صورت نتایجی که پیش‌بینی می‌شود از اجرای راهبرد عاید شود چه تغییری خواهد یافت؟ آیا توجه به نتایج بروز این اتفاقات احتمالی، نظر تصمیم‌گیرندگان را نسبت به راهبرد تغییر نخواهد داد؟ چنین سؤالاتی ممکن است در مورد دیگر فرضیه‌های بنیانی هر راهبرد پرسیده شود. مدیریت سازمان با استفاده از این روش می‌تواند تصویر روشن و واقع بینانه‌تری از ریسک نهفته در بطن تصمیم‌های راهبردی که در شرف اتخاذ آنها است به‌دست آورد. بدیهی است این تصویر می‌تواند کمک کند تا با قاطعیت بیشتری راهبردی پذیرفته یا رد شود.

۳-آرایه‌های تصمیم‌ها: غالباً می‌توان برخی از جنبه‌های مربوط به ارزشیابی راهبردهای مختلف

را به صورت تصمیم‌گیری در مورد چند شق و گزینه مشخص درآورد. این امر بخصوص وقتی بحث توسعه کل یا بخشی از سازمان مطرح باشد امکان‌پذیر است. برای مثال ممکن است سازمانی که قصد دارد حوزه جغرافیایی فعالیت خود را گسترش دهد با سه روش حصول به مقصود خود مواجه شود:

الف- ساختن فضای جدید ب - خرید یک محل و تبدیل آن به فضای مناسب، و ج - اجاره محلی که برای منظور سازمان نسبتاً مناسب است. به فرض آن که بازار اجناس سازمان در حوزه جغرافیایی جدید نامشخص باشد و مخصوصاً معلوم نباشد که آیا امکان عقد یک قرار داد عمده برای فروش اجناس سازمان وجود دارد یا خیر در آن حالت احتمالاً تقاضای سالانه برای تولیدات سازمان به ۱۰,۰۰۰ واحد کالا بالغ خواهد شد،

اما اگر احتمالی برای عقد آن قرار عمده وجود داشته باشد، احتمالاً کل تقاضای به ۲۰,۰۰۰ واحد

کالا خواهد رسید. وقتی اثر انتخاب کردن هر کدام از گزینه‌ها را بر روی هزینه‌ها ارزشیابی کنیم درخواست یافت تولید هر واحد کالا به صورتی که در مثال (۱۷-۴) درج شده است، خواهد بود. قبل از انتخاب کردن گزینه‌ای که مناسب به نظر می‌رسد لازم است اولاً مبنای قضاوت‌های متفاوت را مشخص سازیم و ثانياً یادآوری و تأکید کنیم که این گونه قضاوت‌ها، مقدماتی است و بدون تجزیه و تحلیل‌های عمیق‌تر، که در نظر گرفتن عناصر گوناگونی را ایجاب می‌کند، تصمیم‌گرفتن قطعی در هر مورد عجولانه خواهد بود. چنان که در مثال (۱۷-۴) ملاحظه می‌شود، می‌توانیم حداقل بر اساس چهار مبنایی که از روحيات و انگیزه‌های شخصی و یا از ارزشیابی‌های واقع‌بینانه ما منتج می‌شود، گزینه‌های پیش روی خود را با شرایط محیطی تطبیق دهیم و موردی را که نهایتاً صحیح می‌یابیم انتخاب کنیم.

قاعده تصمیم‌گیری / از روی خوش بینی ایجاب می‌کند تا بهترین مورد از بهترین نتایج قابل تحصیل از چند گزینه انتخاب شود. در این مورد بهترین نتایج (کمترین هزینه تولید هر واحد) مرتب بر سه گزینه الف، ب، ج و به ترتیب عبارتند از ۳۵، ۳۳ و ۴۰ تومان. بنابراین چون نتیجه مورد انتظار از گزینه "ب" یعنی گزینه خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب منجر به کمترین هزینه هر واحد تولید یا ۳۳ تومان می‌شود، انتخاب کردن صحیح و معقول به نظر می‌رسد.

قاعده تصمیم‌گیری / از روی بدبینی طرفدار ضد موضعی است که در تصمیم‌گیری از روی خوش‌بینی اتخاذ می‌شود. در این حالت بهترین نتیجه (نتیجه‌ای که به اندازه دیگر نتیجه‌ها بد نیست) از بدترین نتایج احتمالی مرتب بر چند گزینه، معیار انتخاب آن گزینه‌ها قرار داده می‌شود. در جدول (۱۷-۴) بدترین نتایج احتمالی مرتب بر سه گزینه مطرح شده به ترتیب عبارتند از: ۵۸، ۵۶ و ۵۰ تومان. به این ترتیب گزینه سوم (اجاره محل) که باعث می‌شود هزینه تولید هر واحد محصول از ۵۰ تومان تجاوز نکند نسبت به دو گزینه دیگر که موجب قرار گرفتن هزینه هر واحد تولید در سطوح ۵۸ و ۵۶ می‌شود، ترجیح داده می‌شود. بدیهی است که در تصمیم‌گیری از این موضع، اصولاً احتمال اینکه تقاضا برای کالای عرضه شده از ۱۰۰۰۰ واحد تجاوز کند نزدیک به صفر فرض می‌شود.

