

فصل ۱ – سیر تکامل برنامه‌ریزی، تعریف مفاهیم و انواع استراتژی

۱-۱- مقدمه

در نگرش سنتی مدیریت، برنامه‌ریزی نقطه شروع تمامی حرکت‌ها است که اهمیت آن از گذشته‌ای دور بر همگان آشکار گردیده و آنرا اساسی‌ترین وظیفه مدیریت دانسته‌اند. در همین راستا سیر تحول جامعه بشری از صورت ساده به پیچیده، حرکت شتابدار و تحولات عظیم در عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی و تکنولوژیکی، بویژه در دهه اخیر، صحنه‌های جدید آفرید و هر روز نگرش‌های جدید، مطرح ساخت. براین اساس برنامه‌ریزی در مدیریت، همگام با تحولات جوامع بشری و در پاسخگویی به نیازهای مختلف زمانی در قالب شیوه‌ها، نگرش‌ها و رویکردهای مختلفی مطرح گردیده و صاحب‌نظران فراوانی را بخود اختصاص داده، بنحوی که امروزه گرایش‌ها و روش‌های مختلفی را می‌توان از یکدیگر متمایز ساخت. لذا در این فصل از کتاب جهت آشنایی با دستاوردهای محققین در زمینه سوابق برنامه‌ریزی، ضمن ارائه توضیح اجمالی از گرایش‌های رایج در برنامه‌ریزی، مروری بر روش‌های غالب برنامه‌ریزی و سیر تکامل آنها طی دوران مختلف خواهیم داشت. شایان ذکر است موضوعات مطروحه در این فصل از کتاب، نقاط عطفی بودند که در سیر تکاملی برنامه‌ریزی شکل گرفتند و ما مهمترین آنها را مورد اشاره قرار داده‌ایم.

از طرف دیگر توالی موضوعات مطروحه به معنی منسوخ شدن روشهای قدیمی‌تر نیست. بلکه حاکی از جنبه‌های تکاملی است که در قالب شیوه‌های تلفیقی و ترکیبی نیز می‌توان از آنها بهره جست.

۱-۲- روندهای تاریخی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک از سال ۱۹۸۰ به بعد با سرعتی خیره‌کننده در حال رشد و گسترش بوده است. عموماً اعتقاد بر این بوده است که تاریخ ادبیات مدیریت استراتژیک به اواسط دهه‌ی ۱۹۶۰ و شاید قبل از آن یعنی به کتابی که «ویلیام نیوم» در سال ۱۹۵۱ نوشته است بازمی‌گردد؛ اما ادبیات استراتژی نظامی خیلی قدیمی‌تر است و ریشه‌ی آن درواقع به کتاب «هنر جنگ» اثر «سان تزو» که در حدود قرن چهار قبل از میلاد نگاشته شده است برمی‌گردد (Mintzberg et al, 1998).

مدیریت استراتژیک به‌عنوان رشته‌ای علمی که درصدد یافتن چرایی شکست و موفقیت شرکت‌ها است (Rumelt et al, 1994). طی چند دهه‌ی گذشته، به‌طور قابل توجهی تکامل یافته است. به‌نحوی که در این سال‌ها بنگاه‌ها، چگونگی تجزیه و تحلیل محیط رقابتی، تعیین موقعیت رقابتی خود، توسعه‌ی مزایای رقابتی و شرکتی و نیز درک بهتر چگونگی حفظ

این مزایا در مواجهه با تهدیدها و چالش‌های رقابتی را فراگرفته‌اند (Casadesus-Masanell & Ricart, 2010). گرچه کاربرد برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک به شرایط رقابتی محدود نمی‌شود.

در این بخش از کتاب تلاش شده است که روندهای مدیریت استراتژیک تشریح گردد. از آنجایی که محققان مختلف با در نظر گرفتن سطوح متفاوت تجزیه و تحلیل، به بررسی روند تکاملی مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند بنابراین تنوع دیدگاه‌ها درباره‌ی این موضوع امری طبیعی به نظر می‌رسد.

۱-۲-۱- دیدگاه گلاک و همکاران

شاید بتوان بیان داشت که گلاک و همکاران (۱۹۸۲)، نخستین محققانی بوده‌اند که به موضوع روند تکامل مدیریت استراتژیک پرداخته‌اند. آن‌ها در پژوهش خود، چهار مرحله را برای تکامل مدیریت استراتژیک بدین شرح برمی‌شمارند (Gluck et al, 1982):

۱-۲-۱-۱- مرحله اول: برنامه‌ریزی مالی پایه‌ای (بودجه ریزی)

در این مرحله، مدیران اغلب با توجه به اطلاعاتی که قسمت عمده آن از داخل تأمین شده و بر مبنای تجزیه و تحلیل بسیار ناچیزی قرار دارد به بودجه‌بندی پروژه‌ها مبادرت می‌کردند. این فرایند، با اینکه یک برنامه‌ریزی عملیاتی ساده است، درعین حال کاملاً وقت‌گیر بوده و فعالیت‌های عادی شرکت برای چند هفته معلق می‌ماند چراکه در طول این مدت، مدیران همواره تلاش می‌کردند تا تعداد زیادی ایده را در بودجه پیشنهادی مطرح کنند. در این برنامه‌ریزی، افق زمانی معمولاً یک‌ساله است.

۱-۲-۱-۲- مرحله دوم: برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی (برنامه‌ریزی بلند مدت و بودجه ریزی سالیانه)

زمانی که بودجه‌های سالانه در راستای برنامه‌ریزی بلندمدت چندان مفید واقع نشدند، مدیران تلاش کردند تا برنامه‌های پنج‌ساله را پیشنهاد کنند. در این صورت، آن‌ها پروژه‌هایی را در نظر گرفتند که بیش از یک سال به طول می‌انجامید. علاوه بر اطلاعات داخلی، مدیران هرگونه داده‌های قابل دسترسی را معمولاً به صورت ویژه و موقتی - جمع‌آوری کرده، بر اساس آن روندهای کنونی را برای پنج‌ساله آینده امتداد دادند. این مرحله از برنامه‌ریزی نیز زمان‌بر بود،

به طوری که دربرگیرنده یک ماه کامل فعالیت مدیریتی است تا از تناسب تمام بودجه‌های پیشنهادی اطمینان حاصل شود. چراکه مدیران بر سر کسب سهم بیشتری از منابع مالی با هم رقابت می‌کردند و این برنامه‌ریزی به یک فرایند به شدت سیاسی تبدیل شد و در نتیجه جلساتی طولانی جهت ارزیابی پیشنهادها و توجیه مفروضات تشکیل می‌شد. افق زمانی این برنامه‌ریزی، اغلب سه تا پنج سال است.

۱-۲-۱-۳- مرحله سوم: برنامه‌ریزی با گرایش به محیط خارجی (برنامه‌ریزی استراتژیک)

برنامه‌های پنج‌ساله به خاطر سیاسی‌کاری‌های مدیران، خنثی و بی‌فایده شده بودند. بر این اساس، برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل فرایند برنامه‌ریزی را به دست گرفت تا از این گونه مشکلات به دور باشد. برنامه‌ریزی به دور از دست‌های مدیران سطوح پایین‌تر و به صورت متمرکز توسط ستاد، برنامه‌ریزی انجام می‌شد که وظیفه‌ی آن طرح‌ریزی و توسعه برنامه‌های استراتژیک برای کل شرکت بود. مشاوران اغلب تکنیک‌های پیشرفته و نوآورانه‌ای ارائه می‌کردند که ستاد برنامه‌ریزی از آن‌ها جهت گردآوری اطلاعات و پیش‌بینی روندهای آتی استفاده می‌نمودند. مدیران سطوح بالاتر، سالی یک‌بار آخرین بازبینی انجام‌شده توسط اعضای کلیدی ستاد برنامه‌ریزی را مورد بررسی قرار می‌دادند تا برنامه‌ی استراتژیک کنونی ارزیابی و به‌روز شود. چنین برنامه‌ریزی بالا به پایین بر تدوین رسمی استراتژی تأکید داشته و معمولاً مباحث مربوط به اجرای استراتژی را به سطوح پایین‌تر محول می‌کردند. مدیریت ارشد با کمک مشاوران و با حداقل اطلاعات از سطوح پایین، نسبت به تهیه و توسعه برنامه‌های راهبردی پنج‌ساله اقدام می‌کند.

۱-۲-۱-۴- مرحله چهارم: مدیریت استراتژیک

با پی بردن به این موضوع که حتی بهترین برنامه‌های استراتژیک هم بدون نظرات مدیران سطح پایین‌تر بی‌ارزش هستند، مدیریت ارشد، گروه‌های برنامه‌ریزی متشکل از مدیران و کارکنان کلیدی بخش‌ها و گروه‌های کاری مختلف را تشکیل دادند. این گروه‌های برنامه‌ریزی یک سری از برنامه‌های استراتژیک را با هدف دستیابی به اهداف اساسی شرکت توسعه داده و یکپارچه می‌کنند. اکنون برنامه‌های استراتژیک، جزئیات مربوط به اجرا، ارزیابی و کنترل را نیز در بر می‌گرفت. در این مرحله، به جای ستاد بزرگ و متمرکز برنامه‌ریزی، مشاوران برنامه‌ریزی داخلی و خارجی همواره در دسترس بودند تا به بحث‌های مربوط به طرح‌ریزی استراتژی

کمک کنند. از ویژگی‌های این مرحله، برنامه‌ریزی تعاملی و بین چند سطحی بود که در قالب مدیریت استراتژیک، افراد تمام سطوح سازمان در این فرایند مشارکت پیدا کردند.

۱-۲-۲- دیدگاه ونکاترمَن و سابرامَنیم

ونکاترمَن و سابرامَنیم (۲۰۰۲) در بررسی روندها در مدیریت استراتژیک، سه دوره اصلی را موردتوجه قرار دادند. در اولین دوره به استراتژی‌ها به‌عنوان پورتفولیوی از کسب‌وکار نگاه می‌شود که این دوره، دوره سنتی مدیریت استراتژیک نامیده می‌شود. در دومین دوره به استراتژی‌ها به‌عنوان پورتفولیوی از توانمندی‌ها و شایستگی‌ها نگریسته می‌شود که این دوره، دوره شایستگی محور نامیده می‌شود؛ و در سومین دوره به استراتژی‌ها به‌عنوان پورتفولیوی از ارتباطات توجه می‌شود که این دوره، دوره رویکرد شبکه‌ای به مدیریت استراتژیک نامیده می‌شود. درواقع هر دوره نشان می‌دهد که چگونه محققین نیروی خود را به یک مفهوم خاص از استراتژی معطوف ساختند و اینکه چگونه آن‌ها به شکل‌گیری مزیت رقابتی می‌نگریستند. درواقع باید گفت که دوره سوم یا نگاه به استراتژی‌ها به‌عنوان پورتفولیوی از ارتباطات همچنان در حال ظهور و شکل‌گیری است و بنابراین هنوز شکل دقیق خود را پیدا نکرده است. این دوره هنوز مجموعه‌ای از ایده‌های جداگانه است که نتوانسته‌اند یک منظر دقیق و ساختارمند را به مدیریت استراتژیک ایجاد کنند (Venkatraman & Subramaniam, 2002).

به نظر می‌رسد که اولین تفاوت در این سه دیدگاه این است که رویکرد مدیریت استراتژیک سنتی که از اقتصاددانان ریشه می‌گیرد، در نگاه اول بر فرموله‌سازی استراتژی‌ها متمرکز می‌شود به‌طوری‌که جاری‌سازی استراتژی‌ها بیشتر به تحقیقات سازمانی و وابسته به جامعه‌شناسی واگذار می‌شوند، درحالی‌که بحث‌های مرتبط با جاری‌سازی بیشتر به رویکرد دوم یا رویکرد شایستگی محور نزدیک است. همچنین اینکه، معمول است که در تحقیقات مدیریت استراتژیک سنتی، تأکید بر تجمع و کنترل منابع داخلی سازمان است و اثربخشی یک سازمان وابسته به کارایی آن در جمع‌آوری و تخصیص منابع کنترل‌شده برای انطباق با شرایط محیطی خواهد بود؛ بنابراین این رویکرد توجه کمتری به ارتباطات هم‌زمان بین‌سازمانی و ارتباطات در سطح شبکه‌ها دارد (Venkatraman & Subramaniam, 2002).

۱-۲-۳- دیدگاه تیکانن و هالینن

تیکانن و هالینن (۲۰۰۳) ابتدا مبتنی بر نظرات محققان مختلف به نقد رویکردهای پیشین مدیریت استراتژیک (رویکردهای موقعیتیابی و منبع محور) می پردازند سپس با تمرکز بر رویکرد شبکه‌ای، به مقایسه‌ی این سه رویکرد می پردازند.

رویکرد اول رویکرد موقعیتیابی است. این رویکرد تمرکز بر رقابت و موقعیتیابی در دل یک صنعت و یا رشته کسب و کار دارد. محققانی همچون پرا هالد و همل (۱۹۹۰)، دیدگاه سنتی استراتژی را با این ادعا مورد نقد قرار دادند که سازمان‌هایی که توجه تحلیل‌های استراتژیک خود را در داخل فقط یک صنعت قرار می‌دهند و خود را به اینکه چگونه در صنعت برای خود موقعیتیابی کنند محدود می‌کنند، غالباً در پیش‌بینی ورود رقبای جدید که به‌طور بالقوه خواهان تغییر ساختار صنعت هستند شکست می‌خورند و موقعیت‌های بازار-محصول جدید را دست‌کم می‌انگارند. محققان دیگری همچون ها کانسون و همکاران (۱۹۸۹) دیدگاه شدیدتری را برگزیدند و رویکرد شبکه‌ای به مدیریت استراتژیک را در مقابل رویکرد سنتی قرار دادند. آن‌ها تحقیقات سنتی استراتژی را از این جهت که آن‌ها به‌شدت علاقه‌مند به هدایت و مدیریت رفتار فردی سازمان هستند و نتایج ارتباطات بین‌سازمانی را مغفول باقی می‌گذارند، مورد انتقاد قرار دادند. دیدگاه سنتی می‌تواند برای صنایع پایدار و بدون تغییرات چشمگیر مفید باشد، اما قطعاً برای صنایع در حال ظهور و با تغییرات بسیار گسترده مفید

نخواهد بود. آن‌ها همچنین بیان کردند که ایده اصلی در تحقیقات سنتی استراتژی بقای اصلح است (Tikkanen & Halinen, 2003).

رویکرد دوم رویکرد منبع محور و توجه به توانمندی‌ها و شایستگی‌ها است. رویکرد منبع محور به بنگاه و مدیریت استراتژیک آن، نیز تمرکز خود را (از ساختار صنعت، گروه‌های استراتژیک و پویایی‌های رقابتی خارجی) به مجموعه خاصی از منابع ملموس و ناملموس سازمانی معطوف می‌کند. رویکرد منبع-محور بنگاه را به‌عنوان تجمیعی از منابع ناهمگون معرفی می‌کند و سعی می‌کند تا تفاوت در عملکرد سازمان‌ها را در تملک منابع خاص آن‌ها تفسیر نماید؛ اما رویکرد منبع-محور به‌سرعت توسط تئوری‌های شایستگی محور و دانش محور تکمیل گردید و به‌نوعی به‌عنوان نقطه‌ای مابین دوره سنتی و دوره شایستگی-محوری قرار می‌گیرد. منطق در تئوری شایستگی محوری این است که اگر فرایندها و رویه‌های سازمانی ارزشمند هستند و تقلید آن توسط رقبا تقریباً امکان‌پذیر نیست در این صورت سازمان می‌تواند مزیت‌های رقابتی را ایجاد و از آن‌ها

نگهداری نماید. قوت این چارچوب از این جهت است که امکان تحلیل فرایندهای داخلی را در مسیر سامانمندتری فراهم می‌کند. از سوی دیگر تئوری دانش‌محور نیز بر منابع داخلی تمرکز می‌کند اما این تئوری دقت و توجه بیشتری به فرایند کسب، نگهداری و استفاده از منابع دانشی سازمان دارد. به هر حال رویکرد شایستگی محور تمایل دارد تا سازمان را بر منابع و شایستگی‌های داخلی متمرکز سازد و بنابراین نگاه کمتری به ارتباطات بین سازمانی خواهد داشت (Tikkanen & Halinen, 2003).

رویکرد سوم نیز رویکرد شبکه‌ای به مدیریت استراتژیک است. گزاره اصلی در رویکرد شبکه‌ای به مدیریت استراتژیک این است که با مرتبط کردن منابع قابل‌دسترسی سازمان و توانمندی‌ها و شایستگی‌های موجود در یک شبکه همکاری بین سازمان‌ها، تمامی سازمان‌ها در شبکه می‌توانند انعطاف‌پذیری استراتژیک خود را به سرعت افزایش دهند تا فرصت‌های بازار را که به سرعت در حال تغییر هستند، پوشش دهند. این رویکرد باید بتواند چگونگی توسعه استراتژی برای یک بنگاه و چگونگی تحت تأثیر قرار گرفتن این استراتژی را تبیین کند که این کار از طریق فهم جریان منابع در شبکه پیچیده ارتباطات رخ می‌دهد. در مقایسه با چارچوب‌های استراتژی پیشین که تلاش داشتند تا چگونگی ایجاد و تنظیم منابع و شایستگی‌ها را در داخل مرزهای سازمانی فهم کنند این رویکرد تلاش می‌کند تا چگونگی ایجاد و تنظیم منابع را در یک شبکه گسترده از ارتباطات توصیف نماید (Tikkanen & Halinen, 2003). در جدول ۱-۱ تفاوت بین این سه رویکرد به طور خلاصه مورد اشاره قرار گرفته است.

جدول ۱-۱ نگاه‌های اصلی در مدیریت استراتژیک از دیدگاه نیکانن و هالینن

مدیریت استراتژیک سنتی (استراتژی به‌عنوان سببی از کسب‌وکارها)	مدیریت استراتژیک بر پایه شایستگی‌ها (استراتژی به‌عنوان سببی از توانمندی‌ها)	رویکرد شبکه‌ای به مدیریت استراتژیک (استراتژی به‌عنوان سببی از ارتباطات)
چرا بنگاه‌ها به وجود می‌آیند؟ چه مشخصات محیطی تعیین‌کننده اندازه و محدوده بنگاه است؟	چرا بنگاه‌ها با یکدیگر تفاوت دارند؟ عدم تجانس‌ها چگونه بر مزیت رقابتی آن‌ها تأثیر می‌گذارد؟	چرا و چگونه بنگاه‌ها به یکدیگر متصل می‌شوند یا مستقل باقی می‌مانند؟ ارتباطات چگونه توانایی بنگاه‌ها را برای رقابت تحت تأثیر می‌دهد؟
به‌شدت تحت تأثیر اقتصاد سازمان صنعتی است.	تحت تأثیر تئوری رشد سازمان‌ها و تئوری منبع‌محور است	تحت تأثیر رویکرد شبکه صنعتی و رویکرد شبکه استراتژیک است.
(Ansoff, 1970) (Andrews, 1997) (Porter, 1980) (Rumelt and Teece, 1994) (Schendel)	(Wernerfelt, 1984) (Prahalad and Hamel, 1990b) (J. Barney, 1991)	Håkansson and) (Snehota, 1989b) Jüttner and) (Schlange, 1996a (Zaheer, Gulati and Nohria, 2000)
واحدهای کسب‌وکار داخل یک بنگاه	بنگاه	سازمانی با مرزهای غیردقیق و میهم
پایدار، مشخص، قطعی	درجاتی از عدم قطعیت	محیط با دو خصوصیت عدم قطعیت و پیچیدگی
بسته، ضربه زدن و شکست رقابت از طریق مقیاس عملیات؛ محیط استراتژی‌های بهینه را به همراه بقا پاداش می‌دهد (داروین‌سبب اقتصادی)؛ بنگاه انطباقی پیدا می‌کند یا محیط	تا حدودی باز، ایجادکننده شایستگی‌های یکتا؛ بنگاه محیط را شکل می‌دهد یا با آن انطباق پیدا می‌کند.	باز، ایجادکننده منظومه‌ای از منابع یکتا؛ بنگاه محیط را شکل می‌دهد یا با آن انطباق پیدا می‌کند.
دارایی‌های فیزیکی، تعالی عملیاتی، بهترین بنگاهی که بتواند انطباقی پیدا کند بقا می‌یابد.	توانمندی‌های داخلی، سازمان‌ها به‌عنوان مجموعه‌های منابع یکتا؛ بنگاه‌ها با یکتاترین توانمندی‌ها بقا می‌یابند.	شبکه‌هایی از ارتباطات؛ بنگاه‌ها با بهترین/بهینه‌ترین سبب ارتباطات بقا می‌یابند.
چگونه سازمان‌ها می‌توانند سایر سازمان‌ها را شکست دهند؟	چگونه سازمان‌ها می‌توانند منابع بی‌مانند ایجاد کنند تا به مزیت رقابتی پایدار دست یابند؟	چگونه سازمان‌ها می‌توانند با همکاری سایر سازمان‌ها ارزش ایجاد کنند تا با سایر شبکه‌ها رقابت نمایند؟
برنامه‌ریزی‌شده، منطقی	ظهور یابنده	ظهور یابنده و پویا

۱-۲-۴- دیدگاه گرنت

به عقیده گرنت (۲۰۱۰)، تکامل استراتژی کسب‌وکار بیشتر ناشی از نیازهای عملی بوده است تا توسعه تئوری. در خلال دهه‌های ۵۰ و ۶۰ میلادی، مدیران در ایجاد هماهنگی میان تصمیمات

و برقراری کنترل در شرکت‌هایی که به‌طور مداوم در حال رشد از لحاظ اندازه و پیچیدگی بودند، دشواری‌های فزاینده‌ای را تجربه می‌کردند. از آنجا که بودجه‌بندی مالی، در قالب برنامه‌ریزی مالی سالانه و ارزیابی سرمایه‌گذاری، کنترل کوتاه‌مدت و انتخاب پروژه را پشتیبانی می‌کرد اما در مورد هدایت برای توسعه بلندمدت شرکت، چندان کمکی نمی‌کرد. برنامه‌ریزی شرکت (که به‌عنوان برنامه‌ریزی بلندمدت نیز شناخته می‌شد)، در اواخر دهه ۵۰ میلادی برای کمک به این هدف توسعه داده شد. پیش‌بینی‌های کلان اقتصادی، زیربنای برنامه‌ریزی نوین شرکت را فراهم می‌ساخت. شکل عمومی برنامه‌ریزی شرکت، یک سند پنج‌ساله برنامه‌ریزی بود که اهداف و مقاصد را تعیین می‌کرد، روندهای کلیدی اقتصادی (شامل تقاضا بازار، سهم بازار شرکت، درآمدها، هزینه‌ها و سود) را پیش‌بینی می‌نمود، اولویت‌های محصولات مختلف و حوزه‌های کسب‌وکار شرکت را بنا می‌نهاد و مخارج سرمایه‌ای را تخصیص می‌داد. اشاعه‌ی برنامه‌ریزی شرکت به‌وسیله‌ی جریان مقالات و کتاب‌هایی که این علم جدید را معرفی می‌کردند، تسریع یافت. تکنیک نوین برنامه‌ریزی شرکت، مخصوصاً برای توسعه و هدایت استراتژی‌های تنوع که بسیاری از شرکت‌های بزرگ در خلال دهه ۶۰ میلادی آن را دنبال می‌کردند، مفید بود.

در اواسط دهه‌ی ۶۰ میلادی اکثر شرکت‌های بزرگ ایالات‌متحده و اروپا، دوایر برنامه‌ریزی شرکت را راه‌اندازی کرده بودند. در خلال دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰ میلادی، اعتقاد به برنامه‌ریزی شرکت و شیفتگی به رویکردهای علمی مدیریت به‌شدت متزلزل شد. نه‌تنها ناتوانی در ارائه هم‌افزایی‌های پیش‌دستانه، بلکه شوک‌های نفتی ۱۹۷۴ و ۱۹۷۹ که نوید جدیدی در عدم ثبات اقتصاد کلان را می‌داد، در ترکیب با رقابت بین‌المللی فزاینده از سوی شرکت‌های ژاپنی طغیانگر، شرکت‌های اروپایی و آسیای جنوبی؛ به این امر دامن می‌زد. در مواجهه با محیط کسب‌وکار آشفته‌تر، سازمان‌ها دیگر قادر به برنامه‌ریزی بلندمدت، برنامه‌ریزی معرفی محصولات جدید و پیش‌بینی نیازهای پرسنلی برای ۳ تا ۵ سال پیش رویشان نبودند که این امر به‌سادگی ناشی از این بود که آن‌ها دیگر نمی‌توانستند آینده‌ای چنان دور را پیش‌بینی نمایند. نتیجه‌ی این امر، گذاری بود از تأکید بر برنامه‌ریزی به ساخت استراتژی، جایی که تمرکز بر مدیریت تفصیلی راه‌های رشد شرکت‌ها، کمتر از شناسایی موقعیت شرکت در بازارها و نسبت به رقبا به‌منظور حداکثر کردن پتانسیل سوددهی، گردید. این انتقال از برنامه‌ریزی شرکت به چیزی که مدیریت استراتژیک نام گرفت، با تمرکز فزاینده بر رقابت به‌عنوان ویژگی اصلی محیط کسب‌وکار و مزیت رقابتی به‌عنوان هدف عمده استراتژی، مرتبط بود. این تأکید بر استراتژی به‌عنوان تلاشی برای ارتقای عملکرد، توجهات را به منابع سودآوری جهت داد. در اواخر دهه ۷۰ و اوایل دهه ۸۰

میلادی، توجهات بر منابع سود درون محیط صنعت متمرکز شد. مایکل پورتر از دانشکده کسب و کار هاروارد، پیشگام علم اقتصاد سازمان صنعتی به منظور تحلیل سودآوری صنعت بود. سایر مطالعات بر چگونگی توزیع سود در بین شرکت‌های مختلف در یک صنعت متمرکز بود، به خصوص اثر سهم بازار و تجربه بازار بر روی هزینه‌ها و سودها (Grant, 2010). در خلال دهه ۹۰ میلادی، تمرکز تحلیل استراتژی از ریشه‌های سودآوری در محیط بیرونی به ریشه‌های سودآوری درون شرکت تغییر یافت. به طور فزاینده‌ای منابع و توانمندی‌های شرکت به عنوان منشأ اصلی مزیت رقابتی و اساس تدوین استراتژی در نظر گرفته شد. این تأکید بر آنچه دیدگاه منبع محور نامیده می‌شد، یک انتقال اساسی در تفکر درباره‌ی استراتژی را به نمایش می‌گذاشت. شرکت‌ها به جای اینکه استراتژی‌هایی نظیر جستجوی بازارهای جذاب و موقعیت‌های رقابتی مطلوب را دنبال کنند، با تأکید بر منابع و توانمندی‌های درونی، به تعیین این امر که چگونه از رقبایشان متفاوت‌اند و طراحی استراتژی‌هایی برای بهره‌برداری از این تفاوت‌ها پرداختند (Grant, 2010). در اولین دهه از قرن بیست و یکم، اصول و فعالیت‌های استراتژی مطابق با شرایط چالش برانگیز بی‌مانند عصر جدید، مدل‌سازی شده است. به طور مشخص، تکنولوژی، تبدیل به نیروی پر قدرت شده است. آغاز این دهه، شاهد ترکیدن حباب تکنولوژی، رسانه و ارتباطات و تحقق اقتصاد دانشی نوین و مدل‌های کسب و کار نوین (و اغلب مبتنی بر اینترنت) بوده است. در این دوران، تکنولوژی به تغییر شکل دادن صنایع ادامه می‌دهد، استانداردها را دگرگون می‌سازد و از این رو، شرکت‌ها با نوآوری‌های استراتژیک در صدد تداوم موفقیت‌آمیز حیاتی‌شان می‌باشند. در مواجهه با تغییر مداوم و رقابت بی‌رحمانه، استراتژی دیگر کمتر به ساختن موقعیت‌های پایدار مزیت رقابتی می‌پردازد و بیشتر در توسعه پاسخگویی و انعطاف‌پذیری برای خلق مزیت‌های رقابتی موقتی موفق است. بازآرایی منابع و توانمندی‌ها جهت دستیابی به چنین پاسخگویی، احتمالاً نیازمند تشریک‌مساعی شرکت‌ها درون شبکه‌ای از اتحادهای استراتژیک است. آسیب‌های ادامه‌دار قرن بیست و یکم نظیر رکودهای سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۰۹، تفکر جدیدی را درباره هدف کسب و کار تشویق می‌کند. رهایی از توهم سرمایه‌داری ارزش صاحبان سهام، با تجدید علاقه به مسئولیت اجتماعی شرکت، اخلاقیات، حمایت از محیط‌زیست و نقش مشروعیت اجتماعی در موفقیت بلندمدت شرکت، همراه شده است (Grant, 2010).

شکل ۱-۱ پیشرفت‌های اصلی در مدیریت استراتژیک در ۶۰ سال گذشته را از دیدگاه گرن (۲۰۱۰) خلاصه می‌کند.



شکل ۱-۱ تکامل مدیریت استراتژیک؛ و مضامین غالب از دیدگاه گرنٹ (Grant, ۲۰۱۰)

۱-۲-۵- دیدگاه فلاح تفتی و همکاران

فلاح تفتی و همکاران (۲۰۱۲) روندهای برنامه‌ریزی استراتژیک را در چهار مرحله تقسیم‌بندی نمودند و سعی کردند تا روندهای آینده را پیش‌بینی نمایند. این چهار مرحله در ادامه ارائه شده است (Fallah Tafti et al, 2012):

دوران اول «ظهور برنامه‌ریزی استراتژیک» نامیده شده است. آن‌ها شروع این دوران را از ۱۹۵۰ معرفی نمودند و در دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار معروف گردید. برنامه‌ریزی استراتژیک در این دوران یک فرایند سیستماتیک است که اهداف را حداقل برای

سه سال در سازمان مشخص می‌نماید و استراتژی‌ها را توسعه می‌دهد و نحوه استفاده از منابع را برای دستیابی به این اهداف مشخص می‌نماید. همچنین سازمان‌ها نیاز به یک برنامه جامع داشتند تا با تغییرات خارجی برخورد کنند و بسیاری از سازمان‌ها برای حل این مشکل به سراغ برنامه‌ریزی استراتژیک می‌رفتند. در این دوره ابزارهای مختلفی برای تحلیل محیط سازمانی معرفی گردید. ابزارهایی مثل SWOT، ماتریس‌های داخلی و خارجی (IME)، ماتریس BCG و GE ابزارهایی مثل SPACE، QSPM، CPM و ... محصول این دوره از برنامه‌ریزی استراتژیک بودند. مکاتبی مثل مکتب طراحی، برنامه‌ریزی، موقعیتیابی، به‌طور گسترده در این دوره مورد استفاده واقع شدند. پس از یک دهه در اکثر موارد برنامه‌ریزی استراتژیک منجر به نتایج خوبی نگردید. تغییرات زیاد محیطی نیاز بیشتری را برای داشتن استراتژی‌های منعطف‌تر ایجاد نمود. دلایل زیادی برای عدم موفقیت برنامه‌ریزی استراتژیک در این دوره ذکر شده است که شاید مهم‌ترین آن، شکست مدل‌های سنتی برای برخورد با آشوب‌های محیطی بود چراکه آن‌ها کسب‌وکار را در یک شرایط ایستا تحلیل می‌کردند؛ بنابراین دوره افول برنامه‌ریزی استراتژیک آغاز شد.

دوران دوم دوران «ظهور کارت امتیازی متوازن» نامیده شد. پیاده‌سازی ضعیف استراتژی‌ها مدیران را ناامید کرده بود. دوران افول شروع شده بود و این دوران تا اوایل دهه ۱۹۹۰ ادامه یافت. یکی از دلایل پیاده‌سازی ضعیف کمبود چارچوبی مشخص برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها بود. تا اینکه نورتون و کاپلان کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان ابزاری برای حل مشکلات پیاده‌سازی در سال ۱۹۹۲ معرفی نمودند. آن‌ها ادعا کردند که مهم‌ترین افول برنامه‌ریزی استراتژیک ضعف در پیاده‌سازی است بنابراین آن‌ها کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان ابزاری برای پیاده‌سازی و اجرای موفق استراتژی‌ها ایجاد نمودند. در این چارچوب متغیرهای مالی در کنار سایر متغیرهای موفقیت بنگاه مانند متغیرهای مربوط به مشتریان، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری قرار گرفتند. در حقیقت این ابزار کمک کرد تا تعادلی بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، بین نیروهای داخلی و خارجی و بین متغیرهای مالی و سایر متغیرها برقرار گردد؛ بنابراین کارت امتیازی متوازن خون تازه‌ای در رگ‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد کرد و به‌سرعت معروف گردید.

دوران سوم، دوران «ظهور استراتژی‌های استوار» نامیده شد. در این دوران عدم قطعیت‌ها و آسیب‌پذیری‌های ناشی از محیط به‌شدت نسبت به دوران قبل افزایش یافت؛ بنابراین نیاز به توسعه مفهوم جدیدی وجود داشت. این مفهوم جدید «استواری» نام گرفت. استواری درواقع سیستمی از توانمندی‌ها است که منجر به حفظ کارکردها در شرایط عملیاتی متفاوت می‌گردد. «تصمیم‌گیری استوار» پاسخی به این شرایط محیطی بود که به‌صورت «عدم قطعیت عمیق و

پویایی‌های که به صورت بالقوه تعادل‌پذیر نیستند» توصیف گردید. تصمیم‌گیری استوار توسط موسسه رند و لمپرت و همکاران او معرفی گردید. این پژوهش در اوایل دهه ۱۹۹۰ آغاز شد و در سال ۲۰۰۳ منتشر گردید. تصمیم‌گیری در شرایط استوار باحالتی بیشترین انطباق را دارد که «در شرایطی که با توجه به پیچیدگی‌های تصمیمات مربوط به سیاست‌گذاری و اثرات آن‌ها تجربیات و بصیرت‌ها راهنماهای کافی برای تصمیم‌گیری نخواهند بود.»

تصمیم‌گیری استوار بر پایه یک رویکرد کمی جدید برای تحلیل بلندمدت استراتژی‌ها معرفی گردید که می‌تواند توانایی‌ها و توانمندی‌های انسان و ماشین را ترکیب نماید. درحالی‌که تصمیم‌گیری بهینه به دنبال حداکثرسازی یک تابع مطلوبیت یا توجه به پارامترهای بالفعل مشخص است، در تصمیم‌گیری بلندمدت، فروض تصمیم‌گیری بهینه به راحتی محقق نمی‌شوند. تصمیم‌گیری استوار یک چارچوب تحلیلی است که خصوصیات تحلیلی تصمیم کلاسیک را با برنامه‌ریزی سناریویی سنتی ترکیب می‌نماید؛ بنابراین این رویکرد دو خصوصیت اصلی دارد. برخورد با تغییرات منظم به طور مؤثر در شرایط نرمال بدون توجه به وقوع آشوب‌های بحرانی و پایداری عملیات در زمانی که آشوب‌های اساسی رخ می‌دهد.

دوران چهارم دوران «ظهور استراتژی‌های متوازن» است. این دوران مربوط به بحران خاصی نیست بلکه با ظهور پارادایم جدیدی با عنوان «اقتصاد نوآوری» مطرح می‌شود. این پارادایم به این معنی است که راه‌های دستیابی به پایه‌های اصلی کسب‌وکار - مثل سودآوری، گزاره‌های رقابتی ارزش مشتری، فرایندهای کسب‌وکار کارا و اثربخش و اهداف یادگیری و رشد - تغییر کرده است. سازمان‌های موفق در اقتصاد نوآوری دانش را با دیگران به اشتراک می‌گذارند و اطلاعات را به دانش ایجادکننده ارزش تبدیل می‌کنند و به شدت از این دانش برای نوآوری و کسب سود استفاده می‌کنند. با توجه به مقتضیات قرن بیست‌ویکم در این پارادایم سازمان‌ها بدون نوآوری می‌میرند؛ بنابراین استراتژی‌های متوازن مطرح شدند. متوازن به این معنی است «انجام یا دستیابی به چیزی پس از آماده شدن برای آن» یا عبارتی مثل «تحت تأثیر دو چیز که با یکدیگر در تضاد هستند»؛ بنابراین منظور از استراتژی متوازن، استراتژی‌ای است که متناسب با دوران اقتصاد نوآوری شکل می‌گیرد. این نوع از استراتژی درواقع تمایز بین رویکردهای سنتی و مدرن را برقرار می‌کند. در رویکردهای سنتی استراتژی برمی‌گردد به «برنامه‌ریزی، تعادل‌بخشی، موقعیت‌یابی و تخصیص منابع» است درحالی‌که در استراتژی متوازن، استراتژی «مدیریت چندین مدل کسب‌وکار برای پایداری و نوآوری ارزش‌آفرین در شبکه‌های کسب‌وکار تعاملی و هم-کارانه». مفهوم اکوسیستم در این اقتصاد جدید مطرح می‌گردد و منظور از آن این است که مرزهای

بنگاه‌ها و صنایع در حال از بین رفتن است و تغییرات در آن‌ها سریع خواهد بود و بازیگران بسیاری در آن اثرگذار خواهند بود. در اکوسیستم‌های بالغ همکاری به همان اندازه رقابت دارای اهمیت است. یک بُعد مهم در اکوسیستم این است که اکوسیستم در تنوعی از صنایع، ذی‌نفعان، سازمان‌ها، بازارها و مشتریان توسعه می‌یابد و به‌طور سنتی محدود به صنعت و زنجیره تأمین نمی‌گردد. در یک اکوسیستم کسب‌وکار مشتریان و سازمان‌ها به‌منظور ایجاد نوع جدیدی از ارزش توانمندی‌ها و دانش را به اشتراک گذاشته و توأماً تکامل می‌بخشند. مفهوم اکوسیستمی از کسب‌وکارها می‌تواند به‌عنوان اجتماعی از کسب‌وکار و ارگان‌های مرتبط و محیطشان که به‌عنوان واحدهای اکولوژیک با یکدیگر تعامل می‌کنند و صنایع مختلفی را درگیر می‌کنند تعریف گردد. سازمان‌ها در این پارادایم جدید می‌توانند نوآوری‌های سنتی و نوآوری‌های انقلابی را بکار گیرند و از «مدیریت دانش مشتریان» به جای «مدیریت ارتباطات با مشتریان» بهره‌مند شوند. مدل‌های سنتی شامل تحلیل، فرموله‌سازی، پیاده‌سازی و تغییر می‌گردند درحالی‌که فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در این پارادایم شامل فهم و احساس اکوسیستم کسب‌وکار، اختراع دوباره مدل‌های کسب‌وکار و اعمال اجباری استراتژی است.

۱-۳- سیر تکامل برنامه‌ریزی در دوره های محصول گرایی، بازار گرایی و فراصنعتی

برنامه‌ریزی در سیر تکاملی خویش، دستخوش تحولاتی بسیار قرار گرفت که طی سه دوره قابل تفکیک است. گذار از دوره محصول گرایی در قرن نوزدهم میلادی به دوره بازارگرایی^۱ و نهایتاً دوره فراصنعتی، باعث شد برنامه‌ریزی، روشها و انواع آن نیز متناسب با نیاز هر دوره متحول شود. جهت مروری اجمالی بر هر یک از این دوره‌ها و نیز روشهای متداول برنامه‌ریزی، در این بخش از کتاب ضمن ارائه تصویری از ویژگیهای دوره‌های مذکور، روش‌ها و رویکردهای رایج در امر برنامه‌ریزی در قالب اشاره شده و سپس هر یک از روش‌های برنامه‌ریزی به اختصار تشریح می‌شود جداول ۱-۲ تا ۱-۴. (اعرابی و پارسائیان، ۱۳۷۹ و زندیه، ۱۳۷۷).

۱ آنسوف معتقد است که ظهور دوره بازارگرایی که در سالهای پس از جنگ جهانی و دهه ۱۹۵۰ با اشباع بازارهای مصرف به اوج خود رسید، مقدمه‌ای برای ظهور و رواج ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک بود.

جدول ۱-۲ دوره محصول گرایی، ویژگی‌ها و گرایش‌های آن

دوره محصول گرایی، شروع سالهای ۱۸۲۰-۱۸۳۰	
ویژگیها و مشخصات دوره:	
تأکید بر محصول بود. هر چه تولید می‌گردید، فروش میرفت. تأثیر عوامل بیرونی محدود بود. تولید بصورت انبوه بود.	عمده توجهات به درون سازمان معطوف بود. رقابت حول و حوش محصول نهایی بود. تولید کننده حرف اول را می‌زد.
گرایشها و روشهای متداول برنامه‌ریزی: گرایش به گذشته بود و برنامه‌ها بر اساس محدودیت‌های درون سازمانی شکل می‌گرفت: مدیریت فردی، بودجه بندی، برنامه‌ریزی سالیانه	

جدول ۱-۳ دوره بازارگرایی، ویژگی‌ها و گرایش‌های آن

دوره بازارگرایی شروع از سالهای ۱۹۰۰	
ویژگیها و مشخصات دوره:	
محصولات متنوع و بازارها رقابتی شد. بازارها از محصولات مشابه اشباع شد. تمرکز بر بازار مصرف بود. تأثیر عوامل بیرونی شدت گرفت، با اینحال محیط ایستا بود.	مشتري حرف اول را می‌زد. دید درون سازمانی به برون سازمانی تحول یافت. تغییرات محیطی از توابعی با متغیرهای قابل پیش‌بینی پیروی می‌کردند. مزیت رقابتی، قیمت، کمیت و کیفیت بود.
گرایش‌ها و روشهای متداول برنامه‌ریزی: گرایش به حال و آینده ایستا و برنامه‌ریزی بعنوان مبنایی برای ترسیم آینده طبق روند گذشته شکل گرفت. برنامه‌ریزی کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت برنامه‌ریزی بلندمدت غلطان برنامه‌ریزی SBU ها ^۱ برنامه‌ریزی استراتژیک در سطح شرکت	

جدول ۴-۱ دوره فراصنعتی، ویژگی‌ها و گرایش‌های آن

دوره فراصنعتی شروع از سالهای ۱۹۵۰
ویژگیها و مشخصات دوره:
محیط پویا و پر تغییر شد.
پیچیدگی بعنوان مسئله غالب مطرح شد.
چالشهای جدید و غیرمنتظره شکل گرفت.
مزیت رقابتی، یادگیری زودتر و سریعتر از رقبا شد.
مسائل و موانع برونی، موانع سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و ... شدت یافت.
بازارها بشدت رقابتی شد.
تمرکز بر آگاهی، دانش و اطلاعات معطوف شد.
تغییرات آنچنان شدت یافت که اعتبار توابع پیش‌بینی کننده از بین رفت.
گرایشها و روشهای متداول برنامه‌ریزی:
گرایش تعاملی و برنامه‌ریزی بعنوان مبنایی برای یادگیری سازمان شکل گرفت.
برنامه‌ریزی مشارکتی و تعاملی
مدیریت استراتژیک
بصیرت و تفکر استراتژیک
دیدگاه تلفیقی برنامه‌ریزی و بصیرت استراتژیک
مدیریت تغییر / مدیریت دانش
سازمان یادگیرنده / سازمان استراتژیست

۴-۱- انواع گرایش‌های برنامه‌ریزی در پاسخ به نیازهای دوره‌های زمانی

بدنبال مباحثی که پیش از این در خصوص هر یک از گرایشهای رایج در امر برنامه‌ریزی مطرح گردید، می‌توان گفت ویژگی‌های زمانی هر یک از دوره‌های مختلف، منجر به گرایشهای خاصی از برنامه‌ریزی شدند که با عناوین ارتجاعی^۱، غیرفعال^۲، فعال^۳ و تعاملی^۴ موسومند.

گرایش مسلط بعضی برنامه‌ریزان به گذشته است که به آن ارتجاعی گفته می‌شود. گروهی به زمان حال گرایش دارند، که غیرفعال نامیده می‌شوند و برخی به آینده متمایلند که به فعالان معروفند.

1 Reactive

3 Proactive

2 Inactive

4 Interactive

چهارمین گرایشی که به آن خواهیم پرداخت، گرایش تعاملی است که گذشته، حال و آینده را بعنوان بخشهای مجزا، لیکن جنبه‌های غیرقابل تفکیک یک آشفتگی می‌بیند که باید برای آن برنامه‌ریزی کرد. این گرایش بطور مساوی به همه این ویژگیها می‌پردازد و بر این باور است که بدون در نظر گرفتن این جنبه‌های زمانی، توسعه، امکان‌پذیر نخواهد بود.

جدول ۱-۵ مقایسه مشخصات گرایش‌های اصلی برنامه‌ریزی

مثبت، - = نگرش منفی

زمان گرایش	گذشته	حال	آینده
ارتجاعی (گرایش به گذشته)	+	-	-
غیرفعال (گرایش به حال)	-	+	-
فعال (گرایش به آینده)	-	-	+
تعاملی (گرایش به گذشته، حال و آینده)	-/+	-/+	-/+

+ = نگرش

جدول ۱-۵ مشخصات چهار گرایش اصلی برنامه‌ریزی مقایسه شده و سپس در ادامه به تشریح هر یک از آنها می‌پردازیم.

چهار گرایش مذکور اصلی‌اند که بندرت بصورت خالص ظاهر می‌شوند و سایر برنامه‌ها نیز مانند رنگ، ترکیبی‌اند. با وجود این، معمولاً در آنها یکی از رنگهای اصلی (گرایش‌های اصلی) غالب است.