قاعده تصمیم‌گیری با کوشش برای پرهیز از دچار شدن به پشیمانی ایجاب می‌کند تا گزینه‌هایی که نوید بخش از دست ندادن فرصت‌ها است انتخاب شوند. بدیهی است که امکان دارد سازمانی با متعهد شدن نسبت به یک گزینه ناچار شود از دیگر گزینه‌ها صرف‌نظر کند و صرف‌نظر کردن

از آن گزینه‌ها می‌تواند از دست دادن فرصت یا فرصت‌هایی در آینده به حساب آید. با این توضیح چنانکه به گزینه‌های مطرح شده در جدول (۱۷-۴) مراجعه کنیم درمی‌یابیم که اگر مثال ۱۷-۵ مثالی برای آرایه‌های تصمیم

(۱) جدول هزینه تولید هر واحد تولید شده

گزینه ها	بد بینانه	خوش بینانه
فروش سالانه به تعداد	۱۰,۰۰۰ واحد	۲۰,۰۰۰ واحد
۱- ساختن فضای جدید	۵۸ تومان	۳۵ تومان
۲- خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب	۵۶ تومان	۳۳ تومان
۳- اجاره محل	۵۰ تومان	۴۰ تومان

(۲) جدول پرهیز از پشیمانی

گزینه ها	فروش سالانه (به تعداد)	۱۰,۰۰۰ واحد	۲۰,۰۰۰ واحد	بیشترین پشیمانی
۱- ساختن فضای جدید	۸ تومان	۲ تومان	۸ تومان	۸ تومان
۲- خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب	۶ تومان	۰ تومان	۶ تومان	۶ تومان
۳- اجاره محل	۰ تومان	۷ تومان	۷ تومان	۷ تومان

(۳) حاصل ضرب هزینه تولید هر واحد در احتمال وقوع هر یک از اتفاقات (فروش زیاد یا کم)

گزینه ها	فروش سالانه	۱۰,۰۰۰ واحد	۲۰,۰۰۰ واحد	هزینه متوسط به تعداد
۱- ساختن فضای جدید	$۵۸ \times ۰.۷ = ۴۰.۶$	$۳۵ \times ۰.۳ = ۱۰.۵$	۱۰.۵	$۴۰.۶ + ۱۰.۵ = ۵۱.۱$
۲- خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب	$۵۶ \times ۰.۷ = ۳۹.۲$	$۳۳ \times ۰.۳ = ۹.۹$	۹.۹	$۳۹.۲ + ۹.۹ = ۴۹.۱$
۳- اجاره محل	$۵۰ \times ۰.۷ = ۳۵$	$۴۰ \times ۰.۳ = ۱۲$	۱۲	$۳۵ + ۱۲ = ۴۷$

گزینه خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب انتخاب شود و متعاقباً تقاضای موثر برای کالای عرضه شده به ۱۰۰۰۰ واحد برسد، معلوم خواهد گردید که انتخاب گزینه مذکور غلط بوده است و گزینه/اجاره محل که متضمن کمترین هزینه تولید برای هر واحد کالا است می‌توانست انتخاب درستی باشد. در این حالت تفاوت بین دو هزینه تولید (یعنی $۵۶ - ۵۰ = ۶$) میزان پشیمانی منتج از انتخاب نادرست را نشان می‌دهد. حال اگر گزینه اجاره محل اختیار گردیده بود و تقاضا بر ۲۰۰۰۰ واحد در سال بالغ می‌گردید پشیمانی حاصله بر حسب هزینه تولید اضافی برای یک واحد محصول ۷ تومان می‌شد زیرا در وضعیتی که تقاضای سالانه ۲۰۰۰۰ واحد باشد گزینه خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب می‌تواند هزینه

تولید برای هر واحد را به ۳۳ تومان برساند. رقم ۷ تومان، تفاضل بین هزینه‌های تولید متناسب با دو گزینه سوم و دوم یا ۳۰-۴۵ است. اگر این قاعده را برای تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌ها به کار ببریم، گزینه خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب را انتخاب خواهیم کرد. زیرا پشیمانی احتمالی ناشی از انتخاب این گزینه در حالی که باید گزینه‌های دیگر انتخاب می‌شدند بر حسب عدد و رقم کمتر از پشیمانی احتمالی ناشی از تبعیت در حالی که این گزینه باید انتخاب می‌شد، می‌شود.

در قاعده تصمیم‌گیری بر اساس ارزش مورد توقع از هر گزینه، ریسک اقدام و احتمال وقوع وضعیتهای مختلف (مثل بالا یا پایین بودن تقاضا) مطرح می‌شود. احتمالات وقوع وضعیتهای مختلف را می‌توان برای تعیین وزن (تعیین اهمیت از نظر کمی) گزینه‌ها به کار برد. مقایسه گزینه‌ها بر اساس وزنهایی که برای نتایج آنها تعیین می‌شود، آسان می‌شود. به فرض آنکه احتمال وجود تقاضای سالانه ۲۰۰۰۰ واحدی برای محصولات شرکت ۳۰ درصد باشد نحوه وزن دادن به نتایج متکی بر گزینه‌های سه‌گانه در دو وضعیت به شرحی خواهد بود که در حالت سوم جدول (۱۷-۴) ارایه شده است. چنانکه ملاحظه می‌شود در این شرایط گزینه اجاره محل نسبت به دو گزینه دیگر ارجح است. زیرا پس از وزن شدن دارای کمترین هزینه تولید برای هر واحد تولید شده است.