۱-۴-۱- گرایش ارتجاعی یا گرایش به گذشته

مرتجعان نه از شکل موجود پدیده‌ها رضایت کافی دارند و نه از مسیری که این پدیده‌ها طی می‌کنند. به عبارت دیگر گذشته‌گرایان وضعیت گذشته را نسبت به حال ترجیح داده و اعتقادشان این است که جریان امور با گذشت زمان بدتر می‌شود. لذا با مقاومت شدید خواستار جلوگیری از اعمال تغییرات و بازگشت به وضعیت سابق خود هستند. حتی در این میان نسبت به خنثی کردن تغییرات نیز اقدام می‌کنند. این گروه از افراد و سازمانها دائماً افسوس روزهای خوب را در دل دارند و از اینکه جریان امور به سمت و سوی دیگری است، احساس نگرانی می‌کنند. این احساس درونی، فلسفه مدیریتی این گروه از افراد را، ارتجاعی و واپس‌گرا می‌سازد (خلیلی شورینی، ۱۳۸۰).

نظر به اینکه مدیریت‌های ارتجاعی، اعتقاد راسخی به تجربه و جریانات تاریخی دارند، به شکل‌های سازمانی قدیم و سلسله مراتب استبدادی پدربآبانه آنها متکی می‌شوند. اینگونه مدیران

سازمانها، اجزاء و ارکان آن را ماشینی می‌پندارند که باید چرخ‌دنده‌هایش توسط راهبرانش، تنها روغن کاری شود!

اینگونه سازمان‌ها اگر چه از روش مدیریتی بالا به پایین^۱ استفاده می‌کنند ولی مکانیزم برنامه‌ریزی‌شان از پایین به بالا^۲ است.

برنامه‌ریزی ارتجاعی، با مسئله‌ها بصورت جداگانه نه بصورت سیستمی برخورد می‌کند. بنابراین ویژگیهای ضروری و بسیاری از ویژگیهای پراهمیت بخشها را از دست می‌دهد. این گرایش سه‌جاذبه پر اهمیت دارد:

- نخست داشتن احساس و احترام به تاریخ است که از آن می‌توان چیزی آموخت چرا که معتقدند همه چیزهایی که روی می‌دهد تازه نیست! بسیاری از آنها پیش از این نیز روی داده است!
- دوم این که گرایش به گذشته احساسی از مداومت را در خود دارد و از تغییر ناگهانی، اختلال و تغییر درک نشده، دوری می‌کند.
- و سرانجام به کسانی که تحت تأثیر قرار گرفته‌اند، احساس امنیت می‌دهد و انسانها را در زمینه‌های آشنا، نگه می‌دارد.

۱-۴-۲- گرایش غیرفعال یا گرایش به حال

افراد غیرفعال از آنچه که وجود دارد، راضی هستند. آنها علاقه‌ای به بازگشت به وضعیت پیشین ندارند و از تغییر امور نیز دلخوش نیستند. بنابراین سعی می‌کنند از تغییر جلوگیری نمایند. هدف آنها بقاء و ثبات است و شعارشان اغلب این است که وضع موجود بر وفق مراد است و نیازی به تغییر نیست!

طرفداران این گرایش از موقعیتی که دارند، راضی بوده و اعتقادشان بر این است که هر گونه مداخله‌ای در جریان امور و روند وقایع و رخدادها، بندرت نتایج را بهبود می‌دهد. مدیران اینگونه سازمانها، موج سوارانی هستند که سرنوشت خود را به جریان باد و تلاطم امواج سپرده‌اند. غافل از اینکه تغییری در جریان باد و افراشت موجی متلاطم، ایشان را واژگون خواهد ساخت.

۱-۴-۳- گرایش فعال یا آینده گرایی

در حال حاضر سبک فراگیر مدیریتی، گرایش فعال می‌باشد. طرفداران این نوع گرایش از بازگشت به وضعیت پیشین، یا رضایت دادن به حال، خشنود نیستند. آنها شدیداً معتقدند که آینده از حال و گذشته بهتر خواهد بود. بنابراین دوست دارند تغییر را شتاب دهند و از فرصت‌های ناشی از آن بهره گیرند. سعی می‌کنند بر امواج سوار شده و در جستجوی موج پشاهنگ هستند تا زودتر از همه به جایی که موج می‌رود، برسند. سپس برای خود حقی ایجاد کنند و از هر کسی که دیرتر می‌رسد عوارض بگیرند!

فعالان مثل ارتجاعیون معتقدند که تکنولوژی عامل اصلی تغییر است. اما چون فکر می‌کنند تغییر در هر صورت مطلوب است، با تکنولوژی نظر مساعد دارند. فعالان به عکس غیرفعالان به کار متوسط رضایت نمی‌دهند. در جستجوی بهترین، به همه ابزارهای علم و تکنولوژی متوسل می‌شوند. آنها شیفته روشهای علمی مقداری، مثل برنامه‌ریزی خطی، طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی، تجزیه و تحلیل ریسک و مطالعات کاهش هزینه هستند. فعالان بیشتر به آزمایش اتکا می‌کنند و اهمیتی به تجربه نمی‌دهند. به خلاقیت بیشتر اهمیت می‌دهند و دوست دارند در استفاده از چیزهای نو، پیشگام باشند. هدف اصلی آنها رشد، یعنی بزرگتر شدن و داشتن بیشترین سهم بازار است. برنامه‌ریزی در یک سازمان فعال، عبارت است از پیش‌بینی آینده و آماده شدن برای آن و به عبارت دیگر برنامه‌ریزی امروز برای کاری که در آینده باید انجام شود. بدین معنی که تهدیدات محیط را به حداقل برسانند و یا از آن اجتناب نمایند و مهم‌تر از همه، از فرصت‌های آینده استفاده کنند. فعالان، بیشتر نگران از دست دادن فرصت هستند تا اینکه نگران ارتکاب اشتباه باشند. آنها اشتباه‌های ناشی از اقدام‌ها را کم‌هزینه‌تر از اشتباه‌های عدم اقدام می‌دانند. پیش‌بینی برای فعالان از درجه اهمیت خاصی برخوردار است و معمولاً جامه علمی به تن دارد و به علوم کامپیوتر و ابزارهای نوین مجهز است.

سبک برنامه‌ریزی ایشان نیز برخلاف برنامه‌ریزی ارتجاعی از بالا به پایین است. آینده‌گران نمی‌خواهند امور چنان باشد که هست یا آنچنان که پیش از این بوده است، باشد. آنها اعتقادشان این است که آینده از گذشته و امروز بهتر خواهد بود. ایشان آرمان‌گرایانه، چیزی فراتر از بقاء می‌خواهند. بدنبال شکار فرصتهایی هستند که وضعیتشان را در جهت بهبود دگرگون سازد. با این حال آینده‌گرایان برای آینده برنامه‌ریزی می‌کنند، ولی آینده را برنامه‌ریزی نخواهند کرد.

آینده گرایان در پی تغییر درون سیستم هستند و نه تغییر خود سیستم یا محیط آن و لذا آنها می‌خواهند که سوار بر موج متلاطم باقی بمانند و نه آنکه برخلاف موج حرکت کنند!

۱-۴-۴- گرایش تعاملی

این گرایش از کوشش‌های خودآگاهانه برای تدوین یک روش شناخت مدیریت و برنامه‌ریزی که ریشه در عصر سیستم‌ها دارد، سرچشمه می‌گیرد. پیروان این گرایش بازگشت به وضعیت پیشین را نمی‌پسندند، با وضعیت موجود موافق نیستند و آینده‌ای را که پیش رو دارند، نمی‌پذیرند. طرفداران تعامل، اعتقاد دارند که آینده عمدتاً تحت تأثیر آفرینندگی است. از این جا مفهوم تعاملی برنامه‌ریزی بعنوان طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن آن حاصل می‌شود (خلیلی شورینی، ۱۳۸۰).

طرفداران تعامل اعتقاد دارند که آینده، به آنچه که ما تا آن زمان انجام می‌دهیم، بستگی دارد. بنابراین بر این باورند که خلاقیت و کارآفرینی بیشترین نقش را دارا می‌باشد. لذا مفهوم برنامه‌ریزی تعاملی را می‌توان "طراحی آینده دلخواه و ابداع راه‌های پدید آوردن آن دانست." (شریعتی، ۱۳۷۱).

این گروه اعتقادشان بر آن است که باید آینده را ساخت! بدین ترتیب، آینده سازان سعی می‌کنند از تهدیدها، پیش‌گیری کنند و نه فقط با آن مقابله نمایند. همچنین بدنال ایجاد فرصت هستند و نه فقط استفاده از آن!

این گروه از برنامه‌ریزان با عنایت به تغییرات و تحولاتی که عوامل درون سازمانی و برون سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، سعی می‌کنند سیستم‌ها را به گونه‌ای طراحی کنند که توانمندی یادگیری، انعطاف‌پذیری و پویایی آنها افزایش یابد.

بدین ترتیب می‌توان گفت آینده‌سازان بنیادگرا هستند. آنها نمی‌خواهند زیربناها را نیز همچون روبناها تغییر دهند. آنها نمی‌خواهند که در برابر موج مقاومت کنند، سوار بر آن شوند و یا بر قله موج خودنمایی کنند، آنها سعی‌شان این است که جهت موج را تغییر دهند! این گروه از برنامه‌ریزان اهداف ذیل را دنبال می‌کنند:

۱- **آرمانها:** اهداف بلندمدت که محال عقلی نداشته باشند و همچنین سهل‌الوصول نباشند و اعتقاد بر آن است که در دوره برنامه‌ریزی شده و پس از آن، پیشرفت به جانب آنها امکان‌پذیر است.

۲- **هدف‌های بلندمدت:** مقاصدی هستند که سازمان می‌کوشد در تامین مأموریت خود به آن دست یابد. عمدتاً در یک دوره ۳ تا ۵ ساله برنامه‌ریزی می‌شوند. اهداف بلندمدت در واقع تعیین‌کننده مسیر حرکت شرکت می‌باشند و برای موفقیت سازمان لازم و ضروری هستند. لازم به توضیح می‌باشد افق‌های دیده شده برای اهداف فوق با توجه به تغییرات تکنولوژی تغییر می‌نمایند.

۳- **هدف‌های میان مدت:** مقصدهایی که در دوره برنامه‌ریزی شده یکساله انتظار دستیابی به آنها نیست. بلکه امید می‌رود که بعداً (۶ تا ۳ ساله) حاصل شوند. ولی این باور وجود دارد که در دوره برنامه‌ریزی شده، پیشرفت به جانب آنها امکان‌پذیر است.

۴- **هدف‌های کوتاه‌مدت:** مقصدهایی که در دوره برنامه‌ریزی معمولاً یکساله می‌توان انتظار دستیابی به آنها را داشت و باید قابل‌سنجش، کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف‌ها و اولویت بندی شده باشند

در نهایت می‌توان گفت برنامه‌ریزی، باید به صراحت هر چهار مقصد پیش‌گفته را در برگیرد، اما اغلب برنامه‌ها چنین نیستند و لذا استفاده از هر یک از مقاصد، می‌تواند نوع برنامه را نیز مشخص سازد.

جدول ۱-۶ مقایسه انواع برنامه‌ها (خلیلی شورینی، ۱۳۸۰)

انواع برنامه‌ها	وسیله‌ها	اهداف کوتاه‌مدت	اهداف میان مدت	اهداف بلند مدت	آرما نها	گرایش برنامه‌ریزی
عملیاتی	انتخابی	داده شده	داده شده	داده شده	داده شده	غیر فعال
تاکتیکی	انتخابی	انتخابی	داده شده	داده شده	داده شده	ارتجاعی
استراتژیک	انتخابی	انتخابی	انتخابی	داده شده	داده شده	فعال
تعاملی	انتخابی	انتخابی	انتخابی	انتخابی	داده شده	تعاملی

۱-۵-نگاهی جامع بر شکل‌گیری برنامه‌ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک

با توجه به مباحثی که پیش از این بدان اشاره شد، در ادامه مروری اجمالی بر سیر تکامل روند شکل‌گیری برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک خواهیم داشت که به ترتیب ذیل ارائه شده است:

- ۱- بودجه بندی^۱
- ۲- برنامه‌ریزی عملیاتی^۲
- ۳- برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت، میان مدت و بلندمدت^۳
- ۴- برنامه‌ریزی غلتان^۴
- ۵- برنامه‌ریزی SBU ها^۵
- ۶- برنامه‌ریزی استراتژیک سطح کسب و کار^۶
- ۷- برنامه‌ریزی مشارکتی و تعاملی^۷
- ۸- برنامه‌ریزی سناریویی^۸

1 Budgeting

2 Operational Planning

3 Short / Medium / Long Range Planning

4 Rolling Planning

5 Strategic Business Unite

6 Corporate Level Strategic Planning

7 Interactive Planning

8 Scenario planning

- ۹- مدیریت استراتژیک^۱
- ۱۰- بصیرت و تفکر استراتژیک^۲
- ۱۱- سازمان استراتژیست/ سازمان یادگیرنده^۳
- ۱۲- برنامه‌ریزی مبتنی بر ارزشها^۴
- ۱۳- کارت امتیازی متوازن ابزاری برای برنامه‌ریزی تا پیاده سازی^۵ (bsc)
- ۱- برنامه‌ریزی زنجیره‌ها^۶ و شبکه‌های تامین
- ۲- برنامه‌ریزی در مورد هولدینگ‌ها
- ۳- برنامه‌ریزی استوار^۷ و پاسخگوئی به عدم قطعیت و پویائیهای محیطی
- ۴- مدیریت دانش^۸
- ۵- شکل‌گیری استراتژی در سازمانهای مجازی^۹
- ۶- بومی سازی دستاوردهای مدیریت استراتژیک^{۱۰}

۱-۵-۱- بودجه بندی

ضرورت ایجاد سیستم‌های کنترلی و برنامه‌ریزی در نظامهای مدیریت علمی، منجر به پیدایش روشهای بودجه‌بندی شد و طی سالیان متعدد این نظام به تکامل رسید.

در بودجه بندی، ابتدا بر اساس میزان فروش محصول در مقاطع زمانی گذشته، تعداد محصول مورد نیاز برای تولید در مقطع زمانی حال مدنظر قرار گرفته و برای دستیابی به این تعداد تولید، برآورد مواد اولیه، نیروی انسانی و ... و هزینه‌های عوامل تولید محاسبه شده و با توجه به بهای قیمت تمام شده محصول و سود مورد نظر، اقدام به تعیین قیمت فروش محصول می‌گردد. سپس با توجه به برآورد فروش اقدام به تنظیم صورت سود و زیان آزمایشی نموده و بر مبنای آن منابع مالی برای دستیابی به تولید مورد نظر را برآورد و تامین می‌نمایند.

1 Strategic Management

2 Strategic Thought and Insight

3 Learning Organization / Strategist Organization

4 Value Based Planning

5 Balance score card

6 Supply Chain Planning

7 Robust Planning

8 Knowledge management

9 Virtual Organization and Strategy Formation

10 Domestic Strategic Management

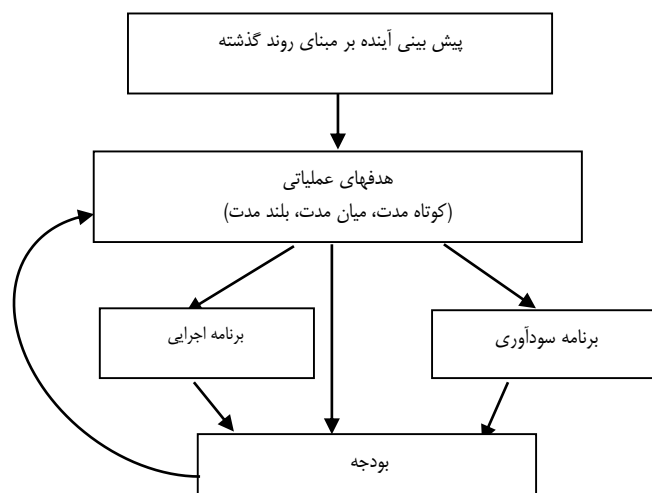
۱-۵-۲- برنامه‌ریزی عملیاتی

برنامه‌ریزی عملیاتی برای تحقق اهداف کوتاه مدت، معمولاً یکساله در حوزه‌های مختلف فعالیت مؤسسه، از جمله برنامه‌ریزی نیروی انسانی، برنامه‌ریزی تولید، برنامه‌ریزی تحقیق و توسعه، برنامه‌ریزی فروش، برنامه‌ریزی مالی، برنامه‌ریزی عملیات و ... صورت می‌گیرد. هدف از ایجاد این برنامه عمدتاً دستیابی به هماهنگی و کنترل بهتر فعالیتهای شرکت است که با نگاهی مبتنی بر ارزش پول، به نحوی دقیق و کمی به طرح‌ریزی سالیانه اقدامات مالی سازمان می‌پردازد (احمدی، ۱۳۷۷) با وجود ویژگیهای مثبت مذکور، با توسعه و گسترش فعالیتهای مشکلات جدیدی از قبیل عدم امکان برنامه‌ریزی برای سازمان در دوره‌های بلندمدت بیش از یکسال و نیز خطر خردنگری و نزدیک‌بینی بیش از حد در مدیریت در اینگونه برنامه‌ها وجود دارد.

۱-۵-۳- برنامه‌ریزی (کوتاه مدت، میان مدت و بلندمدت)

ضعف برنامه‌ریزی عملیاتی و بودجه بندی در ارائه یک افق بلندمدت در برنامه‌ریزی، صاحب نظران را واداشت تا برای حل مشکل از ابزار دیگری استفاده نمایند. بر این اساس در دهه ۱۹۵۰ برنامه‌ریزی مبتنی بر "طول زمان" رواج یافت. بر این مبنا در دوره‌های کوتاه مدت (زیر یک سال)، میان مدت (۱ تا ۳ سال) و بلندمدت^۱ (معمولاً ۳ تا ۵ ساله) بر اساس تحلیل روند گذشته، آینده پیش‌بینی می‌شد. طی این دوره، توابع پیش‌بینی کننده شرایط محیطی، هنوز معتبر بوده و لذا امکان اینکه بتوان آینده را ادامه روند گذشته تلقی نمود، وجود داشت. با گذشت زمان و بدنبال تغییرات و تحولاتی که در شرایط محیطی حادث گردید، توابع پیش‌بینی کننده آینده اعتبار خود را از دست دادند و برنامه‌ریزی بلندمدت نیز منسوخ گردید. در شکل ۱-۲ برنامه‌ریزی بلندمدت ارائه شده است. در جدول ۱-۷ تفاوت برنامه‌ریزی بلندمدت با برنامه‌ریزی استراتژیک ارائه شده است (زندیه، ۱۳۷۷).

^۱ دوره برنامه‌ریزی بلندمدت، میان مدت و کوتاه مدت نسبی بوده و از سازمانی به سازمان دیگر و از موضوعی به موضوعی دیگر با توجه به سرعت تغییرات و پیچیدگی عوامل محیطی، متفاوت است.



شکل ۲-۱ نمودار برنامه‌ریزی بلند مدت (زندیه ۱۳۷۷)

جدول ۱-۷ تفاوت برنامه‌ریزی استراتژیک با برنامه‌ریزی بلندمدت (احمدی، ۱۳۷۷ و فتح/...، ۱۳۸۷)

برنامه‌ریزی بلندمدت	برنامه‌ریزی استراتژیک	
سیستم بسته فرض می‌شود و برنامه‌های کوتاه مدت و طرح‌های بلندمدت در داخل آن سیستم تدوین و توسعه می‌یابند.	سیستم باز است و همانطور که جامعه تغییر می‌کند سازمان نیز باید تغییر کند.	مفروضات
طرح نهایی، برنامه مبتنی بر تحلیل داخلی سازمان است.	فرآیند برنامه‌ریزی، شامل تعیین مأموریت، رسالت، تحلیل محیط خارجی و ظرفیت سازمانی و آموزش کارکنان سازمانی است.	تمرکز روی
اداره یا بخش، برنامه‌ریز یا افراد متخصص و حرفه‌ای صورت می‌گیرد.	گروه کوچکی از برنامه‌ریزان و با مشارکت وسیع افراد ذینفع صورت می‌گیرد.	برنامه‌ریزی توسط
بر اساس اطلاعات وضع موجود صورت می‌گیرد.	بر اساس تمایلات و تحلیل روندهای جاری و مشخص صورت می‌گیرد.	تصمیم‌گیری
تغییرات درون سازمانی، بکارگیری روش‌های برنامه‌ریزی و برنامه‌ریزی با رویکرد درون سازمانی است.	تغییرات برون سازمانی، ارزشهای سازمانی و اقدامات پیشگامانه است.	تاکید روی
بر اهداف درازمدت و کوتاه مدت از حال آینده تمرکز دارد.	سؤال می‌کند چه تصمیماتی بر اساس درک موقعیت افق آینده ولی متناسب با وضعیت حال اتخاذ می‌شود.	آینده‌نگری
مجموعه‌ای است از اطلاعات مفصل و مرتبط به هم سازمانی و برنامه‌های واحدهای مختلف سازمانی و نمایندگی‌های مربوطه و در نظر گرفتن توانایی بودجه‌های جاری.	تصمیم‌گیری خلاق و بصیرت‌آمیز، این که چگونه سازمان را بر اساس محیط در حال تغییر آینده هدایت کرد و کدام فرآیند سازمانی قادر به اتخاذ بهترین تصمیم و پیش‌بینی آینده است و می‌تواند بر اساس توافق همگانی عمل کند.	استوار است بر اساس
فرآیندی از پایین به بالا و در بخش برنامه‌ریزی سازمان صورت می‌گیرد.	از بالا به پایین و در سطوح فوقانی زیر نظر مدیریت استراتژیک سازمان صورت می‌گیرد.	فرآیند برنامه‌ریزی بصورت
برنامه‌ریزی بلندمدت تا حدود زیادی خوشبینانه است.	با در نظر گرفتن بهترین و بدترین حالت سعی در برنامه‌ریزی واقع بینانه‌تری دارد.	نوع دید
فرآیند برنامه‌ریزی بلندمدت بندرت ثابت می‌ماند و کمتر با برنامه‌های جزئی و انفرادی هماهنگ می‌شود.	از آنجا که با دید کلی و یکپارچه به مسائل نگاه می‌کند تغییر پذیری کمتری داشته هماهنگی و سازگاری بیشتری با برنامه‌های جزئی‌تر ایجاد می‌کند.	تغییر پذیری
برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کمی است که انعطاف‌پذیری و شرایط واقع بینانه کمتری دارد.	برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری کیفی و انعطاف‌پذیری است.	گرایش بر

۱-۵-۴- برنامه‌ریزی غلتان

تغییر محیط‌های ایستا به محیط‌هایی با پویایی و پیچیدگی روزافزون، اعتبار برنامه‌هایی که بصورت ایستا تدوین شده و به مرحله اجرا گذاشته می‌شدند را به شدت کاهش داد. ضرورت توجه به تغییرات محیطی و تحولات عوامل تأثیرگذار داخلی و خارجی ضرورت بازنگری، چرخش و غلتش برنامه‌ها را فراهم ساخته است تا جاییکه امروزه برنامه‌هایی با افق بلندمدت نیز هر از چندگاهی مورد ارزیابی و بازنگری قرار می‌گیرند. این قبیل برنامه‌ها بصورت پله‌ای شرایطی را فراهم می‌سازند تا بتوان همواره متناسب با شرایط روز و با آگاهی کامل از تغییرات پیرامونی به تصمیم‌سازی، شکار فرصت‌ها و اتخاذ استراتژی‌هایی اصولی پرداخت.

جدول (۱-۸) ساختاری از برنامه‌ریزی غلتان را نشان می‌دهد (Forbes, 1996).

جدول ۱-۸ زمانبندی یک برنامه غلتان

دوره برنامه ریزی	مراحل (فازهای برنامه)	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
دوره کامل	تدوین برنامه ۵ ساله	✓	✓	✓	✓	✓			
	تدوین برنامه عملیاتی ۲ ساله	✓							
	تدوین برنامه سالیانه بودجه	✓							
دوره دوم بازنگری (پس از دو سال اجرا)	بازنگری برنامه ۵ ساله				✓	✓	✓	✓	
	تدوین برنامه عملیاتی ۲ ساله				✓				
	تدوین برنامه بودجه سازمان			✓					

۱-۵-۵- برنامه‌ریزی برای واحدهای استراتژیک کسب و کار (SBUها)

در دوران بعد از جنگ جهانی دوم، بدنبال شکل‌گیری سازمانهای تجاری و صنعتی بزرگ با شیوه‌های مدیریتی متمرکز، بحرانهای جدی برای اینگونه سازمانها پدیدار شد که از جمله برخی دلایل آن می‌توان به کندی عملیات تصمیم‌گیری، پیچیدگی عملیات هماهنگی، کاهش توان تحرک و عدم کارایی در پاسخ به تغییرات محیطی، اشاره کرد (مشایخی، ۱۳۷۸). جهت حل مشکلات مذکور، شکستن سازمان‌های بزرگ به سازمانهای کوچک و نیز برنامه‌ریزی استراتژیک در سطوح واحدهای کوچکتر مطرح گردید. بدین ترتیب طرح ایده برنامه‌ریزی در سطح واحد استراتژیک در سالهای ۱۹۷۰ از سوی شرکت جنرال الکتریک برای حل مشکل ناشی از توسعه سازمانی این کمپانی، مطرح شد.

بر اساس این مفهوم، SBUها^۱ مجموعه‌هایی کوچک بصورت نسبی، خودمختار و مستقل بعنوان مراکزی مسئول و سودآور تعریف شدند که به دلایل پیچیدگی‌های کمتر سازمانی و مدیریتی، امکان برنامه‌ریزی کارا تر در آنها بیشتر بود.

بدین ترتیب با شکستن سازمانهای بزرگ به واحدهای بالنسبه مستقل استراتژیک، سازمانها توانستند به منافعی از جمله موارد ذیل دست یابند:

- افزایش سرعت عمل سازمانی
- سهولت هماهنگی درون سازمانی
- تفویض مسئولیت سوددهی به سطوح پایینتر و نقاط متعدد سازمان
- افزایش تحرک سازمان در پاسخگویی به تحولات محیطی
- افزایش توان رقابت

۱-۵-۶- برنامه‌ریزی استراتژیک سطح کسب و کار

از آنجا که هر یک از SBUها ممکن بود سودآور عمل نمایند، ولی در مجموع سازمان همگرایی کافی بین اهداف و عملکرد آنها وجود نداشته باشد، ضرورت این نوع برنامه‌ریزی مطرح شد.

هدف از این روش، میسر ساختن برنامه‌ریزی در سطح یک بنگاه اقتصادی بود و نه فقط در سطح SBU. این روش که در دهه ۱۹۸۰ مطرح گردید، امکان برقراری ارتباط بین SBUها و واحدهای وظیفه‌ای را میسر ساخت و لذا از این طریق برنامه‌ریزی به تمامی سطوح مدیریتی گسترش یافت. این امر نیز بنوبه خود مشارکت و تعهد فردی و سازمانی بیشتری را نسبت به برنامه فراهم ساخت (احمدی، ۱۳۷۷).

^۱ SBUها یا واحدهای استراتژیک کسب و کار Strategic Business Unit واحدهایی با بازار و محصول مشخص و رقابتی مشخص بوده و بعنوان یک مرکز مسئولیت و یا سوددهی تلقی می‌شوند. شناسایی و تفکیک SBUها به طرق مختلفی از جمله بازار، رقبا، محصول، فرآیند تولید، منطقه جغرافیایی و امثالهم صورت می‌گیرد.

۱-۵-۷- برنامه‌ریزی مشارکتی و تعاملی

روش اجرای برنامه‌ریزی مشارکتی و تعاملی به چند اصل عملیاتی "مشارکت، مداومت، هماهنگی و کل نگر" وابسته است. این موضوع از آنجا مطرح شد که تنها گرایشی که می‌تواند در مقابل تغییرات پرشتاب، پیچیدگی سازمانی و ناپایداری محیط جوابگو باشد، گرایش تعاملی است و نهایتاً این گرایش به توسعه فرد، سازمان، اجتماع و بهبود کیفیت زندگی، می‌انجامد.

اصل اول به این موضوع اشاره دارد که از طریق مشارکت در برنامه‌ریزی تعاملی است که اعضای یک سازمان توسعه یافته به اهداف و آرمانهایی مشترک دست می‌یابند. در برنامه‌ریزی تعاملی، برنامه‌ها توسط واحدهای برنامه‌ریزی داخلی یا خارجی تهیه و برای تصویب به مدیران ارائه نمی‌شوند. بلکه مدیران مستقیماً در فرآیند برنامه‌ریزی شرکت دارند و این کار یکی از مسئولیتهای اصلی آنان است. علاوه به همه آنهايي که برايشان معمولاً برنامه‌ريزي مي‌شود نيز فرصت شرکت در این فرایند داده می‌شود (خلیلی شورینی، ۱۳۸۰ و شریعتی، ۱۳۷۱).

برنامه‌ریزی اغلب بصورت غیرمداوم انجام می‌شود. مثلاً بسیاری از شرکتها برنامه‌هایی که تدوین می‌کنند ۵ ساله است که سالیانه بهنگام می‌شود و پس از تصویب برنامه، برنامه‌ریزی تا فرارسیدن ماه‌های تعیین شده سال آینده متوقف می‌شود. این دور مقطع هر سال تکرار می‌شود. با توجه به رویدادهای غیرقابل پیش‌بینی، هیچ برنامه‌ای هر قدر هم با دقت تهیه شود، مطابق انتظار پیش نخواهد رفت. بنابراین آثار مورد انتظار از اجرای برنامه‌ها و مفروضات بنیادی این انتظارات، باید بطور مداوم بررسی گردد. هر زمان که این انتظارات و مفروضات از حقیقت فاصله گرفته باشند، باید دلایل آنرا جستجو کرد و از آن برای تعدیل مناسب برنامه استفاده نمود. (اصل مداومت)

اصل هماهنگی^۱ حکم می‌کند که برای بخش‌های مختلف سازمان، بدون ارتباط و هماهنگی با سایر واحدها نمی‌توان برنامه اثربخشی تدوین نمود و لذا باید تعامل اطلاعاتی و ارتباطی مناسبی در طول اجرای برنامه تدارک دید.

هنگامی که اصول هماهنگی و ادغام^۲ یعنی برنامه‌ریزی وابسته به هم برای تمامی رده‌های سیستم ترکیب شوند، اصل کل نگر^۳ حاصل می‌شود. به این معنا که هر چقدر بخشها و سطوح یک سیستم همزمان و وابسته به هم برنامه‌ریزی کنند، نتیجه بهتری بدست می‌آید.

1 Coordination

2 Integration

3 Holistic

شایان ذکر است این مفهوم برنامه‌ریزی، همه با هم، در یک زمان، مخالف برنامه‌ریزی ترتیبی از بالا به پایین یا بالعکس است.

مراحل برنامه‌ریزی تعاملی عبارتند از (خلیلی شورینی، ۱۳۸۰):

- ۱- **نظم بخشیدن به آشفتگی:** سیستم تهدیدها و فرصتهایی که سازمان در بردارد.
- ۲- **برنامه‌ریزی:** هدف‌هایی که باید پیگیری شوند. (در این مرحله از برنامه‌ریزی است که یک آینده دلخواه طراحی می‌شود).
- ۳- **برنامه‌ریزی وسیله‌ها:** انتخاب یا خلق وسایلی برای رسیدن به هدفها، در این مرحله از برنامه‌ریزی است که راه‌های تخمین و برآورد آینده دلخواه کشف می‌شود.
- ۴- **برنامه‌ریزی منابع:** تعیین منابع لازم، زمان مورد نیاز و چگونگی بدست آوردن منابعی که در دسترس نمی‌باشند.
- ۵- **طرح، اجرا و کنترل:** تعیین نوع، زمان و مکان فعالیت هر فرد و چگونگی کنترل و اجرا و پی‌آمدهای آن، یعنی نگهداشتن برنامه در مسیر درست.

۱-۵-۸- برنامه‌ریزی سناریوئی

از آنجا که با افزایش سرعت تغییرات محیطی و تعدد متغیرهای تعیین کننده روند تغییرات آینده پیش بینی روشن و دقیق غیرممکن می‌گردد و برای چاره‌جویی، تجزیه و تحلیل محیطی با رویکرد سناریو توسط اندیشمندان حوزه مدیریت راهبردی مطرح شده است.

- برای شناخت محیط متلاطم و پر تغییر می‌توان آینده را در شرایط مختلف و از جمله شرایط خوش‌بینانه بدبینانه و محتمل تصور نمود و برای هر یک از این حالت سناریوی از آینده‌های محتمل ترسیم نموده برای هر یک از این حالات قابل تصور، چشم اندازی از آینده محتمل ارائه گردد.

- نامه ریزی سناریوی بایستی انعطاف‌پذیر بوده تا پس از بررسی عوامل محیطی در طول مدت اجرای برنامه مبتنی بر سناریو اولویت‌دار در صورتی که شرایط محیطی در عمل با سناریو که برنامه بر اساس آن تنظیم گردیده متفاوت بود، با اعمال تغییرات محدود در برنامه انعطاف پذیر بتوانیم اقدامات مناسب برای سناریو محتمل‌تر را جایگزین و یا ترمیم نماییم.

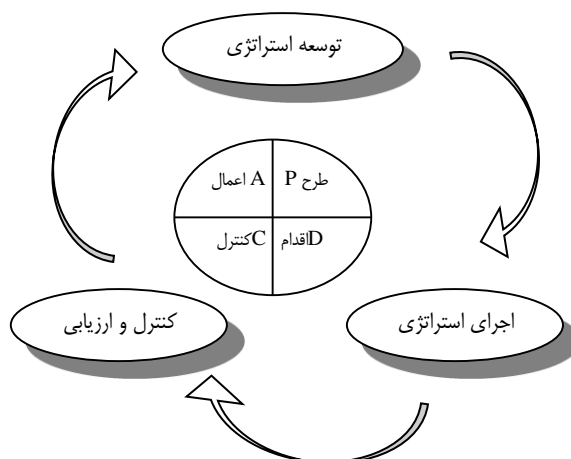
۱-۵-۹- مدیریت استراتژیک

این دیدگاه در دهه ۱۹۸۰ با هدف ایجاد هماهنگی و انسجام هر چه بیشتر در اهداف و برنامه‌های سازمانی و نیز اطمینان از اجرا و پیاده سازی طرح‌ها ظهور کرد (احمدی، ۱۳۷۷).

مدیریت استراتژیک، اصطلاحی است که جهت تشریح فرآیند تصمیم‌گیری و اجرا مورد استفاده قرار می‌گیرد. به این ترتیب مدیریت استراتژیک عبارت است از جریان تصمیم‌ها و فعالیتهایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می‌شود. به همین طریق فرآیند مدیریت استراتژیک روشی است که در آن استراتژیست‌ها به تعیین اهداف و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌پردازند (امیرکبیری، ۱۳۷۷ و ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹).

در این فراگرد سه عنصر اساسی مطرح می‌شود که عبارتند از: (شکل ۱-۳).

- توسعه استراتژی
- اجرای استراتژی
- کنترل و ارزیابی استراتژی



شکل ۱-۳ فرآیند مدیریت استراتژیک (بر مبنای چرخه دمینگ PDCA)

در راستای این فراگرد مدیریت استراتژیک باید، چهار عامل کلیدی را که متفقاً موجب تحقق برنامه می‌شوند، در نظر داشته باشد. این عوامل عبارتند از: (اشرف افخمی، ۱۳۷۴)

- محیط اجرای برنامه (نحوه ارتباطات، سازگاری و غیره)
- استراتژی و برنامه (اهداف، راهبرد، سیاست‌ها و طرح‌های عملی)

- **ساختار سازمانی** (وظائف محوله، تعیین حدود مسئولیت‌ها و اختیارات تفویض شده، سیستم گزارش‌دهی و غیره)
- **فرآیند ارتباطات درون سازمانی** (تاثیرگذاری بر رفتار کارکنان، روش‌های جلب مشارکت، تخصیص منابع و اجرای برنامه و غیره).

۱-۵-۱۰- بصیرت و تفکر استراتژیک

از آنجا که با توجه به سرعت تغییرات و پیچیدگی عوامل محیطی، امکان شناخت و پیش‌بینی محیط آینده در خیلی از موارد غیر ممکن تلقی می‌گردد، لذا در چنین شرایطی اساساً برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی امکان‌پذیر نیست و لذا برای چاره‌جویی وجود افراد بصیر و استراتژیست در چنین سازمانها برای رصد محیطی و درک فرصت‌های در حال گذر ضرورت می‌یابد. در چنین شرایطی استراتژیست‌های بصیر به جای برنامه‌ریزی به اتخاذ رویکرد تفکر راهبردی به تمشیت امور پرداخته و پس از شکار فرصت‌ها در پی عملیاتی نمودن آن توسط برنامه‌ریزان خواهند بود. در نتیجه برای سازمان چشم‌اندازی مطلوب با در نظر گرفتن آینده‌ای واقع‌گرایانه و محتمل‌الوقوع و جذاب برای سازمان ترسیم گردید و در این راستا تمامی مساعی و مقدمات سازمانی به کار گرفته خواهد شد تا دست‌یابی به این چشم‌انداز تسهیل گردد و در ضمن با بصیرت استراتژیک فرصت‌های جدید شکار گردیده و عملیاتی شود. بدین ترتیب می‌توان گفت بصیرت همواره با آینده‌سر و کار دارد و اتخاذ صحیح آن ضمن اینکه تعهد ارکان سازمان را افزایش می‌دهد، چشم‌انداز روشنی را پیش روی مدیران و کارکنان شرکت‌ها و سازمانها قرار می‌دهد.

با اینحال تعاریف روشن و واضحی از بصیرت و تفکر استراتژی وجود ندارد. این در حالی است که برخی محققین از جمله مینتزبرگ^۱، هامل^۲ و استیسی^۳ و دیگران کوشیدند تا ویژگیهای روشنتری را از این مفهوم ارائه دهند. آنچه که از جمع‌بندی نظرات محققین مختلف می‌توان نتیجه گرفت این است که خروجی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک بدون وجود تفکر و بصیرت برنامه‌ای بیش نیست، در عوض هنگامیکه تفکر و بصیرت استراتژیک وجود داشته باشد می‌توان امیدوار بود خروجی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز^۴ استراتژی خلاقانه و اثربخش باشد. (لاورنس، ۱۹۹۹) تلفیق اینگونه نظرات به حدی بوده

^۴ پیروان پارادایم تجویزی فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک را مبنا قرار می‌دهند در حالیکه پیروان پارادایم توصیفی بصیرت و تفکر را در استراتژی اصل می‌دانند.

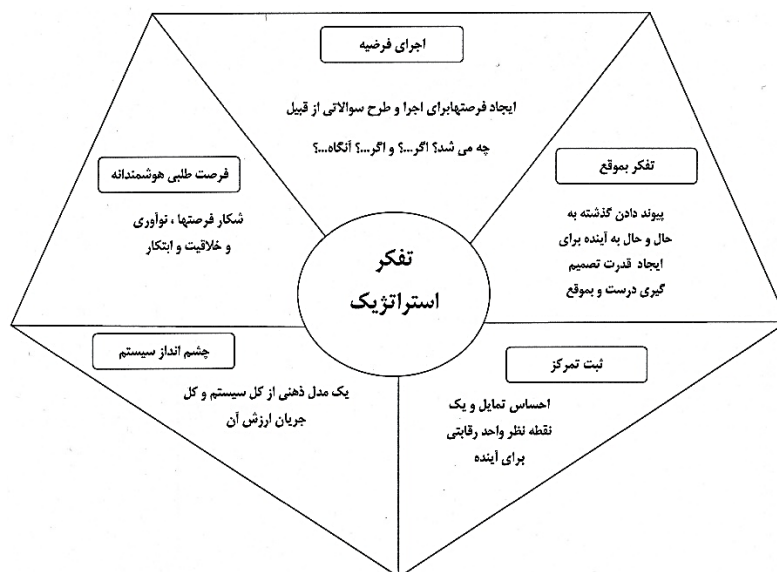
1 Mintzberg

2 Hamel

3 Stacy

است که امروزه تفکر استراتژیک در سطح فرد و سازمان نیز مطرح شده و دیدگاه‌های تلفیقی برنامه‌ریزی و بصیرت استراتژیک توسعه یافته و ملاک عمل برنامه‌ریزان قرار گرفته است. (آی. بن، ۲۰۰۱)

در شکل ۴-۱ عواملی که مینتزرگ و لاسیکا (۱۹۹۸) بعنوان عناصر تفکر استراتژیک مطرح ساختند، ارائه شده است.



شکل ۴-۱ عناصر تفکر استراتژیک (Lawrence, ۱۹۹۹)

۱-۵-۱۱- سازمان استراتژیست / سازمان یادگیرنده

امروزه تنها راه شرکت‌ها و سازمان‌ها در راستای کسب مزیت‌های رقابتی و حفظ و توسعه آنها، یادگیری زودتر و سریعتر از رقباست. چرا که سرعت تحولات آنقدر زیاد است که با برنامه‌ریزی نمی‌توان آنها را پاسخ گفت، بلکه احاد سازمان و سیستم‌های سازمانی از آنچنان بلوغی باید برخوردار باشند تا پاسخگوی بلادرنگ تغییرات بوده و بقا سازمان در محیط متلاطم را تضمین نمایند. بر اساس این تئوری، یادگیری یک مسئولیت فردی در سازمانها نیست و کافی نیست تنها یک نفر بیاموزد و فکر کند، بلکه مسئولیتی جمعی است که به کلیه سازمان تسری یافته است. اینگونه سازمانها معتقدند که فرآیند یادگیری جمعی تأثیری عمیق و بلندمدت بر عملکرد سازمان خواهد گذاشت و بدین ترتیب می‌توان زمینه کسب مزیت‌های رقابتی بیشتری را زودتر و سریعتر از رقبا فراهم ساخت. بر اساس این نظریه، یادگیری زودتر و سریعتر به معنای تعجیل

نیست بلکه مستلزم راه‌کارهایی کارآمد و توأم با تفکر و تعقل است که شرکتها وسازمانها را قادر می‌سازد شکاف عملکرد خود را در مقایسه با دیگران با سرعت بیشتری پر کرده و در عین حال به فاصله یادگیری خود بیافزایند.

بدین ترتیب سازمان‌های استراتژیست کنونی می‌توانند واقع‌گرایانه‌تر حرکت کرده و با ثبات و اطمینان بیشتری جهت محقق‌سازی اهداف خود گام بردارند و در مواجهه با تحولات، سریع‌تر و چالاک‌تر از دیگران از خود واکنش نشان دهند. در نهایت می‌توان سازمانهای یادگیرنده را بصورت سازمان‌هایی با کسب و کار مبتنی بر دانش، مهارتها، ارزشها، عقاید و نگرش‌های بهبود بخش، که رشد و توسعه سازمان را دنبال می‌کنند، توصیف کرد. (باب و گانز، ۱۳۷۸)

در سازمان‌های یادگیرنده قواعد ذیل حاکم است: (جان مک دانل، ۱۳۸۱)

- ۱- مهارت شخصی؛ آموزش چگونگی توسعه قابلیت‌های شخصی برای ایجاد نتایجی که مطلوبمان است و به وجود آوردن محیط سازمانی که همه اعضای خود را تشویق کند در جهت دستیابی به اهداف برگزیده خود تلاش نمایند.
- ۲- الگوهای ذهنی؛ اندیشیدن به تصاویری که از جهان در ذهن خود داریم و روشن ساختن و بهسازی دایم آن و توجه به این مسئله که چگونه این تصاویر اعمال و تصمیمات ما را شکل می‌دهد.
- ۳- دیدگاه مشتری؛ ایجاد احساس تعهد در گروه با پرورش دورنمایی از آینده‌ای که مایلیم به وجود آوریم و اصول و روش‌های راهنمایی که امیدواریم از طریق آنها به هدف خود دست یابیم.
- ۴- آموزش گروهی؛ دگرگون کردن مهارت‌های تفکر و گفت و شنود جمعی به نحوی که گروهها بتوانند با اطمینان و آگاهی، توانایی‌هایی به وجود آورند که از مجموعه استعدادهای فردی عظیم‌تر باشد.
- ۵- تفکر سیستمی؛ راهی برای تفکر درباره کانون و روابط متقابلی که رفتار سیستمها را تشکیل می‌دهد و زبانی برای توضیح و شناخت آنها. این قاعده به ما کمک می‌کند نحوه تغییر موثرتر سیستمها را دریابیم و با هماهنگی بیشتری با فرآیندهای بزرگتر جهان طبیعی و اقتصادی عمل کنیم.

۱-۵-۱۲- برنامه‌ریزی مبتنی بر ارزش

می‌توان گفت برنامه‌ریزی برای حرکت از وضع موجود به سمت وضع مطلوب در یک دوره زمانی مقبول صورت می‌گیرد. بدین ترتیب ترسیم چشم انداز آتی از یک سو به اتکا آینده ممکن و محتمل استوار است و از سوی دیگر در راستای شکل دهی به آینده‌ای است که ارزشها و آرمانهای حاکم بر ذهنیت موسسان و ذینفعان سازمان را طلب می‌نماید. لذا نگرش برنامه‌ریزی و مدیریت بر مبنای ارزشها و نه صرفاً تعاملات محیطی و ساختن با محیط بلکه در راستای ساختن محیط و آینده، آنگونه که مطلوب نظام ارزشی حاکم می‌باشد مطرح می‌گردد. در چنین نظامی ارزش از نگاه ذوی الحقوق متأثر از باورها، جهان بینی و ایدئولوژی مورد پذیرش آنان شکل می‌گیرد. بدین ترتیب برنامه‌ریزی مبتنی به ارزشها مطرح می‌گردد.

۱-۵-۱۳- کارت امتیازی متوازن ابزاری برای برنامه‌ریزی تا پیاده‌سازی

از آنجا که پیاده سازی ضعیف استراتژی‌ها مدیران را ناامید کرده بود در دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ دوران افول برنامه‌ریزی استراتژیک بود تا اینکه در سال ۱۹۹۲ نورتون و کاپلان، کارت امتیازی متوازن را به عنوان ابزاری برای پیاده سازی و اجرای موفق استراتژی‌ها ایجاد نمودند

کارت امتیازی متوازن مبتنی بر نقشه استراتژی و در نظر داشتن روابط علی- معلولی فی‌مابین زیرساخت‌های سازمانی با فرایندهای سازمانی تبدیل کننده ورودی‌ها به خروجی‌ها و همچنین رابطه بین عملکرد فرآیندها و جهت گیری به سوی کسب رضایت مشتریان و در نتیجه استمرار افزایش خرید توسط مشتریان با افزایش سودآوری و ارتقای شاخص‌های مالی سازمان موفق به طراحی شاخص‌های ارزیابی عملکرد سیستم مبتنی بر اهداف و شاخص‌های رشد و یادگیری معرفی های ورودی پردازش خروجی و پیامدها پیوند بین برنامه‌ریزی، کیفیت، اجرا و کنترل عملکرد را رقم بزنند بدین ترتیب این ابزار کمک کرد تا تعادلی بین اهداف کوتاه مدت تا بلند مدت، بین عوامل داخلی و خارجی، بین شاخص‌های مالی و شاخص‌های عملکردی برقرار کند و خون تازه‌ای در رگ‌های برنامه‌ریزی استراتژیک ایجاد نماید.

۱-۵-۱۴- برنامه‌ریزی در مورد هلدینگ‌ها و اتحادهای استراتژیک

در اولین دهه قرن بیست و یکم اصول و فعالیت‌های استراتژی مطابق با شرایط شرایط های برانگیز عصر جدید مدل‌سازی شده است و تکنولوژی تبدیل به آملی پر قدرت شده است و اقتصاد دانشجوی نور نوینی با مدل‌های کسب و کار جدید پایه مدل‌سازی شده است و تکنولوژی تبدیل به آمل پر قدرت شده است و اقتصاد دانشجویی نوین با مدل کسب و کار جدید پا به عرصه گذاشته اند و شرکت‌ها با

نوآوری های استراتژیک و انقلابی در صدد حیات موفقیت آمیز خودشان هستند در چنین شرایطی ساختن موقعیت های پاییز مزیت رقابتی به تنهایی کفایت نمی کند و بازآرایی منابع و توانمندی ها جهت دستیابی به توان پاسخگویی احتمالاً نیازمند تشریک مساعی شرکت ها درون شبکه ای از اتحادهای استراتژیک است موضوع همکاری ها و تشکیل اتحادهای استراتژیک استراتژی اساسی برای اقتصاد نوین و راهنمایی برای دستیابی به تکنولوژی های جایگزین است.

۱-۵-۱۵- برنامه ریزی استوار و پاسخگویی به عدم قطعیت و پویایی های محیطی

با افزایش عدم قطعیت ها و آسیب پذیری ناشی از تلاطم محیطی و مبتنی بر رویکرد برنامه ریزی سناریویی، تصمیم گیری استوار بر پایه یک رویکرد کمی جدید برای تحلیل بلندمدت استراتژی ها معرفی گردید. برنامه ریزی و تصمیم گیری استوار یک تحلیلی است که خصوصیات تحلیلی برنامه ریزی راهبردی متعارف را با برنامه ریزی سناریوی ترکیب می نماید. بنابراین این رویکرد دو خصوصیت اصلی دارد یکی چگونه مواجه شدن با تغییرات منظم به طور موثر در شرایط عادی و بدون توجه به وقوع آشوبهای بحرانی و دیگری پایداری عملیات در زمانی که آشوبهای اساسی رخ می دهد.

۱-۵-۱۶- مدیریت دانش

دانش و اطلاعات از مشخصه های کلیدی عصر حاضر است تا جاییکه طی چند سال اخیر بدنبال آگاهی از ارزش سرمایه های فکری- صاحب نظران و متفکرین زیادی سعی در مدیریت این دارایی مهم داشتند. واقعیت این است که موج بعدی تحولات مختلف در کلیه عصرهای اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و فرهنگی از دانش و آگاهی نشأت خواهد گرفت و لذا نمی توان این ارزشمندترین دارایی را بدون مدیریت اصولی و اتخاذ استراتژی مناسب رها کرد. در شرایط اقتصادی نیز، کسب و کار مبتنی بر دانش دارای ویژگیهای خاصی است که به ترتیب ذیل می توان برشمرد: (چارلز هندی، ۱۳۸۰).

- ۱- هر چه محصولات مبتنی بر دانش بیشتر مورد استفاده قرار گیرند، هوشمندتر می شوند.
- ۲- هر چه شما از محصولات مبتنی بر دانش بیشتر استفاده کنید، هوشمندتر می شوید.
- ۳- محصولات و خدمات مبتنی بر دانش خود را با تغییرات محیط وفق می دهند.
- ۴- کسب و کارهای مبتنی بر دانش می توانند محصولات خود را سفارشی سازند.
- ۵- محصولات و خدمات مبتنی بر دانش چرخه عمر نسبتاً کوتاهی دارند.
- ۶- کسب و کارهای مبتنی بر دانش، اقدامات بلادرنگ را برای مشتریان فراهم می سازد.

۱-۵-۱۷- شکل‌گیری استراتژی مبتنی بر استفاده از منابع دیگران و مکتب سازمان مجازی

امروزه با گسترش فناوری اطلاعات و امکان بهره‌گیری از منابع دیگران به سرعت و بدون نیاز به طی مسافت، امکان همکاری و مشارکت گروهی از افراد و یا سازمانها در قالب یک سازمان مجازی فراهم شده است. لذا رویکرد شکل‌گیری استراتژی در سازمانهای مجازی به کمک اینترنت، یکی از مسایل مبتلا به برنامه‌ریزی می‌باشد.

۱-۵-۱۸- بومی‌سازی دستاوردهای مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک

از آنجا که علوم اجتماعی منبعث از دستاوردهای اندیشمندان و مدیرانی است که برای پاسخگویی به نیازهای جامعه خویش به نظریه‌سازی و حل مسئله پرداخته‌اند، لذا لزوم بومی‌سازی پاره‌ای از دستاوردهای مدیریتی برای هر کشوری وجود دارد.

پیرامون موضوع برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانی نیز تدوین ارکان جهت‌ساز نظیر بیانیه رسالت، قواعد، اصول و اهداف مبتنی بر جهان‌بینی و ایدئولوژی اسلامی و رعایت احکام و مقررات اسلامی که مورد پذیرش آحاد مدیران و موکلان سازمانها در جوامع اسلامی نیز می‌باشد، صورت می‌گیرد. همچنین اولویت‌بندی راهبردها و برنامه‌ها با توجه به ارزشها مادی و معنوی حاکم بر مدیران مسلمان و ذوی الحقوقان سازمانهای جوامع اسلامی صورت می‌گیرد.

از سوی دیگر نگرش اسلامی ضمن آنکه عقل و درایت را به یک تعبیر توجه به مقتضیات محیطی و رعایت مصالح می‌داند، از سوی دیگر تکیه بر ساخت و شکل‌دهی به آینده مطلوب جهان پیرامون با ویژگیهای جامعه آرمانی (مدینه فاضله) و حکومت عدل جهانی داشته و ادای تکلیف الهی در حد وسع و توان را وظیفه مدیران و دست‌اندرکاران جامعه اسلامی می‌داند. در این راستا ما موفق شده ایم با نگاه بومی پارادایم برنامه‌ریزی راهبردی تدبیری - تقدیری را طراحی و در بخشهایی از همین کتاب به معرفی آن خواهیم پرداخت.

۱-۶- تعاریف و مفاهیم استراتژی

بدنبال مباحثی که در بخش قبل در خصوص سیر تاریخی و روند شکل‌گیری برنامه‌ریزی مطرح شد، در این بخش از کتاب با تمرکز بر نگرش برنامه‌ریزی راهبردی، به ارائه تعاریفی از

مهمترین واژه این موضوع یعنی استراتژی (راهبرد) خواهیم پرداخت. برای این منظور سعی شده است به نحوی کاربردی ضمن آشنایی با نگرشهای حاکم بر استراتژی، برخی از اصلی‌ترین استراتژی‌های کلاسیک^۱ نیز مورد اشاره قرار گیرند. این در حالی است که دسترسی به یک نظریه و تعریف جامع و واحد از استراتژی تقریباً غیرممکن است، ولیکن به منظور نمایاندن مفهوم گسترده و فراگیر استراتژی به تدوین این فصل از کتاب پرداخته ایم که در ادامه بطور اجمال مورد اشاره قرار خواهد گرفت.

۱-۶-۱- مفاهیم استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ

از نگاه مینتزبرگ، مفهوم استراتژی ناشی از نظریات و نگرشهای مختلفی است که در خصوص استراتژی مطرح شده و بر مبنای مکاتب استراتژی^۲ توسعه یافته است. این در حالی است که برخی از این تعاریف با مکتوبات و تعاریف سنتی استراتژی که از ادبیات نظامی یا تجاری سرچشمه گرفته است، متفاوت می‌باشد. بر اساس نظریه مینتزبرگ تعریف استراتژی را از پنج دیدگاه می‌توان مطرح ساخت که عبارتند از (مینتزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸):

- ۱- استراتژی بعنوان طرح^۳
- ۲- استراتژی بعنوان نیرونگ^۴
- ۳- استراتژی بعنوان الگو^۵
- ۴- استراتژی بعنوان موقعیت^۶
- ۵- استراتژی بعنوان نگرش^۷

شایان ذکر است واژه استراتژی در طول سالیان دراز، بر اساس دیدگاه‌ها، نظریات و تئوریهای مختلف مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژی، به طرق مختلفی تعریف و تفسیر شده و مورد استفاده قرار گرفته است، علیهذا از آنجا که بررسی و ارائه کلیه تعاریف در این کتاب امکانپذیر نمی‌باشد، لذا جهت ارائه درکی

۱ منظور از استراتژیهای کلاسیک، استراتژیهای تعریف شده و مشخصی هستند که امروزه در ادبیات برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک از آنها یاد می‌شود. (استراتژیهای توسعه، ثبات کاهش و استراتژیهای فرعی آنها) هر چند امروزه می‌دانیم که استراتژی نه تنها این مصادیق مشخص بلکه همه آن تصمیماتی است که برای خلق و یا شکار فرصتهای پیشرو به نحوی دگرگون کننده و تحول ساز، اتخاذ می‌شود.

2 Sterategy Schools

3 Plan

4 Ploy

5 Pattern

6 Position

7 Position

روشن و احساسی ملموس از استراتژی، به تعاریف ارائه شده از جانب مینتزرگ که با مکاتب مطروحه در این کتاب نیز (که متعاقباً بدان اشاره خواهد شد) مرتبط است، خواهیم پرداخت.

۱-۱-۶-۱- استراتژی بعنوان طرح

استراتژی عبارت از نوعی کار آگاهانه و یا مجموعه‌ای از رهنمودها است که برای مقابله با وضعیت و یا رخدادی خاص در آینده، پیش‌بینی می‌شود. استراتژی‌ها با این تعریف دارای دو ویژگی اساسی‌اند: استراتژی‌ها پیشاپیش نسبت به اتفاقات ساخته می‌شوند و نیز توسعه آنها آگاهانه و هدفمند است. تعداد زیادی از تعاریف ارائه شده برای استراتژی در زمینه‌های مختلف، با این دیدگاه همخوانی دارد:

- **در/رتش:** استراتژی مرتبط با ایجاد طرحی مقدماتی برای جنگ، شکل‌دهی عملیات منفرد و تصمیم‌گیری برای نبردهای منفرد است.
- **در تئوری بازی:** استراتژی عبارت است از یک طرحی کامل؛ طرحی که مشخص می‌کند یک بازیگر در هر وضعیت ممکن چه انتخاب‌هایی خواهد کرد.
- **در مدیریت/استراتژی:** یک طرح یکپارچه، جامع و منسجم است که برای اطمینان از دستیابی به اهداف اصلی سرمایه‌گذاری طراحی شده است. (مینتزرگ و دیگران، ۱۹۹۸).

۱-۱-۶-۲- استراتژی بعنوان نیرنگ

علاقه‌مندان به این تعریف معتقدند که استراتژی ضمن اینکه مفاهیم مطرح در تعریف قبل را دارا می‌باشد، دارای ویژگی خاصی است که منجر به نیرنگ و مانوری زیرکانه در مقابل رقبا می‌شود.

۱-۱-۶-۳- استراتژی بعنوان الگو

بر اساس این تعریف، بدنبال توسعه استراتژی که می‌تواند هم بصورت طرح و یا نیرنگ باشد، مهمترین گام، محقق‌سازی استراتژی‌ها است. لذا در این تعریف استراتژی الگویی در جریان تصمیم‌ها است. این تعریف برای عملیاتی نمودن مفهوم استراتژی و به عبارتی برای فراهم نمودن یک چارچوب قابل لمس و معنی دار برای هدایت و مدیریت مطالعات در خصوص شکل‌گیری استراتژی ابداع شده است. لذا بر این اساس استراتژی باید در برگیرنده کلیه حرکت‌ها و عملکردهای سازمان برای دستیابی و محقق‌سازی طرح‌ها و نیرنگ‌ها نیز باشد.

۱-۶-۱-۴- استراتژی بعنوان موقعیت

چهارمین تعریف این است که استراتژی یک موقعیت است؛ خصوصاً وسیله‌ای برای قرار دادن سازمان درجایی که نظریه پردازان سازمانی مایلند آن را «محیط»^۱ بنامند. بر اساس دیدگاه برخی صاحب نظران، استراتژی با این تعریف به یک نیروی میانجی یا هماهنگ کننده بین سازمان و محیطش - یا به عبارتی، بین موقعیت درونی و بیرونی - تبدیل می‌شود. از لحاظ اکولوژی، استراتژی یک پناهگاه است؛ از لحاظ اقتصادی، مکانی است که پول تولید می‌کند؛ از لحاظ مدیریتی، استراتژی قلمرو محصول و بازار است و مکانی است در محیط که در آن امکانات متمرکز شده است (مینتزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸).

۱-۶-۱-۵- استراتژی بعنوان نگرش

تعریف چهارم استراتژی (موقعیت) سعی دارد محلی برای سازمان در محیط خارج آن بیابد و موقعیت آن را مستحکم کند؛ در حالی که تعریف پنجم (نگرش) به درون سازمان می‌نگرد. در اینجا، استراتژی یک نگرش است که محتوای آن نه فقط از یک موقعیت منتخب، بلکه از روشی عمیق و ریشه‌دار برای درک جهان تشکیل شده است. سازمانهایی وجود دارند که به بازاریابی علاقمندند و یک ایدئولوژی کامل برای آن ایجاد می‌کنند. مثلاً شرکت هیولت پاکارد،^۲ رویکرد شرکت را مبتنی بر «فرهنگ مهندسی» خود توسعه داده است؛ در حالی که مک‌دونالد^۳ برای «کیفیت، خدمات، تمیزی و ارزش کارش» شهرت یافته است (مینتزبرگ و دیگران، ۱۹۹۸).

۱-۶-۲- انواع استراتژی بر مبنای میزان آزادی عمل رهبران سازمانی در شکل‌گیری استراتژی؛

بطور قطع، تحقیق در مورد چگونگی شکل‌گیری استراتژی مفاد و مفهوم ضمنی این واژه را نیز شکل می‌دهد. از آنجا که به استراتژی (نوعاً بعنوان یک امر بدیهی) به معنی طرحی که رهبری هر سازمان برای آینده دارد، نگریسته می‌شود، شکل‌گیری استراتژی نیز بیشتر بعنوان یک

1 Environment

2 Hewlett-Packard

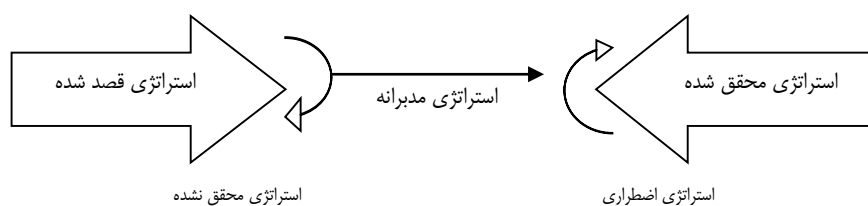
3 MacDonald

4 Strategy Formation

روند تحلیلی شامل تعیین اهداف درازمدت و طرحهای عملی در هر سازمان تلقی می‌شود. یعنی به ترتیب، ابتدا مدلسازی (فرموله کردن)^۱ و سپس پیاده سازی و اجرا^۲ مد نظر قرار می‌گیرد. بدنبال مباحثی که پیش از این در ارتباط با تعریف استراتژی مطرح شد، شکل‌گیری استراتژی را بر اساس تعریف استراتژی یعنی "الگویی از اقدامات در جریان"^۳ دنبال می‌کنیم. تعریف فوق برای عملیاتی نمودن مفهوم استراتژی و بعبارتی برای فراهم نمودن یک چارچوب قابل لمس و معنادار برای هدایت و مدیریت تحقیقات در مورد شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌ها ابداع شده است. لذا ضروری است جریان‌های رفتاری تفکیک شده و استراتژی‌ها، بمتابهِ الگوها و توافقاتی که در چنین جریان‌هایی شکل می‌گیرند، معرفی شوند. برای این منظور به بررسی ریشه‌ها و خاستگاههای چنین استراتژی‌هایی و یافتن رابطه بین طرحها^۴ و نیت رهبری^۵ و آنچه که سازمان‌ها بطور واقعی انجام می‌دهند، خواهیم پرداخت (اسچ، بورمن، ۱۹۹۱).

همانطور که در شکل ۱-۵ نشان داده شده است، مقایسه استراتژی قصد شده^۶ و استراتژی محقق شده^۷ به ما اجازه می‌دهد تا به تفاوت بین استراتژی‌های مدیرانه^۸ - یا آنهایی را که بعنوان استراتژی‌های قصد شده می‌نامیم - و استراتژی‌های اضطراری^۹ یا الگوها و توافقاتی که علی‌رغم و یا بدون دخالت، تمايلات و نيات رهبران تحقق یافته‌اند- پی ببریم جدول ۱-۵.

1 Formulation	6 Intended Strategy
2 Implementation	7 Realized Strategy
3 A Pattern in A Stream of Actions	8 Deliberate Strategies
4 Plans	9 Emergent Strategy
5 Leadership Intentions	



شکل ۵-۱ مقایسه استراتژی‌های قصد شده و تحقق یافته (راسل، ۱۳۸۰)

بدیهی است در عمل در اغلب موارد استراتژی کاملاً مدبرانه یا استراتژی صد در صد اضطراری نداریم و در عمل انواع استراتژی‌های بین این دو حالت به شکل خواهد گرفت. شکل ۵-۱.

جدول ۱-۹ مروری بر انواع استراتژیها بر اساس میزان مدیرانه یا اضطراری بودن (اسج، بورمن، ۱۹۹۱).

استراتژی	نکات مهم
کاملاً مدیرانه و یا کاملاً اضطراری ^۱	استراتژی ای کاملاً مدیرانه است که هرآنچه مدیران مد نظر دارند، مورد توجه ذینفعان نیز قرار گرفته و عوامل محیطی نیز نتوانند در عزم مدیریتی برای تحقق استراتژی مدیرانه تأثیری بگذارند. برای اینکه یک استراتژی صددرصد اضطراری باشد باید ترتیب و نظم (ثبات) و استحکام در عمل و در طول زمان) عاری از ثبات و اراده رهبران سازمان در آن وجود داشته باشد.
از پیش طراحی شده ^۲	استراتژی‌هایی هستند که ریشه در طرح‌های رسمی دارند: در اینجا اهداف و مقاصد دقیق توسط مدیریت متمرکز تهیه و بصورت دستورالعمل ابلاغ و با نظارت و کنترل مرکزی بدون چون و چرا در محیط باثبات، قابل کنترل و قابل پیش‌بینی، پیاده می‌شوند. این استراتژی را می‌توان استراتژی خیلی مدیرانه نامید.
کارآفرینی ^۳	از یک دیدگاه مرکزی نشأت گرفته است: مقاصد رسماً تشریح نشده، فردی رهبر سازمان است که ایده‌ها و دیدگاه‌هایش در شرایط جدید قابل تعدیل یا تطبیق می‌باشند، سازمان تحت کنترل شخصی رهبر است و در گوشه‌ای امن و بی خطر از محیط قرار دارد. این استراتژیها نسبتاً مدیرانه بوده و می‌توانند اضطراری (و منعطف) باشند.
ایدئولوژیکی ^۴	ریشه در تشریک مساعی و نیات مشترک دارد: آرمانها، جمعی و متعلق به کل اعضاست و پیشکلی مقدس و نسبتاً تغییر ناپذیر بوده و بطور اصولی از طریق القاء و یا اجماعی شدن، کنترل می‌شوند. سازمان اغلب در تقابل با محیط عمل می‌کند. این نوع تا اندازه زیادی مدیرانه است
چتری (پوششی) ^۵	ریشه در تحمل و فشار دارد، رهبر تا حدودی کنترل اوضاع را در دست دارد، وی چارچوبها و اهداف را مشخص می‌کند و افراد درون سازمان به نیروهای خود و یا محیط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی پاسخ می‌دهند، این نوع استراتژی تا حدودی مدیرانه و تا قسمتی اضطراری و یا مدیرانه — اضطراری است.
فرآیندی (پروسه‌ای) ^۶	این نوع استراتژی فرآیندی است، یعنی رهبر سازمان فقط جنبه‌های فرآیندی استراتژی، شامل: استخدام، ساختار کلی سازمان و غیره را کنترل می‌کند، اما تهیه محتوای آن بعهده دیگر اعضا و اگذار می‌شود. این استراتژیها تا حدودی مدیرانه و تا حدودی اضطراری (و باز، مدیرانه — اضطراری) است.
منفصل (گسیخته) ^۷	در بخشهای دوردست و دورافتاده درون سازمان و یا سازمانهای تخصصی پدید می‌آید: اعضاء ارتباط کمی با یکدیگر دارند. کنترل متمرکز وجود نداشته و افراد طبق سلاقی شخصی عمل می‌کنند که ممکن است بعضاً ضد نظرات مرکز باشد. استراتژی از نظر سازمان اضطراری است ولی از نظر افراد ممکن است مدیرانه یا اضطراری قلمداد شود.
اجماعی ^۸	ریشه در اجماع و اتفاق دارد: افراد از طریق توافق جمعی و تشریک مساعی چندجانبه روی الگوهای مفید و مناسب صحنه گذاشته و آنها را در غیاب کنترل مرکزی و معمول، بعنوان اصول می‌پذیرند. این نوع استراتژی تقریباً اضطراری است.
تحمیلی ^۹	از طرف محیط و خارج از سازمان به آن تحمیل می‌شود: محیط الگوهای کاری خود را از طریق تحمیل مستقیم و یا از طریق پیشی‌جستن یا محدود کردن انتخاب سازمانی بر آن دیکته می‌کند، بیشتر از نوع اضطراری است، هر چند که ممکن است توسط سازمان درونی شده و به مدیرانه تبدیل شوند.

۱-۶-۳- انواع استراتژی‌ها در سطوح مختلف

به دنبال مباحثی که پیش از این در خصوص استراتژی عنوان گردید، در این بخش از کتاب به معرفی انواع متداول تقسیم‌بندی استراتژی‌ها پرداخته شده است. هر چند در این خصوص دیدگاه‌های مختلفی مطرح شده است، علی‌هذا جهت دستیابی به چارچوبی از استراتژی‌های مختلف و

1 Deliberate vs Emergent Strategy

2 Pre Planned

3 Enterprneurial

4 Ideological

5 Umbrella

6 Process

7 Unconnected

8 Consensus

9 Imposed

مفاهیم هریک، شرح اجمالی از استراتژی‌ها به همراه مصادیق بکارگیری آنها مورد اشاره قرار گرفته است که به ترتیب ذیل بدان خواهیم پرداخت: (احمدی و فتح الله، ۱۳۷۸)

۱-۶-۳-۱- استراتژی‌های سطح کلان

استراتژی‌های سطح کلان، استراتژی‌هایی هستند که نقش فراتر از نقش یک سازمان را در بر می‌گیرند. معمولاً سازمان‌هایی که ملی و فرا ملی فکر می‌کنند یا تعهدات اجتماعی زیادی برای خود قائل هستند، از این دسته از استراتژی‌ها استفاده می‌کنند. انواع استراتژی‌های کلان عبارتند از:

❖ استراتژی مواجهه با دولت

در کشورهای جهان سوم و در حال توسعه، مخصوصاً در کشورهایی که دولت‌ها رگ اصلی اقتصاد کشور را در دست دارند (همانند کشورهای نفت خیز از جمله ایران)، معمولاً دولت نقشی کلیدی در حیات و بقا شرکت‌ها ایفا می‌نماید. بنابراین لازم است که شرکت‌ها استراتژی مناسبی در مواجهه با دولت برای خود تدوین نمایند. بدین منظور از الگوهای چهارگانه زیر استفاده می‌شود: (فتح الله، ۱۳۷۸)

• تغییر

اگر شرکت از قدرت کافی برای تغییر سیاست‌ها و رفتارهای دولت برخوردار باشد، از استراتژی تغییر استفاده می‌کند.

• پرهیز

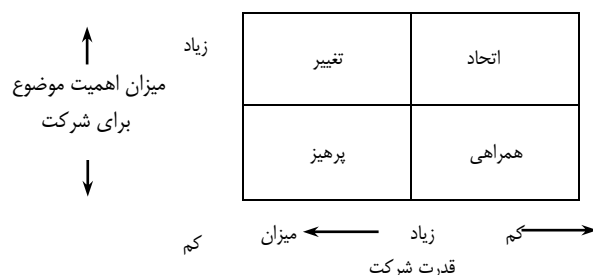
در این حالت شرکت ترجیح می‌دهد، بدون داشتن کوچکترین ارتباطی با دولت، در واقع آن را دور بزند و مشکل خود را حل نماید.

• همراهی

در این حالت همراهی با دولت در رابطه با سیاست‌های اعلام شده برای شرکت مشکل‌ساز نمی‌باشد.

• اتحاد

در این حالت تنها راه‌گزین از خطر و ریسک، همانا اتحاد استراتژیک با دولت است. (مثلاً سرمایه‌گذاری مشترک در شرکت دولتی) چهار حالت فوق در شکل ۱-۶ نمایش داده شده است.



شکل ۱-۶ ماتریس استراتژی‌های مواجهه شرکت با دولت

❖ استراتژی‌ها در سطح ملی

در مسائل تجاری گاه لازم است که در سطح ملی مسائل دیده شوند. در این صورت استراتژی‌ها رنگ و لعاب دیگری به خود می‌گیرند، در این زمینه استراتژی‌های زیر مطرح می‌باشند:

• استراتژی کاربر

در کشورهایی که نیروی کار ارزان است، معمولاً صنایع روی فعالیت‌هایی که از نظر کاربری نیروی انسانی در سطح بالایی هستند و از طرفی قیمت محصول از حساسیت بالایی در صحنه رقابت برخوردار است، متمرکز می‌شود. این استراتژی در مورد کشورهایی که جمعیت زیادی دارند (مثل چین و مکزیک)، بیشتر کاربرد دارد. حالت افراطی آن در کشورهایی است که با ایجاد مناطق آزاد و تنها با ارائه نیروی کار ارزان، مواد اولیه را وارد و پس از انجام کار تولیدی، آن را صادر می‌کنند.

• استراتژی ارزش^۱

از ترکیب کیفیت و قیمت این استراتژی شکل می‌گیرد. بدین صورت که در کالاهایی که کیفیت حایز اهمیت بوده، با کاهش قیمت، امکان نفوذ در بازارهای جدید فراهم می‌شود. این

نوع کالاها معمولاً از تکنولوژی سطح بالا برخوردار هستند. نمونه‌های آن را در مورد کشورهای خاور دور (از قبیل کره جنوبی و شرکت هیوندا) می‌توان مشاهده نمود (فتح الله، ۱۳۷۸).

- استراتژی کم‌نظیر^۱

در مورد بعضی از محصولات که بنا به دلایلی تنها در مکان‌های خاصی قابل تولید هستند، بکار می‌رود. این استراتژی عمدتاً در محصولات کشاورزی کاربرد دارد. برای مثال تولید انبوه و با کیفیت کیوی، موز، قهوه، آناناس و...

- استراتژی فصلی

این استراتژی هم عمدتاً در محصولات کشاورزی کاربرد دارد. برای مثال صادرات سبزیجات تازه و میوه‌های تابستانی در فصل زمستان به کشورهای مرفه مانند آمریکا، که نیاز به هماهنگی ویژه بین صادرکننده و واردکننده دارد.

- استراتژی ارزش افزوده^۲

در این حالت محصولات نیمه‌ساخته وارد شده و پس از انجام یک یا چند مرحله کاری دوباره صادر می‌گردد.

- استراتژی صادرات مجدد^۳

در این حالت محصولات بصورت فله وارد شده و با بسته‌بندی جدید مجدداً صادر می‌شود.

۱-۶-۳-۲- استراتژی‌های اصلی و فرعی

استراتژی‌های اصلی یا راهبردهای بزرگ عبارتند از: طرح و برنامه جامع و کلی فعالیت‌های اصلی، برای دستیابی به اهداف بلند مدت در یک محیط پویا. اینگونه راهبردها مشخص می‌نماید که چگونه و از چه طریق می‌توان به اهداف بلندمدت دست یافت (احمدی ۱۳۷۷ و فتح الله، ۱۳۷۸).

1 Uniqueness Strategy

2 Value-Added Strategy

3 Re-exporting Strategy

4 Grand Strategies

دسته‌ای از استراتژی‌ها که معمولاً به دنبال استراتژی‌های اصلی می‌آیند، استراتژی‌های فرعی نامیده می‌شوند. یعنی پس از انتخاب استراتژی اصلی سازمان، استراتژی‌های فرعی برای روشن‌تر و دقیق‌تر کردن موضع استراتژیک، مطرح می‌شوند. برای مثال در صورت انتخاب توسعه بعنوان استراتژی اصلی شرکت، امکان انتخاب از میان استراتژی‌های فرعی متفاوتی (از قبیل توسعه پیشرو و یا پسرو، همکاری مشترک و غیره) بوجود می‌آید. این قبیل استراتژی‌ها به استراتژی‌های نوع کلاسیک نیز موسوم هستند. بدیهی است در کل ممکن است عناوین متفاوتی به هر یک از این استراتژی‌ها اطلاق می‌شود. (آنسوف، ۱۳۷۷ و مشایخی، ۱۳۷۸)

• استراتژی ثبات (محافظه کاری)

استراتژی ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و این در حالی است که اولاً مجموعه مورد مطالعه وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نباشد، ثانياً امکانات و منابع لازم جهت توسعه موجود نبوده یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را ندهد. عبارت دیگر هنگامی که سازمانی از وضعیت موجود خود راضی باشد و یا توان بهبود شرایط فعلی را نداشته باشد، می‌تواند به استراتژی ثبات متوسل شود. در این شرایط سازمان می‌کوشد تا با تثبیت موقعیت خود و احتمالاً کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری به اهداف مورد نظر دست یابد. لکن طبیعی است که این شرایط نمی‌تواند مدت زیادی دوام یابد، زیرا از سویی محیط با تغییرات خود شرایط را عوض می‌کند و از سوی دیگر رقبا پس از مدتی به این همزیستی خاتمه داده و سهم بازار شرکت مزبور را مورد تهاجم قرار می‌دهند. در صورتیکه از استراتژی ثبات پیروی شود و لزومی به تغییرات چه جزئی و چه کلی نباشد، اصطلاحاً می‌گویند از استراتژی حفظ وضعیت موجود استفاده شده است.

• استراتژی کاهش^۱ (تدافعی)

در حالتی که بنا به هر دلیلی شرکت در صدد کاهش حجم فعالیت‌های موجود باشد، از این استراتژی استفاده می‌شود. دلایل آن می‌تواند متفاوت باشد، مثلاً ناشی از عوامل تهدیدکننده محیطی باشد یا فرصت‌های محیطی بهتر که شرکت در صورت تغییر فعالیت، می‌تواند سریع‌تر به اهداف مورد نظر برسد و یا عقب‌نشینی برای توسعه‌های آتی را نام برد. بنابراین انتخاب این استراتژی به خودی خود نشانگر ضعف نیست، بلکه به علت تغییر

اولویت‌ها می‌توان تخصیص منابع را از محصول دارای اولویت کمتر به محصول با اولویت بیشتر منتقل نمود. در حالت کاهش، شرکت موقتاً یا بطور دائم اقدام به کاهش عملیات یا فعالیت‌های تولید محصولات می‌نماید. البته این کاهش لزوماً بد نیست، چرا که بدین طریق شرکت می‌تواند منابع مورد نیاز سایر بخش‌هایی که موفق‌تر بوده‌اند را تامین نمایند. هدف از کاهش، استحکام بخشی به اوضاع سازمان در زمینه‌های تخصصی می‌باشد. در برخی از اوقات اعلان ورشکستگی می‌تواند گونه‌ای اثربخشی از استراتژی کاهش باشد. انواع استراتژی‌های کاهش (تدافعی) عبارتند از:

- استراتژی حذف محدود^۱ (حذف یک یا چند خط تولید یا شیفت کاری)

استراتژی حذف محدود یا تفکیک مناسب در صورت عدم کارایی استراتژی کاهش به کار گرفته می‌شود. در این حالت شدت کاهش بیشتر شده و منجر به حذف بخشی از محصول یا بخشی از سازمان و... می‌شود. و زمانی اتخاذ می‌شود که یک کار مشخص بخوبی با سازمان سازگار نمی‌شود و یا اینکه پیوسته در راه رسیدن به اهدافی که مجموعه برای آن تعیین کرده است، شکست می‌خورد. همچنین این استراتژی می‌تواند برای اصلاح موقعیت مالی و بودجه‌ای سازمان نیز بکار گرفته شود. امروزه این استراتژی بصورت یکی از استراتژی‌های بسیار متداول تبدیل شده، چرا که شرکت‌ها سعی در کاهش فعالیت‌ها و برون سپاری^۲ اقدام‌های خود دارند.

- استراتژی حذف کامل (اعلام ورشکستگی و تصفیه)^۳

استراتژی تصفیه در صورتی که استراتژی حذف محدود هم کارگر نیافتد، اقدام به فروش یا حذف کامل محصول یا خط تولید آن می‌نمایند.

در این استراتژی بعنوان مثال یک خط کاری به همراه بودجه‌اش کلاً حذف می‌شود. در واقع نامطلوب‌ترین نوع استراتژی کاهش است. چرا که معمولاً باعث زیان صاحبان سهام و کارمندان شرکت می‌شود.

1 Diverstiture

2 Out Sourcing

3 Liguigation

• استراتژی بازنگری^۱

در صورتی که از استراتژی ثبات پیروی شود، به دنبال آن و به منظور تقویت مواضع موجود از این استراتژی استفاده می‌شود. در این حالت برای کاهش هزینه‌ها و تخصیص بهتر منابع با توجه به اولویت‌ها یا تقویت مواضع موجود، یک بازنگری در سازمان به عمل می‌آید. همچنین ممکن است هدف از این استراتژی حذف گروهی از محصولات، زیربخش‌های سازمانی و بازارها باشد که به منظور کاهش هزینه‌ها و سبک کردن سربار سازمان انجام می‌شود.

• تقلیل سرمایه

تقلیل سرمایه غالباً وقتی بعنوان یک استراتژی بکار می‌رود که استراتژی‌های برداشت یا تدافعی ناموفق بوده باشند. این استراتژی شامل فروش قسمتی اساسی از موسسه است که می‌تواند SBU، خط تولید و یا یک بخش از سازمان باشد.

• برداشت

استراتژی برداشت برای کاهش سرمایه‌گذاری‌ها در یک محدوده خاص سازمانی و در یک واحد SBU با هدف قطع هزینه‌ها و بهبود نقدینگی بکار می‌رود. بدیهی است جریان‌ات نقدینگی ایجاد شده، برای فراهم نمودن نیازهای مالی، حوزه‌های در حال رشد و یا جدید سازمان، بکار می‌روند.

• بازگشت

استراتژی بازگشت عبارت است از تلاش در جهت بهبود کارایی عملیاتی که در خلال کاهش موقعیت مالی سازمان رخ می‌دهد. از جمله راهبردهای این استراتژی می‌توان به تغییر مدیریت، تقلیل مخارج سرمایه‌ای، کنترل هزینه‌ها و غیره اشاره کرد.

سایر استراتژی‌های کاهشی عبارتند از: استراتژی عقب‌گرد، استراتژی کاهش تولید یا تنوع محصول، استراتژی کاهش بازار یا ترک بعضی از بازارها، استراتژی کاهش وظایف جاری و کاهش وظایف و فعالیت‌های جاری.

❖ استراتژی توسعه (تهاجمی)

استراتژی فوق که از آن بعنوان استراتژی تهاجمی نیز یاد می‌شود، به معنای افزایش در تعداد و نوع محصولات، بازارها و مشتریان، حجم سازمان و ... است و به منظور کنار زدن رقبا صورت می‌گیرد. این استراتژی می‌تواند به طور تدریجی و یا به طور ناگهانی و غافلگیرکننده پیاده شود. همچنین لازم به ذکر است که هرچند این راهبرد ریسک بالایی دارد، اما تنها گزینه‌ای است که فرصت رشد واقعی را برای موسسه فراهم می‌آورد.

این استراتژی بر خلاف استراتژی کاهش بوده و در شرایطی قابل کاربرد است که شرکت به دنبال افزایش و گسترش فعالیت‌های موجود باشد. دلایل تمایل به این استراتژی نیز می‌توانند متفاوت باشد. برای مثال شرایط محیطی مناسب برای افزایش تولیدات یا مطرح شدن بازارهای جدید و با ریسک‌پذیری بالای رهبران سازمان و الی آخر...

انواع استراتژی‌های تهاجمی عبارتند از: (آنسوف، ۱۳۷۵، فردار، ۱۳۷۹)

- استراتژی ادغام پیشرو^۱ یا یکپارچگی عمودی به پایین (در جهت تکمیل زنجیره تولید تا خدمات بعد از فروش)

عبارت است از بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل به سمت سیستم توزیع یکپارچه یا خرده‌فروشی‌ها. لذا در صورت انتخاب استراتژی توسعه، یکی از گزینه‌های استراتژیک می‌توان توسعه رو به جلو در چرخه تولید و ارائه به بازار محصولات باشد. برای مثال اگر یک شرکت تولیدکننده پوشاک اقدام به ایجاد یا خرید فروشگاه‌های پوشاک به منظور ایجاد شبکه توزیع پوشاک خود کند، از این استراتژی پیروی نموده است. مزایای این استراتژی کاهش واسطه‌ها، افزایش موجودی و بهره‌جویی از مزیت‌های ناشی از کاهش قیمت می‌باشد.

- استراتژی ادغام پسرو^۲ یا یکپارچگی عمودی به بالا (در جهت تکمیل زنجیره تولید به سمت تامین مواد اولیه و قطعات)

عبارت است از بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه‌کنندگان مواد اولیه، لذا استراتژی فوق در جهت عکس چرخه تولیدی محصولات حرکت می‌کند. برای مثال حالتی را در نظر بگیرید که شرکت تولید کننده کفش، اقدام به خرید یا ایجاد کارخانجات تولید چرم رویه و زیره یا

کارخانه تزریق برای کف کفش نماید. کاربرد این استراتژی زمانی است که مالک به عرضه‌کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد.

دو استراتژی فوق بعضاً تحت عنوان استراتژی ادغام عمودی^۱ نیز نامیده می‌شوند.

- **استراتژی توسعه افقی^۲** (در جهت ادغام با همکاران و یا رقبا)
عبارت از بدست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت‌های رقیب است. در صورتیکه شرکتی اقدام به خرید شرکت‌های رقیب خود نماید، از این استراتژی پیروی کرده است. هدف از این استراتژی، توسعه و رشد است. ادغام شرکت‌ها در یکدیگر، خرید شرکت‌های رقیب و امثالهم از جمله مصادیق کاربرد این استراتژی محسوب می‌شود.
- **استراتژی تنوع^۳** (متحدالمرکز، ناهمگون، تار عنکبوتی)

در زمانی که رقابت تنگاتنگ شده و میزان ریسک افزایش یابد، به منظور کاهش ریسک و فشار رقابت و ضربه خوردن در تجارت از این استراتژی استفاده می‌شود. منظور از تنوع‌گرایی کاملاً عکس استراتژی تمرکز است. یعنی به جای سرمایه‌گذاری روی یک محصول یا تک محصولی شدن، در چند زمینه مختلف اقدام به ارائه محصولات می‌کنند. متنوع‌سازی به دو طریق همگون و یا ناهمگون صورت می‌گیرد که بر اساس آن محصولات و خدمات جدید مرتبط برای مشتریان (همگون) و یا محصولات جدید و خدمات غیر مرتبط برای مشتریان (ناهمگون) ارائه می‌شود. وقتی فعالیتها بسیار متنوع و پراکنده باشد بدان استراتژی تار عنکبوتی گفته می‌شود.

• تنوع ترکیبی

تنوع ترکیبی نوعی استراتژی رشد است که شامل افزودن کالا یا خدمات جدیدی عمدتاً متمایز از کالا یا خدمات فعلی سازمان می‌باشد. تنوع ترکیبی می‌تواند از نظر داخلی یا خارجی دنبال شود، اما در بیشتر مواقع تنوع ترکیبی از طریق ادغام‌ها، خرید شرکت‌ها و سرمایه‌گذاری مشترک تحقق می‌یابد. تعداد بسیار زیادی از سازمان‌ها، استراتژی ترکیبی را ترجیح می‌دهند.

- **استراتژی توسعه محصول^۴**

1 Vertical Integration

2 Vertical Integration

3 Diversification

4 Product Development

شایان ذکر است افزودن محصولات و خدمات جدید و غیر مرتبط برای مشتریان کنونی نیز می‌تواند صورت گیرد که به علت شناخت از مشتریان، خطر و ریسک کمتری متوجه شرکت می‌شود. در صورتی که امکان گسترش یا تعمیق بازار نباشد، گسترش محصول یعنی هرگونه تغییر و بهبود در محصول، حتی جایگزینی آن می‌تواند راه حل خوبی باشد که اصطلاحاً آن را “محصولات جدید در بازار موجود” می‌نامند.

بازار جدید	بازار موجود	
توسعه بازار	تعمیق بازار	محصول موجود
نوآوری برای پاسخ به بازار جدید	توسعه محصول	محصول جدید

شکل ۱-۷ ماتریس بازار / محصول

• استراتژی نوآوری^۱ (توسعه محصول جدید برای بازار جدید)

یکی از پایدارترین روش‌های گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در خدمات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار، مزیت‌های جدید رقابتی برای سازمان ایجاد می‌شود. اگر این روند ادامه یابد، سازمان می‌تواند به راحتی رهبری بازار را به عهده گرفته و از حالت انفعالی خارج شود.

• استراتژی توسعه بازار^۲

عبارت از عرضه محصولات و خدمات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید است. در صورتیکه محصولات در بازار با موفقیت روبرو شوند، می‌توان با افزودن محدوده‌های جغرافیایی دیگر یا محصولات دیگر یا وارد شدن در سایر قسمت‌های بازار مثل اقشار دیگر مصرف‌کننده در همان بازار و غیره، میزان فروش را بالا برد. به این حالت اصطلاحاً “فروش محصولات موجود در بازارهای جدید” گفته می‌شود.

1 Innovation

2 Market Development

• استراتژی نفوذ در بازار^۱

عبارت است از بالا بردن سهم بازار برای محصولات و خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش‌هایی که در زمینه بازاریابی انجام می‌شود. در حالتی که به علت ضعف توزیع یا خدمات، شرکت نتوانسته است کل بازار موجود را تحت پوشش خود قرار دهد، این استراتژی بکار گرفته می‌شود. در این حالت “فروش محصولات موجود در بازارهای موجود” مد نظر می‌باشد.

• همکاری مشترک^۲

در همکاری مشترک، هدف بهره‌گیری از هماهنگی و هم‌افزایی ناشی از به هم پیوستن چندین شرکت جهت ارائه محصولات مشخص و بصورت مشترک می‌باشد. در اثر این همکاری، حاصل کار به مراتب بیشتر از حاصل جمع جبری تک تک فعالیت‌های آن شرکت‌ها خواهد بود. در اثر این همکاری، رقابت کاهش پیدا کرده و در نتیجه میزان ریسک نیز پایین می‌آید.

• استراتژی توسعه وظیفه

هرگاه استراتژی اتخاذ شده منجر به افزایش وظیفه ای اصلی به شرکت یا سازمان شود مثلاً اگر شرکتی تا کنون کار مونتاژ قطعات را انجام می‌داد، من بعد کار ساخت قطعات را نیز خود انجام بعهده گیرد، آنگاه توسعه وظیفه جدید انجام داده است.

❖ استراتژی‌های ترکیبی^۳ (رقابتی)

همانطور که از نام این استراتژی می‌توان فهمید، شامل آن دسته از استراتژی‌هایی است که بصورت ترکیبی یا تلفیقی و یا اتخاذ توانان چند تصمیم استراتژیک، به مورد اجرا گذاشته می‌شوند.