مجددا باید یادآوری شود که علیرغم مفید بودن آرایه‌های تصمیم‌ها از نظر تسهیل تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌های مختلف، این ابزار یا ابزارها را در عمل به آن سادگی که در این قسمت توضیح داده شد نمی‌توان به کار برد. در اینجا منظور معرفی اجمالی تکنیکهای ارزشیابی راهبردها است و غرض این نیست که جهات گوناگون کاربرد این فنون به طور جامع بررسی شود. به این لحاظ باید به خاطر داشت که اگر بخواهیم این روش را در عمل به کار گیریم باید به عوامل متعددی توجه کنیم. برای مثال ممکن است بدون محاسبات مختلف فوراً محلی را اجاره کرده و سریعاً کار خود را در قلمرو جغرافیایی جدید شروع کنیم تا شاید بدین وسیله رقبای خود را از ورود به آن منطقه منصرف و یا حداقل جاذبه آن منطقه را برای رقبا کم نماییم.

۴- شبیه سازی: در گذشته محققین مقوله راهبرد در غرب تصور می‌کردند می‌توانند کلیه عناصری را که برای ارزشیابی راهبرد لازم است در نظر گرفته شود می‌توانند با هم تلفیق کنند. آنان می‌خواستند با تلفیق عناصر مذکور یک چارچوب، مدل و یا ابزاری ریاضی بسازند که به آنها اجازه

ارزشیابی دقیق راهبردها را بدهد. آنان در عمل متوجه شدند که طراحی و ساختن مدلی که بتواند کلیه مواردی را که قبل و بعد از این بحث در این مقاله به عنوان راههای ارزشیابی راهبردها مطرح شده و می شود ملحوظ نماید، غیرممکن است. با این حال، شبیه سازی روشی است که تا حدودی منظور مورد بحث را برآورده می سازد. غالباً ابزارها و مدل های مالی برای ارزشیابی گزینه های راهبردی به کار می رود. با تجزیه و تحلیل ریسک می توان عدم اطمینان ناشی از عناصر متشکله راهبرد را به زبان عدد و رقم بیان داشت. برای مثال می توان تاثیر بروز تغییرات احتمالی در هزینه تولید، قیمت فروش و افزایش یا کاهش تولیدات سازمان را بر مقدار سودی که تحصیل آن پیش بینی شده است محاسبه کرد. هرچند که تجزیه و تحلیل ریسک ساده تر از تجزیه و تحلیل حساسیت است، تجزیه و تحلیل حساسیت بیشتر مورد توجه بوده است. دلیل این امر آن است که تجزیه و تحلیل حساسیت جنبه های اصلی و متنوع راهبردها را به تصمیم گیرندگان می نمایاند و تصمیم گیری را برای آنان تسهیل می کند. بدیهی است که ساختن مدل های ریاضی از راهبردهای مختلف جنبه های متنوع تر راهبردها را آشکار و به طریق اولی اتخاذ تصمیم های عاقلانه تر را میسر می سازد.

مشکل استفاده از شبیه سازی برای ارزشیابی راهبردها این است که در این روش به اطلاعات قابل اعتماد زیادی نیاز است و تهیه همه آن اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها بسادگی مقدور نیست. البته برخی از موسسات و مراکزی که در جهان به تحقیق در زمینه های بازاریابی، راهبرد و مدیریت اشتغال دارند برنامه های رایانه ای را طراحی کرده اند که اجازه می دهد آثار تعداد زیادی از متغیرها را بر عملکرد و سودآوری سازمانها مورد مطالعه قرار داد.

۵- مدل های نامشخص: غرض از بسیاری از فنونی که به منظور گرفتن تصمیمها ابداع می شود کمک کردن به مدیران برای پرهیز از اشتباه است. این فنون حداقل جهت یافتن بهترین راه برای حل مشکلات به کار می رود. اما موقع ارزشیابی راهبردها با پیچیدگیها و موقعیتهای بسیار مبهمی روبرو می شویم. با توجه به آن پیچیدگیها و موقعیتهای توقع رسیدن به راه حل درست و یا بهترین جواب به هر سوال، توقع نابجایی است. در واقع اگر به جای رسیدن به جواب درست یا بهترین جواب، به یک راه حل رضایت بخش برسیم به نتیجه خوبی دست یافته ایم. مدل های نامشخص یا مدل هایی که هدف یا راه، یا هدف و راه دقیق، روشن، و مشخصی ندارند، روشهایی هستند که امکان یافتن راه حل های

رضایت‌بخش را به شیوه‌ای منسجم و منضبط می‌دهند. شاید روشهای ساده، بی‌ساختار و غیر رسمی را که مدیران در تصمیم‌گیریهای روزمره به کار می‌برند بتوان از رایج‌ترین مدل‌های مورد بحث به شمار آورد. مبنای این تصمیم‌ها عمدتاً تجربیات چند ساله، شم و بصیرت مدیران است. برخی از تصمیم‌هایی که بر مبنای مذکور گرفته می‌شوند به قرار زیر هستند:

– هیچوقت سعی نکن ماشین آلات کارخانه را با بیش از ۸۵ درصد ظرفیت آنها به کار بری.

– همیشه باید پنج برابر مقداری که سفارش دریافت می‌کنی موجودی داشته باشی.

– یک پزشک می‌تواند پاسخگوی ۲۵۰۰ بیمار در ماه باشد.

– وقتی موجودی انبار به ۲۰۰ واحد رسید فوراً باید سفارش داد.