در سازمان‌های بزرگ که دارای تنوع محصول می‌باشند، معمولاً تعدادی از استراتژی‌ها بصورت مشترک و همزمان استفاده می‌شوند. بعنوان مثال یک سازمان می‌تواند در عین حالیکه استراتژی ثبات را دنبال می‌کند، به فکر حذف محدود بعضی از فعالیت‌ها و از طرف دیگر نوآوری و راه‌اندازی خط تولید جدید نیز باشد.

۱-۶-۳-۳- استراتژی‌های وظیفه‌ای^۱

استراتژی‌هایی که بحث آنها گذشت، عموماً مربوط به شرکت‌ها بودند. طبیعی است که واحدهای وظیفه‌ای مثل واحدهای: تحقیق و توسعه، تولید یا عملیات، بازاریابی، مالی و ... نیاز به استراتژی مخصوص به خود دارند. این استراتژی‌ها باید هماهنگ و همگام با استراتژی‌های اصلی شرکت باشند. در ادامه اشاره‌ای به برخی از این استراتژی‌های وظیفه‌ای خواهیم داشت.

❖ استراتژی واحدهای عملیاتی یا تولیدی

این استراتژی به امتیازات رقابتی در حوزه ساخت و تولیدی مرتبط بوده و شامل سیستم‌های تولید، سیستم‌های کنترل و سیاست‌های کلیدی ساخت و تولید می‌باشد. در این نوع از واحدهای وظیفه‌ای و در راستای استراتژی‌های شرکت، عموماً در سه بعد زیر باید استراتژی‌ها مشخص گردند (فردا، ۱۳۷۹)

- **امکانات و تجهیزات:** از قبیل، میزان تمرکز یا عدم متمرکز بودن آنها، میزان اتوماسیون مورد نیاز و حجم تولید.
- **برنامه‌ریزی و کنترل:** از قبیل، تولید سفارشی یا انبوه، حجم انبار قطعات مواد، روش استفاده از انبارها، فعالیت‌های کنترلی.
- **سفارشات:** از قبیل تعداد، تنوع، کمیت، کیفیت تأمین کننده، نحوه انتخاب و امثالهم

❖ استراتژی واحد مالی

استراتژی مالی با سیاست‌های خرید و تخصیص سرمایه سر و کار دارد. هدف آن بهبود ساختار سرمایه سازمان است (محبعلی و رحمان سرشت، ۱۳۷۲). استراتژی واحدهای مالی نیز باید پاسخگوی سه بعد زیر باشد:

- **هزینه سرمایه:** از قبیل سرمایه قابل قبول، نحوه تعادل بین بدهی‌های کوتاه و بلندمدت، نحوه تعادل بین اعتبارات داخلی و خارجی و
- **توزیع سرمایه:** از قبیل اولویت‌های توزیع سرمایه، میزان تفویض اختیارات سرمایه‌ای به مدیران در سطوح مختلف و

- **مدیریت سرمایه:** از قبیل، میزان سود قابل توزیع بین سهامداران، میزان ثبات سوددهی، نقدینگی، نحوه قسط‌بندی وام‌ها و غیره.

❖ استراتژی واحد تحقیق و توسعه

استراتژی‌های در واحدهای تحقیق و توسعه ابعاد چهارگانه زیر را باید پاسخگو باشد
(علی احمدی، ۱۳۷۷):

- **نوع تحقیق:** از قبیل میزان تحقیقات پایه، میزان تحقیقات کاربردی، میزان اصلاحات جزئی و پروژه‌های جدید مورد نیاز، ...
- **دوره زمانی:** از قبیل، تاکید روی تحقیقات کوتاه‌مدت یا بلندمدت، کدام گرایش زمانی بهتر در راستای استراتژی شرکت می‌تواند باشد و غیره.
- **تناسب سازمانی:** از قبیل، تحقیقات در شرکت یا توسط سایر شرکت‌ها انجام شود، میزان تمرکز یا عدم تمرکز تحقیقات، ارتباط بین مدیر تحقیق و توسعه و سایر مدیران و غیره
- **موضع تحقیقاتی:** از قبیل، رهبری تحقیقات و نوآوری یا پیروی از تحقیقات و نوآوری‌های رقبا و غیره.

❖ استراتژی واحد بازاریابی

استراتژی توزیع و بازاریابی عموماً پس از تحویل محصول نهایی یا تبادل با مشتری، با فرآیند کاری مطرح می‌شود. این استراتژی شامل تنظیم هدف برای بازاریابی و توزیع مکان و بازار هدف، نوع مشتری، قیمت گذاری، تبلیغات و تخصیص منابع برای دستیابی به این اهداف است (Aker, 2001)

در واحدهای بازاریابی علاوه بر استراتژی‌های شرکت، برخی استراتژی‌های خاص بازاریابی نیز مطرح هستند که به شرح زیر می‌باشند:

- **استراتژی رهبری بازار:** شرکت تلاش می‌کند موقعیت رهبری بازار را بدست آورد یا حفظ کند.
- **استراتژی پیروی:** شرکت امکان رهبر شدن را ندارد، بنابراین همیشه صبر می‌کند تا رهبر، استراتژی خود را اعلام کند و سپس از آن پیروی کند.
- **استراتژی چالشگر:** در این حالت شرکت امکان رقابت تنگاتنگ با رهبر را دارد و حاضر نیست پیرو باشد.
- **استراتژی گوشه‌گیر:** در این حالت شرکت ترجیح می‌دهد به گوشه‌ای از بازار خزیده و آنجا را محکم برای خود حفظ کند.

- استراتژی آمیخته بازار: این استراتژی خود تشکیل یافته از چهار استراتژی است که عبارتند از: قیمت، پرسنل، توزیع و استراتژی محصول که ترکیب آنها استراتژی آمیخته یا ترکیب بازار را به دست می‌دهد.
- ❖ استراتژی واحد منابع انسانی

در عصر حاضر منابع انسانی بعنوان یکی از گرانبهاترین منابع همواره مورد توجه قرار گرفته و مبنایی برای دستیابی به مزیت رقابتی برای شرکتها و سازمانها بوده است. این امر بخصوص در شرایط حاضر که دانش و اطلاعات محور اصلی آنها است، از اهمیت بسزایی برخوردار است. بر این مبنای استراتژی‌های واحد منابع انسانی، شامل راهبردهای اساسی است که سازمان و مجموعه مورد مطالعه را در دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان رهنمون سازد. این قبیل راهبردها حوزه‌های جذب، نگهداری و ریزش منابع انسانی را در برمی‌گیرد (داشگزراده، ۱۳۷۵).

❖ استراتژی واحد فناوری اطلاعات

استراتژی‌های فناوری اطلاعات عبارتند از: راهبردهایی که در راستای مأموریت، اهداف و استراتژی‌های کلان، مجموعه زمینه محقق سازی آنها را فراهم می‌سازد. این قبیل استراتژی‌ها عمدتاً موارد ذیل را شامل می‌شود: (cassidy, 1998)

- جریان اطلاعات و ساختار فرآیندهای کاری
 - سازمان متولی و منابع انسانی متخصص در حوزه انفورماتیک
 - بستر سخت افزاری، نرم‌افزاری، مدیریت بانکهای اطلاعاتی، ارتباطات و شبکه
 - سطوح و سلسله مراتب، تمرکز و عدم تمرکز سیستم‌ها و اطلاعات و امثالهم
- سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای عبارتند از: استراتژی‌های بهداشتی و درمانی، فرهنگی و اجتماعی، علم و فناوری، انتقال و توسعه تکنولوژی، اداری و پشتیبانی و ...

۱-۶-۳-۴ استراتژی چهارگانه شرکت‌های ژاپنی

شرکت‌های ژاپنی در پی گسترش حضور خود در بازارهای جهانی به تدریج چهار استراتژی متفاوت را بکار گرفته‌اند که به شرح زیر می‌باشند: (غضنفری، ۱۳۷۸).

- ایجاد برتری در چهار بعد

شامل استراتژی‌هایی است که بصورت همزمان در ابعاد مختلف کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، ... شرکت را توانمند نموده است.

برای مثال: در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را، توانمند نموده‌اند.

• جستجوی مناطق بی‌دفاع

عبارت است از شناسایی خالهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبا رها شده است. برای مثال: یک ناحیه جغرافیایی فراموش شده، قسمتی از زنجیره ارزش تولید محصول که متولی ندارد، یا بخشی از بازار یک شرکت بزرگ که بدون پاسخ مانده است.

• تغییر شرایط درگیری و نفوذ

استاندارد کردن محصولات، فروش از طریق کانال‌های توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نباشد، و... از جمله مثالهای این استراتژی است.

• رقابت از طریق همکاری تنگاتنگ

برای مثال: همکاری تنگاتنگ با بانک، یا تامین‌کنندگان مواد و قطعات و غیره که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع‌های صنعتی یا تجاری می‌شود را می‌توان برای این استراتژی نام برد.

۱-۶-۳-۵- سایر استراتژی‌ها

صرف‌نظر از استراتژی‌های عمومی که در ادبیات برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک متداول است و پیش از این مورد اشاره قرار گرفت، استراتژی‌های دیگری نیز وجود دارند که به تناسب فضای کاری هر یک از ابزارها و مدل‌های استراتژی، توسعه یافته‌اند که از جمله می‌توان به استراتژی‌های رقابتی پورتر، استراتژی‌های پیشنهادی ماتریس‌های پورت فولیو BCG، GE و امثالهم اشاره کرد. این قبیل استراتژی‌ها در هر یک از بخش‌های مربوط تعریف و تشریح مدل‌ها، مورد اشاره قرار گرفته‌اند که از ذکر مجدد آنها در این بخش اجتناب شده است. با این حال استراتژی‌های مختلف و منفرد دیگری نیز وجود دارند که در ادامه به اجمال مورد اشاره قرار خواهند گرفت (کالیف، ۱۳۷۶).

❖ استراتژی شبه‌قهرمانی

استراتژی‌های نوع قهرمانی‌ها، الگوهای مقدماتی هستند که در نظر دارند مجموعه ارزش‌های محوری، رسالت اصلی و اهداف وجودی سیستم را (که از بین رفته‌اند یا به دلیل

تغییرات محیطی یا ضعف صلاحیت‌های سازمانی یا مدیریتی در معرض اضمحلال قرار دارند) مجدداً در بلندمدت برقرار سازند. این به معنای تثبیت گذشته نیست، بلکه احیای ویژگی‌های لازم حیاتی از بین رفته، به کمک واکنش‌های استراتژیک، نسبت به اوضاع جدید و تغییرات تکنولوژی بوده و شامل استراتژی‌های ذیل می‌باشد:

استراتژی نیروبخش: این استراتژی از طریق خط مشی‌های جدید و جهت‌دهی مجدد برنامه سازمانی به ویژه از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک به خصوصیات از بین رفته، نیرو می‌بخشد.

استراتژی اصلاحی: شامل تلاش‌های ناظر بر تغییر خط مشی‌ها می‌باشد.

محافظه‌کارانه: برای حفظ ارزش‌ها، نهادها یا اهدافی که در تغییرات محیطی مورد تهدید قرار گرفته‌اند بکار گرفته می‌شود.

❖ استراتژی‌های جستاری

این استراتژی در پی ایجاد آینده‌ای جدید و متفاوت بوده و شامل موارد زیر است:

- **دستور کار جدید:** شامل اهداف یا مقاصد بلندمدت آموزشی علمی و کاربردی می‌باشند.
- **اقدام‌های جانشین:** واکنشی مستقیم ولی بلندمدت در قبال یک بحران یا تضاد می‌باشد.

❖ استراتژی‌های متهورانه

شبیه استراتژی‌های جستاری بوده ولی کوتاه‌مدت هستند.

استراتژی‌های مربوطه آن عبارتند از:

- **اهداف کوتاه‌مدت (آماج):** که تلاش‌ها را به سوی بهره‌برداری از فرصت‌های کوتاه‌مدت یا غلبه بر تهدیدات معطوف می‌دارند.
- **طراحی آزمایش‌های کوتاه‌مدت (کوشش‌ها):** برای برخورد با مسائل و مشکلات مطرح می‌شوند.
- **پیمان‌ها یا توافقات کوتاه‌مدت:** میان بخش‌های مختلف از نظر استفاده مشترک از امکانات برای برخورد با مشکلات یا ایجاد موفقیت‌ها بکار گرفته می‌شوند.

❖ استراتژی‌های نوع شرط بندی

شامل تلاش‌های سنجیده‌ای است که برای مانور به سوی موقعیت مطلوب و غلبه بر مخاطرات صورت می‌گیرد. این استراتژی‌ها هنگام روبرو شدن با مشکلات فوری که مانع از تنظیم استراتژی بلند مدت شوند، اتخاذ می‌شوند و عبارتند از:

- ۱- دفاع کردن در برابر خطرهای خنثی کردن آنها
 - ۲- نفوذ یا مذاکره استراتژیک در موضوع‌های کم‌فایده برای ایجاد موقعیت نفوذ در زمینه‌های مفید برای سازمان
 - ۳- پیشرفت کردن یا نشان دادن عکس‌العمل کوتاه‌مدت در قبال راه حل فوری
- ❖ **استراتژی مبتنی بر آزادی عمل راهبردی**

در شرایط رقابت‌های بسیار فشرده در یک صنعت، با بکارگیری نوآوری در تکوین و تولید یک محصول جدید و یا گشودن بازارهای جدید می‌توان به موفقیت دست یافت.

برای این منظور، باید با استفاده از روش‌های بسیار پرتحرک و پرقدرت، آن بخش از بازار را که مورد بهره‌برداری رقبا نمی‌باشد مورد استفاده قرار داد. این استراتژی را آزادی عمل راهبردی می‌نامند.

براساس وضعیت بازار و رقبا و توانمندی داخلی شرکت می‌توان یکی از چهار حالت فوق‌الذکر را بعنوان پایه ای برای راهبرد انتخاب نمود، نکته حائز اهمیت این است که در شروع رقابت باید از اقدام‌های مشابه (اقداماتی که رقبا نیز به سادگی قادر به انجام آن هستند) پرهیز شود. مثلاً جنگ قیمت‌ها، علاوه بر کاهش سودآوری، برای خود صاحبان صنایع نیز مخاطره آمیز است. بدیهی است با کاهش قیمت تمام شده از طریق تنزل استانداردهای کیفی، نهایتاً جایگاه صنایع در بازار متزلزل خواهد شد.

❖ استراتژی مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت

با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی، می‌توان زمینه‌هایی را که سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع شرکت در آن منجر به کسب برتری قابل ملاحظه‌ای نسبت به رقبا می‌شود را تعیین نمود. زمینه‌ها و فرصت‌های مذکور را عوامل کلیدی موفقیت و صرف منابع موجود در آنها را بمنظور کسب موفقیت برتر، راهبرد مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت می‌نامند.

❖ استراتژی مبتنی بر توافق نسبی

در شرایطی که کلیه رقبا با توجه به عوامل کلیدی موفقیت به شدت مشغول فعالیت هستند و شرکت نسبت به رقبای خود، هیچگونه مزیت نسبی ندارد، کسب برتری نسبی، منوط به بهره‌گیری از هرگونه تفاوت در شرایط رقابتی شرکت‌ها می‌باشد. در این حالت وظیفه طراحان استراتژی اینست که:

از برتری تکنولوژیکی یا سوددهی و امثال آن در مورد محصولاتی که مستقیماً در رقابت با رقیب مورد نظر تولید نمی‌شود، بهره‌برداری کنند.

از هر نوع تفاوت در نحوه توزیع منابع و ترکیب دارایی‌های شرکت، در مقایسه با رقبا استفاده نمایند. این استراتژی‌ها را راهبرد مبتنی بر توافق نسبی می‌نامند.

❖ استراتژی مبتنی بر ابتکارات جسورانه

در صورتیکه رقیب در فعالیت با رشد کم یا ثابت، کاملاً جا افتاده است و از میدان بدر کردن وی مشکل باشد. در این حالت باید تمامی مفروضات و فعالیت‌ها را زیر سوال برد و با برهم زدن قواعد بازی و انتخاب یک راهبرد کاملاً غیرمتعارف و با چالشی جسورانه مزیت رقابتی قدرتمند ولی پنهان در فعالیت‌ها را اعم از تولیدی، بازاریابی و غیره کشف و بر مبنای آن استراتژی لازم را تدوین نمود.

۱-۷- منابع و مآخذ

- ابراهیمی نژاد، مهدی؛ (۱۳۷۹) "مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع"؛ سمت.
- ابراهیمی، رضا؛ طباطبایی، امیر؛ (۱۳۷۹) "حسابرسی استراتژی"؛ انتشارات منشور بهره‌وری.
- احمدی، حسین؛ (۱۳۷۷) "برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن"؛ انتشارات تصت.
- اشرف افخمی، علی؛ (۱۳۷۴) "مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه"؛ سازمان مدیریت صنعتی.
- امیرکبیری، (۱۳۷۷) علی رضا؛ "مدیریت استراتژیک"؛ انتشارات ملک.
- آنسوف، مک دائل؛ (۱۳۷۷) "استقرار مدیریت استراتژیک"؛ ترجمه عبدالله زنده؛ سمت.
- باب، گانز؛ (۱۳۷۱) "سازمان تداوم"؛ ترجمه خدایار ابیلی؛ نشر سابکو؛
- بر (۱۳۷۷) رهبری بصیر؛ "ترجمه محمد ازگلی؛ برزو فرهی؛ دانشگاه امام حسین (ع)
- جان، مک دائل؛ (۱۳۸۱) "مدیریت دانش"؛ ترجمه گروه کارشناسان ایران؛ انتشارات کیفیت و مدیریت.
- چارلز، هندی؛ (۱۳۸۰) "ارزش آفرینی در اقتصاد شبکه‌ای"؛ مترجم حسین حسینیان؛ نشر فرا.
- داشگزراده، خدابخش؛ (۱۳۷۵) "برنامه‌ریزی استراتژیک منابع انسانی"؛ نشر آفتاب.
- ذوالقدر، محمد باقر؛ (۱۳۸۲) "مدیریت استراتژیک از استراتژی‌های مدبرانه تا اضطرابی"؛ گزارش کلاس درس؛ دانشگاه علم و صنعت ایران.
- راسل، ایکاف؛ (۱۳۷۱) "چهار نگرش به برنامه‌ریزی" ترجمه تقی ناصر شریعتی؛ نشریه تدبیر؛ شماره ۲۸.
- راسل، ایکاف؛ (۱۳۸۰) "برنامه‌ریزی تعاملی"؛ ترجمه سهراب خلیلی شورینی؛ نشر ماد.
- عجمی، محمود؛ (۱۳۷۰) "سیری در ادبیات برنامه‌ریزی"؛ وزارت نیرو.
- علی احمدی، علیرضا؛ (۱۳۷۷) "مدیریت تحقیق تا توسعه تکنولوژی"؛ دانشگاه آزاد اسلامی.
- غضنفری، مهدی؛ (۱۳۷۸) "طرح ملی تحقیقات برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت سیمان"؛ دانشگاه علم و صنعت ایران.
- فردآر؛ دیوید؛ (۱۳۷۹) "مدیریت استراتژیک" ترجمه اعرابی و پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- کالیف، کارنال؛ (۱۳۷۶) "مدیریت تغییر"؛ ترجمه سید امین ا... علوی؛ مرکز آموزش مدیریت دولتی.

- محب علی و رحمان سرشت، (۱۳۷۲) "مدیریت استراتژیک کاربردی"، دانشگاه علامه طباطبائی.
 - مشایخی، علینقی؛ (۱۳۷۸) "جزوه درسی برنامه‌ریزی استراتژیک؛ دانشگاه شریف.
 - مهدی، فتح‌اله؛ (۱۳۷۸) "برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت سیمان"؛ پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران.
-
- A.Cassidy (1998) "Information System Strategic Planning" Lucic-press.
 - C.Hax,s. Majluf;(1984) "Strategic Management in Integrative Perspective"; Prentice- hall.
 - D.A.AKER, (2001) "Strategic Market Management" john willy.
 - D.Asch; C.Borrman(1991) "Readings in Strategic management"; Mac; Millan.
 - H.Mintzberg, J.Lample, B.Ahlstrand(1998) "Strategy Safari"; Prentice-hall.
 - I.Bonn; (2001) "Developing Strategic Thinking as a CoreCompetency"; Management Decision; Vol 39.
 - J, Balogun ;(1999) "Exploring Strategic Change"; Prentice- hall.
 - Lawrence, E. (1999). "Strategic Thinking. public service commission of Canada, April, 27.
 - P.Forbes,(1996) "Handbook of Strategic Planning"; Air dole Group.
 - Rumelt, R.P., Schendel, D. and Teece, D. (1994) *Fundamental Issues in Strategy*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.

فصل ۲- فرآیندهای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و معرفی اجزاء آن

۲-۱- مقدمه

فرهنگ و ادبیات برنامه‌ریزی، مدیریت و استراتژی، آکنده از مدل‌های مختلف فراگرد مدیریت استراتژیک است که هر کدام به روش‌های متفاوتی به تدوین و راهبری فعالیت‌های این فرایند می‌پردازد. همانطور که در سایر فرایندها، یک جریان مشخصی از اطلاعات، طی مراحل به هم پیوسته تجزیه و تحلیل در جهت دستیابی به هدف، مطرح می‌گردد، در مدل‌های مدیریت استراتژیک نیز این ویژگی‌ها لحاظ شده است.

بر همین اساس جهت آشنایی هر چه بیشتر با مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک و اجزاء هر کدام در این فصل از کتاب، ابتدا، مروری اجمالی بر اجزاء مطروحه در فرایندهای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (که غالباً مورد استفاده قرار می‌گیرند) خواهیم پرداخت و سپس برخی از مدل‌های فرایندی متداول معرفی می‌شوند.

۲-۲- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، اصطلاحی است که جهت تشریح فرایند تصمیم‌گیری و اجرا مورد استفاده قرار می‌گیرد. به این ترتیب مدیریت استراتژیک عبارت است از جریان تصمیم‌ها و فعالیت‌هایی که منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی مؤثر برای نیل به اهداف می‌شود. به همین طریق فرایند مدیریت استراتژیک روشی است که در آن استراتژیست‌ها به تعیین اهداف و تصمیم‌گیری استراتژیک می‌پردازند. (امیرکبیری، ۱۳۷۰)

در این فراگرد سه عنصر اساسی مطرح می‌شود که عبارتند از:

- برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه استراتژی
- پیاده‌سازی / بکارگیری / اجرای استراتژی
- نظارت، ارزیابی و کنترل استراتژی

در راستای این فراگرد مدیریت استراتژیک باید، چهار عامل کلیدی را که متفقاً موجب تحقق برنامه می‌شوند، در نظر داشته باشد. این عوامل عبارت‌اند از: (اشرف افخمی، ۱۳۷۴)

- محیط اجرای برنامه (نحوه ارتباطات، سازگاری و غیره)

- **استراتژی و برنامه** (اهداف، راهبرد، سیاست‌ها و طرح‌های عملی)
- **ساختار سازمانی** (وظائف محوله، تعیین حدود مسئولیت‌ها و اختیارات تفویض شده، سیستم گزارش دهی و غیره)
- **فرایند ارتباطات درون‌سازمانی** (تأثیرگذاری بر رفتار کارکنان، روش‌های جلب مشارکت، تخصیص منابع و اجرای برنامه و غیره)

۲-۳- فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک و اجزای آن

بدنبال مباحثی که پیش از این در خصوص مکاتب برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مطرح شد، می‌توان گفت مشخصه غالب مکاتب تحت پوشش پارادایم تجویزی، رویکردهای فرایندی به نظام برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک بوده و بر این اساس هر کدام به نوعی مراحل و اقدامات اجرایی فرایند را بر اساس توالی منطقی که در هر مدل فرایندی (مفهومی) تعریف شده، به مورد اجرا می‌گذارند. در این راستا، هر یک از مدل‌های مفهومی، طی مراحل اجرایی خود قدم‌هایی را طی کرده و پیرامون هر یک از موضوعات مطروحه به ارزیابی و تحلیل می‌پردازند. با عنایت به این موضوع در این فصل از کتاب برخی از موجودیت‌ها^۱، و اجزاء مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک را که از اهمیت و کاربرد بیشتری برخوردار هستند، به ترتیب ذیل مورد اشاره قرار خواهیم داد، به نحوی که درک و فهم مشترکی نسبت به هر یک از این اجزاء فراهم شود:

۱- برنامه‌ریزی استراتژیک و توسعه استراتژی

۱-۱- ترسیم ارکان جهت ساز

۱-۱-۱- ارزش‌های اساسی / بایدها و نبایدهای اخلاقی / باورهای اعتقادی / احکام اسلامی.

۱-۱-۲- رویکردها / ارزش‌های علمی / رهیافت‌ها

۱-۱-۳- اصول، قواعد، سنت‌ها و باید و نبایدهای هدایتگر حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب

۴-۱-۱ چشم‌انداز آرمانی (آرمانها) / چشم‌انداز مطلوب (آینده مطلوب) / چشم‌انداز میسور / دورنما / منظر

۵-۱-۱ ماموریت / رسالت / فلسفه وجودی / اهداف عالیه و مقاصد سازمانی

۶-۱-۱ اهداف کیفی و جهت حرکت

۷-۱-۱ اهداف کمی و شاخص های برنامه‌ریزی بلندمدت تا کوتاه‌مدت

۸-۱-۱ شعارهای تحول‌آفرین (بیهاگ‌ها)

۹-۱-۱ وظایف / تکالیف / دستورها / مقررات

۲-۱ شناخت و تحلیل محیط داخلی / خارجی

۱-۲-۱ ذی‌نفعان / موکلان استراتژیک / ذی‌الحقوق

۱-۲-۱-۱ رقبا

۲-۱-۲-۱ مشتریان

۳-۱-۲-۱ تأمین‌کنندگان

۲-۲-۱ عوامل و حوزه‌های استراتژیک / موضوعات استراتژیک

۳-۱ استراتژی و ماهیت آن

۱-۳-۱ فرموله کردن استراتژی / تدوین استراتژی

۲-۳-۱ گزینه‌ها و بدیل‌های استراتژی

۳-۳-۱ انتخاب استراتژی اولویت‌دار

۴-۱ برنامه‌ریزی بلندمدت تا کوتاه مدت

۱-۴-۱ اهداف کیفی / اهداف کمی / سالیانه

۲-۴-۱ برنامه‌ریزی بلندمدت تا میان‌مدت

۳-۴-۱ برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت / برنامه‌ریزی عملیات

۱-۴-۴- بودجه‌بندی

۲- پیاده‌سازی / بکارگیری / اجرای استراتژی

۲-۱- سیاست و خط‌مشی اجرائی / رویه و گردش کار / روش و دستورالعمل

۲-۲- نهادهای پیاده‌سازی استراتژی (سیستم و ساختار، ارتباطات و تعاملات، هدایت و رهبری، انگیزش، آموزش، رفع نزاعات، ...)

۲-۳- فرهنگ استراتژیک

۳- نظارت، ارزیابی و کنترل استراتژی

۳-۱- اندازه‌گیری عملکرد/تحلیل فاصله

۳-۲- کنترل استراتژیک

۳-۲- اعمال بازخورد

یک برنامه استراتژیک، بستری یا چارچوبی است که برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیات که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه‌ریزی شده گردد، تهیه می‌شود.

برنامه‌ریزی استراتژیک فرایندی است که طی آن مدیران ارشد اجرایی و عملیاتی برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان را طراحی می‌کنند. مهم‌ترین ویژگی این فرایند در ماهیت کار گروهی آن نهفته است. زیرا در قالب چنین فرایند و کارگروهی است که اعتقاد و باور به استراتژی سازمان شکل می‌گیرد و افراد درگیر در این فرایند، احساس تعلق و مالکیت نسبت به آن پیدا می‌کنند. بعلاوه چنین فرایندی باعث تسهیل مرحله استقرار استراتژی سازمان می‌گردد. (شریفی، کلونی ۱۳۷۶)

مراحل و عناصر برنامه‌ریزی استراتژیک عبارتند از:

۲-۳-۱- ترسیم ارکان جهت ساز (مبتنی بر مبانی، اصول و آموزه‌های مکتبی و

دیدگاه‌های استراتژیست‌ها و موکلان استراتژیک)

مهمترین اجزای ارکان جهت‌ساز که ترسیم‌گر وضعیت آرمانی تا مطلوب هستند بدین قرار

است:

❖ ارزش‌های اساسی^۱ / بایدها و نبایدهای اخلاقی/باورهای اعتقادی/احکام اسلامی

به‌منظور تعریف ارزش‌ها باید گفت که نگرش انسان نسبت به هستی، انسان، جهان، خالق هستی و عالم غیب نوعی فضای فکری، جهان‌بینی و همچنین نظام تحلیلی در ذهن افراد پدید می‌آورد که به‌وسیله آن سنجش موجودیت‌ها (افعال، اشیاء و...) و تنظیم روابط انسان‌ها با دیگران صورت می‌گیرد و به آن‌ها جایگاه مطلوب یا نامطلوب، حسن یا قبح، خوب یا بد اختصاص می‌دهد. این نوع باورهای اعتقادی دیدگاه فلسفی مبنای از مقایسه و تحلیل، ارزش‌گذاریها است که خروجی این تحلیل ارزش آن موجودیت است. آن دسته از ارزش‌های اسلامی که در قالب اخلاق اسلامی قابل احصا و تدوین هستند در قالب استانداردهای اخلاق حرفه‌ای باید مورد توجه مدیران قرار گرفته و به هنگام پیاده‌سازی استراتژی‌ها و برنامه‌ها مورد اهتمام همه کارکنان و مدیران قرار گیرد و با سازوکارهای انگیزشی در رفتارها و فرهنگ سازمانی نهادینه گردد.

احکام اسلامی که در قالب احکام و قوانین اجتماعی اسلام و احکام و مقررات سازمانی قابل تبیین هستند از یک‌سو به‌عنوان احکام و قوانین بالادستی برای طراحان و برنامه ریزان موردتوجه قرار گرفته و اولاً طراحی و برنامه‌ریزی را مبتنی بر رعایت احکام اسلامی و قوانین جمهوری اسلامی انجام دهند و ثانیاً در تبیین ارکان جهت‌ساز برنامه‌ها خصوصاً مأموریت‌ها و رسالت سازمانی، تحقق مسئولیت‌های اجتماعی اسلام در سازمان‌ها مدنظر و در اولویت تام قرار گیرد و در طراحی اهداف کیفی فرایندهای سازمانی و زیرساخت‌های آن‌ها موردتوجه قرار گرفته و اجرای احکام اسلامی و مقررات آن‌ها در سازمان‌ها در کانون توجه بوده و الزامات تحقق آن‌ها و ازجمله ایجاد زیرساخت‌های مربوط نیز مدنظر باشد.

ارزش‌های سازمانی زیربنای فرهنگ سازمانی می‌باشند. یعنی چیزی که شرط بقا و رشد سازمان است و به‌عبارت‌دیگر اصول و راهنمای سازمان‌ها بوده و به‌عنوان رهنمودهایی جهت تصمیم‌گیری‌ها و رفتار در سازمان موردتوجه قرار می‌گیرند (حمیدرضا فرتوک‌زاده، ۱۳۸۱) بسیاری از محققین بر این باورند آنچه سازمان را پایدار نگاه می‌دارد و بقای سازمان را تضمین می‌نماید ارزش‌های اساسی سازمان است، نه صرفاً سودآوری و رشد اقتصادی.

در تدوین یک بیانیه ارزشی، چند ویژگی باید رعایت شود که عبارت‌اند از:

- ارزش‌ها شفاف و قابل‌فهم باشد تا فرهنگ سازی بر مبنای آن میسر گردد.
- رفتار مجموعه آحاد سازمانی حاکی از اعتقاد به ارزش‌ها در سازمان باشد.
- ارزش‌ها باید همسو و هم‌افزا بوده و مبنای رشد افراد در سازمان باشد.
- راهنمای ترسیم چشم‌انداز، تدوین مأموریت و اهداف عالیه سازمانی باشد.

لذا می‌توان نتیجه‌گیری کرد، ارزش‌ها همان باید‌ها و نبایدهای سازمان هستند که آرمان‌ها (چشم‌انداز آرمانی) و مأموریت (و اهداف عالیه) سازمان بر مبنای آن‌ها تدوین می‌شوند و نیز چشم‌انداز مطلوب سازمان در این راستا شکل می‌گیرد. لذا در شرایط متغیر آنچه تغییر می‌کند مأموریت سازمان است نه ارزش‌های سازمان.

در سازمان‌های یادگیرنده، ارزش‌ها نقش محوری در انسجام‌بخشی کارکنان و اتخاذ وحدت رویه آحاد سازمانی برای دستیابی به اهداف و آرمان‌های سازمانی دارند.

❖ رویکردها / ارزش‌های علمی / رهیافت‌ها

آن دسته از ارزش‌های علمی (رویکردها) که بیانگر دستاوردهای عقل سلیم بشری و تجارب موفق دنیا در اداره امور هستند به‌طور مشابهی در قالب رویکردهای علمی برای حل مسائل استراتژیک، احصا شده و به نحو مشابه ارزش‌ها در ترسیم چشم‌انداز، تدوین مأموریت‌ها و اهداف عالیه تا اهداف کیفی مورد بهره‌برداری و در ترسیم ارکان جهت‌ساز برنامه‌ها نقش‌آفرینی می‌کند. رویکردهایی نظیر رویکرد فناوری اطلاعات و ارتباطات، رویکرد نوآوری، رویکرد یادگیری و تعالی مستمر، رویکرد هوشمندی سازمانی، رویکرد چابکی، رویکرد مشارکت کارکنان و...

❖ اصول، قواعد، سنت‌ها و باید و نبایدهای هدایتگر حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب

از آنجا که پس از شناخت و ارزیابی وضعیت موجود و ترسیم وضعیت مطلوب به طور واقع‌بینانه نیازمند چاره‌جویی، تصمیم‌گیری و چگونگی حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب هستیم، برای آنکه برنامه‌ریزان در چارچوبه مناسبی حرکت نموده تا بتوانند به طراحی راهبردها، اقدامات و برنامه‌های بلندمدت تا کوتاه‌مدت بپردازند نیاز به خطوط راهنمایی دارند که از آنها با عناوینی همچون اصول، سنت‌ها، قواعد، قوانین و مقررات بالادستی و باید و نبایدهای هدایتگر حرکت

از وضع موجود به وضع مطلوب یاد می‌شود. این خطوط راهنما از سنت‌های الهی و الزامات عقلانی تا باید و نبایدهای اخلاقی، وجدانی، فقهی، حقوقی و عرفی را در بر می‌گیرد.

❖ چشم‌انداز^۱ آرمانی (آرمانها) / چشم‌انداز مطلوب در افق موردنظر / چشم‌انداز میسور/دورنما/ منظر

چشم‌انداز یا دورنما، توصیفی است از شرایط آینده سازمان یا شرکت و به عبارت دیگر، تصویری است از وضعیت شرکت، زمانی که به اهداف و استراتژی‌های خود دست یافته باشد (چشم‌انداز میسور). بدین ترتیب توجیهی روشن و مشخص و قابل دفاع از اینکه چرا و چه انتظاری از سازمان می‌رود حاصل می‌شود و امکان موفقیت سازمان با تصویر روشنی که از آینده آن به دست می‌آورند محتمل‌تر خواهد شد. از طرف دیگر توافق به آینده سازمان، همه نیروهای مجموعه را همسو و هم‌جهت ساخته؛ آرمان مشترکی را بین اعضا مجموعه فراهم می‌سازد.

آرمان‌ها در واقع همان چشم‌انداز آرمانی است که تصویری ایده‌آل جهت هدایت سازمان و جامعه به دست می‌دهد و همانند ستاره قطبی راهنمای حرکت سازمان در افق بسیار دور خواهد بود. آرمان‌ها معمولاً زاینده فکر و خلاقیت مدیران مجموعه بوده و در ابعاد مختلفی همچون فناوری، دانش، وضعیت مالی، بازار و ... به تصویر کشیده می‌شوند. در آموزه‌های اسلامی چشم‌انداز آرمانی برای جامعه اسلامی در زمان تشکیل حکومت جهانی به رهبری امام زمان (عج) در قالب احادیث از زبان معصومین (ع) توصیف گردیده است.

بدیهی است چنانچه تصویرسازی آینده‌ی مطلوبی که در افق مورد نظر می‌خواهیم بدان دست‌یابیم به درستی صورت گیرد، موانع تحقق آن روشن‌شده و سازمان به راحتی خواهد توانست بر موانع موجود غلبه نماید. براین‌اساس چشم‌انداز مطلوب باید خصوصیات زیر را داشته باشد: (علی‌احمدی، ۱۳۸۲)

- آینده‌ای بهتر را در افق موردنظر به تصویر بکشد و چشم‌انداز آینده مطلوب را نشان دهد.
- بلندپروازانه باشد.
- پسندیده و مطلوب باشد.

- هدایت‌کننده و جهت‌دهنده باشد.
- واضح و قابل‌فهم باشد.
- حتی‌الامکان تغییرات آینده را پاسخگویی نماید.
- دستیابی به ارزش‌های مشترک را سهولت بخشد.
- پیامدهای مثبت را بیان دارد.
- ایجاد هیجان، انگیزه و تحرک در آحاد سازمان و جامعه نماید.

❖ مأموریت/ رسالت^۱/ تکالیف و وظایف اصلی /فلسفه وجودی/ اهداف عالی و مقاصد سازمانی

بنا به تعریف، رسالت عبارت است از فلسفه وجودی و یا نقشی که یک مجموعه (شرکت/ سازمان ...) در جامعه بر عهده گرفته تا با ایفای آن، خدمات مورد نظر را ارائه دهد. و نیازهای جامعه را برآورده سازد. در این راستا مأموریت یک کسب و کار و تجارت عبارت است از، منظور خاص و پایه‌ای که تشکیلات را از کسب و کالاهای دیگر متمایز نموده و رسالت آن را در زمینه محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهد، مشخص می‌نماید. به عبارت دیگر می‌توان گفت مأموریت، یک بیان کلی از نیت شرکت می‌باشد. (فردآر دیوید، ۱۳۷۹)

رسالت یا مأموریت اصلی شرکت، با استفاده از مستندات و اسناد بالادستی موجود و نقطه‌نظرات صاحبان سهام (یا نمایندگان آنها) و مدیران ارشد تعریف و تصریح می‌شود.

منظور از تکلیف، آندسته از اموری است که بر حسب وظیفه و مسئولیت شرعی به عهده فرد یا گروهی در قبال جامعه اسلامی گذاشته می‌شود.

با تدوین مأموریت، تمامی فعالیت‌ها و اقدام‌های شرکت هماهنگ و همسو شده، انگیزه و توجه ذینفعان شرکت پیرامون موضوع افزایش می‌یابد. در این راستا می‌توان گفت مأموریت اهداف بنیادین سازمانی را به تصویر می‌کشد، درحالی‌که چشم‌انداز تصویر شرکت را در صورتیکه به اهداف سازمانی ذکر شده در مأموریت خود برسد نشان می‌دهد.

اهداف بنیادین اصلی‌ترین اهداف یک مجموعه هستند که مبین علت یا علل بوجود آمدن آن مجموعه بوده و جایگاهش را در نظام اجتماعی، سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و ... تعیین و خط حرکت یک مجموعه را ترسیم می‌نماید.

مزایا و منافع تدوین بیانیه رسالت را به شرح ذیل می‌توان برشمرد:

- ایجاد توافق نظر در خصوص سمت و سوی حرکتی شرکت، نقش‌ها و وظایفی که بر عهده دارد.
- روشن شدن فلسفه وجودی شرکت و به دنبال آن مدیریت موثرتر مجموعه.
- ایجاد عادت تمرکز بر بحث و بررسی مسائل واقعاً مهم
- ایجاد وحدت رویه بین مدیران و تصمیم‌گیرندگان شرکت و نیز همسویی در تفکر و تصمیم‌گیری در مورد مسائل کلیدی سازمان

این بیانیه، فلسفه وجودی سازمان، یعنی منظور اساسی آن را تشریح می‌کند. بیانیه بهتر است، آن احتیاجاتی از جامعه را که سازمان قصد برطرف کردن آن‌ها را دارد و نیز اینکه با چه هدفی این کار را خواهد کرد، بیان نماید.^۱ معمولاً نوع جامعه موردنظر نیز مورد اشاره قرار می‌گیرد. مدیر ارشد باید بیانیه را ایجاد و با آن موافقت نماید. شایان ذکر است این بیانیه ممکن است به نحوی در گذر سال‌ها تغییر کند. (اعرابی، پارسائیان - ۱۳۷۹)

❖ اهداف کیفی و جهت حرکت

هدف‌های کیفی، هدف‌هایی هستند که در چارچوب تعیین شده توسط اهداف عالیه و بر اساس ارزش‌های حاکم بر جامعه، سازمان و صنعت مورد بررسی، در رابطه با فعالیت‌های مختلفی که برای مجموعه متصور است وضع می‌شوند و جهت حرکت فعالیت‌های سازمان را در ابعاد مختلف نشان

^۱ در بیانیه ماموریت، سعی می‌شود به موضوعات کلیدی و مهمی اشاره شود که از آن جمله می‌توان به چه چیزی؟ چه کسی؟ کجا؟ چرا؟ و چگونه؟ اشاره کرد.

می‌دهند: اهداف کمی نیز در جهت تعیین شده در هدف‌های کیفی، وضعیت یا حالت سازمان را در یک مقطع زمانی معین و یا نتایج مورد انتظار از یک دوره زمانی مشخص را معلوم می‌نمایند و بوسیله یک کمیت و زمان دستیابی به آن مشخص می‌شوند. به عبارت دیگر به کمک اهداف کیفی می‌توان جهت حرکت و به کمک اهداف کمی مقدار حرکت را در واحد زمان مشخص ساخت. (شریفی کلویی، ۱۳۷۶)

اهداف کیفی^۱ جهت حرکت را برای طی نمودن فاصله وضع موجود به وضع مطلوب نشان می‌دهد. برای تعیین اهداف کیفی می‌توان به برآورد فاصله^۲ وضع موجود تا وضع مطلوب پرداخت و با شناخت ماموریت‌ها (اهداف عالیه) سازمان و وضعیت بخش تحقق یافته آن در مقایسه با بخش‌های تحقق نیافته، اقدام به تعریف اهداف کیفی برای هر یک از فرایندهای عملیاتی، زیرساخت‌ها (با تاکید بر مولفه رشد و یادگیری)، مطالبات مشتریان و ذینفعان و پیامدهای مالی یا حاکمیتی مورد نظر در چارچوب کارت امتیازی متوازن و یا چارچوب مناسب دیگری اقدام نمود و جهت گیری‌های امور را به سمت صیانت از وضع موجود (در شرایطی که فاصله‌ی قابل توجهی بین مطلوب و موجود نباشد) و یا جهت‌گیری استعلائی (برای اعتلای وضع موجود در راستای وضع مطلوب) و یا جهت‌گیری‌های کاهش (در شرایطی که شاخص‌های وضع موجود از حالت طبیعی خارج گردیده و نیاز به تعدیل وضع موجود در راستای وضع مطلوب می‌باشد) طرح ریزی نماییم.

معمولاً هر یک از استراتژی‌های سازمانی برای پاسخگویی به هدف کیفی نظیرشان، از طریق بکارگیری فرایندها و انجام وظایف طراحی می‌گردد.

پرتو افکنی ارزشها و رویکردها

❖ اهداف کمی و شاخص‌های برنامه‌ریزی بلندمدت تا کوتاه مدت (سالیانه)

اهداف کمی^۳ بیانگر مقدار حرکت در واحد زمان (سالیانه، پنج ساله یا...) با توجه به برنامه‌ریزی کوتاه مدت تا بلند مدت و بر اساس اهداف کیفی و فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب و مدتی که این فاصله باید طی شود، تعیین می‌گردد. هر هدف کیفی عملاً به یک تا چند هدف کمی قابل تبدیل می‌باشد. به عبارت دیگر، اهداف کمی شاخص‌های ارزیابی عملکرد برنامه‌ها با توجه به اهداف استاندارد مناسب برای هر افق زمانی می‌باشند.

1 Objectives

3 Gap Analysis

2 Gap Analysis

در این میان هدف‌های سالیانه (کوتاه مدت) عبارتند از: نتیجه‌های مورد نظر سازمان طی یک دوره یکساله، اینگونه هدف‌ها در راستای اهداف بلند مدت مطرح شده و جزییات بیشتر و عملیاتی‌تری را در بر می‌گیرند و اهداف باید دارای ویژگیهای خاصی زیر باشند:

۱- مطالعه شده باشند: بصورت صحیح، دقیق و اصولی مورد مطالعه و تحقیق قرار گرفته باشند.

۲- صراحت داشته باشند: بیان و تعبیر هر هدف به گونه‌ای باشد که ضمن جامع و مانع بودن برای هر کسی قابل فهم باشد.

۳- محاسبه شده باشند: سنجش دقیق هر هدف، به خصوص از دیدگاه‌های مقداری و نرخ رشد، می‌تواند به تعریف مفاهیم واقعی آن کمک کند.

۴- مربوط به مدتی معین باشد: یعنی طول مدتی که برای دستیابی به آنها لازم است حتی‌الامکان بصورتی دقیق برآورد شود.

۵- متکی بر هزینه‌های معین باشد: پاسخ به این سؤال که با چه منابعی و تحت چه بودجه و هزینه‌ای می‌توان به اهداف دست یافت.

۶- واقعگرا باشند: اهداف هرچه بیشتر و واقع‌بینانه‌تر تعریف شوند امکان تحقق آنها بیشتر است.

۷- متضمن راه‌حل‌های عملی باشند: اهداف باید موفق‌ترین راه‌حل‌ها را معرفی کنند. این راه‌حل‌ها الزاماً به معنی سهل‌الوصول بودن هدفها نیستند و اما باید عملی بودن آنها را تضمین کند.

۸- با اهداف کلان و سایر برنامه‌ها هماهنگ باشد: سمت و سوی اهداف در هر سطحی که باشند باید هماهنگ با اهداف کلان قرار گیرند. برای یکپارچگی و یکنواختی حرکت به سوی اهداف کلان این امر ضروری است.

۹- شامل فعالیت‌های لازم باشند: فعالیت‌های عملیاتی سازمان را از هر نظر در بر گیرند و باعث ایجاد تضاد و اختلال نشود.

۱۰- توالی و استمرار داشته باشند: توالی عملیات و استمرار فعالیت‌های اهداف بخصوص از لحاظ زمانی باید مراعات شوند.

۱۱-متناسب با قدرت اجرایی باشند: اهداف باید متناسب با امکانات و قدرت اجرایی واحدها

بوده و بیش از حد توان آنها نباشد.

۱۲-با نظر و مشورت مجریان باشد: اهداف یک موسسه باید در ارتباط مستقیم با مسئولین

امر انتخاب و تدوین شوند این امر باعث می‌شود اهداف واقع‌بینانه‌تر و عملی‌تر بوده و انگیزه تحقق بخشیدن به آنها نیز زیاد باشد.

۱۳-قابل نظارت، ارزیابی و کنترل باشند: اهداف را باید بتوان مورد سنجش و ارزیابی قرار

داده و معیارهایی برای اندازه‌گیری آنها در نظر گرفت.

❖ شعارهای تحول‌آفرین (بی‌هاگ‌ها و اسلوکان‌ها)^۱

شعارهای تحول‌آفرین (بی‌هاگ‌ها)^۲ همانا آرمان‌ها، چشم‌اندازها و اهداف تهییج‌کننده‌ای است که برای نهادینه کردن چشم‌انداز در بین کارکنان و ذینفعان و جلب پشتیبانی فرهنگ سازمانی از ارکان جهت ساز طراحی و با استفاده از روش‌های فرهنگ‌سازی و گفت‌وگو پرورشی به منصفه ظهور نزدیک می‌گردد. بی‌هاگ‌ها با آنکه دارای ماهیت آرمانی و شورآفرین می‌باشند لکن واقعیت‌ها را نیز مد نظر داشته و غیر قابل تحقق ولو در افق بلندمدت‌تر تلقی نمی‌گردند.

۲-۳-۲-شناخت و تحلیل محیط داخلی / خارجی^۳

مجموعه فعالیت‌های شرکت در بستر دو محیط داخلی و خارجی آن انجام می‌شود. شناخت صحیح عوامل تأثیرگذار محیط، گروه برنامه‌ریزی را در یافتن راهبردهایی که شرکت را متحول سازد کمک خواهد کرد.

معمولاً شرایطی که بر شرکت احاطه داشته و بر آن تأثیر می‌گذارد از نظر نحوه تأثیرگذاری به دودسته تقسیم می‌شوند:

- **دسته اول:** آن‌هایی که به‌طور مستقیم و از درون سازمان تأثیر دارند.
- **دسته دوم:** آن‌هایی که در سطح کلان و از بیرون سازمان اثر می‌گذارند.

1 Slogan

2 Big Hairy Audacious Goal (BHAG)

3 Internal / External Environmental Analysis

بر همین اساس عوامل داخلی یا درونی، عواملی هستند که درون شرکت وجود داشته و از نظر اداری و رسمی تحت کنترل سازمان می‌باشند. همچنین عوامل خارجی یا بیرونی نیز عواملی هستند که خارج از کنترل شرکت بوده، ولیکن به صورت مستقیم و یا غیرمستقیم بر عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند. (علی‌احمدی - ۱۳۸۲)

۲-۳-۱- آینده شناسی، پیش بینی تغییرات روندهای آتی تا آینده نگاری

از آنجا که ترسیم وضعیت مطلوب در اغلب موارد بدون در نظر گرفتن روند موجود و تداوم آن در آینده امکان پذیر نیست، لذا برای شناخت محیط حاکم بر سازمان یا کسب و کار ابتدا باید به شناخت، تحلیل و ارزیابی روندهای در حال تغییر و پیش بینی وضعیت آنها در افق مورد نظر پرداخت که این مهم با استفاده از دانش پیش بینی آینده شناسی و با بکارگیری انواع روش‌های پیش بینی آنالیز سری های زمانی، پیش‌گویی، پیش‌نگری، آینده نگری میسر می‌باشد.

در شرایطی که تغییرات محیطی شدید بوده و ترسیم وضعیت آینده بر مبنای تداوم روند گذشته و حال میسر نمی‌باشد، و یا برای تحقق آرمان‌ها و دستیابی به چشم انداز آرمانی باید از دانش آینده نگاری، چشم انداز نویسی، روش‌های سناریونویسی، پس‌نگری و ... بهره‌گیری نمود.

۲-۳-۲- تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها، قوت‌ها و ضعف‌ها

شناسایی و تجزیه و تحلیل هر یک از عوامل داخلی و خارجی شرکت منجر به تهیه فهرست نقاط قوت و ضعف (ناشی از تجزیه و تحلیل عوامل داخلی شرکت) و فرصت‌ها و تهدیدها (ناشی از تجزیه و تحلیل عوامل خارجی شرکت) خواهد شد.

با توجه به مواردی که در فوق بدان اشاره شد، تعاریف ذیل را برای هریک از نقاط قوت^۱، ضعف^۲، فرصت‌ها^۳ و تهدیدها^۴ می‌توان ارائه داد:

- **نقطه قوت (S):** موردی است که شرکت در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز مثبت و توانایی قابل ملاحظه‌ای برخوردار خواهد شد.

1 S=Strength

2 W=Weakness

3 O=Opportunity

4 T=Threats

• **نقطه ضعف (W):** موردی است که شرکت در صورت انجام یا داشتن آن از امتیاز منفی و عدم توانایی برخوردار خواهد شد.

• **فرصت (O):** پتانسیل نهفته‌ای است که بهره‌گیری از آن شرکت را در جهت مثبت رشد خواهد داد و استفاده از آن مزایای قابل ملاحظه‌ای برای شرکت خواهد داشت. به عبارت دیگر **منفعت بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است.**

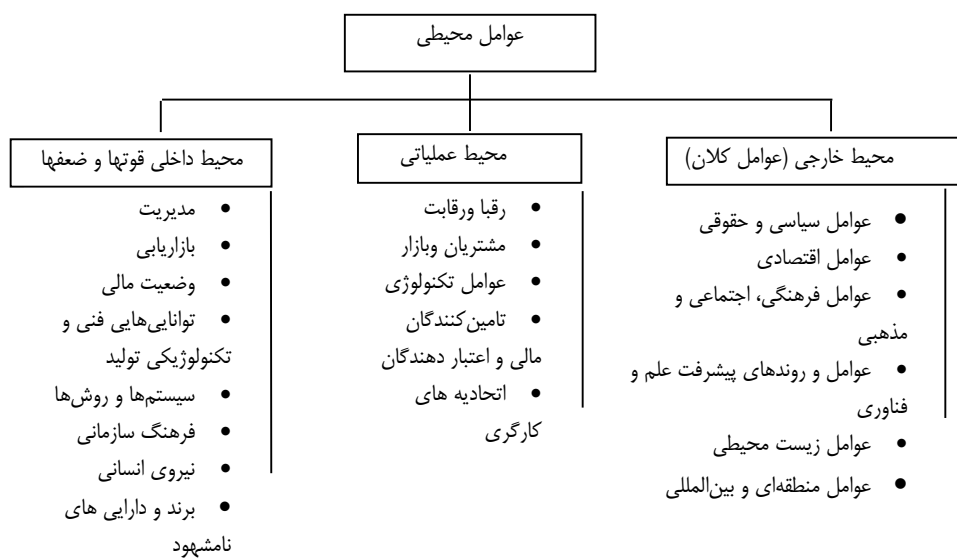
• **تهدید (T):** برعکس فرصت، عاملی است که مانع حرکت، رشد و بالندگی شرکت می‌شود. به عبارت دیگر **ضرر بالقوه‌ای است که عوامل بالفعل شدنش هنوز به وجود نیامده است.**

شناخت عوامل داخلی و خارجی مزایایی به شرح ذیل به دنبال خواهد داشت:

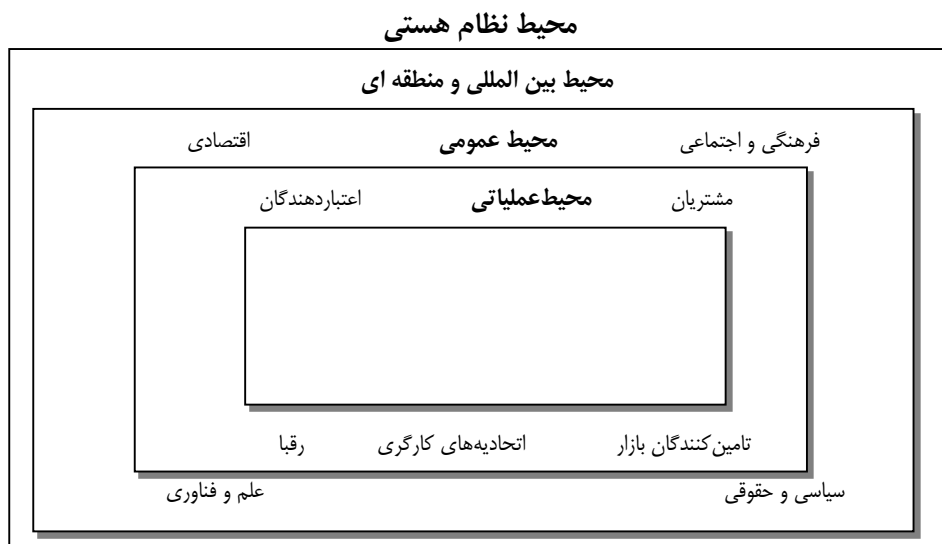
۱. اطلاعات موردنیاز برای شناخت محیط داخلی و خارجی شرکت را فراهم می‌سازد.
۲. حوزه‌های ترغیب‌کننده و محدودکننده شرکت را مشخص می‌سازد.
۳. دیدگاه‌های مشترک و هم‌زمانی در شرکت ایجاد می‌کند.
۴. مدیران را به سمت تمرکز بر مسائل کلیدی و بحرانی شرکت سوق می‌دهد.
۵. تفکر نظام‌یافته تجزیه و تحلیل مسائل سازمانی را آموزش می‌دهد.
۶. تصویری مناسب برای به نمایش گذاشتن محیط داخلی و خارجی شرکت فراهم می‌سازد.

۲-۳-۳-تحلیل محیط‌های عمومی تا عملیاتی

در شکل ۱-۲ نمودار عوامل داخلی و خارجی یک سازمان و در شکل ۲-۲ عوامل داخلی و خارجی در سلسله مراتب محیط‌ها نمایش داده شده است.



شکل ۱-۲ نمودار عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار



شکل ۲-۲ نمودار عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار به تفکیک سلسله مراتب محیط

۲-۳-۴- شناخت انتظارات ذینفعان^۱/ موکلان استراتژیک / ذوی الحقوق

به آن گروه از افراد حقیقی و حقوقی گفته می‌شود که به نوعی نسبت به عملکرد سازمان و یا شرکت مورد نظر دارای منافع هستند و لذا علاقه آنها باید مورد توجه قرار گیرد ذینفع یا موکل گفته می‌شود. از جمله گروه ذینفعان می‌توان به مشتریان، رقبا، تامین کنندگان، کارکنان، سهامداران و امثالهم اشاره کرد. (آهنگران، ۱۳۸۲). از دیدگاه اسلامی افراد ذوی الحقوق، افراد حقیقی یا حقوقی هستند که به نوعی نسبت به عملکرد سازمان و یا شرکت مورد نظر دارای حقوق و تکالیف هستند، اعم از حقوق واجب و مستحب تا منافع مباح و قابل توافق.

• رقبا^۲

هر شرکتی با طیف وسیعی از رقبا مواجه است. بر اساس مفهوم بازاریابی، برای دستیابی به موفقیت، یک شرکت باید به نسبت رقبای خود، نیازها و خواسته‌های مصرف‌کنندگان را به نحو شایسته‌تری برآورده سازد.

بنا به تعریف رقبا آن گروه از افراد و سازمان‌هایی هستند که حداقل در یکی از اهداف با شرکت یا سازمان مورد نظر وجه اشتراک دارند. (فروزنده، ۱۳۷۶)

با توجه به تئوریهای مختلف یک بنگاه ممکن است با بنگاه دیگر رقیب یا همکار یا متحد یا همکار در عین حال رقیب باشد.

• مشتریان^۱

مشتری شخصی است حقیقی یا حقوقی که طالب محصولات و خدمات شرکتها و سازمانهایی است که به تولید محصول و ارائه خدمت می‌پردازد. این قبیل مشتریان طالب مطلوبیت و ارزشی هستند که طی فرایند تولید محصول و یا ارائه خدمت ارائه می‌گردد.

شرکت‌ها و سازمانها باید بازارها و مشتریان خود را از نزدیک بررسی کرده و شناخت دقیقی نسبت به آنها، خواسته‌ها و تمایلاتشان داشته باشند. یک شرکت معمولاً در چهار نوع بازار مشتری قادر به فعالیت است. این بازارها عبارتند از: (منوریان، ۱۳۸۲)

– بازار مصرف‌کننده: شامل افراد و خانوارهایی است که کالاها و خدمات را برای مصارف شخصی خریداری می‌کنند.

– بازار واسطه‌ای: شامل سازمانهایی که کالاها و خدمات را به منظور فروش مجدد و تحصیل سود خریداری می‌کنند.

– بازار دولتی: شامل نمایندگی‌های دولتی که به منظور تولید خدمات عام‌المنفعه یا انتقال این کالاها و خدمات به افراد نیازمند، خریدار کالاها و خدمات‌اند.

– بازار بین‌المللی: شامل خریداران خارجی است و از مصرف‌کنندگان، تولیدکنندگان، واسطه‌های فروش و دولتها تشکیل می‌شود.

• تأمین‌کنندگان^۲ و اعتبار دهندگان

تأمین‌کنندگان شامل آن گروه از شرکتها و سازمانهایی هستند که به تأمین منابع برای سازمان می‌پردازند. از این جمله می‌توان به منابع مالی، مواد، نیروی انسانی، علمی و امثالهم اشاره کرد. تأمین‌کنندگان منابع مالی (اعتبار دهندگان)، شامل بانکها، موسسات اعتباری،

شرکت‌های بیمه و سایر مراکزی هستند که سازمانها را در تامین مالی معاملات، یا بیمه، خرید و فروش کالا در مقابل خطرات، یاری می‌کنند. اکثر موسسه‌ها و مشتریان برای تامین مالی معاملات خود به واسطه‌های مالی وابسته‌اند. کارآیی و موفقیت بازاریابی یک شرکت می‌تواند شدیداً تحت تاثیر افزایش هزینه‌های تامین مالی، محدودیت اعتبار و تسهیلات مالی یا هر دو قرار گیرد. به همین دلیل شرکتها و سازمانها با موسسه‌های مالی مهم، روابط مستحکمی برقرار می‌کنند.

• اتحادیه‌های کارگری

یک گروه از ذینفعان همانا کارکنان و مدیران سازمان یا کارگران و تکنسینها و مهندسين یک بنگاه باشند که در قبال کاری که برای تولید کالا و یا ارائه خدمات انجام می‌دهند، مطالبات و سهم خواهی دارند. که در قالب پرداخت حقوق و مزایا، مشارکت در سود سهام، پرداخت حق بهره‌وری، و..... حقوق مکسبه آنان در قبال وظایف و تکالیف محوله تادیه می‌گردد.

در بسیاری از کشورهای اتحادیه صنعتی و ایران، خانه‌های کارگر، کشاورز و نظام مهندسی، نظام پرستاری، و..... متکفل پیگیری روند تعیین حقوق و مزایا و مطالبات صنوف تحت پوشش در سطح ملی و یا بخش هستند.

۲-۳-۲-۵- شناسایی موضوعات، عوامل و حوزه‌های استراتژیک مبتنی بر تحلیل شکاف

منظور از تعیین موضوعات استراتژیک، توان شناسایی موضوعات استراتژیک مبتلا به سازمان، به منظور یافتن استراتژی مناسب برای دستیابی به اهداف مطلوب و تحقق رسالت سازمان می‌باشد. (احمدی، ۱۳۷۷).

عوامل و حوزه‌های استراتژیک بیانگر عوامل عمده‌ای هستند که جهت‌گیری سازمان را بشدت تحت تاثیر قرار می‌دهند. بدیهی است این حوزه‌ها، از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است ولیکن می‌توان حوزه‌های ذیل را برشمرد: (شریفی کلویی، ۱۳۷۶)

- عرضه محصولات
- عرضه خدمات
- نیازهای بازار
- نیازهای مشتریان
- تکنولوژی
- توانایی تولید
- فروش
- روش توزیع
- منابع طبیعی
- بازده / سود
- توانائی تحقیق و توسعه نوآوری

از روش تحلیل شکاف و برآورد فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب می توان برای تعیین موضوعات حیاتی برای بقاء سازمان و یا موضوعات استراتژیک برای تحقق رسالت سازمان و در نتیجه تعیین جهت گیری ها استراتژیک بکمک اهداف کیفی بهره گیری نمود.

۲-۳-۳- شناخت استراتژی اصلی، تحلیل ماهیت آن و انتخاب گزینه های استراتژیک

واژه استراتژی مشتق از کلمه ی استراتگوس یونانی، مرکب از دو لغت «استراتوس» یعنی قشون و «آگاس» یعنی راهنما و به معنای فرمانده لشگری است. فنون یا نقشه هایی که یونانیان و رومیان برای کسب پیروزی در جنگ به کار می بردند، «استراتژم» یا «استراتژمس» نامیده می شد. استراتژی در اصل، بیانگر حيله ها، نقشه ها و تدابیر نظامی بود. این اصطلاح به دو گونه معرفت، یعنی یکی «دانش طرح ها و نقشه های نظامی» و دیگری «دانش حرکات و تاکتیک های نظامی» اطلاق گردید و به تدریج فقط در مورد اولی به کار رفت. کلاوزویتس در تعریف استراتژی نوشت: «فن هدایت نبرد و تطبیق و هماهنگ ساختن نبرد، جهت نیل به هدف های جنگ» است. در این تعریف، استراتژی بیانگر طراحی های عملیاتی و تدابیر و هماهنگی های کلی در میدان جنگ می باشد. (جمشیدیان، ۱۳۸۰)

«آ.د. چندلر»^۱ استراتژی را به‌عنوان تعیین آماج و هدف‌های درازمدت در سازمان و برای تحقق‌پذیری این آماج، تخصیص دادن منابع موردنیاز و آماده کردن برنامه فعالیت‌ها تعریف می‌کند.

«آنتونی»^۲ تعریف مشابهی را ارائه کرده است. تصمیم‌گیری در مورد سیاست‌های مربوط به اهداف سازمان و تغییرات در آن اهداف، منابع مورداستفاده در آن‌ها، تعیین ویژگی‌های این منابع و توزیع و کاربرد آن‌ها.

یک تعریف کوتاه‌تر در همان معنا و محتوی را «تایلس»^۳ ارائه کرده است. استراتژی مجموعه کاملی از سیاست و اهداف معین و مشخص یک سازمان است.

بنا به نظر «اندروز»^۴ استراتژی: نامی است که به آماج، هدف و تمامی وظایف و برای تحقق بخشیدن به این‌ها به روش‌های لازم داده می‌شود، مبنی بر اینکه سازمان کدام کار را انجام می‌دهد یا می‌خواهد انجام دهد، چه نوع سازمانی است یا می‌خواهد باشد را تعریف کند.

«هافر»^۵ و «شندل»^۶ هم استراتژی را به‌عنوان فعالیت‌های تأمین‌کننده هماهنگی بین منابع داخلی و قابلیت‌های سازمان با فرصت و تهدیدهای محیط بیرونی تعبیر می‌کنند.

چایلد (۱۹۷۲): استراتژی مجموعه‌ای از انتخاب‌های محوری و تعیین‌کننده یا حساس درباره اهداف و ابزارها و وسایل فعالیت کسب‌وکار مشخصی است.

جانسون و اسکالز (۱۹۹۳): استراتژی یعنی جهت‌گیری و حوزه فعالیت بلندمدت سازمان که منابع سازمانی را با شرایط متغیر محیطی و به‌ویژه بازارها، مشتریان و کارفرمایان به‌منظور تحقق نیازهای گروه‌های ذینفع هماهنگ می‌سازد.

کای (۱۹۹۹): استراتژی یعنی هماهنگ ساختن و ایجاد تطابق میان شایستگی‌های داخلی شرکت یا بنگاه با شرایط محیط خارجی.

1 A.D.Chandler

4 Andrews

2 Anthony

5 Hofer

3 Tilles

6 Schendel

پورسل (۱۹۹۹): تأکید و تمرکز استراتژی بر اقداماتی است که شرکت‌ها را از رقیبانشان متمایز می‌سازند.

استراتژی در اصل به معنای ایجاد تحول در یک سازمان یا یک مجموعه موردتوجه قرار گرفته است... استراتژی یک وسیله برای به دست آوردن هدف نهایی است. (فروزنده، ۱۳۸۴)

آندره بوفر استراتژی را اساس و اصول راهنما، فلسفه و اندیشه عملی و تجربی تعریف کرده است. (مسعود کشاورز، ۱۳۶۶)

کوبین: استراتژی عبارت است از الگو و یا طرحی که هدف‌ها، سیاست‌ها و زنجیره‌های عملیاتی یک سازمان را در قالب یک کل به هم پیوسته با یکدیگر ترکیب می‌کند. (کوبین، ۱۹۷۴)

آنسوف: استراتژی برداشت جامعی است در جهت مسئولیت خطیر و روزافزون مدیریت عمومی که به موجب آن سازمان در ارتباط با محیط حرکت می‌کند و جایگاه خود را طوری تعیین می‌کند که موفقیت سازمان تأمین گردد. (آنسوف، ۱۹۷۴).

میشل پورتر (۱۹۹۶): استراتژی، دستیابی به امتیاز رقابتی از طریق متفاوت بودن، رساندن ارزش افزوده‌ی منحصر به مشتری و داشتن درکی شفاف و قابل اجرا از این که چگونه به جایگاهی انحصاری در صنعت خود دست یابیم، می‌باشد.

منظور از ماهیت استراتژی، جوهره حرکت و عمده ترین استراتژی است که ماهیت و چگونگی حرکت شرکت یا سازمان را جهت محقق سازی مأموریت و اهدافی که برای خود متصور است نمایان می‌سازد. ماهیت استراتژی یک سازمان بصورت متداول حرکت‌های استراتژیکی است که در راستای توسعه، ثبات و یا کاهش (در قالب استراتژی‌های جزئی تر) و یا تلفیقی از توسعه، ثبات و کاهش به مرحله اجرا گذاشته می‌شود.

❖ فرموله کردن استراتژی / تدوین استراتژی

منظور از فرموله کردن استراتژی تعیین متغیرهای استراتژیک و سپس مدلسازی موضوع مورد نظر در قالب یک ماتریس و یا مدل تصمیم گیری است که منجر به اتخاذ تصمیم و یا راهبرد مبنی بر تعیین ماهیت استراتژی اصلی سازمان می‌گردد. این اقدام که فرموله کردن استراتژی نیز نامیده می‌شود به ما کمک می‌کند تا بتوان چگونگی محقق سازی اهداف و تعامل سازمان با محیط را با انتخاب مناسبترین ماهیت استراتژی اصلی تعیین نمود. (فتح الله، ۱۳۷۸)

❖ پیشنهاد گزینه‌ها و بدیل‌های استراتژیک

در زمان طراحی و شکل‌گیری استراتژی، تعیین تمام طرح‌های امکان‌پذیر، میسر نیست. بنابراین طراحی استراتژی مبتنی بر اطلاعات کاملاً کلی، درباره مجموعه‌هایی از گزینه‌ها^۱ صورت می‌گیرد. هنگامی که در تحقیق، گزینه‌های مشخصتری کشف شد، اطلاعات دقیقتری فراهم می‌شود که ممکن است در حکمت انتخاب‌های اولیه استراتژی، تردید ایجاد کند. لذا با سناریوپردازی^۲ زمینه‌ای فراهم می‌شود که بتوان مناسب‌ترین گزینه‌ها را برای هر یک از آینده‌های ممکن شناسایی و سپس بهترین آنها را برای محتمل‌ترین شرایط آتی انتخاب نمود.

❖ انتخاب استراتژی اولویت دار

یکی از کارهای مهم در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک، تدوین و تبیین استراتژی‌هایی است که، شرکتها و سازمانها را با توجه به مجموعه عوامل مهم داخلی و عمده محیطی و رسالت‌هایی که برای خود متصور هستند آن به اهداف تعیین شده می‌رساند. این مرحله که بدون تردید مهمترین گام برنامه‌ریزی استراتژیک است، از تمامی مطالعات و هدف‌گذاری‌های قبلی استفاده کرده و بهترین راهبردها را ارائه می‌کند. یعنی آنچه که استراتژی اولویت دار نامیده می‌شود حاصل می‌شود.

پس از تهیه و تدوین استراتژی‌ها باید برحسب درجه اهمیت هریک اولویت خاصی برای آنها قرار داد. در عین حال باید آنها را بر مبنای معیارهای مطلوبیت از نظر انتظارات جامعه و ذینفعان نیز برگزید. در ادامه به منظور اجرای اثربخش استراتژی باید فرایندهای اجرا را برای شناخت امتیازات راه‌چاره‌های استراتژیک موجود مورد بررسی قرار داد.

۲-۳-۴- سطوح برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در سطوح فراملی، ملی، فرابخشی، بخشی، زنجیره‌ها و شبکه‌ها، هولدینگ‌ها، بنگاه‌ها، واحدهای استراتژیک هر بنگاه (SBU)، عملکردها (فرایندها و وظایف)، گروه‌های کاری و حتی هر فرد و یا هر موضوعی به فراخور نیاز و جایگاه مجموعه مورد نظر برای برنامه‌ریزی در افق‌های ضربتی، کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت امکان‌پذیر است. معمولاً برنامه‌ریزی بخشی برای عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، سیاسی، زیست محیطی، علم و فناوری، امنیتی و زیرساخت‌های فیزیکی طراحی می‌شود. همچنین برنامه‌ریزی عملکردی

معمولاً برای تحقق وظایفی چون بازاریابی، تحقیق و توسعه، تولید، توزیع، منابع انسانی، تدارکات، مالی، پشتیبانی و ... ذیل برنامه‌ریزی کسب و کار در سطح بنگاه یا سازمان در افق‌های کوتاه مدت تا بلند مدت صورت می‌گیرد که معمولاً آرمان‌ها به عنوان استراتژی‌های عملیاتی نظیر استراتژی‌های تحقیق و توسعه، محصول و بازار، استراتژی‌های تولید، استراتژی‌های مالی، بازاریابی و توزیع و ... یاد می‌شود.

برای تبدیل استراتژی‌های اولویت‌دار به برنامه‌ها، ابتدا جهت‌گیری‌های حرکت از وضع موجود به مطلوب را در قالب اهداف کیفی مشخص نموده و آنگاه هریک از اهداف کیفی را به یک تا چند شاخص کمی تبدیل می‌نماییم و با توجه به افق برنامه مقدار هدف کمی را برای هریک از شاخص‌ها برآورد و مشخص می‌نماییم؛ آنگاه اقدامات لازم برای تحقق هر یک از اهداف کمی را به کمک توان کارشناسی و استفاده از روش‌هایی نظیر ماتریس SWOT تعیین، و سرانجام پس از اولویت‌بندی با توجه به محدودیت منابع در دسترس، بودجه‌بندی فعالیت‌های اولویت‌دار را انجام می‌دهیم. نهایتاً برنامه زمان‌بندی فعالیت‌های اولویت‌دار را با توجه به تقدم و تأخر منطقی فعالیت‌ها در قالب شبکه فعالیت‌ها (CPM)^۱ و گانت چارت تنظیم می‌نماییم.

۲-۳-۴-۱- برنامه‌ریزی بلند مدت تا میان مدت

برنامه‌ریزی شرکت (که به عنوان برنامه‌ریزی بلندمدت نیز شناخته می‌شود)، در اواخر دهه ۵۰ میلادی برای کمک به این هدف توسعه داده شد. پیش‌بینی‌های کلان اقتصادی، زیربنای برنامه‌ریزی نوین شرکت را فراهم می‌ساخت. شکل عمومی برنامه‌ریزی شرکت، یک سند پنج‌ساله برنامه‌ریزی بود که اهداف و مقاصد را تعیین می‌کرد، روندهای کلیدی اقتصادی (شامل تقاضا بازار، سهم بازار شرکت، درآمدها، هزینه‌ها و سود) را پیش‌بینی می‌نمود، اولویت‌های محصولات مختلف و حوزه‌های کسب‌وکار شرکت را بنا می‌نهاد و مخارج سرمایه‌ای را تخصیص می‌داد. اشاعه‌ی برنامه‌ریزی شرکت به وسیله‌ی جریان مقالات و کتاب‌هایی که این علم جدید را معرفی می‌کردند، تسریع می‌یافت. تکنیک نوین برنامه‌ریزی شرکت، مخصوصاً برای توسعه و هدایت استراتژی‌های تنوع که بسیاری از شرکت‌های بزرگ در خلال دهه ۶۰ میلادی آن را دنبال می‌کردند، مفید بود.

1 Critical Path Method

۲-۳-۴- برنامه‌ریزی کوتاه مدت / برنامه‌ریزی عملیاتی

در چارچوب کلی استراتژی‌های اصلی هر سازمان، هر بخشی نیازمند برنامه‌های عملیاتی مشخص و یکپارچه‌ای است که باید تدوین گردد. این راهبردهای عملیاتی عبارتند از جزئیات و روش‌هایی که برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها، لازم می‌باشند. این نوع برنامه‌ها در جهت هدایت و کنترل تک‌تک فعالیت‌ها و مصرف منابع و تعیین اقدامات و طرح‌های کاری کوتاه مدت و اجرایی می‌باشند. در این راستا منظور از برنامه‌ریزی عملیاتی تقسیم اهداف بلند مدت به اهداف با طول زمانی کوتاه‌تر، برآورد منابع مورد نیاز، تعیین و تنظیم و پیاده‌سازی برنامه خاص برای رسیدن به آن اهداف با استفاده بهینه از منابع، و بر اساس استراتژی‌های تعیین شده می‌باشد. (ابراهیمی نژاد، ۱۳۷۹)

۲-۳-۴- بودجه‌بندی^۱

بودجه‌بندی تمرکز عملیات حول محور مالی است که دامنه برنامه‌ریزی آن کوتاه و به مدت یک سال و اساس آن پیش‌بینی درآمدها و هزینه‌ها طی دوره برنامه‌ریزی است. به بیانی دیگر بودجه‌بندی فرایند ترجمان مالی و ریالی اقداماتی است که طی افق برنامه‌ریزی بر اساس برنامه‌های عملیاتی برای تحقق مأموریت و اهداف سازمان باید به مورد اجرا گذاشته شود. (مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۸)

۲-۳-۵- پیاده‌سازی / بکارگیری / اجرای استراتژی و نظام اجرایی

پس از تعیین استراتژی اولویت دار، نوبت به اجرای آن می‌رسد. بر این اساس زمینه عملیاتی نمودن هر یک از استراتژی‌ها به نحوی فراهم می‌گردد که بتواند منجر به محقق‌سازی اهداف و مأموریت‌های کلان سازمان گردد، برای این منظور نسبت به تبدیل استراتژی به طرح‌ها و برنامه‌های مشخص و عملیاتی در یک دوره زمانی معین و با تخصیص منابع مشخص، اقدام می‌نماید. آنگاه طراحی ساختار سازمانی و تدوین وظایف و تقسیم کار بین بخش‌های متولی، طراحی سازوکارهای هماهنگی، همراستایی و هم‌افزایی، معماری و طراحی سیستم‌های اطلاعاتی، طراحی و بکارگیری سیستم‌های حقوق و دستمزد و مکانیزم‌های انگیزشی، تدوین استانداردهای کالا و خدمات، استانداردهای

اخلاق حرفه ای و سازوکارهای حاکمیت ارزش‌های سازمانی و... که به منزله زیرمجموعه‌هایی از طراحی نظام اجرایی تلقی می‌گردد فرا می‌رسد.

۲-۳-۵-۱- سیاست و خط مشی اجرایی / رویه و گردش کار / روش و دستورالعمل^۱

پس از مشخص شدن استراتژی اولویت دار و برنامه‌های بلند مدت تا کوتاه مدت، که مشخص کننده چگونگی حرکت مجموعه است. وضع چارچوب‌هایی جهت تفویض اختیار برای تصمیم‌گیری مدیران میانی به منظور تسهیل در تصمیم‌گیری‌های بعدی (ضمن اعمال نظرات مدیریت عالی) ضروری است. این چارچوبها که برای مدیران حوزه‌های اجرایی از جهاتی محدودکننده و از جهاتی راهنما هستند، سیاست اجرایی یا خط مشی نامیده می‌شود (علی‌احمدی، ۱۳۸۲).

نقش سیاست‌های اجرایی در مدیریت استراتژیک را می‌توان در ۵ بند به‌طور اختصار به ترتیب ذیل بیان کرد:

- اعمال تصمیم‌های استراتژیک
- تعیین مبنایی برای کنترل عملیات
- کاهش زمان تصمیم‌گیری برای مدیران اجرایی
- حذف تأخیرها و وقفه‌ها در به انجام رساندن کارها در شرایط یکسان
- ایجاد هماهنگی بین واحدهای مختلف

در همین راستا خط‌مشی نیز واژه دیگری است مترادف سیاست اجرایی که جای یکدیگر مورد استفاده قرار می‌گیرند. خط‌مشی را بدین نحو نیز تعریف نموده‌اند: یک راهنمای عمومی جامع و مشروح شامل یک سلسله ضوابط، مقررات و قواعد کلی در تصمیم‌گیری‌ها، انجام وظایف، اقدامات و عملیات هر یک از افراد سازمان، به‌ویژه مسئولین و مدیران و سرپرستان در قلمرویی کاملاً محدود برای رسیدن به هدف یا اهداف نهایی است. به‌طور خلاصه قواعد عمومی انجام کار در یک سازمان را خط‌مشی می‌نامند.

رویه نیز به معنی ترتیب و روشی منظم برای اجرای سیاست‌ها و خط‌مشی‌ها است و درواقع ترتیب دقیق و مشروح کلیه فعالیت‌های لازم برحسب تقدم و تأخر و توالی زمانی برای دستیابی به یک سیاست معین می‌باشد.

در این میان روش حاکی از جزئیات نحوه انجام هر فعالیت است دستورالعمل شامل فعالیت‌ها و اقدام‌های خاصی است که به درخواست مسئولین مافوق صورت می‌گیرد.

۲-۳-۵-۲-نهادینه سازی استراتژی^۱ (سیستم و ساختار، ارتباطات و تعاملات، هدایت و رهبری...)

تدوین اهداف سالیانه، راهبردهای عملکردی و سیاست‌های مشخص، راهکارهای ضروری برای اجرای آنچه که قرار است رخ دهد را فراهم می‌آورند. لذا با تبدیل تمایلات بلندمدت به خطوط هادی برای اقدام‌های کوتاه مدت، اجرای راهبرد شروع می‌شود. اما اینکه راهبردها باید نهادینه شوند، به این معنی است که در تمام عملیات روزمره شرکت ملاحظه و آثار آن تسری یابد و تنها به این ترتیب می‌توان نسبت به تاثیر راهبردها و برنامه‌های اجرایی آن بر عملکرد شرکت امیدوار بود. لذا می‌توان گفت نهادی کردن استراتژی، که به منظور اثربخش کردن نحوه اجرای استراتژی مطرح می‌شود، بدین معنی است که باید استراتژی بر زندگی و روند حرکت روزمره اثر بگذارد. در این راستا پنج مولفه اساسی که وسایل سازمانی بلندمدت را برای نهادینه کردن استراتژی فراهم می‌سازند، عبارتند است از:

- سیستم و ساختار سازمانی
- ارتباطات و تعاملات
- هدایت و رهبری
- سازو کارهای ایجاد انگیزش
- ترویج شعارهای تحول آفرین (اسلوگانها و بی‌هاگها)

1 Institutionalizing the Strategy

۲-۳-۵- فرهنگ استراتژیک^۱

فرهنگ استراتژیک، فرهنگی است که وجود حاکمیت آن در سازمان، قابلیت واکنش مناسب و به موقع را در مقابل تغییرات و شرایط محیطی افزایش می‌دهد. سازمان‌های دارای فرهنگ استراتژیک، ضمن داشتن نگرش بلندمدت، به هر دو عامل درونی و برونی سازمان توجه دارند و برای برتری تلاش می‌کنند. (علی احمدی و ابن الرسول ۱۳۷۶)

۲-۳-۶- کنترل و ارزیابی استراتژی^۲

کنترل، فرایندی است که به منظور تعیین حدود دستیابی به هدفهای استراتژیک باید مورد توجه قرار گیرد. فرایند تدوین استراتژی، همانطور که از پیش اشاره شد، علی‌رغم سعی و کوشش زیادی که برای عینی‌سازی آن تاکنون صورت گرفته، در گذشته بیشتر جنبه ذهنی داشته و مبتنی بر سعی و خطا بوده است.

۲-۳-۶-۱- کنترل قبل از عمل، حین عمل و پس از عمل

سیستم‌های کنترلی در مراحل مختلف برنامه‌ریزی تا پیاده سازی و پس از آن قابلیت طراحی و بکارگیری دارند. در فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک بطور متعارف ارزیابی برنامه قبل از عمل یکی از مراحل حساس فرایند برنامه‌ریزی است که معمولاً بدین منظور برنامه‌های پیشنهادی از طریق مواجهه با شرایط محیطی و در نظر گرفتن قوت‌ها و ضعف‌های سازمان به کمک ابزارهایی چون ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی و با مطالعات امکان‌پذیری و یا با استفاده از شبیه‌سازی برنامه‌های سناریویی، و یا ارزیابی و اولویت‌بندی برنامه‌های پیشنهادی از دیدگاه ذینفعان و ذوی‌الحقوق، قبل از آنکه برنامه‌های پیشنهادی بخواند جامه عمل بپوشد، مورد ارزیابی و عنداللزوم بازنگری قرار می‌گیرد. همچنین سیستم‌های کنترلی برای حین عملکرد بصورت اجرای آزمایشی و پایلوت و سپس رفع نواقص احتمالی و تصحیح برنامه‌ها و آنگاه تعمیم برنامه‌ها در سطح کل عرصه مورد نظر صورت خواهد گرفت. و یا کنترل حین فرایند بصورت نظارت بر حسن اجرای برنامه‌ها و مقایسه عملکرد با اهداف و شاخص‌های کنترل برنامه امکان‌پذیر می‌باشد. همچنین سیستم‌های ارزیابی پس از پیاده‌سازی با استفاده از شاخص و استانداردهای کنترلی، کارت امتیازی متوازن و... امکان‌پذیر می‌باشد.

نتایج ارزیابی عملکرد برنامه‌ها ممکن است منجر به تجدید ساختار استراتژیک فعالیت‌ها به کمک بازسازی ساختار سازمانی، نوسازی و پیرایش فرایندها، تجدید ارزیابی دارایی‌ها و حتی تغییر راهبرد مورد نظر و... بینجامد.

۲-۳-۶-۲- کنترل استراتژیک / کنترل عملیاتی

هنگام برنامه‌ریزی استراتژیک، تیم برنامه‌ریزی به جمع‌بندی پیرامون نتایج تجزیه و تحلیل محیط خارجی و تغییرات روندهای مولفه‌های اثرگذار بر سناریوهای پیش روی سازمان خواهد پرداخت که به این جمع‌بندی مفروضات استراتژیک برنامه نیز اطلاق می‌شود که طی فرایند رصد عوامل محیطی، تفاوت‌های آنچه در محیط پیرامون سازمان اتفاق افتاده و یا محتمل است اتفاق بیفتد، با مفروضات استراتژیک برنامه هنگام تدوین برنامه‌ها مقایسه گردیده و برای اعمال کنترل استراتژیک از یک سو ممکن است برنامه ریز از سناریوی جاری برنامه به سناریوی محتمل‌تر تغییر جهت برنامه داده و از سوی دیگر حتی ممکن است منجر به تغییر راهبردهای اتخاذ شده و عنداللزوم تغییر در مأموریت‌های سازمان بینجامد. بنابراین اعمال کنترل استراتژیک به دنبال تشخیص تغییرات محیط واقعی با محیط پیش‌بینی شده و عنداللزوم ایجاد تغییر در مفروضات استراتژیک برنامه، استراتژی و حتی مأموریت خواهد بود.

کنترل عملیاتی، فرایند کسب اطمینان از این است که عملکرد سازمان منطبق با برنامه‌های تعریف شده باشد، در حالیکه کنترل استراتژیک، ارزیابی مفروضات برنامه در طول مدت اجرای برنامه است. بر این اساس با کنکاش و جستجو مشخص می‌شود که مفروضات برنامه در طول مدت اجرای برنامه‌ها تغییر یافته است یا خیر و لذا برای چاره‌جویی در اصل استراتژی انتخابی و برنامه‌های آن حسب نیاز تجدید نظر بعمل می‌آید. بگونه‌ای که تحقق رسالت و اهداف سازمان را همچنان تضمین نماید.

۲-۳-۶-۳- اندازه‌گیری عملکرد/تحلیل فاصله^۱

این مرحله از گام‌های پایانی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک می‌باشد. منظور از اندازه‌گیری عملکرد و تحلیل فاصله و عندالزوم ایجاد حرکتی اصلاحی، اطمینان از دستیابی به اهداف و راهبردهایی است که در طول برنامه تنظیم شده است.

برای این منظور نتایج حاصل از اجرای برنامه‌های عملیاتی را از حیث انطباق‌پذیری با مأموریت و اهداف و راهبردها، کنترل کرده و کارایی و اثربخشی آنرا محک می‌زنند.

در این حرکت بصورت مستمر نسبت به تجدید نظر و بازبینی عوامل تاثیرگذار و تاثیرپذیر اقدام شده و پس از ارزیابی کارایی و اثربخشی خروجی‌ها و نتایج برنامه، نسبت به اصلاح و بازخورد و تعدیل برنامه اقدام می‌شود (مجبلی، ۱۳۷۳).

۲-۳-۶-۴- اعمال بازخورد

در کنترل عملیاتی برنامه ریز و یا بخش کنترل به دنبال شناخت و ارزیابی عملکرد برنامه‌ها در مقایسه با اقدامات و برنامه‌های طراحی شده بلندمدت تا کوتاه مدت است و در صورتیکه شکافی بین عملکرد و برنامه‌ها وجود داشته باشد فهرست برنامه‌ها و اقدامات باقی مانده برای تحقق استراتژی‌های اولویت‌دار مورد بازنگری و تجدید نظر قرار گرفته و برنامه‌ها اصطلاحاً بروز می‌شوند. در اینجا استفاده از روش برنامه‌ریزی غلطان برای حفظ افق بلندمدت تا کوتاه مدت فراروی سازمان توصیه می‌شود.

۲-۴- آشنایی با انواع مدل‌های فرایندی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (پارادایم تجویزی)

دستیابی به توافق اولیه در خصوص شکل و نحوه اجرای فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک در پارادایم تجویزی که در آن فرایند دستیابی به استراتژی نیز به اندازه خود استراتژی دارای اهمیت است، بدون برخورداری از توالی منطقی از اقدامات به راحتی امکان‌پذیر نیست. این در حالی است که مدل‌های مفهومی متعددی توسعه یافته‌اند که هر

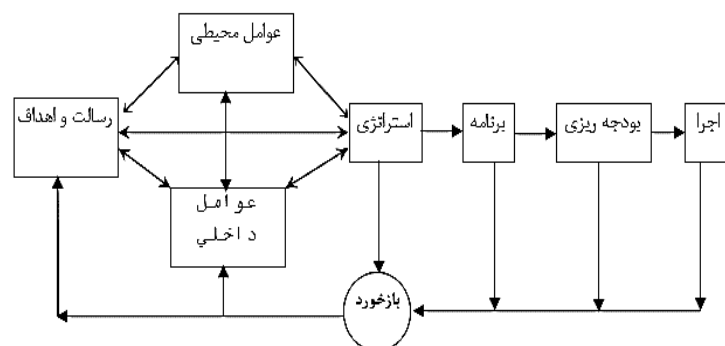
1 Performance Measurement/GAP
Analysing

یک به طریقی فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را از نقطه‌ای شروع و به نقطه‌ای دیگر به پایان می‌رسانند. با اینحال تفاوت‌هایی در هر کدام وجود دارد که مبنای تمایز این مدل‌های مفهومی می‌شود.

با توجه به مباحثی که پیش از این بدان اشاره شد، این بخش از کتاب به نمایش و معرفی تعدادی از مدل‌های مفهومی که در حوزه برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک توسعه یافته‌اند، اختصاص داده شده است. بدیهی است معرفی هر یک از این مدل‌ها به معنی رد یا قبول فراگردی که پیشنهاد می‌کنند، نیست و تنها بعنوان مبنایی برای آشنایی با توالی اقدام‌های رایج در فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (در نگرش تجویزی) مورد اشاره قرار گرفته است.