می‌دانیم که معمولاً این نوع دستورالعمل‌ها راهنمای ما هستند و می‌دانیم که برخی از این دستورالعمل‌ها که به گذشته مربوط هستند می‌تواند باعث انحراف ما از مسیر صحیح در آینده باشند ولی به هر حال صرفاً به این دلیل نمی‌توان این روش ارزشیابی راهبرد را ناآزموده رها کرد.

بعضی اوقات شرایط فوق‌العاده پیچیده است. در این شرایط سازمان با تعداد زیادی گزینه راهبردی مواجه می‌شود و این در حالی است که باید پاسخگوی بسیاری از شرایط نیز باشد. ابتدا فهرستی از معیارهای تصمیم‌گیری (گزینه قابل قبول باید منجر به افزایش درآمدی معادل ۵ درصد در سال شود، باید ۲ درصد از محل رشد بهره‌وری کاری عاید سازد، باید مانع از تعطیلی کارخانه در نوشهر شود و باید...) تهیه شود. قاعدتاً تک‌تک گزینه‌ها باید با شرایط متفاوت تطبیق داده و گزینه‌ای باید انتخاب شود که پاسخگوی کلیه شرایط باشد. طبعاً گزینه‌ای که به این ترتیب اختیار می‌شود، بهترین گزینه نیست. البته ممکن است چند گزینه پاسخگوی کلیه شرایط باشند. در این حالت می‌توان فهرستی از گزینه‌های قابل قبول تهیه کرد و رضایت‌بخش‌ترین آنها را برگزید. با برنامه‌های رایانه‌ای که برای این نوع ارزشیابی‌ها طراحی شده است، تقریباً بسادگی می‌توان راهبردهای متعددی را در مدتی نسبتاً کوتاه ارزشیابی کرد.

۶- واکنشهای افراد ذینفع: ارزشیابی ریسک راهبردها، معمولاً ارزشیابی مقداری و خشک

است، اما در عمل برآورد ریسک سیاسی نهفته در بطن راهبردها عامل عمده‌ای است که می‌تواند باعث ترجیح دادن راهبردی بر راهبرد دیگر شود. برای مثال ممکن است راهبردی که بر توسعه بازار فروش

یک محصول تاکید دارد، حذف واسطه‌های آن محصول (یا عمده فروشان آن محصول) را ایجاب کند. بعید نیست این راهبرد خشم واسطه‌ها را برانگیخته، موجبات بروز اتفاقات ناخواسته‌ای را فراهم آورد و به این ترتیب مانع از موفقیت راهبرد شود.

راهبرد ممکن است ایجاب کند که تعداد زیادی از سهام به چاپ رسیده و در بازار بورس به فروش رسد. بعید نیست این راهبرد با سلیقه سهامداران قدرتمند سازمان ذیربط خوش نیاید زیرا افزایش تعداد سهام قدرت اعمال نفوذ آنها را کاهش خواهد داد و یا به اصطلاح رقیق خواهد ساخت. امکان دارد گرایش به جذب یک یا چند سازمان با ادغام کردن آنها، یا تلاش برای دادوستد با شرکتهای کشورهای دیگر، با سیاست‌های کشور یا دولت، خریداران، اتحادیه‌های کارگری و صنوف مختلف مغایرت داشته باشد. بدیهی است که در بخش دولتی توجه به این نوع ریسک اهمیت زیادی دارد. بی‌تردید دنبال کردن راهبردهایی که مورد مخالفت مصرانه و مداوم افراد و گروههای سازمان یافته یا سازمان نیافته باشد عاقلانه نیست. اگر مخالفتها زودگذر باشد ضرورتا نباید باعث نگرانی شوند.

بعضی اوقات واکنش تند رقبا مهمترین عنصری است که باید موقع ایجاد تغییرات اساسی در راهبرد جاری ملحوظ شود. از این رو 'تئوری بازی' روش مناسبی برای ارزشیابیهای این گونه است. با این حال باید توجه داشت که پیچیدگیهای حاکم بر جریان اجرای راهبردها، تئوری بازی را به ابزار بررسیهای غیر مقداری یا کیفی تبدیل می‌سازد. عمده‌ترین محدودیت استفاده از تئوری بازی اینست که می‌پندارد حرکت راهبردی رقابتی سازمانها را می‌توان با قواعدی ساده پیش‌بینی کرد. علاقمندان به این روش می‌توانند به منابعی که آن را به خوبی توضیح می‌دهند مراجعه کنند.

ارزشیابی قابلیت اجرای راهبرد (ارزشیابی امکان پذیری)

در دو بخش گذشته در مورد تطبیق پذیری و پذیرش‌پذیری (قابلیت قبول) گزینه‌های راهبردی بحث شد و عمدتاً بر ارزشیابی گزینه‌ها از جنبه قابلیت قبول آنها تأکید گردید. در این بخش چگونگی ارزیابی قابلیت اجرای راهبردها بررسی می‌شود. البته قابلیت اجرای راهبردها جوانب مختلفی دارد اما حتی قابلیت اجرا را نیز می‌توان دلیلی برای قابلیت قبول یا پذیرش‌پذیری راهبرد به شمار آورد یعنی اینکه راهبرد را ممکن است زمانی قابل قبول بدانیم که قابل اجرا و تطبیق‌پذیر باشد. در واقع در بسیاری موارد دو معیار تطبیق‌پذیری و قابلیت اجرا در بطن قابلیت پذیرش گنجانده می‌شود و تنها با همان یک معیار گزینه‌های راهبردی ارزشیابی می‌شود.

۱- تحلیل جریان وجوه

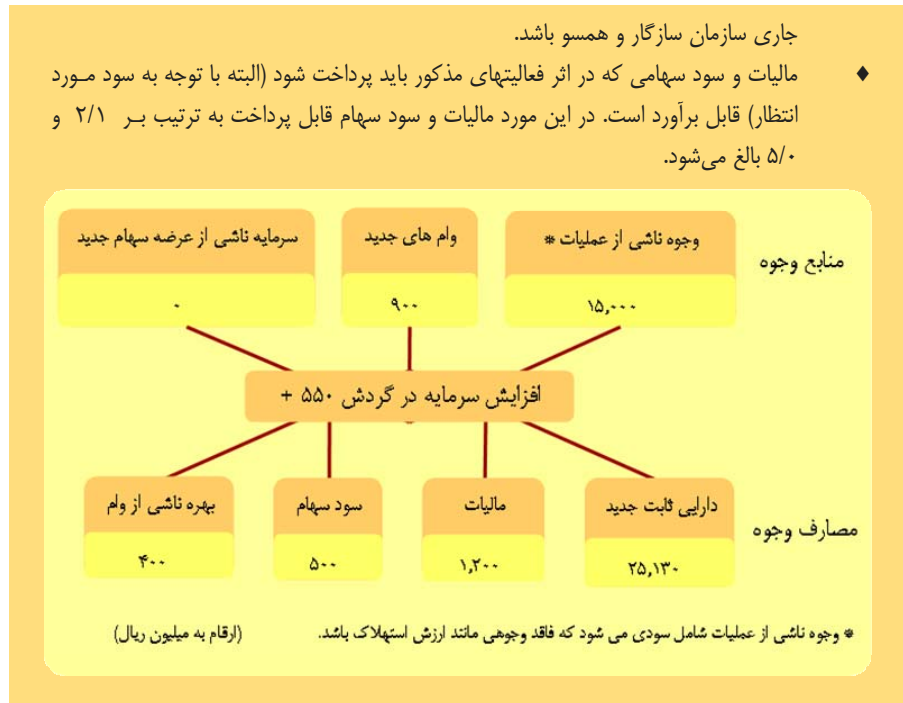
معمولاً بررسی امکان اجرای راهبرد به لحاظ توانایی کسب منابع مالی مورد نیاز، یک عنصر مهم ارزشیابی راهبردها است. تجزیه و تحلیل چگونگی به دست آوردن منابع مالی و منابع مورد نیاز برای اجرای راهبرد که به تحلیل جریان وجوه موسوم است یک طریق ارزشیابی قابلیت اجرای راهبردها از نظر داشتن توانایی مالی انجام آن کار است. چنان‌که در مثال (۱۷-۶) ملاحظه می‌شود.

مثال ۱۷-۶ تحلیل جریان وجوه برای اجرای یک راهبرد در شرکتی فرضی

ارزشیابی راهبرد (الف) در این شرکت مستلزم برداشتن گامهای زیر است:

- ♦ ارزشیابی نیاز به سرمایه‌گذاری زیر بنایی (برای مثال خرید ابنیه، ماشین آلات و نظایر آنها) ۲۵/۱۳ میلیون تومان.
- ♦ پیش‌بینی مجموعه سود ناشی از عملیات مربوط به سالهای ۷۰-۱۳۶۷: با توجه به حاصل جمع اقلام غیر ریالی مانند مقدار استهلاک و برآورد سودهای آینده که جریان نقدی برآورد شده را نشان می‌دهد، می‌توان وجوه ناشی از عملیات را محاسبه کرد.
- ♦ سرمایه در گردش مورد نیاز راهبرد را با در نظر گرفتن عناصر متشکله سرمایه در گردش (مثل افزایش سهام و افزایش وام‌دهندگان) و یا با استفاده از نسبت ساده‌ای که پیش‌بینی می‌شود فروش طبق آن افزایش یابد، می‌توان برآورد کرد. برای مثال، اگر در حال حاضر برای رسیدن به فروشی معادل ۳۰ میلیون تومان، از ۱۰ میلیون تومان سرمایه در گردش استفاده می‌کنیم، برای رسیدن به فروشی معادل ۶۵/۳۱ میلیون تومان باید به سرمایه در گردش فعلی خود حداقل ۵۵/۰ میلیون تومان اضافه کنیم. برآورد مقداری که باید در گردش اضافه شود، با شرحی که گذشت، وقتی تا حدودی می‌تواند مفید باشد که راهبرد آینده سازمان با فعالیتهای

بخش چهارم. راهبردهای عملیاتی و ارزشیابی ها



چنان که در مثال می بینیم محاسباتی که تا مرحله فوق انجام گرفته حاکی از کسری بودجه ای معادل ۵/۰ میلیون تومان است. حال در صورتی تجزیه و تحلیل ما کامل می شود که راههای برطرف کردن کسری مذکور و چگونگی مواجهه با آثار نامطلوب احتمالی آنها را نیز بررسی کنیم. در واقع مرحله حساس ارزشیابی قابلیت اجرای راهبرد همین مرحله است. در مثال مورد بحث ما، رفع کسری بودجه از طریق اخذ وام کوتاه مدتی به میزان ۹۰ میلیون تومان ممکن می شود (اخذ این وام به نوبه خود با در نظر گرفتن نرخ بهره ساده سالانه معادل ۸/۱۴ درصد، پرداخت بهره ای معادل ۴ میلیون تومان در ۳ سال را به دنبال خواهد آورد).