۲-۴-۱-مدل برنامه‌ریزی هکس

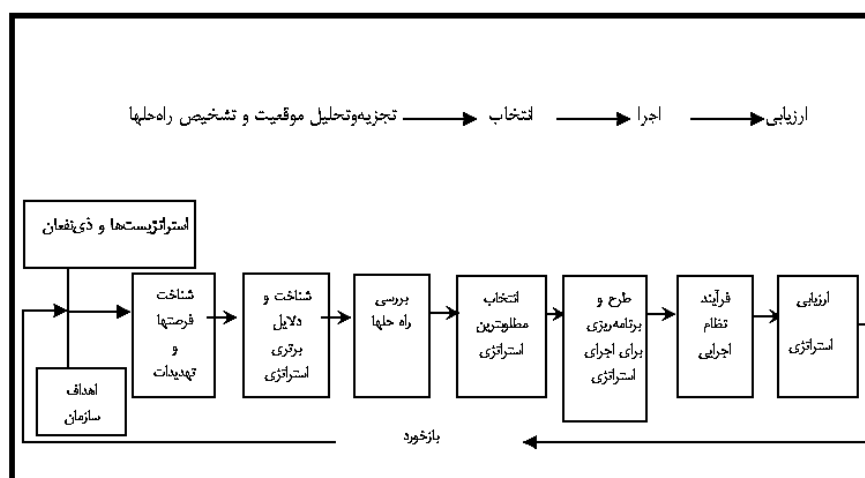
مدل برنامه‌ریزی هکس همانطور که در شکل ۲-۳ نمایش داده شده است، ساده‌ترین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بوده که شامل مراحل زیر می‌باشد:



شکل ۳-۲ فرایند برنامه ریزی استراتژیک هکس (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲).

۲-۴-۲ مدل مدیریت استراتژیک گلوئیک

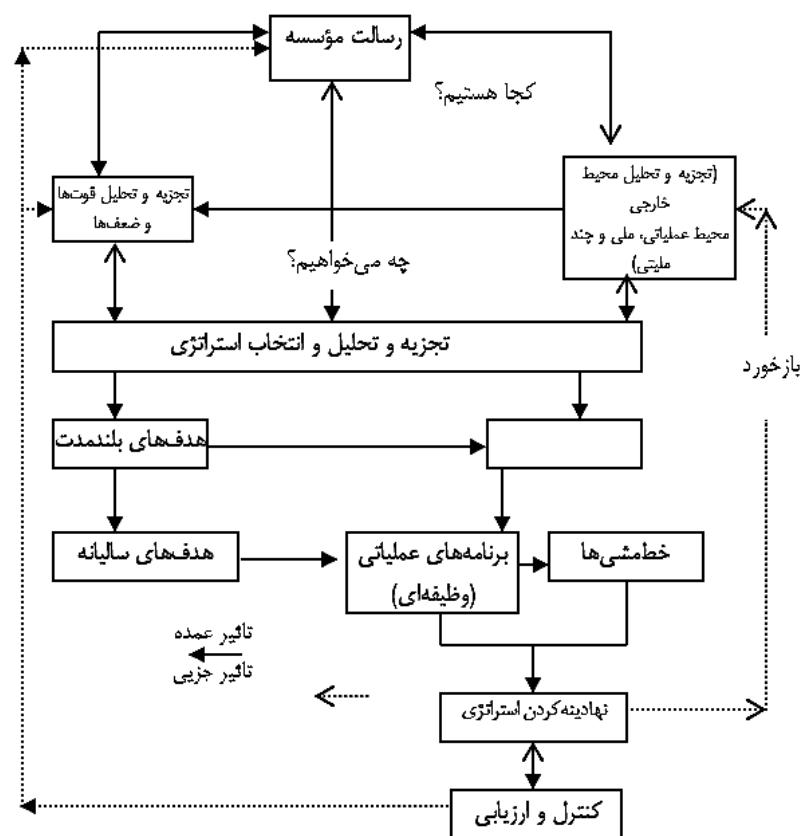
مدل مدیریت استراتژیک گلوئیک همانگونه که در شکل ۴-۲ نشان داده شده است، علاوه بر مراحل عمومی فرایند مدیریت استراتژیک، نقش استراتژیست های سازمانی را در تعیین ارزش ها و اهداف سازمان نشان می دهد.



شکل ۲-۴ فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک (مدل گلوئیک) (علی احمدی و همکاران، ۱۳۸۲)

۲-۴-۳- مدیریت استراتژیک تلفیقی پیرس و راینسون

همانگونه که در شکل ۲-۵ نشان داده شده است این مدل علاوه بر فرایند عمومی مدیریت استراتژیک، به هدف گذاری بلندمدت تا کوتاه مدت برای دستیابی به برنامه‌های بلندمدت تا کوتاه مدت پرداخته است.

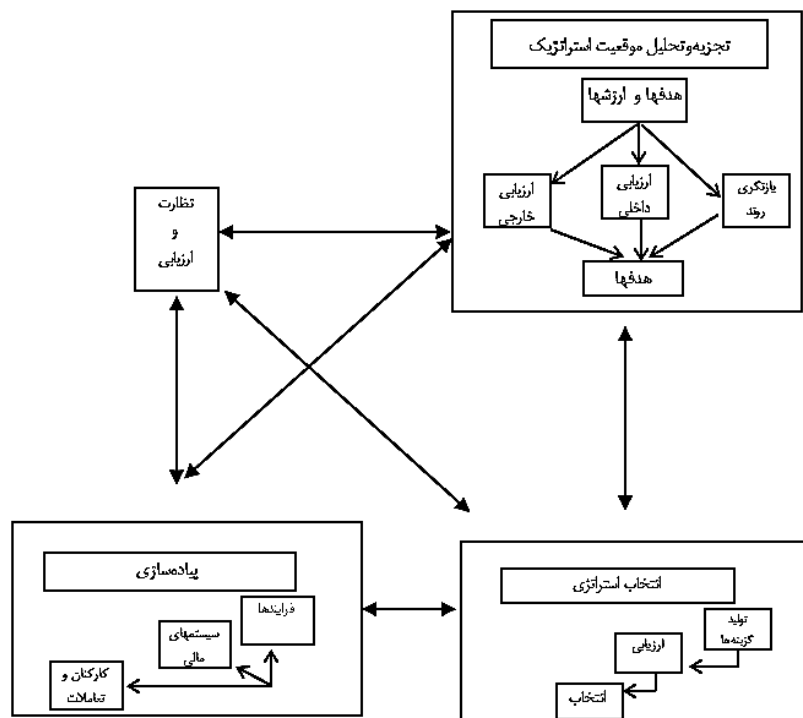


شکل ۲-۵ فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک (مدل تلفیقی پیرس و رابینسون)

(J. A. Pearce, R. B. Robinson, 1988)

۲-۴-۴-مدل مدیریت استراتژیک جان نامسون

این مدل، فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک را طی چهار مرحله اصلی که هر یک شامل چندین فعالیت می‌باشد به شرح شکل ۲-۶ نشان می‌دهد.



شکل ۲-۶ فرآیند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مدل جان تامسون (علی احمدی، ۱۳۸۲)

۲-۴-۵- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک استونر و فریمن

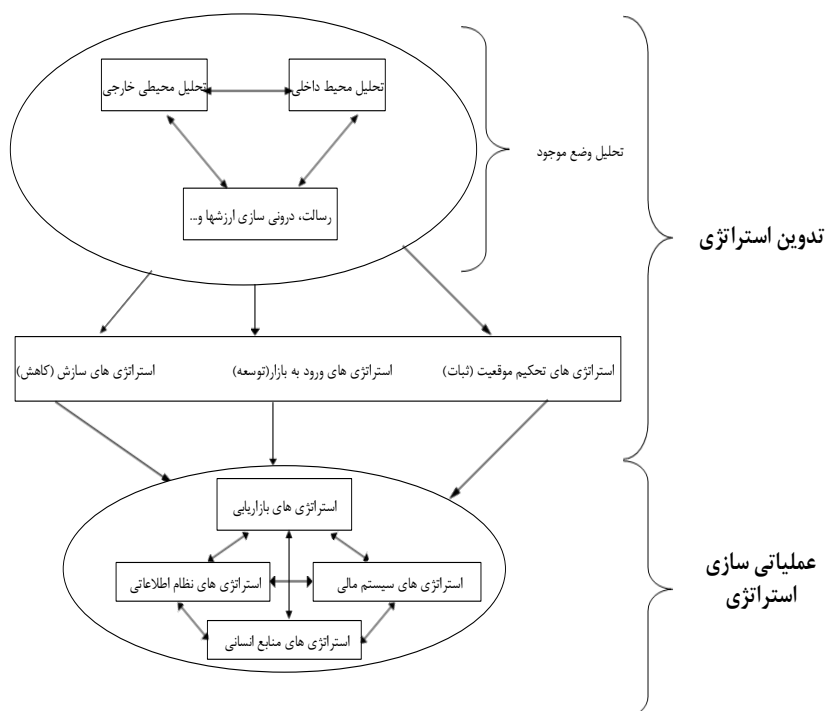
استونر و فریمن در کتاب خود با عنوان مدیریت یک مدل برنامه‌ریزی استراتژیک را در نه مرحله بشرح ذیل بیان می‌کنند. آنان در این مدل با تاکید بر اصل اندازه گیری و پیشرفت اجرای استراتژی ها به درجه تغییرات استراتژیک توجه خاص نموده و مدل خود را در قالب فرایند مدیریت استراتژیک ارائه نموده اند (استونر و فریمن، ۱۳۷۷):

- تعیین هدف
- شناسایی استراتژی و هدفهای کنونی
- تحلیل محیطی(خارجی)
- تحلیل منابع (نقاط قوت و ضعف سازمان)
- شناسایی فرصت ها و تهدیدهای استراتژیک
- تحلیل تغییرات و میزان تغییرات در استراتژی کنونی باید صورت گیرد
- تصمیم گیری استراتژیک و ارائه راه حلها، ارزیابی و انتخاب راه حلها
- اجرای استراتژی
- اندازه گیری و کنترل پیشرفت

۲-۴-۶- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانکن و همکاران

این مدل از جامع ترین مدل های برنامه‌ریزی استراتژیک است که در قالب فرایند مدیریت استراتژیک ارائه شده است؛ شکل ۲-۷ که شامل مراحل زیر می‌باشد (طیپی و کلی، ۱۳۸۲):

- تحلیل محیط داخلی
- تحلیل محیط خارجی
- تعیین رسالت، دور نمای آینده، ارزش ها و اهداف سازمانی
- تنظیم استراتژی
- کنترل

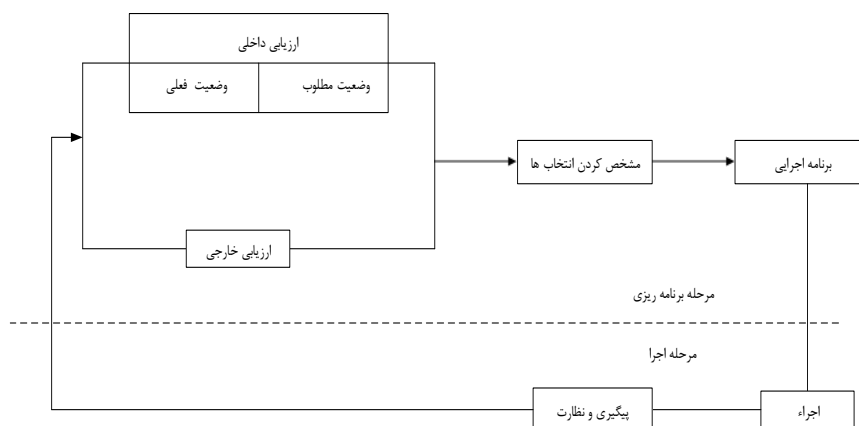


شکل ۲-۷ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دانکن و همکاران (طیپی و کلی، ۱۳۸۲)

۲-۴-۷-مدل برنامه‌ریزی استراتژیک وایتمن

بر اساس مدل مذکور برنامه‌ریزی استراتژیک از دو فاز مستقل تشکیل می‌شود، مراحل این مدل در شکل ۲-۸ مشخص شده‌اند:

- برنامه‌ریزی
- اجرا



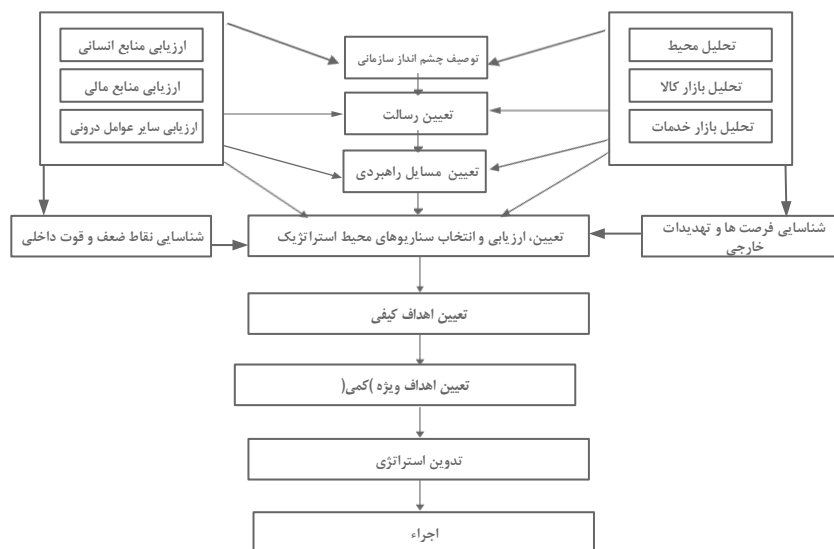
شکل ۲-۸ مدل برنامه ریزی استراتژیک وایتمن (Whiteman, ۱۹۸۸)

۲-۴-۸- مدل برنامه ریزی استراتژیک پیگلز و روجر

این مدل، همانطوری که در شکل ۲-۹ نیز نمایش داده شده است، شامل هشت مرحله متوالی و شش وظیفه موازی برای پشتیبانی برنامه ها می باشد (طیبی و کلی، ۱۳۸۲):

- توصیف سازمان
- تدوین رسالت
- تعیین مشکلات
- تعیین ارزیابی، انتخاب گزینه های استراتژیک
- تعیین اهداف عالی و کلان
- تدوین هدف های ویژه
- تدوین استراتژی های کلی
- اجرا

از نکات جالب این مدل تحلیل محیط داخل (قوت ها و ضعف ها) و تحلیل محیط خارج (فرصت ها و تهدیدها) می باشد که به صورت پشتیبان برنامه در طول برنامه می باشند.



شکل ۲-۹ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک پیگلز و روجر (طیعی و کلی، ۱۳۸۲)

۲-۴-۹-مدل برنامه‌ریزی استراتژیک بایرس

بایرس معتقد است مدیریت استراتژیک مشتمل بر دو مرحله می‌باشد (Byars, 1985):

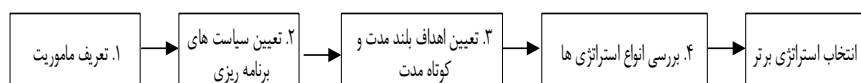
الف) برنامه‌ریزی استراتژیک

ب) پیاده نمودن استراتژی

و فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک نیز، همانطوری که در شکل ۲-۱۰ نیز نمایش داده شده است،

در پنج فعالیت اصلی زیر تعریف شده است:

- تعریف مأموریت
- تعیین سیاست‌های برنامه ریزی
- تعیین اهداف بلندمدت و کوتاه‌مدت
- بررسی انواع استراتژی‌ها
- انتخاب استراتژی برتر



شکل ۲-۱۰ مدل برنامه ریزی استراتژیک بایرس (Byars, ۱۹۸۵)

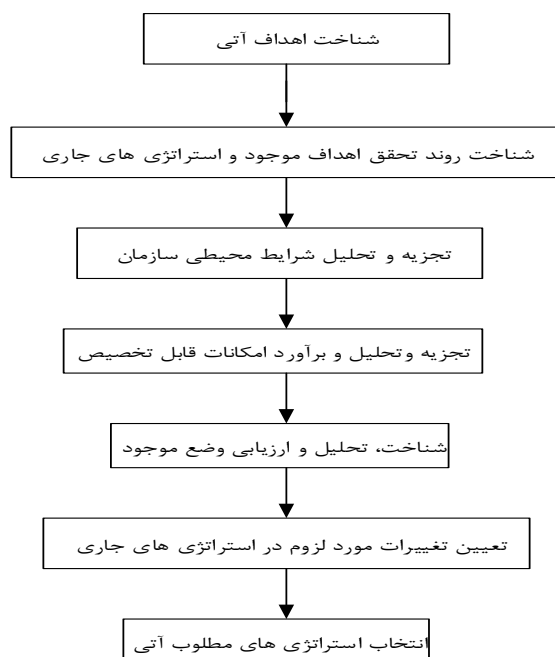
اولین گام در مدل برنامه ریزی تعریف و تبیین ماموریت، رسالت و فلسفه وجودی و اهداف کلی نسبت به مجموعه ای است که برنامه ریزی برای آن صورت می گیرد. در گام دوم سیاست های برنامه ریزی سازمان تعیین می شود و در قسمت سوم اهداف بلندمدت تعیین و بر اساس آنها اهداف کوتاه مدت تعیین می گردد. در گام چهارم استراتژی ها تدوین می شود و در گام پنجم بهترین استراتژی ها انتخاب می شوند.

۲-۴-۱۰- مدل برنامه ریزی جامع تیلور

این مدل در سال ۱۹۸۵ توسط تیلور مطرح شده است. همانطوری که در شکل ۲-۱۱ مشخص شده است، مراحل این مدل عبارت است از (Taylor, 1985):

- گام ۱: شناخت و تدوین اهداف آتی سازمان
- گام ۲: شناخت روند تحقق اهداف موجود و استراتژی های جاری سازمان
- گام ۳: تجزیه و تحلیل شرایط محیطی سازمان
- گام ۴: تجزیه و تحلیل و برآورد امکانات قابل تخصیص
- گام ۵: شناخت، تحلیل و ارزیابی وضع موجود
- گام ۶: تعیین تغییرات مورد لزوم در استراتژی های جاری
- گام ۷: تصمیم گیری در مورد استراتژی مطلوب آتی

در این مدل وضعیت فعلی سازمان و محیط پیرامون آن در گام ۲ و ۳ و ۴ و ۵ مورد بررسی قرار می گیرند. همچنین در گام ۶ و ۷ استراتژی های آتی بر مبنای استراتژی های قبلی و جاری سازمان صورت می گیرند.



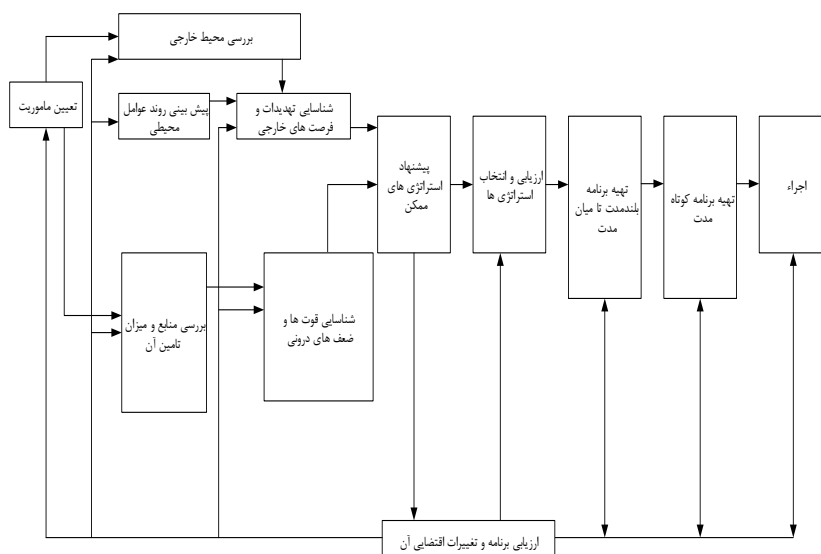
شکل ۲-۱۱ مدل برنامه‌ریزی تیلور (Taylor, ۱۹۸۵)

۲-۴-۱۱-مدل برنامه‌ریزی استراتژیک ویرج

مراحل این مدل طبق شکل ۲-۱۲ عبارتند از (Wiehrich, 1985):

- مرحله ۱: تعیین مأموریت
- مرحله ۲: بررسی محیط خارجی
- مرحله ۳: پیش بینی روند تغییرات عوامل محیط خارجی در آینده
- مرحله ۴: شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی خارجی
- مرحله ۵: بررسی منابع و میزان تامین آن
- مرحله ۶: شناسایی ضعف ها و قوت های درونی
- مرحله ۷: پیشنهاد استراتژی های ممکن
- مرحله ۸: ارزیابی و انتخاب استراتژی ها
- مرحله ۹: تهیه برنامه بلند مدت تا میان مدت
- مرحله ۱۰: تهیه برنامه های کوتاه مدت
- مرحله ۱۱: ارزیابی برنامه ها و تغییرات اقتضایی آن

در مراحل ۲ تا ۶ این مدل تجزیه و تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان پرداخته می شود. و طی مراحل ۷ و ۸ استراتژی ها تدوین و بهترین استراتژی ها انتخاب می گردند. مراحل ۹ و ۱۰ به برنامه ریزی عملیاتی برای اجرای استراتژی هایی می پردازند. همچنین در این مدل نظام بازخورد وجود دارد تا مشکلات موجود در هر مرحله را منعکس نماید تا نسبت به حل آنها اقدام شود.



شکل ۲-۱۲ مدل برنامه ریزی استراتژیک ویرچ (Wiehrich, ۱۹۸۵)

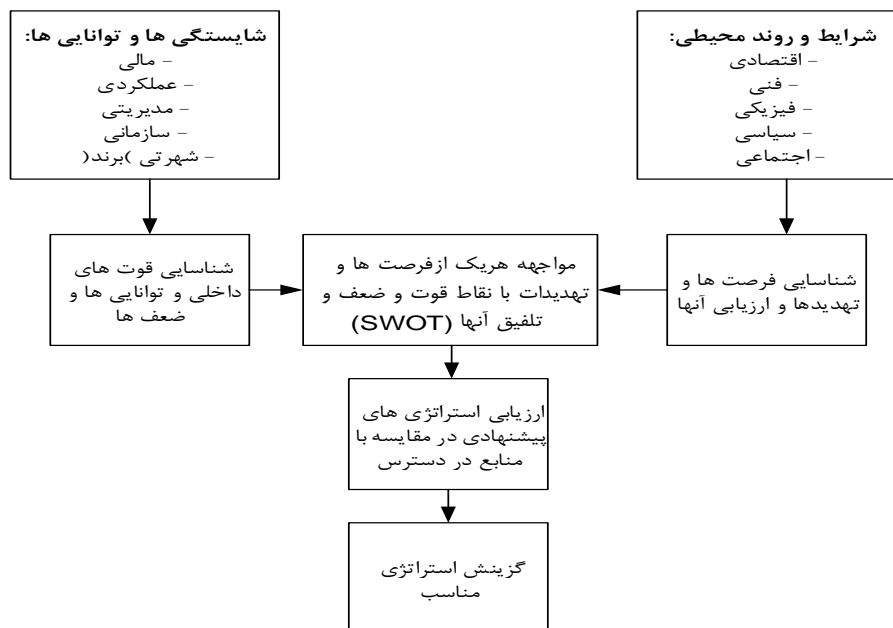
۲-۴-۱۲- مدل برنامه ریزی استراتژیک صنعتی اندروز

در سال ۱۹۸۰ توسط اندروز مطرح شده است و اجزاء این مدل مطابق

شکل ۲-۱۳ عبارتند از (Andrews, 1980):

- تجزیه و تحلیل محیطی
- شناسایی فرصت ها و تهدیدات
- تجزیه و تحلیل درون سازمانی
- شناسایی قوت ها و ضعف ها
- مواجهه هریک از فرصت ها و تهدیدات با نقاط قوت و ضعف و تلفیق آنها (SWOT)
- ارزیابی استراتژی های پیشنهادی در مقایسه با منابع در دسترس
- گزینش استراتژی مناسب

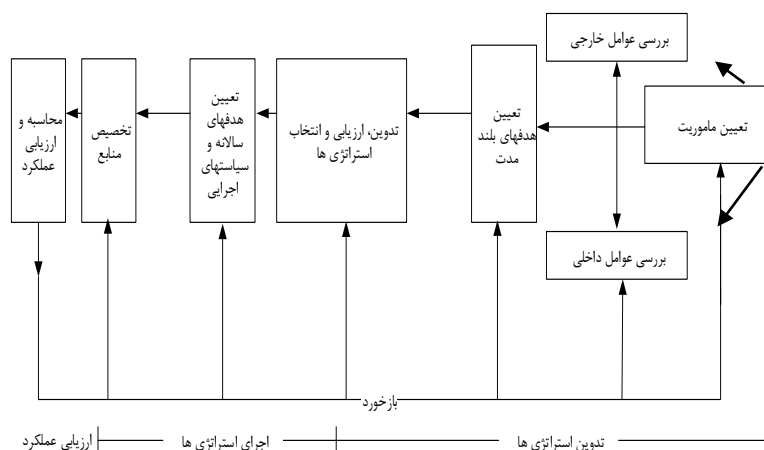
در این مدل طی مراحل اول تا چهارم به تجزیه و تحلیل محیط داخل و خارج بنگاه پرداخته می‌شود و در مراحل پنجم، ششم و هفتم استراتژی‌های ممکن شناسایی شده و سپس بهترین استراتژی انتخاب می‌گردد.



شکل ۲-۱۳ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک صنعتی اندروز (Andrews, ۱۹۸۰)

۲-۴-۱۳-مدل برنامه‌ریزی استراتژیک دیوید^۱

این مدل، شامل سه مرحله و هشت فعالیت اصلی، مطابق شکل، به شرح شکل ۲-۱۴ می‌باشد:



شکل ۲-۱۴ مدل برنامه ریزی/استراتژیک دیوید (دیوید، ۱۳۸۰)

۱- **تعیین مأموریت:** در بیانیه مأموریت که به شیوه‌ای خوب تهیه شود مقصود، مشتریان، محصولات یا خدمات بازارها، فلسفه و فناوری اصلی مشخص خواهند شد (دیوید، ۱۳۸۰).

۲- **بررسی عوامل خارجی:** هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصتهایی که می‌توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیداتی را که می‌توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. هدف، شناسایی متغیرهای اصلی است که شرکت باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد.

۳- **بررسی عوامل داخلی:** فرایند ارزیابی عوامل درونی سازمان، درست موازی فرایند بررسی عوامل خارجی می‌باشد. برای بررسی عوامل درونی سازمان باید درباره مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید، سیستم اطلاعات رایانه و تحقیق و توسعه اطلاعاتی را گردآوری و دسته بندی نمود. به گونه‌ای که بتوان مهم ترین مجموعه نقاط قوت و ضعف شرکت را تعیین کرد.

۴- **تعیین هدفهای بلندمدت:** نقاط قوت و ضعف داخلی، فرصتها و تهدیدات خارجی و سر انجام مأموریت سازمان، در مجموع، می‌توانند مبنایی بدست دهند که بر آن اساس هدفهای بلندمدت و استراتژی‌ها را تعیین کرد. اگر هدف‌های بلند مدت مشخص و روشن باشند و به آگاهی دیگران رسانده شوند، منافع زیادی به بار خواهند آورد. آنها مسیر یا جهت فعالیتهای سازمان را مشخص می‌نمایند. موجب هم‌افزایی می‌گردند. در امر ارزیابی‌ها، کمک‌های شایانی می‌نمایند. اولویت‌ها را تعیین می‌کنند. از میزان عدم اطمینان می‌کاهند. تعارض و تضاد را کاهش می‌دهند.

در امر تخصیص منابع و طرح‌ریزی مشاغل کمک می‌کنند و سرانجام موجب موفقیت سازمان خواهند شد.

۵- **تدوین، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها:** استراتژی‌ها باعث می‌شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا را فراتر گذارد و به پایگاه مورد نظر (در آینده) دست یابد. می‌توان روشهای مهم تدوین استراتژی‌ها را در چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای گنجانده. مرحله ورودی، مرحله مقایسه و مرحله تصمیم‌گیری.

۶- **تعیین هدفهای سالانه و سیاستهای اجرایی:** برای اجرای استراتژی، هدف‌های سالانه و به دلایل زیر ضروری است:

- مبنای تخصیص هزینه‌ها را تعیین می‌کنند.
- برای ارزیابی عملکرد مدیران به عنوان یک ساز و کار اصلی عمل می‌نمایند.
- برای نظارت بر پیشرفت فعالیتها و تامین هدفهای بلند مدت به عنوان ابزاری قوی عمل می‌کنند.
- برای سازمان، بخش‌ها و واحدهای وظیفه‌ای اولویت‌ها را تعیین می‌نمایند.

مقصود از سیاست، رهنمودها، روش‌ها، رویه‌ها، مقررات و شیوه‌هایی از مدیریت خاص است که برای حمایت و تقویت کارها در نظر گرفته می‌شوند، تا سازمان بتواند به هدفهای تعیین شده دست یابد. سیاستها ابزارهایی هستند که بدان وسیله استراتژی‌ها به اجرا در می‌آیند. در راستای تامین هدف سازمانی، سیاستها آنچه را که می‌توان یا نمی‌توان انجام داد، مشخص می‌نمایند.

۷- **تخصیص منابع:** در سازمانی که برای تصمیم‌گیری از روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک استفاده نشود، اغلب برای تخصیص منابع از عوامل شخصی یا سیاسی استفاده خواهد شد. در اجرای روش مبتنی بر مدیریت استراتژیک بر این نکته تاکید می‌شود که منابع بر اساس اولویت‌هایی که به وسیله هدف‌های سالانه تعیین شده‌اند، تخصیص یابند.

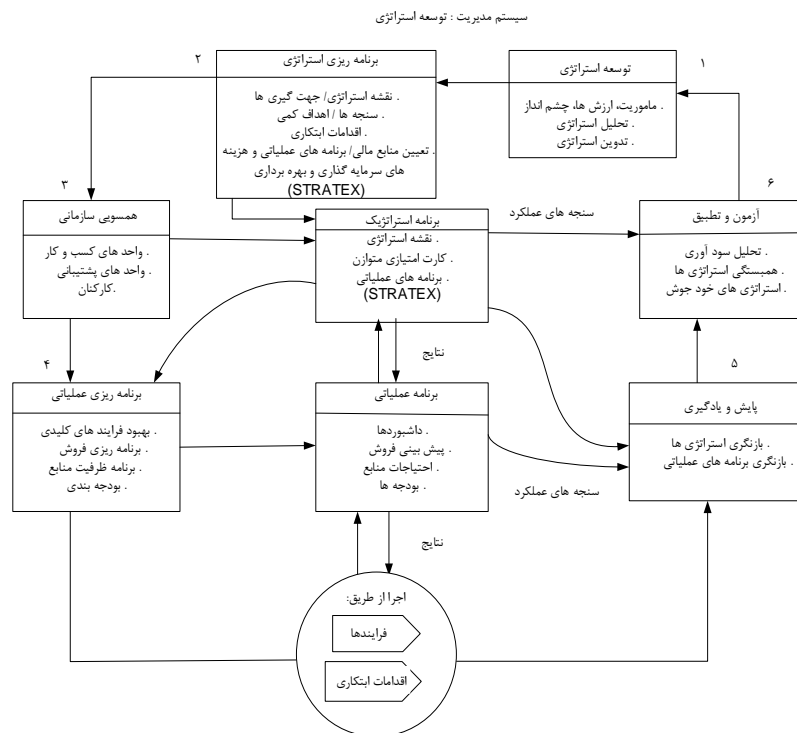
۸- **محاسبه و ارزیابی عملکرد:** اگر عوامل خارجی و داخلی سازمان تغییر کنند، حتی استراتژی‌هایی که به بهترین شکل ممکن تدوین و اجرا شده باشند، منسوخ می‌گردند. بنابراین، لازم است **استراتژیست‌ها، به صورت منظم، اجرای استراتژی را بررسی، ارزیابی و کنترل نمایند.**

به عنوان نقطه قوت در این مدل، اجزاء و مراحل مختلف برنامه‌ریزی استراتژیک بصورت مناسب دیده شده است. با توجه به اخذ بازخورد از کلیه مراحل، در این مدل می‌توان چنانچه در هر مرحله نیازی به اصلاح کل فرایند احساس شود در این مورد اقدام نمود.

۲-۴-۱۴-مدل برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد کاپلان و نورتون

کاپلان و نورتون در آخرین اثر خود (دست‌آورد اجرا)، با ارایه یک سیستم مدیریت جامع مطابق آنچه در شکل ۲-۱۵ ارایه شده است، با یکپارچه سازی ابزارهای مدیریتی به سازمان ها کمک می کنند تا فرایندهای اجرای استراتژی‌هایشان را یکپارچه نمایند، این فرایندها عبارتند از (Kaplan & Norton, 2008):

- توسعه و تدوین استراتژی
- برنامه‌ریزی استراتژیک
- همسوسازی واحدهای سازمانی و کارکنان با استراتژی
- برنامه‌ریزی عملیات بر اساس تعیین اولویت های مدیریت فرایند و تخصیص منابع
- پایش و یادگیری از عملیات و استراتژی
- آزمون و تطبیق پذیری استراتژی



شکل ۲-۱۵ سیستم مدیریت استراتژیک مدل کاپلان و نورتون (Kaplan & Norton, ۲۰۰۸).

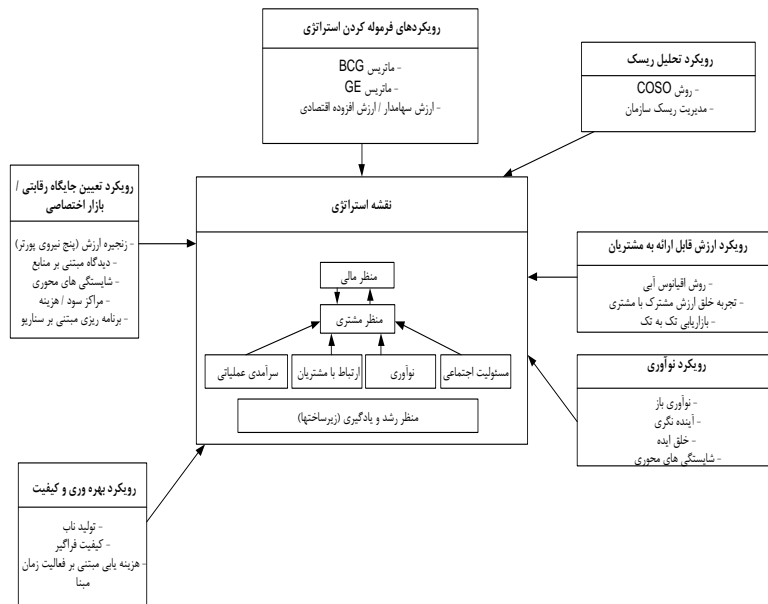
مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک در ادبیات کاپلان و نورتون به معنای برنامه‌ریزی و ترجمه استراتژی بوده و آنچه که در کل مباحث قبل به عنوان مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک بررسی گردید در دیدگاه کاپلان و نورتون بعنوان توسعه و تدوین استراتژی مد نظر می‌باشد. مدل فرایند تدوین و توسعه استراتژی در این منظر مطابق شکل ۲-۱۶ می‌باشد. همانطوری که در این شکل نمایش داده شده است، فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت‌ها با توسعه و تدوین بیانیه‌های مأموریت، ارزش‌ها و چشم‌انداز شروع می‌شود. شرکت‌ها سپس نیروهای داخلی و خارجی تاثیرگذار بر استراتژی را بررسی می‌کنند. خروجی این مرحله شناسایی و تحلیل مسائل کلیدی و عوامل بحرانی موفقیت است که با تدوین استراتژی مناسب همراه می‌شود.

کاپلان و نورتون متدولوژی‌های تدوین استراتژی را بصورت

شکل ۲-۱۶ تعریف نموده‌اند. آنها باور دارند که نقشه استراتژی شیوه خلق ارزش را در شرکت تعیین می‌نماید و راهی برای عملیاتی سازی استراتژیها می‌باشد. درحقیقت استراتژیها - جدا از نحوه تدوین آن - اگر بطور مناسب وارد نقشه استراتژی شوند، ترجمه آنها به اصطلاحات و عبارات عملیاتی میسر خواهد شد.

استراتژی‌ها بعنوان ورودی نقشه استراتژی در نظر گرفته شوند و بر همین اساس کاپلان و نورتون رویکردهایی که در ادامه بیان می‌شوند را در گستره مبحث استراتژیها بعنوان رویکردهای اتخاذ شده سازمانها برای تدوین استراتژیها در نظر گرفته‌اند.

کاپلان و نورتون معتقدند اکثر شرکت ها گونه ای از رویکردهای مبتنی بر پرتفولیو و مالی را برای شکل دهی استراتژی هایشان به بکار می‌گیرند. تمرکز رویکردهای مدیریت مبتنی بر ارزش افزوده اقتصادی بر گزینش اهداف بلند مدت مالی است. رویکرد مدیریت ریسک سازمانی، شامل کنترل های داخلی، بر کاهش ریسکهای مالی، عملیاتی، فناوری و بازار متمرکز است.



شکل ۲-۱۶ متدولوژی‌های تدوین استراتژی از دیدگاه کاپلان و نورتون (Kaplan & Norton, ۲۰۰۸)

۲-۴-۱۵-مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گوداشتاین و همکاران

الگوی گوداشتاین و همکاران بر اساس الگوهای رایج برنامه‌ریزی استراتژیک می‌باشد که تنها در محتوا و تاکید بر فرایند تفاوت دارد. این الگو بیشتر برای سازمان‌های کوچک و متوسط مفید است و همچنین برای واحدهای دولتی و سازمان‌های غیر انتفاعی و حتی برای موسسات تجاری و صنعتی نیز کاربرد دارد.

این الگو، همانطوری که در شکل ۲-۱۷ مشخص شده است، شامل نه مرحله زیر است (Goodstein et al., 1993):

- ۱- برنامه زمان بندی برای برنامه‌ریزی استراتژیک
- ۲- شناسایی ارزش‌ها
- ۳- تدوین رسالت
- ۴- فرموله کردن استراتژی
- ۵- ارزیابی اجرا و عملکرد
- ۶- تحلیل شکاف (فاصله)

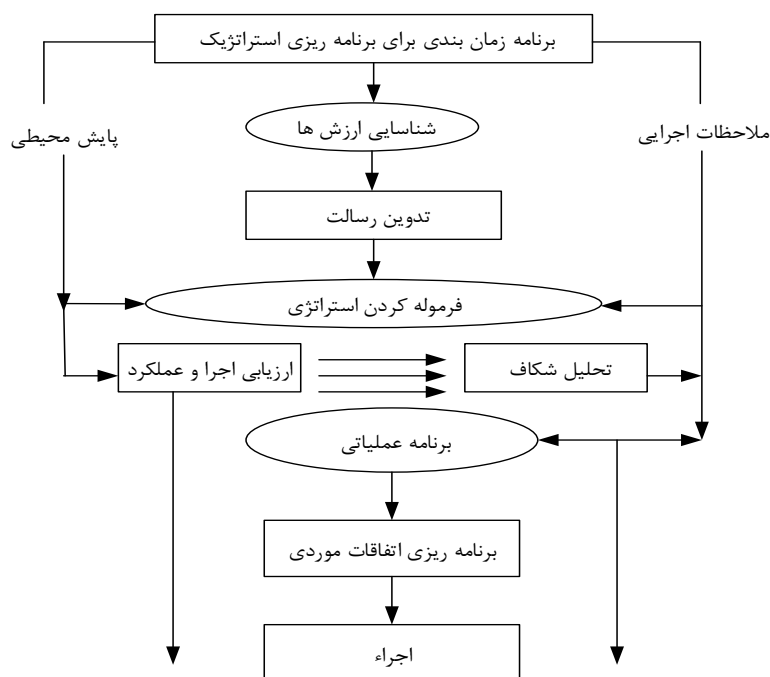
۷- تدوین برنامه عملیاتی

۸- برنامه‌ریزی اتفاقات موردی

۹- اجرا

دو مرحله ممیزی عملکرد و تحلیل فاصله اساساً دو جنبه مختلف از یک فاز می‌باشد همچنین این مدل شامل دو وظیفه متوالی پایش محیطی و ملاحظات اجرایی می‌باشد که هر مرحله از نه جایگاه دارد.

همچنین پس از تحلیل فاصله، حق انتخابی وجود دارد. اگر شکافی بین الگوهای استراتژیک کار و ممیزی عملکرد به چشم بخورد، نشانگر آن است که تحلیل شکاف می‌تواند به اجرا گذاشته شود. پس این فرایند می‌تواند به مرحله بعدی برود یعنی مرحله برنامه‌های کامل کار (برنامه عملیاتی) - اگر این وضع صورت نپذیرد، فاز الگو سازی استراتژیک کار باید مورد بازبینی قرار بگیرد.



شکل ۲-۱۷ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک گوداستاین و همکاران (Goodstein et al., ۱۹۹۳)

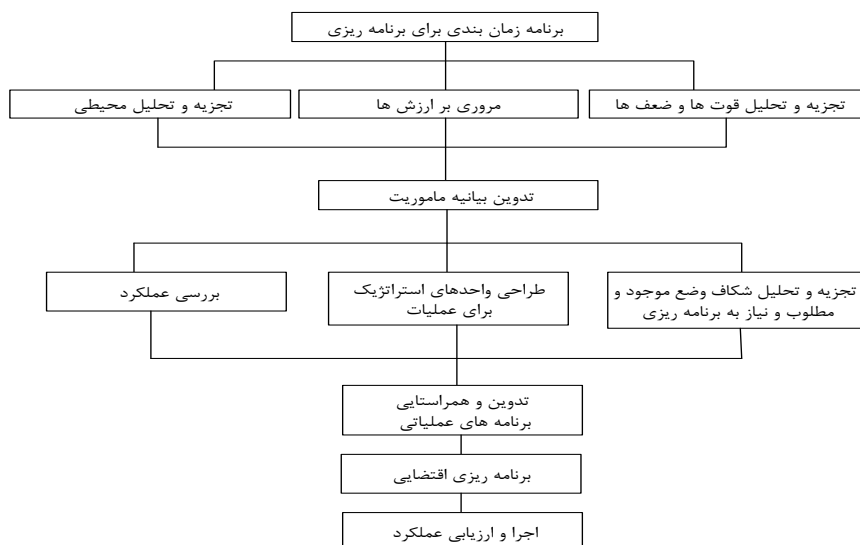
۲-۴-۱۶- مدل برنامه‌ریزی استراتژیک فیفر

این مدل، همانطور که در شکل ۲-۱۸ نمایش داده شده است، شامل مراحل زیر می‌باشد:

۱- برنامه زمان بندی برای برنامه‌ریزی

- ۲- مروری بر ارزش‌ها
- ۳- بررسی محیط
- ۴- ملاحظات اجرایی
- ۵- تدوین بیانیه مأموریت
- ۶- طراحی واحدهای استراتژیک برای عملیات
- ۷- بررسی عملکرد
- ۸- تجزیه و تحلیل نیازها
- ۹- تدوین و همراستایی برنامه‌های عملیاتی
- ۱۰- برنامه‌ریزی اقتضایی
- ۱۱- اجرا و ارزیابی عملکرد

در مرحله اول برنامه‌ریزی برای برنامه یک اطمینان را نسبت به تعهد سازمانی به فرایند برنامه‌ریزی ایجاد می‌کند و مشخص می‌نماید چه کسانی باید درگیر برنامه‌ریزی شوند و همچنین برنامه زمانی برای انجام آن ایجاد می‌نماید.



شکل ۲-۱۸ مدل برنامه‌ریزی استراتژیک فیفر

مرحله دوم مروری بر ارزش، احصاء و تعریف ارزش‌های سازمانی و ارزش‌های حاکم بر تیم برنامه‌ریزی می‌باشد، در مرحله سوم تجزیه و تحلیل، تحولات و تغییرات در دنیای سازمانی و خارج از سازمان و اینکه چگونه این عوامل فرایند سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند

بررسی می‌شوند. در مرحله چهارم بیانیه و ماموریت سازمان مشخص می‌گردد که شامل پاسخ به سوالات زیر است:

- چرا سازمان ایجاد گردیده است؟
- چه وظایفی را بر عهده دارد؟
- سازمان باید برای چه کسانی این وظایف و خدمات را انجام دهد؟
- سازمان برای انجام این وظایف چگونه اقدام می‌نماید؟

در مرحله ششم مجموعه‌ای از سناریوهای خاص برای آینده در نظر گرفته می‌شود و جهت گیری اصلی واحدها و بخش‌هایی که باید توسعه یابند مشخص می‌گردد.