باید به خاطر داشت که تجزیه و تحلیل جریان نقدی یک فن پیش بینی است و به این جهت دارای همه مشکلاتی است که تقریباً کلیه فنون، پیش بینی با آنها روبرو هستند. این تجزیه و تحلیل ها باید فوراً قابلیت راهبردها را از نظر مالی مشخص کنند، از این رو اگر استفاده از این روش در جریان ارزشیابی راهبردها مکرراً لازم باشد، می توان با استفاده از برنامه های رایانه ای به آسانی نسبت به انجام آنها اقدام کرد.

۴۵۰

۲- تحلیل نقطه سر به سر

تحلیل نقطه سر به سر یک فن ساده برنامه‌ریزی خطی است که به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد و به مشخص ساختن جنبه‌های کلیدی/امکان پذیری و قابلیت اجرا کمک می‌کند. غالباً این فن بخصوص برای ارزشیابی/امکان حصول به هدف‌های خاص (مثل سود برنامه‌ریزی شده) به کار می‌رود و به این جهت به نحوی قابلیت قبول راهبرد را هم مشخص می‌نماید. این نوع تحلیل، میزان ریسک بسیاری از راهبردهایی را که انجام هزینه‌های بسیار متفاوتی را ایجاد می‌کنند تعیین می‌نماید. (مثال ۱۷-۶) چگونگی مشخص شدن مواردی از قبیل موارد زیر بوسیله تحلیل نقطه سر به سر نشان می‌دهد:

- ♦ احتمال فروش به میزانی که برای ادامه حیات سازمان در بازاری ایستا لازم است.
- ♦ این که آیا رقبا به سازمان اجازه خواهند داد تا با موفقیت وارد یک بازار شود یا خیر.
- ♦ آیا فرضیهایی که در مورد هزینه و کیفیتهای مطلوب وجود دارد تحقق پیدا می‌کند یا خیر.
- ♦ آیا وجوه لازم برای استفاده از ظرفیتهای فیزیکی و نیروی انسانی ماهر قابل تحصیل، و امکان فعال ساختن کارخانه وجود خواهد داشت.

مثال (۱۷-۶) استفاده از نقطه سر به سر برای ارزشیابی گزینه‌های راهبردی

یک شرکت تولیدی در نظر داشت کالای جدید مصرفی بادوامی را به بازار عرضه کند. معمولاً این نوع کالا از طریق کلی فروشان به مغازه‌های خرده‌فروشی و به وسیله آنها به مصرف کنندگان نهایی فروخته می‌شد. فروش این کالا بر حسب قیمت تولیدکنندگان آن ۴۴ میلیون ریال یا حدود ۶۳۰۰۰۰ واحد برآورده شده است. فروشندگانی که در بازار پر رقابت این کالا بالاترین فروش را داشته ۳۰٪ کل بازار فروش را در اختیار دارند و این در حالی است که قدرت خرید خرده‌فروشی‌ها رو به افزایش است. شرکت مورد بحث میل داشت ارزش نسبی دو راهبرد را بررسی کند. اولین راهبرد (راهبرد الف) مورد نظر در مدیریت شرکت عرضه کالا با کیفیت و قیمت بالا به کلی فروشان و راهبرد دوم (راهبرد ب) مورد توجه، فروش مستقیم کالا با مارک مخصوص به خرده‌فروشان بود. جدول زیر ساختار هزینه تولید محصول برای فروشندگانی که مقام اول را در بازار داراست و برای راهبردهای الف و ب نشان می‌دهد. نتیجه مهمی که از بررسیهای زیر حاصل می‌شود این است که اگر این شرکت بخواهد به نقطه‌ای برسد که حداقل ضرر نکند (هزینه‌هایش با درآمدش مساوی می‌شود) برای راهبردهای الف و ب به ترتیب باید ۲۲ و ۱۳ درصد از بازار را بدست آورد.

بخش چهارم. راهبردهای عملیاتی و ارزشیابی ها

ساختار بازار هزینه و تولید	فروشنده دارای مقام اول	راهبرد الف	راهبرد ب
قیمت فروش به خرده فروش	۱۰	۱۲	۸
سهم کلی فروش	٪۳۰	٪۳۰	-
خرید کلی فروش	۷	۸/۴۰	-
هزینه متغیر برای تولید هر واحد کالا			
مواد اولیه	۲/۵۰	۲/۹۰	۲/۵۰
بازاریابی و فروش	۰/۵۰	۰/۶۰	۰/۲۰
توزیع	۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۲۰
سایر موارد	۰/۳۰	۰/۳۰	۰/۲۰
جمع	۳/۵۰	۴/۰۰	۳/۱۰
اضافات بر حسب واحد	۳/۵۰	۴/۴۰	۴/۹۰
هزینه ثابت	۵۰۰۰۰۰	۶۰۰۰۰۰	۴۰۰۰۰۰
تعداد نقطه سر به سر (اضافات بر حسب واحد ÷ هزینه ثابت)	۱۴۲,۸۷۵	۱۳۶,۳۶۳	۸۱,۶۳۳
تعداد کالایی که بازار می تواند جذب کند	۶۳۰,۰۰۰	۶۳۰,۰۰۰	۶۳۰,۰۰۰
نقطه سر به سر (بر حسب سهمی) از بازار	٪۲۲/۶	٪۲۱/۶	٪۱۳
سهمیه واقعی از بازار	٪۳۰	۰	۰

اعدادی که هزینه ها و درآمدها را نشان می دهند به هزار ریال هستند

۳-دیگر راههای ارزشیابی امکان پذیری

تحلیل نقطه سربه سری بخوبی نشان می دهد که ارزشیابی/امکان پذیری به مقدار زیادی به در اختیار داشتن منابع ضروری و ارزشیابی توانایی های مورد نیاز گزینه های راهبردی مربوط است. ارزشیابی منابع ضروری و توانایی ها مستقیماً به برنامه ریزی منابع و مرحله اجرای راهبرد ارتباط دارد و این نکته دشواری جدا کردن مرحله تصمیم گیری در مورد اتخاذ یک راهبرد و مرحله اجرای آن راهبرد را آشکار می سازد.

بررسی امکان پذیری بخشی از روند ارزشیابی کلی است که لزوماً ایجاب می کند تا به منابع مورد نیاز در مرحله اجرای راهبردها و از جمله برنامه ریزی در مورد زمانی که به هر امکان یا منبع احتیاج خواهد بود دقیقاً توجه شود. بدیهی است عامل بسیار مهمی که می تواند مانع از اجرای یک راهبرد شود و یا به عکس اجرای آن را تسهیل کند میزان سازگاری راهبرد با روحیات اعضا سازمان و جو حاکم بر

سازمان است. از این رو ویژگیهای اعضا سازمان، سامانه‌ها و نظامهای حاکم بر آن، روالها و شگردهای جا افتاده برای انجام امور در سازمان می‌باید به هنگام بررسی امکان پذیری مد نظر قرار گیرد.

گزینش راهبرد

در بحث کلی ارزشیابی راهبردها روشهای مختلف سبک و سنگین کردن گزینه‌های مختلف به لحاظ میزان تناسب هر یک با معیارهای موفقیت و ارزش هر یک نسبت به دیگر گزینه‌ها مطرح شد. با این حال باید به خاطر داشت که ارزشیابی راهبردها، به طور قهری تبعیت از راهبردی خاص را ایجاب نمی‌کند. اما سه راه کلی وجود دارد که معمولا از طریق آنها گزینه‌های راهبرد ارزشیابی و برای اجرا انتخاب می‌شود.

۱- گزینش راهبرد با توجه به هدفها

گزینش راهبرد با توجه به هدفها، راه عقلانی اقدام در این زمینه به شمار می‌آید. اقدام از این موضع ایجاب می‌کند تا هدف مطلوب حتی‌المقدور به زبان عدد و رقم بیان شود. طبعاً آن هدف عددی می‌تواند به عنوان معیاری برای رد یا قبول راهبردها استفاده شود. مقایسه نتایج احتمالی راهبردها با هدفهای مطلوب عددی شده، عنصر اصلی تصمیم‌گیری عقلایی در مورد راهبردها است و نه تنها ارزش هر راهبرد، بلکه مسیری را که قدم نهادن در آن درست می‌نماید نشان می‌دهد. با این حال، هر چند بر راه عقلایی گزینش راهبردها تاکید داشته باشیم، باز در عمل موقعیتهای بسیاری بروز می‌کند که ناچار باید هدفهای خود را تعدیل کنیم. بنابراین باید توجه داشت که هر چند مطلوب این است که راهبرد با هدفها وفق داده شود اما بنا به شرایط، عکس آن را هم می‌توان پیش گرفت و می‌توان هدفها را با راهبردها سازگار ساخت.

۲- ارجاع گزینش راهبرد به مقام یا مقامات بالاتر

ارجاع تصمیم‌گیری نهایی در مورد گزینش راهبرد به مقام یا مقامات بالاتر یکی از راههای معمول برای اقدام در زمینه مورد بحث است. از طرفی اغلب مدیرانی که مسئولیت ارزشیابی راهبردها را به عهده دارند فاقد اختیار تصمیم‌گیری در مورد گزینش راهبرد که مطلوب ارزشیابی شده هستند و نمی‌توانند مجوز اجرای آن را صادر کنند. اما از طرف دیگر مدیرانی که صاحب اختیارات مذکور هستند معمولا در

روند ارزشیابی راهبرد شرکت نمی‌جویند. از این رو مطلب مهم چگونگی انتقال نحوه ارزشیابی‌ها و اطلاعات لازم به تصمیم‌گیران رده اول است. معمولاً تصمیم‌گیران سطح بالا فرصت ندارند به طور دقیق تجزیه تحلیل‌هایی را که از راهبردها به عمل آمده است مرور کنند و نمی‌توانند آثار اجرای تک راهبردها را بر امور و جزئیات مطالعه نمایند. اطلاعات تصمیم‌گیران در مورد اوضاع و شرایط و میزان تطابق که ایشان بین هر راهبرد با مأموریت(های) سازمان می‌بینند مبنای تصمیم‌گیری آنها را تشکیل می‌دهد. به این ترتیب می‌توان گفت که ارزشیابی راهبردها به تصمیم‌گیران زمینه‌ای می‌دهد تا برای قضاوت در مورد راهبرد به بحث و مذاکره‌های گسترده بپردازند.