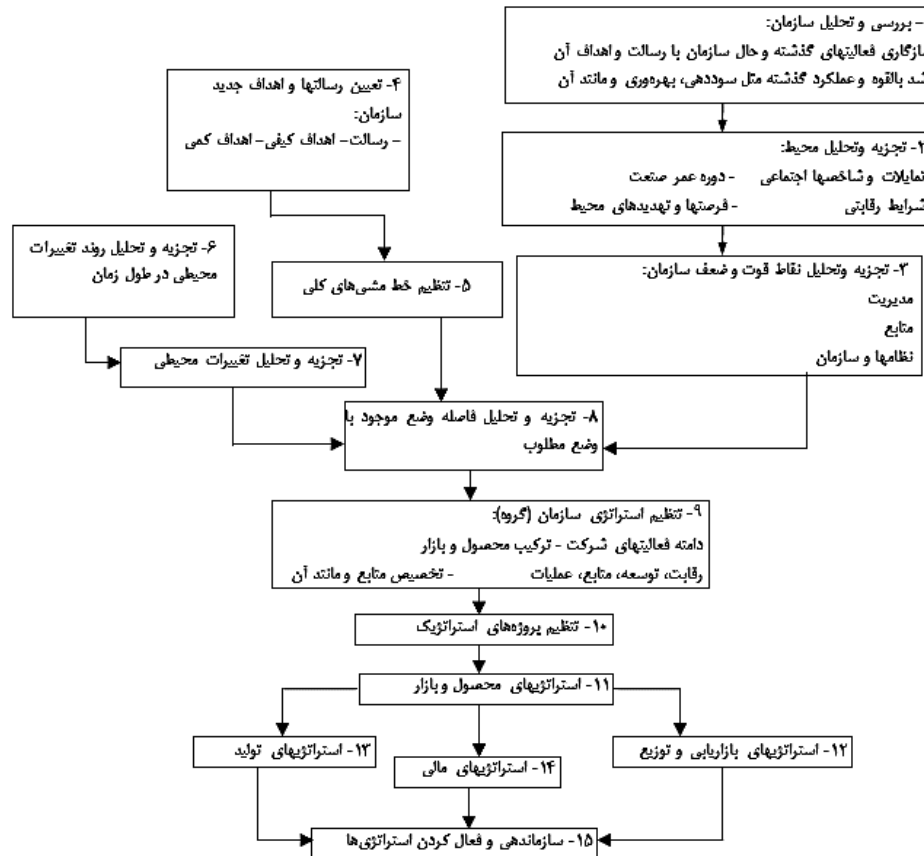
در مرحله هفتم با بررسی عملکرد وضعیت کنونی آن مشخص می‌گردد که آیا سازمان توانمندی لازم برای اجرای موفقیت آمیز برنامه استراتژیک را دارد؛ آیا سازمان قادر است رسالت خود را تحقق عینی ببخشد.

در مرحله هشتم تجزیه و تحلیل نیازها به مفهوم مشخص کردن فاصله بین عملکرد موجود و عملکرد مطلوب می‌باشد. در این مدل برای هر نیاز و هر شکاف ایجاد شده بین وضع موجود و وضع مطلوب یک بازگشت به مرحله فرموله کردن واحدهای استراتژیک صورت می‌گیرد که برنامه‌ریزی رفع نیاز یا شکاف موجود انجام می‌شود.

در مرحله نهم تدوین برنامه های عملی (نظیر برنامه مالی و زمانبندی، برنامه های معرفی فعالیتها و برنامه‌ریزی نیروی انسانی و غیره) انجام می‌گیرد. مرحله دهم برنامه‌ریزی اقتضایی در این مدل بدین مفهوم است که سازمان چگونه به تهدیدات خارجی و داخلی عکس العمل نشان می‌دهد؟ در این مرحله مهمترین تهدیدات و فرصتها و قوت ها و ضعف های سازمان مشخص گردیده تا برخورد و استراتژی مناسب با هر حالت و موقعیت معین می‌گردد. و در آخرین مرحله به اجرای استراتژی‌ها و برنامه های مشخص شده می‌پردازد.

۲-۴-۱۷-مدل برنامه‌ریزی سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)

سازمان بهره‌وری آسیایی برای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک در حوزه‌های مورد نظر از مدل APO به شرح شکل ۲-۱۹ استفاده نموده است.



شکل ۲-۱۹ فرایند برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مدل سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)

۲-۴-۱۸- مدل ترکیبی فیلیپس^۱

به طور کلی برنامه‌ریزی استراتژیک به روش مدل ترکیبی فیلیپس (که به کمک آن اهداف، مأموریتها، استراتژیها، برنامه‌ها و پروژه‌های واحدهای اقتصادی مشخص می‌شوند) بدین صورت است که در ابتدا هر واحد، آرمانهایی که برای آینده‌ی طولی‌مدت خود دارد، و مأموریت و اهداف بلندمدت خود را بیان کرده و سپس استراتژی‌های لازم جهت رسیدن به اهداف را مشخص می‌نماید. در نهایت پس از ارزیابی قبل از اجرای این استراتژیها در مواجهه با عوامل داخلی و خارجی شرکت، در صورتی که استراتژیها در سنجش مثبت ارزیابی گردند، برنامه‌ریزی برای اجرای آنها ادامه می‌یابد. در غیر این صورت اهداف طوری اصلاح می‌شوند که با امکانات شرکت، وضعیت بازار و شرایط محیطی تطابق حاصل نمایند.

برای تحقق مأموریت شرکت، اغلب هدف اول مشتری بوده و ارزشی که مشتری می‌طلبد ارائه می‌شود و جهت گیری به سمت مشتری است.

دومین هدفی که در برنامه‌ریزی استراتژیک معمولاً بدان توجه می‌شود، نوآوری^۲ است. در این بخش خرید تکنولوژی جدید، عرضه تکنولوژی و ورود به تکنولوژی جدید بعنوان هدف مورد بحث و ارزیابی قرار می‌گیرد.

سومین هدف بهره‌وری^۳ می‌باشد. بهره‌وری موجب افزایش توان رقابتی واحد شده و در واقع بدون آن رقابت معنا ندارد.

توجه به بخش مالی، چهارمین هدفی است که برای مشخص کردن آن باید به سؤالات زیر پاسخ داده شود:

۱. میزان درآمد شرکت چقدر است؟
 ۲. چند درصد از درآمد هر یک از واحدها در اختیار آنها گذاشته می‌شود؟
 ۳. آیا شرکت می‌تواند با افزایش درآمد خود جهت افزایش قدرت سرمایه‌گذاری اقدام نماید؟
- پنجمین هدف، سازماندهی منابع انسانی می‌باشد. در این بخش باید برنامه‌ریزی نیروی انسانی و تقسیم کار سازمانی مورد توجه قرار گیرد.

1 Philips

3 Productivity

2 Innovation

هدف ششم، لحاظ کردن محیط خارجی می‌باشد. از آنجا که محیط خارج برخی مسائل را به ما دیکته می‌کند، لذا باید راجع به آنها نیز هدف داشته باشیم یا به طور کلی موقعیت خود را نسبت به شرایط محیط معلوم کنیم. مانند محیط زیست، قانون کار، شهرداری، مسئولیتهای اجتماعی سازمان، تأمین کنندگان منابع سازمانی و

برای استفاده از مدل فیلیپس جهت تدوین برنامه‌ریزی استراتژیک، باید مراحل زیر طی شود:

الف) مشخص نمودن چشم انداز و مأموریت شرکت

در این قسمت موضوعیت و فلسفه وجودی شرکت و دلیل تأسیس و یا بقاء شرکت مشخص می‌شود.

ب) تعیین اهداف بلند مدت شرکت

برای مثال اهداف بلندمدت فعلی یک شرکت فرضی با توجه به محورهای اساسی کار آن بصورت جدول ۱-۲ است. بدیهی است موارد ذکر شده در جدول ۱-۲ با توجه به نوع فعالیت برای هر شرکت می‌تواند متفاوت باشد.

جدول ۱-۲ / اهداف بلندمدت شرکت در محورهای اساسی فعالیت

محور اساسی کار شرکت	اهداف بلندمدت
بازار	- سعی در حفظ سهم بازار فعلی - افزایش صادرات
نوآوری	- بالابردن توان نوآوری و طراحی محصول
بهره‌وری	- بهبود کیفیت محصولات تولیدی - افزایش بهره‌وری واحدهای تولیدی و خدماتی شرکت
منابع مالی	- استفاده بهینه از منابع مالی شرکت و خارج از شرکت برای تأمین اهداف بازار
منابع انسانی	- ایجاد انگیزه برای ارائه کار بهتر
مسئولیتهای اجتماعی	- حفظ محیط زیست و حفظ ایمنی و بهداشت محیط کار
منابع اولیه	- تلاش برای تأمین مواد اولیه مورد نیاز از داخل کشور

یکی از موارد مهمی که در برنامه‌ریزی استراتژیک هر واحد یا محصول باید بدان توجه شود، تشخیص ماهیت استراتژی اصلی شرکت می‌باشد. که بدین منظور می‌توان از روش‌های فرموله کردن استراتژی و از جمله تهیه ماتریس جذابیت صنعت- توان شرکت، استفاده نمود.

سپس استراتژی‌هایی که ما را به اهداف شرکت هدایت می‌کنند را مشخص می‌نماییم. بدیهی است این استراتژی‌ها در راستای محورهای اساسی کار آن شرکت، منظور می‌شوند و با توجه به ماهیت استراتژی اصلی (محصول یا SBU یا شرکت) بصورت پیشنهادی مطرح گردیده تا طی مراحل مختلف مدل تعدادی پذیرفته و تعدادی رد شوند.

بعنوان مثال از استراتژی‌های زیر می‌توان نام برد:

S_1 : بازسازی و نوسازی خط تولید

S_2 : ایجاد و گسترش واحد تحقیق و توسعه در ابعاد مختلف

S_3 : ایجاد تسهیلات نگهداری و تعمیرات

S_4 : افزایش اتوماسیون خط تولید

S_5 : سازماندهی نیروی انسانی و بهبود سیستم مدیریت

S_6 : صادرات به کشورهای آسیای میانه و حوزه خلیج فارس

S_7 : دستیابی به مواد اولیه بیشتر

S_8 : ایجاد انگیزه در کارکنان (ارائه امور رفاهی بیشتر)

S_9 : بسته بندی جدید محصولات

S_{10} : ایجاد و توسعه نظام مدیریت کیفیت

ج) تهیه جدول فرصت‌ها و تهدیدات محیطی (ETOP)^۱

جهت شناسایی عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی، اجتماعی و فرهنگی و همچنین مشخص نمودن روندهای محیطی و فرضیات مربوط به هر کدام، این جدول ۲-۲ تهیه می‌شود. جدول

¹Environmental Threat and Opportunity Profile

۲-۲ با استفاده از این شناسایی انجام شده و فرضیات اجتماعی، رویدادهای مؤثر بر فعالیت شرکت قابل ارزیابی خواهند بود.

شایان ذکر است موارد ذکر شده در ستون روندها و فرضیه‌ها جهت هر شرکت با توجه به نوع فعالیت و محیط بیرونی آن متفاوت خواهد بود.

جدول ۲-۲ تعیین ماهیت عوامل محیطی (ETOP) - شرکت نمونه *

عوامل	عوامل محیطی و روندها	ماهیت عامل محیطی در ارتباط با شرکت *
اقتصادی	T_1 - تورم	تهدید ↓
	T_2 - نرخ ارز	تهدید ↓
	T_3 - مالیات	تهدید ↓
	T_4 - امنیت سرمایه گذاری	خنثی ←
	T_5 - قیمت انرژی	فرصت ↑
	T_6 - رشد صنعت	فرصت ↑
تکنولوژیکی	T_7 - تکنولوژی جدید	تهدید ↓
	T_8 - دسترسی به انرژی	فرصت ↑
	T_9 - تأمین مواد اولیه خارجی	تهدید ↓
	T_{10} - حمل و نقل	فرصت ↑
سیاسی	T_{11} - روابط سیاسی با سایر کشورها	تهدید ↓
	T_{12} - انحصاری کردن تولیدات در دست دولت	تهدید ↓
	T_{13} - حمایت نظام از صادرات	فرصت ↑
	T_{14} - سهمیه ارزی	فرصت ↑
	T_{15} - کنترل مؤسسه استاندارد	خنثی ←
	T_{16} - شوراهای کارگری	فرصت ↑
	T_{17} - کنترل و حفظ محیط زیست	خنثی ←
	T_{18} - کنترل شهرداری	خنثی ←
	T_{19} - تعزیرات حکومتی	تهدید ↓
	T_{20} - قدرت خرید مردم	تهدید ↓
فرهنگی و اجتماعی	T_{21} - رشد جمعیت	فرصت ↑
	T_{22} - مصرف	فرصت ↑

سپس شدت تأثیر این روندها بر استراتژی‌های مشخص شده را توسط جدول ۲-۳ بررسی نموده و تأثیر مثبت و منفی هر کدام از روندها را روی هر یک از استراتژی‌ها با امتیاز

۵- بدترین تاثیر تا ۵+ بیشتر سازگاری و تاثیر مثبت و بررسی می‌نماییم. در حقیقت تأثیرهای منفی و مثبت را به طور جداگانه (برای جمع هر یک از استراتژی‌ها) به دست آورده و تحلیل نموده که در نتیجه حاصل حذف تعدادی از استراتژی‌ها خواهد بود. بعنوان مثال از بین دو استراتژی S_1 , S_2 که امتیاز دهی شده‌اند، استراتژی S_2 بدلیل عدم تعادل پایداری در قبال تهدیدهای موجود حذف می‌شود.

جدول ۳-۲ اثر روندهای محیطی بر روی استراتژی‌های پیشنهادی

روندها	استراتژی‌ها										اهداف			تأثیرات	
	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	S_9	S_{10}	O_1	O_2	O_3	+	-
T1	0	-1	+4	+3	+5	+2	+2	0	-1	+1	-1	+1	+1	+19	-3
T2	-3	0	+2	-5	-4	-3	-3	+1	0	-5	+2	+1	-1	+6	-24
T3	+4	-3													
T4	+3	+1													
T5	0	-5													
T6	+1	+2													
0															
0															
0															
T19	-1	-1													
T20	+2	+1													
T21	+1	-3													
تأثیرات ↓	+	+26	+8												
	-	-11	-31												

همچنین فرض کنید در این جدول O_3, O_2, O_1 نشان دهنده مهمترین اهداف شرکت

بوده و میزان سازگاری هر یک از روندها را با اهداف سازمان نشان می‌دهد. جهت نشان دادن تأثیر روندها از محدوده (۵+ تا ۵-) استفاده می‌کنیم. (اعداد داده شده در جدول برای مثال آورده شده است.) برای استراتژی S_1 حاصل جمع تأثیرات بصورت (۱۱- و ۳۶+) تأثیر مثبت روندها را بر این استراتژی نشان می‌دهد، لذا S_1 حذف نمی‌شود. برای استراتژی $[S_2]$ حاصل جمع بصورت (۳۱- و ۸+) تأثیر منفی شدید روندها بر این استراتژی را نشان می‌دهد، لذا S_2 حذف می‌شود.

روند T_1 تأثیرات مثبتی روی استراتژی‌ها و اهداف طبق جدول ۳-۲ بصورت (۳- و ۱۹+) دارد،

ولی برای T_2 اعداد (۲۴- و ۶+) نشان از تأثیر شدیداً منفی این روند بر استراتژی‌ها و اهداف است که ناشی از خطری شدید و تهدیدی جدی است.

(د) تهیه جدول مزیت‌های استراتژیک (SAP)^۱

ابتدا امکانات (توانایی‌های) شرکت توسط جدول ۲-۴ شناسایی و ارزیابی می‌شوند.

موارد ذکر شده در جدول ۲-۴ با توجه به نوع فعالیت برای هر شرکت می‌تواند متفاوت باشد. سپس تأثیر این توان‌ها و امکانات بر استراتژی‌های پیشنهاد شده را با کمک جدول ۲-۵ SAP مورد بررسی قرار می‌دهیم. هر یک از این توان‌ها با هر یک استراتژی‌ها به طور متقابل بررسی شده و تأثیرات منفی و مثبت هر کدام روی استراتژی‌ها و اهداف مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

جدول ۲-۴ تعیین وضعیت فعلی امکانات و توانایی‌های شرکت نمونه ★

ردیف	عوامل	ماهیت عامل درون سازمانی ★
۱	P1: طراحی محصولات جدید	متوسط ←
	P2: پژوهش‌های کاربردی در جهت بهبود فرمولاسیون	متوسط ←
	P3: جذب تکنولوژی جدید	بالا ↑
	P4: خدمات پس از فروش	ضعیف ↓
۲	P5: کیفیت محصول	متوسط ←
	P6: مقدار تولید	بالا ↑
	P7: قیمت تمام شده	ضعیف ↓
۳	P8: سطح تخصص	بالا ↑
	P9: آموزش	متوسط ←
	P10: ایجاد انگیزه	بالا ↑
۴	P11: امکان اخذ اعتبارات و تسهیلات مالی	بالا ↑
	P12: سرمایه‌گذاری برای کسب سهم بازار	متوسط ←
۵	P13: برنامه‌ریزی	متوسط ←
	P14: ریسک‌پذیری و تهاجمی بودن	بالا ↑
	P15: اجرای پروژه	بالا ↑

جدول ۲-۵ بررسی سازگاری توان موجود با استراتژی‌های پیشنهادی

توان ها و امکانات	استراتژی‌ها										اهداف			تأثیرات	
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	O1	O2	O3	+	-
P1	+3	+3	+5	-1	+4	-2	۰	-4	-1	+2	+1	-3	-1	+۱۸	-5
P2	-1	-3	+4	-5	-3	+۲	-2	-4	+۲	-۲	+2	-1	-3	+۸	-24
P3						+5	-2								
P4						+1	-۲								
P5						+3	-2								
P6						-1	+5								
0 0 0 0															
P12						-۴	-۱								
P13						+1	-3								
P14						+2	-۲								
P15						+5	-4								
جمع	+					+19	+۵								
تأثیرات	-					-7	-18								

در این جدول همانند جدول قبلی O3, O2, O1 اهداف را نشان داده و برای تأثیر توانایی‌ها و امکانات از محدوده (+۵ و -۵) استفاده کرده‌ایم. اعداد داده شده در جدول ۲-۵ برای مثال آورده شده‌اند. توجه کنید که تعدادی از استراتژی‌ها ممکن است در مراحل قبل حذف شده باشند، لذا ذکر آنها در این جدول لازم نیست. بطور مثال برای استراتژی S6 حاصل جمع توان‌ها و امکانات مؤثر (۷- و ۱۹+) تأثیر مثبت آنها را بر این استراتژی نشان می‌دهد.

حاصل جمع (۱۸- و ۵+) برای استراتژی S7 تأثیر شدید منفی توان‌ها و امکانات موجود بر این استراتژی را نشان می‌دهد. بعبارت دیگر نه تنها این استراتژی سازگاری با منابع موجود ندارد، بلکه موجب هدر دادن منابع نیز خواهد شد. برای قوت P1 تأثیر شدید مثبت (۵- و ۱۸+) بر استراتژی‌ها و اهداف و نیز برای قوت P2 اعداد (۲۴- و ۸+) نشان از تأثیر منفی توان‌ها و امکانات موجود بر استراتژی‌ها و اهداف می‌باشد. یعنی در اولی این مزیت راهگشای خوبی برای اجرای استراتژی‌های پیشنهاد در اغلب موارد می‌باشد، در حالیکه منبع P2 نه تنها برای اغلب استراتژی‌های پیشنهادی مناسب نیست، بلکه اجرای استراتژی‌های پیشنهادی موجب لطمه شدید به این منبع خواهد شد.

۲-۴-۱۹- مدل مفهومی فرایند مدیریت استراتژیک (برنامه ریزی، اجرا و کنترل)

در شکل ۲-۲۱ مدل مفهومی فرایند مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی استراتژیک توسط مولف ارائه شده است. در این مدل ابتدا ارکان جهت ساز برنامه با توجه به نظام ارزشی مورد قبول جامعه و دیدگاههای دست اندرکاران و مطالبات ذینفعان مشتمل بر ارزش‌های اساسی، چشم انداز مطلوب، رسالت و اهداف عالیه و ... تدوین خواهد شد؛ آنگاه تیم برنامه‌ریزی به شناسایی عوامل محیطی و تغییرات روند آتی آنها در افق مورد نظر خواهد پرداخت و ضمن تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات محیطی در صورتیکه پیش‌بینی وضعیت تغییرات عوامل محیطی تا حد قابل قبولی روشن نباشد به طراحی سناریوهای محتمل، خوشبینانه و بدبینانه و یا سایر سناریوهای مقتضی با شرایط محیطی خواهد پرداخت. همچنین به ارزیابی و تجزیه و تحلیل محیط داخلی سازمان و تشخیص قوت‌ها و ضعف‌ها و تعیین مزیت‌های مطلق یا رقابتی در مواجهه با عوامل محیطی خواهد پرداخت. بدیهی است ارزیابی نتایج عوامل درون سازمانی و میزان قوت یا ضعف بودن آنها به شدت و ضعف فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و خصوصاً کیفیت و کمیت فعالیت‌های رقبا باز می‌گردد. جمع‌بندی شناخت حاصل از موقعیت کنونی سازمان و روندهای تغییرات عوامل محیطی در قالب مفروضات محیط حاکم برای برنامه‌ریزی در افق مورد نظر تدوین خواهد شد تا مبنایی برای رصد، ارزیابی و تحلیل عوامل محیطی در طول اجرای برنامه قرار گیرد.

یکی از مولفه‌های بسیار اساسی در اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک، تشخیص ماهیت استراتژی مناسب برای طراحی راهبردها و برنامه‌های بلندمدت می‌باشد که این مهم با عنوان فرموله کردن استراتژی بکمک ابزارهایی چون ماتریس عوامل داخلی-خارجی IEM، ماتریس BCG، ماتریس GE، ماتریس SPACE به شرحی که در فصل معرفی ابزارها بدان خواهیم پرداخت و تعیین و برآورد ماهیت فرایند استراتژی‌های مناسب برای حرکت از وضع موجود به وضع مطلوب با عناوینی چون استراتژی توسعه، استراتژی ثبات، استراتژی کاهش و یا استراتژی ترکیبی تعیین موضع خواهد شد.

در گام بعدی به کمک مواجهه و با در نظر گرفتن اثر متقابل قوت‌ها و ضعف‌ها با فرصت‌ها و تهدیدها بکمک ابزاری نظیر ماتریس SWOT و اطلاع از انواع استراتژی‌های توسعه‌ای، کاهش‌ی، محافظه‌کاری و... به طراحی راهبردهای ترکیبی و راهکارهای قوت-فرصت، قوت-تهدید، ضعف-فرصت، ضعف-تهدید خواهیم پرداخت. بدیهی است رویکرد ما در این فرایند بقاء سازمان در تعامل و برقراری توازن پایدار با محیط پیرامون است. و در رویکرد آینده‌سازی

در راستای دستیابی به چشم انداز آرمانی و بکارگیری روش های تفکر استراتژیک با استفاده از تکنیک های خلاقیت و نوآوری به طراحی راهبردها و راهکارهای حرکت از وضع موجود به وضع آرمانی در حد مقدورات خواهیم پرداخت.

یکی از الزامات اثربخشی راهبردها و راهکارهای اتخاذ شده همانا امکان پذیری آنهاست که با استفاده از ابزاری چون ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی و مطالعات امکان پذیری پروژه ها می توان آنها را قبل از اجرا ارزیابی و گزینه های ناپایدار در مواجهه با تهدیدات و ضعف های موجود را شناسایی و از فرایند برنامه‌ریزی حذف نمود. همچنین اولویت بندی استراتژی ها و راهکارهای امکانپذیر بایستی با توجه به خواسته های بحق ذینفعان در حد مقدورات و ترازای آنها با استفاده از ابزارهایی چون مدل فریمن و بکارگیری روش هایی چون تصمیم گیری با شاخص های چندگانه (MADM) صورت پذیرد؛ آنگاه نوبت به هدفگذاری بلندمدت تا کوتاه مدت با توجه به افق برنامه ها و سنجش فاصله وضع موجود تا مطلوب و تعیین اهداف کمی و استانداردهای قابل تحقق در افق برنامه برای هریک از اهداف کیفی در منظرهای کارت امتیازی متوازن (منظریاتی نظیر زیرساختهای فرایندی و (قابلیت های رشد و یادگیری)، سیستم ها و فرایندهای تحقق ماموریت ها و اهداف عالیه و فرایندهای پشتیبانی آنها، رضایت مشتری و ذینفعان و دستیابی به اهداف مالی و تحقق مسئولیت های اجتماعی و اعمال حاکمیت توسط سازمانهای دولتی و عمومی و ...) می‌رسد. بدیهی است تعدد اهداف کیفی منجر به تعدد فراوان اهداف کمی و شاخص های سنجش آنها خواهد شد که ناگزیر باید ابتدا بکمک روش های مناسبی چون نقشه استراتژی، نقشه شناختی فازی، روش معادلات ساختاری تفسیری (ISM) و... به اولویت بندی و کاهش تعداد اهداف کیفی خصوصا با توجه به روابط علی فیمابین اهداف کیفی، محدود بودن دسترسی به منابع و افق دار بودن زمان اجرا برنامه، سرعت تغییرات عوامل محیطی غیر قابل کنترل پرداخت.

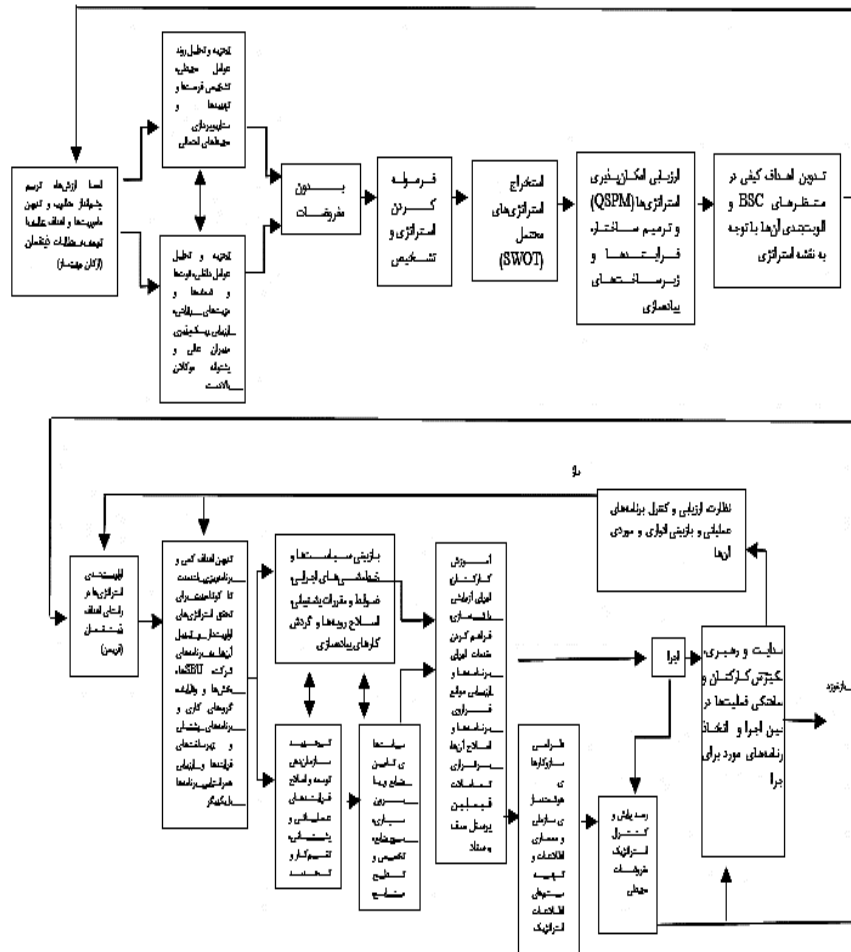
در مرحله بعد برنامه‌ریزی بلندمدت در سطوح شرکت و واحدهای کسب و کار (SBU) و برنامه میان مدت تا کوتاه مدت برای تحقق هریک از وظایف معاونت ها، مدیریت های بخش ها و پروژه ها و گروههای کاری بایستی با توجه به اهداف کمی و استانداردهای آنها در افق مربوطه با مشارکت کارشناسان و مدیران ذیربط تعیین و نسبت به تداوم، سرعت بخشی، کاهش سرعت فعالیت‌های جاری و یا حتی حذف بعضی از فعالیت‌های غیر اولویت‌دار تصمیم گیری نمود. بدیهی است فهرست اقدامات و فعالیت‌های پیشنهادی برای تدوین برنامه ها بایستی با رعایت تقدم و تاخر فعالیت‌ها و در نظر گرفتن فعالیت‌های پیش نیازی، هم نیازی و وابستگی

متقابل در قالب شبکه فعالیتهای هر شرکت، SBU، معاونت، مدیریت بخش، مدیریت پروژه و گروههای کاری تنظیم و با توجه به مسیر بحرانی فعالیتهای منابع مالی، تجهیزاتی، فناوری و نیروی انسانی متخصص و حرفه ای مورد نیاز برنامه ریزی زمانی، تخصیص و تسطیح منابع به نحو مقتضی صورت پذیرد و در صورت نیاز اقدام به برون سپاری و یا تامین و تخصیص منابع جدید صورت گیرد. طراحی و تدوین برنامه ها در سطوح و لایه های مختلف بایستی همراستا با یکدیگر بوده و تحقق برنامه های اصلی با برنامه های پشتیبانی و فراهم کردن ساز و کارهای سازمانی فرایندها، زیرساختها، نیروی انسانی و تامین مالی صورت پذیرد.

برای تسهیل اجرا و تحقق برنامه های طراحی شده از یک سو باید مهندسی مجدد ساختارها، فرایندها و سازوکارهای اجرایی صورت پذیرفته و از سوی دیگر نحوه تعامل و همکاری بین قسمت های مختلف و ذی نفعان دست اندر کار از طریق تدوین سیاست ها و خط مشی های کاری، ضوابط و مقررات پشتیبانی، رویه ها و گردش کارهای حاکی از توالی و تقدم و تاخر فعالیت ها صورت گرفته و با توجه به میزان دسترسی به منابع و سیاستهای برون سپاری و همچنین میزان تفویض اختیار به هریک از رده های دست اندر کار مقدمات اجرای اثربخش و هماهنگ فعالیت ها در قالب برنامه ها از طریق فرایندها یا انجام پروژه ها فراهم گردد.

برای مرحله اجرا، از یک سو نیازمند اعمال رهبری اثربخش همراه با توان تشویق و تنبیه و هدایت گری موثر دست اندر کاران بوده و از سوی دیگر، نظامات هوشمندی سازمانی بایستی نسبت به رصد و پایش عوامل محیطی و جمع آوری اطلاعات ناشی از پیشرفت فعالیت ها در مقایسه با برنامه ها فراهم گردیده تا مدیران دست اندر کار بتوانند کنترل استراتژیک تا عملیاتی امور را در دست داشته و حسب نیاز اقدام به تصمیم گیری ها و اتخاذ برنامه های موردی تا اعمال بازخورد در اجرای برنامه ها بصورت ادواری نمایند و بدین طریق ضمن کاهش انحراف از تحقق اهداف برنامه ها، عنداللزوم به تغییر راهبردها و برنامه ها با توجه به سناریوی محتمل تر پرداخته و سازوکار بروزرسانی برنامه ها و اقدامات برای پایداری در محیط متلاطم و پر از تغییر را فراهم نمایند. پیرامون انواع ابزارهای مورد استفاده در فرایند برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک و چگونگی بهبود آن با توجه به مقتضیات محیط اجتماعی کشورمان و ارزش های حاکم بر جامعه اسلامی در فصول بعدی به تفصیل بحث خواهد شد.

در شکل ۲-۲۱ مدل مفهومی فرایند مدیریت استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک توسط مؤلف ارائه شده است که جزییات آن در پاراگراف های فوق ارائه شد.

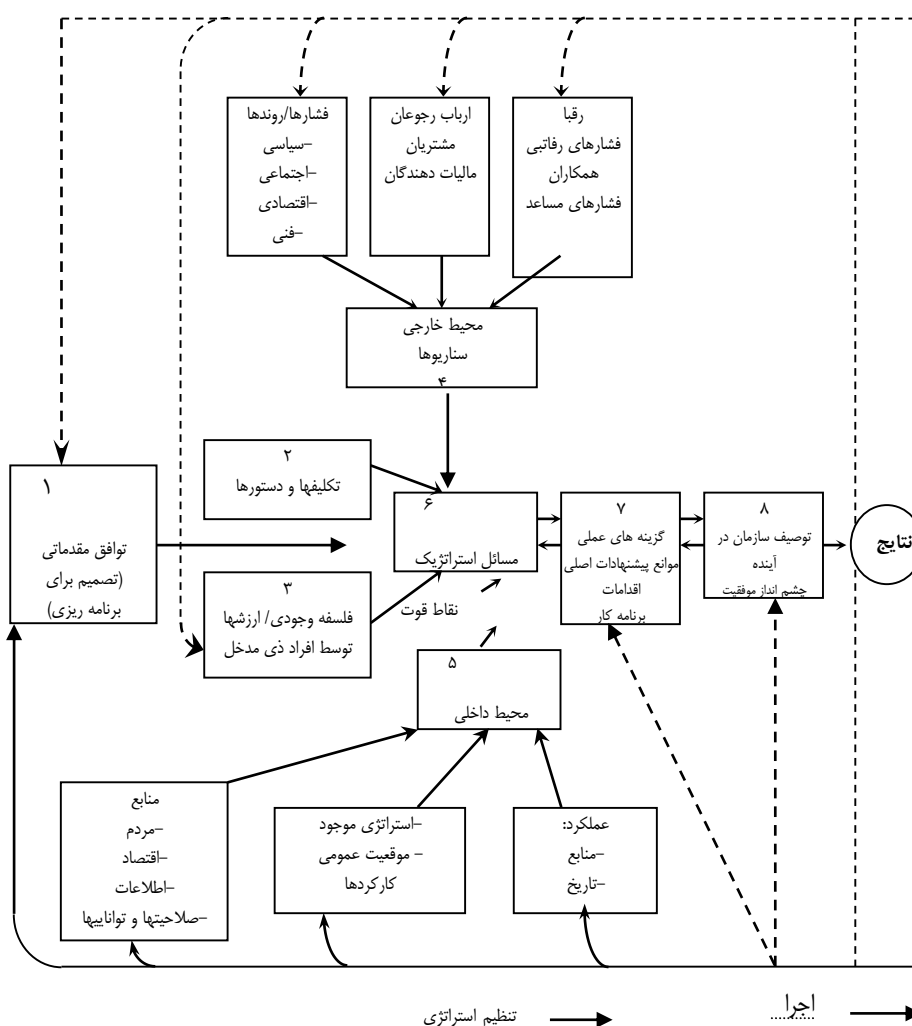


شکل ۲-۲۱ مدل مفهومی فرایند مدیریت استراتژیک و برنامه‌ریزی و کنترل (مؤلف)

۲-۴-۲۰- مدل فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان‌های غیر انتفاعی و عمومی - مدل برایشون

استفاده از مدل‌های فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک ذیل پارادایم تجویزی انحصار به سازمان‌های خصوصی و الزام به شرط وجود فضای رقابتی ندارد و می‌تواند برای سازمان‌های دولتی، عمومی و غیر انتفاعی چه در شرایط رقابتی و چه در شرایط غیر رقابتی مورد استفاده قرار گیرد.

مدل ارائه شده توسط برایسون، نوعی مدل برنامه ریزی استراتژیک تجویزی است که خاص مؤسسات عمومی و غیر انتفاعی طراحی شده است که در شکل ۲-۲۲ نمایش داده شده است. از این مدل برای برنامه ریزی راهبردی دانشگاه علم و صنعت ایران با تغییرات اندکی استفاده بعمل آمده.



شکل ۲-۲۲ فرآیند برنامه ریزی استراتژیک (مدل برایسون)

۲-۵- جمع بندی مدل‌های پارادایم تجویزی

جدول ۲-۶ مدل‌های معرفی شده در این فصل مورد مقایسه و تطبیق قرار گرفته تا ویژگی‌ها و قابلیت‌های آنها قابل رویت بوده و مورد تصمیم‌گیری برای سازمان، موسسه، بنگاه و ... مورد نظر برای طراحی برنامه‌ها و پیاده‌سازی آنها قرار گیرد.

جدول ۲-۶ مدل‌های فرایندی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تا تفکر استراتژیک

ردیف	مدل‌ها	مراحل برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک	ارزیابی وضع موجود	تدوین ارکان جهت‌ساز			تحلیل محیط			تعیین اهداف
				ارزش‌های محوری یا دیدگاه‌های موکلان	چشم‌انداز	رسالت و مأموریت	محیط خارجی	محیط داخلی و برآورد منابع	مسئله‌یابی و شکاف	
۱	مدل هکس					*	*	*		*
۲	مدل گلوئیک			*			*	*		*
۳	مدل تامسون		*	*			*	*		*
۴	مدل پیرس و رابینسون					*	*	*		*
۵	مدل استونر و فریمن		*				*	*		*
۶	مدل دانکن و همکاران			*	*	*	*	*		*
۷	مدل وایتمن						*	*		*
۸	مدل پیگلز و روجر				*	*	سناریوی	*	*	*
۹	مدل بایرس		*			*				*
۱۰	مدل تیلور		*				*	*		*
۱۱	مدل ویرچ					*	روندها	*		*
۱۲	مدل اندروز						*	*		*
۱۳	مدل دیوید					*	*	*		*
۱۴	مدل نورتون و کاپلان		BSC	*	*	*	*	*		*
۱۵	مدل گوداشتان و همکاران		*	*		*	*	*	*	*
۱۶	مدل فیر		*	*		*	*	*	*	*
۱۷	مدل سازمان بهره‌وری آسیایی		*			*	*	*	*	*
۱۸	مدل فیلیس		*				*	*		*
۱۹	مدل علی‌احمدی			*	*	*	*	*		*
۲۰	مدل برابسون		*	*	*	*	*	*	*	*

ادامه جدول ۲-۶ مدل‌های فرایندی برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک تا تفکر استراتژیک

مراحل برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک		تدوین استراتژی							اقدام و بازخورد	
ردیف	مدل‌ها	فرموله کردن استراتژی SWOT	شناسایی بدیل‌ها	ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها	هدف‌گذاری کمی برنامه‌ریزی	بودجه ریزی	پیاده‌سازی و اجرا	ارزیابی و نظارت	یادگیری و اعمال بازخورد	
۱	مدل هکس	*	*		*	*	*	*	*	
۲	مدل گلوئیک	*	*		*		*	*	*	
۳	مدل تامسون	*	*	*	*		*	*	*	
۴	مدل پیرس و رایبیتسون	*	*	*	*		*	*	*	
۵	مدل استور و فریمن	*	*	*	*		*	*	*	
۶	مدل دانش‌کن و همکاران	*	*	*	*		*	*	*	
۷	مدل وایتمن	*	*	*	*		*	*	*	
۸	مدل پیگلز و روجر	*	*	*	*		*	*	*	
۹	مدل بایرس	*	*	*	*		*	*	*	
۱۰	مدل تی‌لور	*	*	*	*		*	*	*	
۱۱	مدل وبریج	*	*	*	*	*	*	*	*	
۱۲	مدل اندروز	*	*	*	*		*	*	*	
۱۳	مدل دیوید	*	*	*	*	*	*	*	*	
۱۴	مدل نورتون و کابلان	*	*	*	*	*	*	*	*	
۱۵	مدل گوداش‌تاین و همکاران	*	*	*	*		*	*	*	
۱۶	مدل فیفر		SBU		برنامه اقتضایی		*	*	*	
۱۷	مدل سازمان بهره‌وری آسیایی		*	*	*					
۱۸	مدل فیلیپس		*	*	*					
۱۹	مدل علی‌احمدی	*	*	*	*	*	*	*	*	
۲۰	مدل برايسون		*	*	*					

۲-۶- منابع و مآخذ

- ابراهیمی نژاد، (۱۳۷۹) "مدیریت استراتژیک در بازرگانی و صنایع"، سمت.
- احمدی، حسین، (۱۳۷۷) "برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن" مهندسين مشاور تصت.
- اشرف افخمی، علی، (۱۳۷۴) "مدیریت استراتژیک در برنامه‌های توسعه"، سازمان مدیریت صنعتی.
- امیرکبیری، علیرضا، (۱۳۷۷) "مدیریت استراتژیک" انتشارات ملک.
- آنسف، مک دائل، "استقرار مدیریت استراتژیک"، ترجمه عبدالله زندیه، سمت ۱۳۷۵.
- آهنگران، محمداسماعیل، (۱۳۸۲) "اصول و مبانی برنامه‌ریزی استراتژیک" انتشارات زهد.
- اوکاتر، بلانچارد، (۱۳۸۱) "مدیریت از راه ارزشها"، حمیدرضا فروتوک زاده، نشر فرا.
- بوفور، آندره (۱۳۶۶) "مقدمه‌ای بر استراتژی"، ترجمه مسعود کشاورز، ناشر وزارت امور خارجه.
- جان-ام-برایسون، (۱۳۷۲) "برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانهای دولتی، ترجمه عباس منوریان، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- رحمان سرشت، محب علی، (۱۳۷۲) "مدیریت استراتژیک کاربردی"، دانشگاه علامه طباطبائی.
- شریفی کلویی، منصور، (۱۳۷۶) "راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک" نشر آروین.
- علی احمدی، ابن الرسول، (۱۳۷۶) "فرهنگ سازمانی مهمترین شرط اثربخشی مدیریت استراتژیک"، مجموعه مقالات پنجمین همایش مهندسی صنایع، دانشگاه امام حسین (ع).
- غریبی، (۱۳۷۹) "جزوه کارگاه آموزشی برنامه‌ریزی استراتژیک" دانشگاه علم و صنعت ایران.
- غضنفری مهدی، فتح ا... مهدی، (۱۳۷۹) "ضرورت برنامه‌ریزی استراتژیک صنعت سیمان" نشریه روش، شماره ۶۰، آبان.
- فتح ا... مهدی، (۱۳۷۸) "برنامه ریز استراتژیک صنعت سیمان" پایان نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه علم و صنعت ایران.
- فرد آر، دیوید، (۱۳۷۹) "مدیریت استراتژیک" ترجمه اعرابی، پارسائیان، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- فروزنده، بهمن، (۱۳۷۶) "اصول بازاریابی" اتروپات کتاب.
- مرکز آموزش مدیریت دولتی، (۱۳۷۸) "برنامه‌ریزی استراتژیک"، مجموعه هجدهم.
- منوریان، عباس (۱۳۸۲) "برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی"، مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- نجاتی، (۱۳۷۹) "ایجاد و توسعه رسالت وجودی و چشم انداز" مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی استراتژیک ایران خودرو.
- Hax, Arnold, (1989) "Strategic Management on Integrative", prentic-hall, US.
- J.A.Pearce & R.B.Robinson, (1988) "Strategic Management Formulation & Implementototn" Tokyo.

- W. Hunger,(1989) "Strategic management & Business policy", Addison-Wesly
- Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. sociology, 6(1), 1-22.
- Johnson, Gerry and Kevan Scholes, (1993), Exploring Corporate Strategy, 3rd edn., PrenticeHall.

**فصل ۳ – ابزارهای برنامه‌ریزی استراتژیک در مکاتب
پارادایم تجویزی**

۳-۱- مقدمه

در این فصل ابزارهای مورد استفاده در هر یک از مکاتب سه‌گانه طراحی، برنامه‌ریزی و موقعیتیابی معرفی می‌شوند. لازم به یادآوری است بعضی از ابزارها قابلیت‌های مشترک برای همه مکاتب یا تعدادی از آنها دارند.

۳-۲- ابزارهای مکتب طراحی و فرایند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک

همانگونه که در فصل پارادایم‌ها و مکاتب اشاره شد برای پشتیبانی از مکتب طراحی، روش‌ها و ابزارهای گوناگونی وجود دارد از جمله:

- ۱- مدل تجزیه و تحلیل سؤالات بحرانی^۱
- ۲- مدل برنامه‌ریزی دیگرام اهم^۲
- ۳- روش تحلیل شکاف^۳
- ۴- جدول تشخیص مزیت‌های استراتژیک (SAP)^۴ و جدول تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات محیطی (ETOP)^۵
- ۵- تجزیه و تحلیل محیطی PESTEL^۶
- ۶- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۷
- ۷- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۸
- ۸- عوامل کلیدی موفقیت (KSFs)^۹
- ۹- ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IEM)^{۱۰}
- ۱۰- ماتریس SWOT^{۱۱}

1 Critical Question Analysis

2 Ohm Issue Diagram

3 GAP Analysis

4 Strategic Advantage Profile

5 Environmental Threat and Opportunity Profile

6 Political, Economical, Socio-cultural, Technological, Environmental and Legal (PESTEL)

7 External Factor Evaluation

8 Internal Factor Evaluation

9 Key Success Factors

10 Internal –External Matrix

11 Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

۱۱- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۱

۱۲- مدل فریمن یا ذینفعان^۲

همچنین از ماتریس‌های پورتفولیو نظیر BCG^۳ و GE^۴ در این مکتب به جای ماتریس IEM می‌توان استفاده نمود.

در این فصل ابزارهای فوق معرفی گردیده و ماتریس‌های پورتفولیو بدلیل کاربرد بیشتر در مکتب موقعیت‌یابی نیز در بخش چهارم این فصل معرفی خواهند شد.

۳-۲-۱- مدل تجزیه و تحلیل سؤالات بحرانی

این روش در ابتدا با ارائه یک الگو، چارچوبی را به منظور تجزیه و تحلیل موقعیت موجود سازمان ارائه نموده و سپس با بررسی آن، استراتژی موردنظر را تدوین می‌نماید. به‌طور کلی در این روش چهار سؤال اساسی مطرح است که بر موارد کیفی بیش از موارد کمی تأکید دارد. این چهار سؤال عبارت است از:

۳-۲-۱-۱- اهداف و موضوع فعالیت شرکت چیست؟

جواب به این سؤال به مدیریت می‌گوید که شرکت به کدام سو می‌خواهد برود، به‌طوری‌که می‌دانیم استراتژی‌های خاص در مرکز موضوعات سازمان منعکس می‌شود. بدیهی است مدیرانی که در طی تدوین استراتژی به این سؤال پاسخ می‌دهند، سهم بالایی در استراتژی‌های سازمان خواهند داشت و درواقع در مرکز تصمیم‌گیری موضوعات و استراتژی‌های سازمان قرار می‌گیرند.