ارزشیابی راهبردها در سازمانهای بزرگی که محصولات و خدمات متنوعی عرضه می‌دارند (از جمله سازمانهای دولتی) حداقل در سطوح پایینی، میانی و فوقانی (برای مثال در سازمانهای دولتی در سطح اداره، اداره کل و معاونین و وزیر) انجام می‌پذیرد و کیفیت ارزشیابی در هر سطح با کیفیت ارزشیابی در سطح دیگر متفاوت است. ممکن است هیات مدیره یا هیات عامل سازمانی که محصولات متفاوتی تولید می‌کند (مثل گروه صنعتی کفش ملی، یا ماشین‌سازی تبریز) از فن تحلیل سیمای راهبرد استفاده و سعی کنند ایجاد نوعی توازن در تولید محصولات، خدمات یا فروش و نظایر آنها را مبنای تصمیم‌گیری در مورد راهبردهای مختلف قرار دهند. اما مطمئناً مدیران واحدهای پایین‌تر برای توجیه راهبردهای واحدهای خود نزد مرئوسان خویش بر ملاکهای دیگری استناد می‌کنند.

۳-مراجعه به آرای دیگران:

گاهی اوقات افرادی که در سازمان دارای قدرت همسانی هستند نمی‌توانند در مورد انتخاب راهبرد به توافق برسند. برای مثال ممکن است بین دو گروه از مدیران و یا مدیران و کارگران اختلاف نظرهایی بروز کند. در این شرایط مراجعه به داوری مستقل امری عادی است و احتمال دارد طرفین اختلاف برای تصمیم‌گیری نهایی از مشاورین مدیریت کمک بطلبند. معمولاً این روند ارزشیابی راهبردها، به دلیل آنکه توسط یک داور بی‌طرف و بی‌غرض انجام می‌شود، روندی عینی و عقلایی نامیده می‌شود. اما مشاورین مدیریت معمولاً می‌دانند که از آنان به دلایل سیاسی برای حضور در این موقعیتهای دعوت به عمل می‌آید. در این موقعیتهای مشاورین مدیریت معمولاً نقش داور به خود می‌گیرند و اگر راهبردهای

مطروحه را ارزشیابی کنند برای آن است که اطلاعاتی را که به دست می‌آورند در داوریه‌ها به کار برند. در صورتی که راهبردهای فراملی مطرح باشد و طرفین ذینفع در راهبردهای مذکور دولتها باشند، مشاورین مدیریت برای مقاصدی غیر از منظوری که قبلاً ذکر گردید استخدام می‌شوند. این راهبردها جنبه‌های بسیار پیچیده دارند و از مشاورین مدیریت انتظار می‌رود تا راهبردهای مختلف را دقیقاً ارزشیابی کنند و نظرات مشورتی خود را عرضه بدارند. مشاورین مدیریت با نظریات مشورتی خود حداقل به استخدام‌کنندگان خویش کمک می‌کنند تا به نتایج عاقلانه‌تری دست یابند.

جمع بندی و نتیجه‌گیری

در این فصل چند فن از فنونی که در ارزشیابی تطبیقی‌پذیری، پذیرش‌پذیری و امکان‌پذیری راهبردها می‌توان به کار برد به طور خلاصه تشریح شد. روشهای مورد بحث در این فصل می‌تواند اطلاعاتی را در اختیار تصمیم‌گیران قرار دهد که بتوانند در مورد راهبرد مطلوب آسان‌تر تصمیم بگیرند. چنان که ملاحظه می‌شود کمکی که یک فن ارزشیابی راهبردها به تصمیم‌گیری در مورد راهبردی خاص می‌کند با کمکی که راهبردهای دیگر به این امر می‌نماید متفاوت است. برخی از فنون ارزشیابی‌ها صرفاً از آن جهت که افق دید تصمیم‌گیران را گسترش می‌دهند و چشم آنان را بر روی برخی از زوایای تاریک راهبردها می‌گشایند ارزشمند هستند، اما بعضی دیگر جزییات راهبردها را می‌نمایانند و تطبیق‌پذیری، پذیرش‌پذیری و امکان‌پذیری راهبردها را با عدد و رقم نشان می‌دهند.

با این حال باید توجه داشت که دقیق‌ترین، سنجیده‌ترین و جامع‌ترین روشهای ارزشیابی نیز نمی‌تواند مسایل و مشکلات خاصی که ممکن است ضمن اجرای یک راهبرد بروز کند پیش‌بینی نماید. به علاوه بعید نیست که تصمیم‌گیران کشور ما را به نتایج ارزشیابی‌هایی که با به کار بردن فنون یاد شده به دست آمده است بسادگی قانع کند تا از یک راهبرد خاص پیروی کنند. خصوصیات فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی مردم کشور ما به گونه‌ای است که روند تصمیم‌گیری را به یک فرآیند سیاسی تبدیل می‌کند. بنابراین اولاً ضمن به کار بردن فنون علمی و عقلایی برای ارزشیابی راهبردها، جنبه‌های سیاسی قبول یا رد آنها نیز باید در نظر گرفته شود و ثانیاً با توجه به این که رهنمودهای منتج از به کار بردن فنون ارزشیابی راهبردها واقعیتهای مطلق نیستند، باید این آمادگی وجود داشته باشد که

بخش چهارم. راهبردهای عملیاتی و ارزشیابی ها

اگر ضمن اجرای راهبرد اتفاقات جدیدی روی دهد و یا واقعیهایی غیر واقعینانه بودن توصیه های ناشی از روشهای علمی ارزشیابی راهبردها را محرز سازد در مورد اقداماتی که از قبل برنامه ریزی شده تجدید نظر به عمل آید.