پاسخ به این سؤال که همان اهداف شرکت می‌باشد، ممکن است در ابعاد مختلف، مطرح گردد: مانند تکنولوژیک، مشتریان و... و باید؛

۱. واقع‌گرایانه و امکان‌پذیر باشد.
۲. واضح و قابل فهم باشد.
۳. پسندیده و مطلوب باشد.
۴. تغییر شرایط آینده را حتی‌الامکان پاسخگویی کند.
۵. برانگیزاننده و بسیج‌کننده باشد.

1 Quantitative Strategic Planning Matrix
2 Stakeholders Matrix

3 Boston Consulting Group
4 General Electric

۶. هدایت‌کننده و جهت‌دهنده باشد.

۳-۲-۱-۲- سازمان فعلی به کدام سمت می‌رود؟

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

۳-۲-۱-۳- در حال حاضر سازمان با چه عوامل محیطی بحرانی روبروست؟

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

۳-۲-۱-۴- در آینده چه کار مؤثری در جهت رسیدن به اهداف و موضوعات شرکت می‌توان انجام داد؟

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

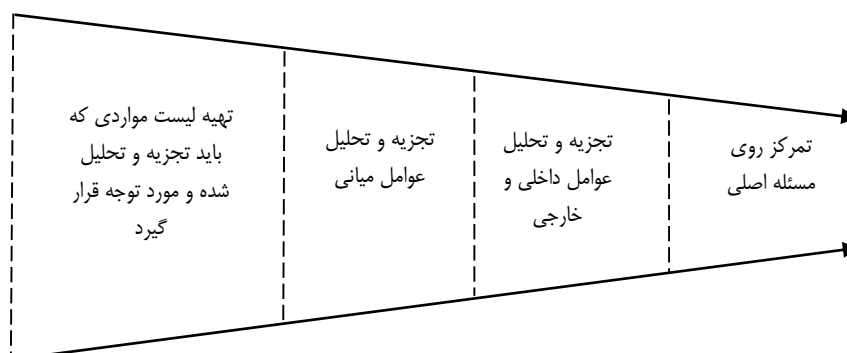
این مدل به صورت کیفی، بر شناخت موقعیت فعلی شرکت در محیط کنونی متمرکز بوده و چارچوبی جهت تدوین استراتژی جهت فائق آمدن بر مشکلات فرا روی سازمان و حرکت در راستای اهداف سازمانی را ارائه می‌دهد. این مدل را می‌توان با پارادایم‌های توصیفی، تجویزی و ترکیبی برای افق‌های کوتاه‌مدت در سطوح شرکت و SBU ها و حتی وظائف با رعایت مقتضیات مربوط به هر سطح، بکار گرفت. در اینجا بیشتر این مدل به عنوان ابزاری برای طرح مقدماتی فرایند برنامه‌ریزی در شکل‌گیری استراتژی مطرح شده است.

۳-۲-۲- مدل برنامه‌ریزی دیاگرام اهم

مدل برنامه‌ریزی استراتژیک اهم، مسئولین و مدیران را قادر می‌سازد مشکلات شرکت را به اجزا کوچک تبدیل کرده و سپس هر جز را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند. در این روش می‌توان بر اساس بررسی و تجزیه و تحلیل دو محیط داخلی و خارجی شرکت به جزییاتی در مورد تجزیه و تحلیل محصولات شرکت و یا بررسی یک محصول دست یافت. ۳-۱ سلسله مراتب تجزیه و تحلیل دیاگرام اهم را نشان می‌دهد.

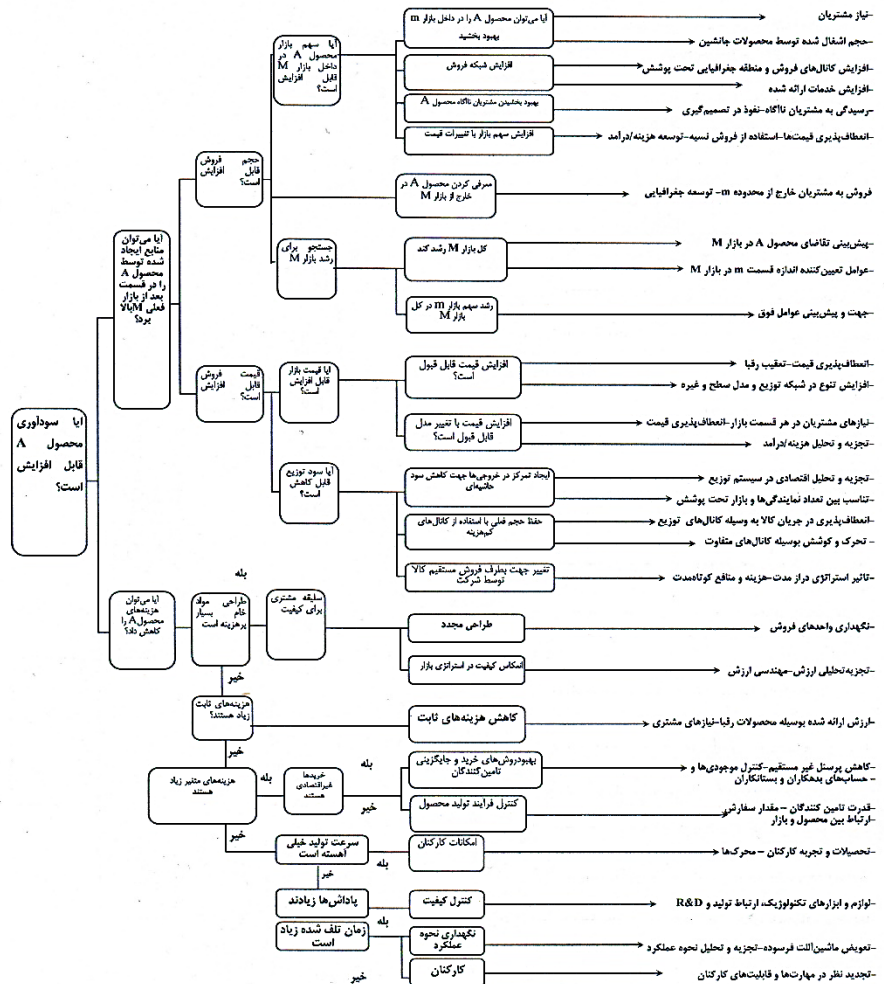
روش دیاگرام اهم با متمرکز شدن روی یک موضوع و طرح دو سؤال اساسی از محیط داخلی و خارجی پیرامون مسئله مورد نظر، ضمن انجام یک تحلیل علت و معلولی سعی می‌کند، لیست کاملی از مواردی که باید مورد توجه قرار گیرند را، ارائه دهد.

در این روش مدیران قادر خواهند بود مسائل و مشکلات شرکت را به اجزا کوچک‌تر تبدیل کرده و سپس این اجزا را مورد تجزیه و تحلیل General Electric قرار دهند.



شکل ۳-۱ سلسله مراتب تجزیه و تحلیل دیاگرام اهم

در شکل ۳-۲ مراحل بکارگیری روش برنامه ریزی دیاگرام اهم برای افزایش نوآوری یک محصول به نمایش گذاشته شده است.

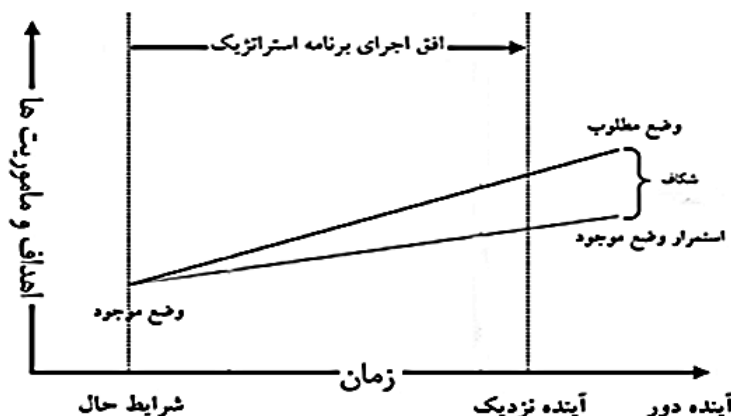


شکل ۳-۲ بکارگیری روش برنامه‌ریزی دیگرام‌ا هم برای افزایش نوآوری یک

۳-۲-۳- روش تحلیل شکاف^۱

روش تحلیل شکاف یکی از روش‌های مفید و مؤثر در تجزیه و تحلیل استراتژیک می‌باشد. در این روش ابتدا اهداف مؤسسه تعیین شده و سپس استراتژیست با تجزیه و تحلیل فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، فاصله و شکاف موجود بین اهداف مؤسسه و وضع موجود (استمرار استراتژی جاری) را تعیین می‌کند. به عبارت دیگر اگر شکاف ممکن زیاد باشد، احتمالاً تعداد بیشتری از راه‌حل‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدیهی است اندازه شکاف، مهم بودن و باور اینکه امکان کاهش و رفع آن وجود دارد، در تمرکز روی برخی راه‌حل‌ها تأثیر می‌گذارد و بالعکس در صورتی که فاصله شکاف اندک بوده و مهم نباشد توجه استراتژیست‌ها بر راه‌حل‌های دیگر متمرکز می‌شود. شکل ۳-۳.

بنابراین اگر شکاف اندک باشد، احتمالاً استراتژی ثابت انتخاب می‌شود و در زمینه‌ی تغییرات خارجی مؤسسه با حالت انفعالی برخورد می‌کند. البته نوع شکاف هم باید مورد توجه قرار گیرد، یعنی اگر شکاف نسبت به گذشته زیاد بوده و یا انتظار عملکرد ضعیفی از سازمان می‌رود، احتمالاً استراتژی بازسازی ممکن است مورد توجه قرار گیرد و چنانچه شکاف نسبت به فرصت محیطی مورد انتظار زیاد باشد، استراتژی توسعه مطرح می‌شود و در صورتی که از منابع سیستم و امکانات داخلی استفاده صحیحی نشده باشد، استراتژی بازسازی انتخاب می‌شود، اما این بدان معنا نیست که مدیران باید حتماً در موارد فوق استراتژی‌های ذکر شده را انتخاب نمایند، بلکه این یک برداشت بوده و بیانگر این موضوع است که چگونه مدیریت قادر است که با استفاده از این تکنیک‌ها تنها به ارزیابی تعداد محدودی از راه‌حل‌ها بسنده کند.



شکل ۳-۳ نمودار تحلیل شکاف

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

۱. شناسایی منافع عمده در قالب عناصر برنامه استراتژیک، این عوامل ممکن است برآوردهای فروش، سود خالص، نرخ بازده سرمایه و یا هر عنصر مرتبط دیگری باشد.
۲. شناخت وضع موجود و روند استمرار آن و مقصدی که در صورت ادامه روند به آن خواهیم رسید. (مثلاً برای ۵ سال)
۳. شناسایی و تعیین مقادیر اهداف مشخص که قصد داریم از طریق برنامه استراتژیک به آن‌ها دست‌یابیم.
۴. شناسایی اختلاف و یا تفاوت موجود بین اهداف برنامه استراتژیک و اهداف جاری (این فاصله بیانگر شکافی است که باید پر شده و تا جای ممکن کاهش یابد).
۵. نهایتاً در مرحله آخر پس از پی بردن به اینکه فاصله‌ای، بین برنامه‌های جاری و اهداف آتی وجود دارد، باید به شناسایی راه‌حل‌ها، برنامه‌ها، نتایج و عملیات مشخص مورد نیاز برای پر کردن شکاف پرداخت.

یکی دیگر از کاربردهای مؤثر تکنیک تجزیه و تحلیل شکاف، هماهنگ و همسو کردن انتظارات و توقعات و برآوردهای از بالا به پایین و از پایین به بالا است. به عنوان مثال: اگر مدیریت ارشد سازمان به دنبال نرخ رشد ۲۰ درصدی بازده سرمایه است و تجزیه و تحلیل‌های انجام شده حاکی از آن است که نرخ رشد ۱۶ درصدی، نرخ واقع‌بینانه و عملی است، این تفاوت (۴ درصدی) به هر حال به گونه‌ای چه از طریق بحث و اقناع و یا تجدیدنظر در برآوردهای انجام شده توسط مدیران ارشد باید برطرف شود.

۳-۲-۴- تشخیص مزیت‌های استراتژیک (SAP) و تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات محیطی (ETOP)

مدل تجزیه و تحلیل شکاف را اگر توأم با جداول ^۱ ETOP (تشخیص فرصت‌ها و تهدیدات محیطی) و ^۲ SAP (تشخیص عوامل مزیت استراتژیک- قوت‌ها و ضعف‌ها) در یک چارچوب منظم و سیستماتیک به کارگیریم، جریان انتخاب و محدود کردن راه‌حل‌ها از کیفیت بهتری برخوردار می‌شود.

درک مدیریت از شرایط و منابع مؤسسه، تأثیر مهمی بر انتخاب استراتژی می‌گذارد و نیاز به تغییر بسته به نوع حالت‌ها، شرکت‌ها و افراد مختلف فرق می‌کند به عنوان مثال هنگامی که شرکت‌های ساعت‌سازی سوئیس و آمریکا استراتژی بازسازی را انتخاب نموده بودند، ژاپنی‌ها در پی توسعه سریع فعالیت‌های خود بودند.

جداول ۱-۳ و ۲-۳ چند مثال از کاربرد این دو ماتریس برای موقعیت ثبات و توسعه می‌باشند.

جدول ۳-۱ موقعیت استراتژی ثابت

SAP	ETOP
↑ ← ↓ ← ←	اقتصادی، اجتماعی تکنولوژی رقبا عرضه کنندگان حکومت
بازاریابی و توزیع تحقیق و توسعه مدیریت عملیات و تولید منابع و نیروی انسانی شرکت مالی و حسابداری	

جدول ۳-۲ موقعیت استراتژی توسعه

SAP	ETOP	
↑ ← ← ↑ ↑	اقتصادی، اجتماعی تکنولوژی رقبا عرضه کنندگان حکومت	↑ = نشانه فرصت / قوی ↓ = بیانگر تهدید / ضعف → = موقعیت متوسط و عادی
بازاریابی و توزیع تحقیق و توسعه مدیریت عملیات و تولید منابع و نیروی انسانی مالی و حسابداری		

بنابراین پس از شناخت فاصله و شکاف میان وضعیت مورد انتظار از استمرار اجرای استراتژی فعلی و ایده‌آل (مطلوب) و تشخیص آن به وسیله استراتژیست‌ها، بررسی و ارائه راه‌حل‌های جدید مورد توجه قرار می‌گیرد که ارائه آن‌ها می‌تواند از طریق شیوه‌های عادی و تکراری و یا خلاق صورت پذیرد. استفاده از تکنیک‌های طوفان فکری^۱ نمونه‌ای از روش‌های تولید راه‌حل‌های جدید می‌باشد، گرچه می‌توان ایده‌های جدید را از زیردستان خواست و پس از جمع‌آوری آن‌ها به انتخاب مبادرت ورزید.

1 Brain Storming

این مدل با پارادایم تجویزی و همچنین پارادایم ترکیبی سازگارتر از پارادایم توصیفی است. رویکرد حاکم بر این مدل، رویکرد فرایند پایه برنامه‌ریزی استراتژیک با تکیه بر خط‌مشی‌ها و موارد است که برای سازمان‌های خصوصی و دولتی برای سطوح شرکت و SBU به راحتی کاربرد دارد. (تحلیل‌ها عمدتاً کیفی صورت می‌گیرد)

۳-۲-۵- تجزیه و تحلیل محیط عمومی به کمک PESTEL

تغییرات در محیط کسب و کار می‌تواند موجب ایجاد فرصت‌های بزرگ یا بروز تهدیداتی جدی شود. برای مثال بعضی از فرصت‌ها می‌توانند موجب خلق تکنولوژی‌های جدید و جذب مشتریان بیشتر شوند. همچنین برخی تسهیلات دولتی برای کمک به سرمایه‌گذاری‌های جدید یا تغییر سیاست‌های دولت برای ایجاد بازارهای متنوع، دستاوردهای بزرگی ایجاد کنند. از طرفی تهدیدها نیز می‌توانند باعث مواردی چون کاهش سهم بازار و نرخ سود شوند که معمولاً موجب افزایش بدهی برای یک کسب و کار می‌شوند.

تجزیه و تحلیل PESTEL ابزار ساده و سودمندی است که به شما کمک می‌کند تا محیط کسب و کار خود را از نظر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، تغییرات تکنولوژیکی، محیطی و قانونی مورد ارزیابی قرار دهید و درک بهتری از محیط بیرونی خود داشته باشید. این ابزار به چهار دلیل اصلی مفید است:

- PESTEL کمک می‌کند تا فرصت‌های کسب و کار خود را تشخیص دهید و در مورد تهدیدهای محیطی به شما آگاهی می‌دهد.
 - این ابزار تغییر در محیط کسب و کار را به شما نشان می‌دهد. این موضوع به انعطاف‌پذیری هرچه بیشتر شما در مقابل تغییرات کمک می‌کند و موجب می‌شود در مواجهه با تغییرات عکس‌العمل مناسب از خود نشان دهید.
 - ابزار PESTEL کمک می‌کند تا از ورود به پروژه‌هایی که به احتمال زیاد به دلایل خارج از کنترل شما با شکست مواجه می‌شوند، خودداری کنید.
 - این ابزار کمک می‌کند تا با به‌دست‌آوردن دیدگاه‌های جدید، فرضیات ذهنی خود را نسبت به یک کشور، منطقه یا بازار جدید تغییر دهید.
- برای استفاده از ابزار تجزیه و تحلیل PESTEL، باید گام‌های زیر برداشته شود:

۳-۲-۵-۱- با مولفه‌ها و اجزای PESTEL آشنا شوید.

■ **عوامل سیاسی:**^۱ زمان انتخابات‌های مهم کشور چه هنگامی است و آیا می‌تواند بر سیاست‌های دولت و منطقه اثر بگذارد؟ احتمالاً چه گروهی به قدرت می‌رسند و دیدگاه‌های آنها در مورد کسب‌وکار چیست؟ شرایط آتی احتمالی چه تاثیری بر کسب‌وکار شما خواهد داشت؟ رویکردهای دولت در زمینه مسوولیت اجتماعی شرکت‌ها، چگونه است؟ تاثیرات این رویکردها بر کسب‌وکار شما چیست؟ آیا عوامل سیاسی دیگری بر کسب‌وکار شما تاثیر دارند؟

■ **عوامل اقتصادی:**^۲ آیا وضعیت فعلی اقتصاد پایدار است؟ آیا در حال رشد، رکود یا کاهش است؟ آیا سطح درآمد مشتریان شما افزایشی است یا رو به کاهش؟ پیش‌بینی شما برای سال‌های آینده چگونه است؟ نرخ بیکاری چقدر است؟ آیا حقوق و جبران خدمات نیروی کار ماهر پایین است؟ آیا مشتریان به راحتی قادر به استفاده از اعتبار خود برای خرید هستند؟ تاثیر جهانی‌شدن بر محیط اقتصادی چگونه است؟ آیا عوامل اقتصادی دیگری وجود دارد؟

■ **عوامل فرهنگی و اجتماعی:**^۳ نرخ رشد جمعیت و مشخصات سنی جامعه چگونه است؟ آیا احتمالاً تغییری خواهد داشت؟ سطح جامعه از نظر بهداشت، آموزش و فعالیت‌های اجتماعی چگونه است؟ چگونه تغییر می‌کنند و ممکن است چه تاثیری بر کسب‌وکار داشته باشند؟ الگوهای اشتغال، روند بازار کار و نگرش نسبت به کار را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا این موارد برای گروه‌های سنی مختلف، متفاوت است؟ چه نگرش‌ها و تابوهای اجتماعی می‌تواند بر کسب‌وکار شما تاثیر بگذارد؟ آیا باورهای دینی و سبک زندگی بر جامعه موثر است؟ آیا عوامل اجتماعی و فرهنگی موثر دیگری وجود دارد؟

■ **عوامل تکنولوژیک:**^۴ آیا تکنولوژی‌های جدیدی که امکان استفاده از آن را داشته باشید، وجود دارد؟ آیا تکنولوژی‌های جدید می‌تواند بر کسب‌وکار شما تاثیرگذار باشد؟ آیا رقبای شما به تکنولوژی‌های جدید برای تولید محصول دسترسی پیدا کرده‌اند؟ دولت و دانشگاه‌ها در چه زمینه‌های پژوهشی تمرکز بیشتری دارند؟ آیا امکان استفاده از نتایج آن برای شما وجود دارد؟ آیا شما زیرساخت‌های لازم برای تغییر الگوی کار در اختیار دارید؟ (برای مثال: دورکاری). آیا مراکزی چون پارک‌های علم و فناوری برای تعامل و یادگیری در دسترس دارید؟ آیا عوامل تکنولوژیک تاثیرگذار دیگری بر کسب‌وکار وجود دارد؟

1 Politics

2 Economical

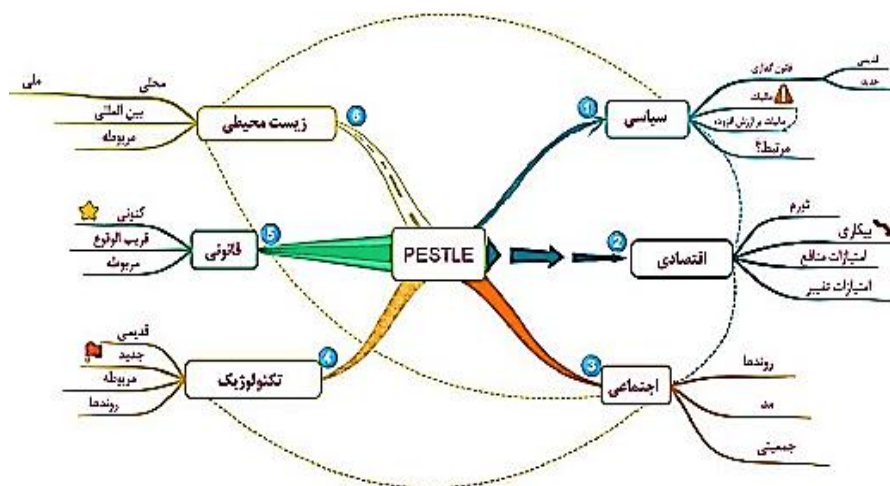
3 Socio-cultural

4 Technologic

■ **عوامل زیست محیطی**^۱: آیا در حال حاضر حساسیت‌های زیست محیطی وجود دارد؟ آیا فرصت‌های کسب‌وکار ناشی از محیط زیست وجود دارد؟ آیا آلودگی هوا بر کسب‌وکار شما تاثیرگذار است؟ رویکرد دولت در مسائل زیست محیطی چگونه است؟

■ **عوامل قانونی**^۲: قوانین تجارت، کار، مالی و حقوقی بر کسب‌وکار چه تاثیری دارند؟ روند قانون‌گذاری‌ها چه تاثیری بر کسب‌وکار دارد؟ وضعیت آینده حقوق مالکیت معنوی و قانون‌گذاری چگونه خواهد بود؟ قوانین جدید مالیاتی چه تاثیری بر روی کسب و کار شما دارد؟

در شکل ۳-۴ نقشه ذهنی تحلیل Pestel بصورت شماتیک نشان داده شده است.



شکل ۳-۴ نقشه ذهنی تحلیل Pestel. منبع: (۲۰۱۴) Elinor

۳-۲-۵-۲- در مورد فرصت‌ها توفان ذهنی انجام دهید

پس از شناسایی تغییرات احتمالی و در حال وقوع در محیط کسب‌وکار، زمان آن است که نگاهی به هر یک از تغییرات داشته باشید و با انجام توفان ذهنی فرصت‌های حاصل از این تغییرات را استخراج کنید. برای مثال آیا توسعه محصولات جدید می‌تواند با ورود به بازارهای جدید یا کمک به ایجاد فرآیندها مناسب‌تر شود.

۳-۲-۵-۳- در مورد تهدیدها توفان ذهنی انجام دهید.

در نظر گرفتن تهدیدات حاصل از تغییرات نیز بسیار حائز اهمیت است. اگر تهدیدات به موقع شناسایی شوند، می‌توان از بروز مشکلات پیشگیری کرد یا آنها را به حداقل ممکن رساند. برای مثال اگر تکنولوژی یک محصول کلیدی شما در حال تغییر باشد، آیا قادر به واکنش مناسب در برابر این تهدید خواهید بود؟

پس از شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، اقدامات مرتبط با آنها را تعریف و اجرایی کنید.

در جداول ۳-۳ و ۴-۳ نمونه‌ای از معیارها به عنوان فرصت و تهدید در قالب ۶ مولفه تحلیل pestel در حوزه گردشگری ارائه شده است.

جدول ۳-۳ نمونه‌ای از معیارها به عنوان فرصت در قالب ۶ مؤلفه تحلیل pestel

ردیف	بخش	عوامل اصلی خارجی
فرصت‌ها	سیاسی	جلب حمایت و توجه بیشتر مسئولان کلان کشور به شهر یزد ایجاد و ترمیم نقش و جایگاه گردشگری در توسعه روابط خارجی توسعه روابط سیاسی کشور با سایر کشورها از طریق توسعه گردشگری ایجاد یک سیستم پاسخگو در جهت بررسی میزان عمل‌پذیری تصمیمات پیگیری طرح‌ها و برنامه‌های کلان گردشگری شهر در دوره‌های قبلی
		EO ₁
		EO ₂
		EO ₃
		EO ₄
	اقتصادی	خروج از اقتصاد تک‌محصولی کشور و استان اختصاص اعتبارات ارزی و ریالی کافی ایجاد مشوق‌هایی در راستای تضمین گسترش سرمایه‌گذاری بخش خصوصی ایجاد فرصت‌های اشتغال متنوع تر و پایدارتر در شهر افزایش تولید ناخالص رونق عرضه و تقاضا
		EO ₅
		EO ₆
		SO ₁
		SO ₂
	اجتماعی	بازسازی و احیای نواحی فقیر حفظ و احیای آداب و رسوم و صنایع دستی محلی برقراری عدالت در توزیع عادلانه نقش‌ها بین زن و مرد و پیر و جوان تبدلات فرهنگی افزایش کیفیت زندگی توسعه عدالت اجتماعی
		SO ₃
		SO ₄
		SO ₅
		SO ₆
	تکنولوژیک و زیرساختی	افزایش هزینه‌های تحقیقاتی در زمینه گردشگری شهری تقویت تکنولوژی در صنعت گردشگری استان و ایران رفاه گردشگران با ایجاد تکنولوژی‌های مدرن تقویت تبلیغات رسانه‌ای در رسانه‌های متعدد توسعه زیرساخت‌های مرتبط با گردشگری ارتقای سطح اینترنت در استان و شهر یزد
		TO ₁
		TO ₂
		TO ₃
		TO ₄
	قانونی	دستیابی به یک نوع وفاق و اجماع کلان در مقاصد و قوانین گردشگری خروج از خلأ مقررات و دستورالعمل‌های روشن و کارآمد ارتقای قوانین و مقررات گردشگری تصویب قوانینی عملیاتی در توسعه گردشگری
		LO ₁
		LO ₂
		LO ₃
		LO ₄
	زیست محیطی	فرهنگ‌سازی در راستای حفظ محیط‌زیست توسط گردشگران کاهش وابستگی به صنایع مضر برای محیط‌زیست حفظ و توسعه پوشش گیاهی و افزایش سرانه فضای سبز افزایش توجه به حفظ و بقای نسل گونه‌های جانوری در حال انقراض
		EnO ₁
		EnO ₂
		EnO ₃
		EnO ₄

۳-۲-۶- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

جدول ۳-۴ نمونه‌ای از معیارها به عنوان فرصت در قالب ۶ مؤلفه تحلیل pestel

ردیف	بخش	عوامل اصلی خارجی
PT ₁ PT ₂ PT ₃ PT ₄ PT ₅	سیاسی	اقدام دولت‌های خارجی به وضع تحریم‌ها و تبلیغات سوء بیشتر مشارکت نکردن دولت در انجام دادن و به پایان رساندن طرح‌ها قطع روابط خارجی با کشورهای دیگر ناتمام ماندن طرح‌ها در نتیجه تغییر دولت‌ها ایجاد اختلاف بین دستگاه‌های اجرایی کشور
ET ₁ ET ₂ ET ₃ ET ₄ ET ₅ ET ₆	اقتصادی	وضع مالیات‌های سنگین‌تر و کاهش توانایی مردم برای سفر ادامه روند افزایش تحریم‌ها و کاهش قدرت خرید مردم کاهش اختصاصات ریالی و ارزی به گردشگری ایجاد بیکاری‌ها به علت فصلی شدن گردشگران به علت شرایط آب و هوایی وابستگی اقتصادی صرف به گردشگری و روی آوردن به اقتصاد تک‌محصولی ایجاد تورم به علت افزایش تقاضا در نتیجه رشد گردشگری در مقصد
ST ₁ ST ₂ ST ₃ ST ₄ ST ₅ ST ₆	اجتماعی	عدم اعتماد و تمایل به سفر در قالب تورهای گردشگری عدم انطباق برخی از آموزه‌های دینی و فرهنگی با برخی از عوامل رشد گردشگری تهاجم فرهنگی در مقصد از بین رفتن آداب و رسوم به تبدیل شدن به یک نمایش فولکوریک افزایش میزان جرایم و فساد و انحرافات اجتماعی عدم پذیرش گردشگران و اهمیت گردشگری در مقصد
TT ₁ TT ₂ TT ₃	تکنولوژیک و رسانه‌ای	فرسودگی و عدم پاسخگویی زیرساخت‌های مقصد عدم توانایی در به وجود آمدن شرایط برای توسعه تکنولوژی‌های جدید ایجاد عوارض ثانویه بر اثر توسعه فناوری در مقصد
LT ₁ LT ₂ LT ₃ LT ₄	قانونی	برخورد با محدودیت‌های قانونی فراموش شدن گردشگری در تصویب قوانین عدم حمایت قانون از برگشت سرمایه برای سرمایه‌گذاران ایجاد نشدن انسجام قانونی در کشور در زمینه گردشگری
EnT ₁ EnT ₂ EnT ₃ EnT ₄	زیست‌محیطی	تخریب پوشش گیاهی افزایش آلودگی‌های صوتی و هوا بر هم خوردن تعادل اکوسیستم منطقه عدم رعایت حریم میراث طبیعی توسط گردشگران

این ماتریس ابزاریست که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیط، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند و برای سازمان‌های دولتی و خصوصی و عمومی در سطح شرکت و SBU^۱ قابلیت کاربرد دارد. پارادایم حاکم بر طراحی این ماتریس، عمدتاً تجویزی بوده و در رویکردهای مختلف تجویزی بعنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات محیط پیرامونی و محیط صنعت قابلیت کاربرد دارد.

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید پنج گام زیر طی گردد:

۳-۲-۶-۱- تهیه فهرست عوامل محیط خارجی

پس از شناسایی عوامل محیط خارجی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان، عوامل کلیدی موفقیت (KSFs)^۱ را از حداقل ۱۰ تا حداکثر ۲۰ عامل فهرست نمایید. این عوامل باید حتی‌الامکان متکی بر واقعیات بوده و دقیق باشد، نه ذهنی. سپس آنها را به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها تفکیک نمایید. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و بعد آن عواملی که سازمان را تهدید می‌کنند را بنویسید.

۳-۲-۶-۲- ارزیابی اهمیت هریک از فرصت‌ها و تهدیدها

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. (جهت انجام این کار پیشنهاد می‌شود به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ را اختصاص داده سپس ستون را نرمالیزه نموده تا وزنهای بین صفر تا یک برای هر عامل بدست آمده و مجموع اوزان نیز یک شود).

ضرایب، نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل در صنعت مورد بررسی می‌باشد.

۳-۲-۶-۳- ارزیابی وضع موجود فرصت یا تهدید برای کسب و کار مورد نظر

برای ارزیابی وضع موجود هر یک از عوامل یک امتیاز بین ۱ تا ۴ برحسب میزان تطابق شرایط شرکت، با فرصت‌ها و تهدیدها بنویسید. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می‌باشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش عالی بوده است و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش بسیار ضعیف می‌باشد. امتیازات در محدوده سازمان تعیین می‌شوند. تعبیر هر یک از امتیازات می‌تواند به شکل زیر باشد:

۴ فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی)، ۳ فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)، ۲ تهدید قابل اعتنا (واکنش بد و منفی)، ۱ تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

1 Key Success Factors (KSFs)

۳-۲-۶-۴- محاسبه امتیاز موزون

امتیاز وزن دار (موزون) هرعامل را محاسبه نمایید. بدین منظور ضریب درجه اهمیت هر عامل را در امتیاز حاصل از متوسط نقطه نظرات خبرگان (پیرامون نوع واکنش احتمالی عامل محیطی نسبت به فعالیتها و سرنوشت سازمان) ضرب نموده و برای هر یک از سطرهای جدول در ستون امتیازات موزون ثبت نمایید.

۳-۲-۶-۵- جمع بندی موقعیت سازمان در محیط

جمع امتیاز وزن دار (موزون) سازمان را محاسبه نموده که حداقل یک و حداکثر چهار می‌باشد و امتیاز متوسط ۲/۵ برای شرکتها در ماتریس (EFE) می‌باشد.

امتیاز ۴ برای سازمان نشان می‌دهد که سازمان در صنعت دارای موقعیتی برجسته می‌باشد، بعبارت دیگر نشان دهنده واکنش عالی سازمان در استفاده از فرصتها و به حداقل رساندن اثر تهدیدها می‌باشد. (البته در این وضعیت بیشتر احتمال می‌رود که خطایی رخ داده باشد و یا در ورود اطلاعات کمبود وجود داشته باشد) همچنین امتیاز ۱ نشان می‌دهد که استراتژی‌های موزون شرکت در استفاده از فرصتها و پرهیز از تهدیدات توانمند نبوده است. در شکل ۳-۵ نمونه ماتریس EFE ارائه شده است.

جدول ۳-۵ نمونه ماتریس EFE

عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار (موزون)	توضیحات
فرصتها:				
...				
...				
...				
تهدیدات:				
...				
...				
...				
جمع	۱			

۳-۲-۶-۶- بررسی عوامل خارجی شرکت نمونه

در جدول ۳-۶ نمونه‌ای از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی متعلق به شرکت «Maytag» ارائه شده است.

شرکت می تگ یک تولید کننده بین المللی در زمینه وسایل خانگی است. محصولات این شرکت با نامهای مختلف نظیر ماژیک شف (اجاق گاز)، آدمیرال (یخچال)، هوور (جاروبرقی) و ... به بازار عرضه می شود. شرکت می تگ تا سال ۱۹۷۸ شرکت کوچکی بود که تنها ماشین رختشویی تولید می کرد. ولی طی چند دهه گذشته، با پیاده سازی یک استراتژی توسعه و خرید شرکتهای رقیب (یکپارچه سازی افقی) زمینه های فعالیت و جغرافیای رقابت خود را گسترش داد. در حال حاضر شرکت می تگ با ۲۴ هزار نفر نیروی انسانی و درآمد سالیانه بیش از ۴/۲ میلیارد دلار، سومین تولید کننده لوازم خانگی در جهان می باشد. **رقبای اصلی می تگ شرکتهای ویرپول و جنرال الکتریک (بالا تر از می تگ) و الکترولوکس (پایین تر از می تگ) می باشند.**

جدول ۳-۶ ماتریس ارزیابی شرایط محیطی (بیرونی) شرکت می تگ (Maytag)

عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز	امتیاز وزن دار	توضیحات
فرصتها:				
یکپارچه شدن اروپا	۰/۲	۴	۰/۸	جایگاه می تگ در اروپا قوی است
توسعه بازار لوازم خانگی	۰/۱	۴	۰/۴	کسب و کار اصلی می تگ لوازم خانگی است
توسعه اقتصادی کشورهای آسیایی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	
باز شدن بازارهای اروپای شرقی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	می تگ در این بازار حضور چندانی ندارد
گسترش شبکه توزیع جهانی لوازم خانگی	۰/۱	۳	۰/۳	می تگ در این بازار حضور چندانی ندارد
تهدیدات:				
افزایش مقررات محدود کننده	۰/۱	۱	۰/۱	حضور می تگ در شبکه توزیع جهانی کم است
افزایش قدرت شرکتهای رقیب	۰/۱	۲	۰/۲	
افزایش رقابت پذیری شرکتهای آمریکایی	۰/۱۵	۱	۰/۱۵	چندان شامل حال می تگ نمی شود
محصولات جدید در بازار لوازم خانگی	۰/۰۵	۲	۰/۱	موقعیت می تگ در مقابل ویرپول و جنرال الکتریک ضعیف است.
فعالتر شدن شرکتهای ژاپنی	۰/۱	۱	۰/۱	مشکل چندانی برای می تگ ایجاد نمی کند
				می تگ در این زمینه وضعیت خوبی ندارد
				می تگ در بازارهای آسیایی حضور چندانی ندارد
جمع	۱		۲/۴۵	

۳-۲-۷- ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً

به قضاوت‌های شهودی و نقطه نظرات دست‌اندرکاران تکیه می‌شود. این ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات درون سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی و خصوصی کاربرد فراوان دارد. پارادایم حاکم بر این ابزار جمع‌آوری اطلاعات، تجویزی است، گرچه برای پارادایم تلفیقی نیز قابلیت بکارگیری دارد.

ماتریس IFE (بسیار شبیه ماتریس EFE می‌باشد که برای ارزیابی عوامل محیطی بکار می‌رود) قوت‌ها و ضعف‌های موجود در عملکرد و وضع موجود شرکت را ارزیابی می‌نماید. تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) در پنج مرحله زیر انجام می‌پذیرد نمونه این جدول در جدول ۳-۷ نشان داده شده است.

۳-۲-۷-۱- مرحله اول - تهیه فهرست عوامل داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها)

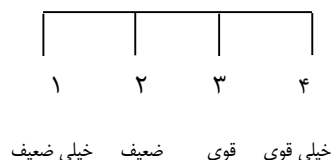
پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص نمایید. (بین ۱۰ تا ۲۰ عامل)، نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست نمایید. نمونه این جدول در جدول ۳-۷ آورده شده است.

۳-۲-۷-۲- مرحله دوم - تعیین درجه اهمیت هریک از قوت‌ها و ضعف‌ها

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. همانگونه که در ماتریس EFE توضیح داده شد می‌توان از نرمالیزه کردن جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. برای تعیین وزن هر یک از عوامل و تصمیم‌گیری پیرامون عوامل با اهمیت تری که خوبست در جدول IFE بیابند می‌توان از نظرات خبرگان آن صنعت و دست‌اندرکاران شرکت بهره جست. و سپس وزن عوامل با اهمیت‌تر را بین صفر تا ۱ نرمالیزه نمود.

۳-۲-۷-۳- مرحله سوم - ارزیابی شدت و ضعف هریک از قوت‌ها و ضعف‌ها

وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ با توجه به محور ذیل مشخص نمایید. همانگونه که در شکل نشان داده شده است، نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت می‌نمایند. نقاط قوت فقط نمرات ۳ و ۴ را می‌توانند بخود بگیرند.



توجه به این نکته در تهیه ماتریسهای EFE و IFE بسیار حائز اهمیت می باشد که امتیازات بر اساس وضع موجود فعالیتهای شرکت و محیط حاکم بر آن و وزن ها بر اساس درجه اهمیت هر یک از عوامل در صنعت مورد بررسی، تعیین می شوند.

۳-۲-۴- مرحله چهارم - محاسبه امتیاز موزون هر یک از قوت ها و ضعفها

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید. بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در وزن نرمالیزه شده آن ضرب نمایید و در یک ستون جدید به عنوان امتیاز موزون درج نمایید.

۳-۲-۵- مرحله پنجم - جمع بندی امتیاز سازمان در حال حاضر

جمع امتیازات وزن دار (موزون) را محاسبه نموده که حداقل ۱ و حداکثر ۴ می باشد و میانگین آنها ۲/۵ می باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از ۲/۵ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی من حیث المجموع دچار ضعف می باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از ۲/۵ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی من حیث المجموع دارای قوت می باشد.

جدول ۷-۳ نمونه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز موزون	توضیحات
نقاط قوت:				
۱-.....				
۲-.....				
۳-.....				
نقاط ضعف:				
۱-.....				
۲-.....				
۳-.....				
جمع	۱			

۳-۲-۶- بررسی عوامل داخلی شرکت نمونه

در اینجا بطور مثال نمونه‌ای از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت می‌تگ ارائه شده است. (جدول ۸-۳)

جدول ۸-۳ ماتریس ارزیابی شرایط داخلی (IFE) شرکت می‌تگ^۱

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار	توضیحات
نقاط قوت:				
فرهنگ کیفیت می‌تگ	۰/۱۵	۴	۰/۶	کیفیت یک عامل حیاتی در موفقیت سازمانهاست.
مدیران ارشد با تجربه	۰/۰۵	۴	۰/۲	مدیران ارشد می‌تگ کسب و کار لوازم خانگی را به خوبی می‌شناسند.
یکپارچگی عمومی (زنجیره تولید)	۰/۱	۴	۰/۴	کارخانجات می‌تگ از مواد اولیه تا محصول را تولید می‌کنند.
روابط بین کارکنان	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	روابط خوب ولی آسیب پذیر است
گسترده‌گی محصولات هوور در سراسر دنیا	۰/۱۵	۳	۰/۴۵	هوور در جاروبرقی صاحب نام و اعتبار زیاد است.
نقاط ضعف:				
فرآیند تحقیق و توسعه	۰/۰۵	۲	۰/۱	ارائه محصولات جدید در می‌تگ به کندی انجام می‌شود.
کانالهای توزیع	۰/۰۵	۲	۰/۱	سوپرمارکت ها کم کم جای نمایندگی های فروش را می گیرند.
وضعیت مالی	۰/۱۵	۲	۰/۳	بدهکاری می‌تگ سنگین است
جایگاه بین المللی	۰/۲	۲	۰/۴	هوور در خارج از انگلستان و استرالیا ضعیف است.
تجهیزات تولیدی	۰/۰۵	۲	۰/۱	می‌تگ اخیراً سرمایه گذاری را آغاز کرده است.
جمع	۱		۲/۸	

۳-۲-۸- ماتریس داخلی و خارجی (IEM) ^۱ برای فرموله کردن استراتژی

کاربرد ماتریس IE برای فرموله کردن استراتژی در سطح شرکت و یا SBU ها و بخشهای گوناگون یک مجموعه و یا محصولات تولیدی یک سازمان اعم از دولتی، خصوصی و غیرانتفاعی است. در این ماتریس موقعیت و وضعیت یک سازمان در محیط عملکردی در یک دیاگرام شماتیک مورد بررسی قرار می گیرد.

ماتریس IE در دو بعد کلیدی بنا می شود؛

۱. مجموع امتیازهای موزون حاصل از ارزیابی عوامل IFE بر روی محور Xها

۲. مجموع امتیازهای موزون EFE بر روی محور Yها

در صورتیکه بخواهیم ماهیت استراتژی اصلی زیرمجموعه های یک سازمان را تعیین کنیم، به ازاء هر قسمت از یک سازمان باید یک ماتریس IFE و یک ماتریس EFE تشکیل دهیم. مجموع امتیازهای موزون از سطح همکاری ماتریس IE حاصل می شود.

روی محور X ماتریس IE مجموع امتیازهای موزون IFE از ۰ تا $\frac{33}{3}\%$ نشان دهنده ضعف داخلی و امتیازهای $\frac{33}{4}\%$ تا $\frac{66}{6}\%$ به وضعیت معمولی و متوسط داخل سازمان اشاره دارد و امتیاز $\frac{66}{7}\%$ تا ۱۰۰٪ به قوت سازمان اشاره می کند.

به همین ترتیب روی محور Yها یک مجموع موزون امتیاز EFE از ۰ تا $\frac{33}{3}\%$ اشاره به شرایط تهدید آمیز و امتیاز $\frac{33}{4}\%$ تا $\frac{66}{6}\%$ اشاره به شرایط بینابین و امتیاز $\frac{66}{7}\%$ تا ۱۰۰٪ اشاره به شرایط طلایی و فرصت دار برای سازمان دارد.

ماتریس IE به سه ناحیه اصلی تقسیم می شود که هر ناحیه مستلزم بیان استراتژی های خاص خود به شرح جدول ۳-۹ می باشد.

★ ناحیه اول: خانه های I و II و IV شرایط مناسب برای استراتژی های رشد و توسعه را به نمایش می گذارد.

تعدادی از مصادیق عمومی این استراتژی عبارتند از:

- شتاب در نفوذ به بازار
 - توسعه بازار و توسعه محصول
 - استراتژی‌های یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی.
- ★ ناحیه دوم: خانه‌های III و V و VII که مناسب برای اتخاذ استراتژی‌های حفظ و نگهداری وضع موجود هستند.
- حفظ بازارهای موجود با تأکید بر تبلیغات و بازاریابی برای جایگزینی سهم بازار احتمالی از دست رفته
 - تداوم تولید محصولات فعلی با تأکید بر افزایش بهره‌وری و نگهداری تأسیسات و تسهیلات
- نمونه استراتژی‌هایی هستند که در این ناحیه مشترکاً مورد استفاده قرار می‌گیرند.
- ★ ناحیه سوم: خانه‌های VI و VIII و IX که باید استراتژی‌های عقب نشینی یا رهاکردن را به اجرا درآورد.

جدول ۹-۳ نواحی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و خارجی

نمره نهایی ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

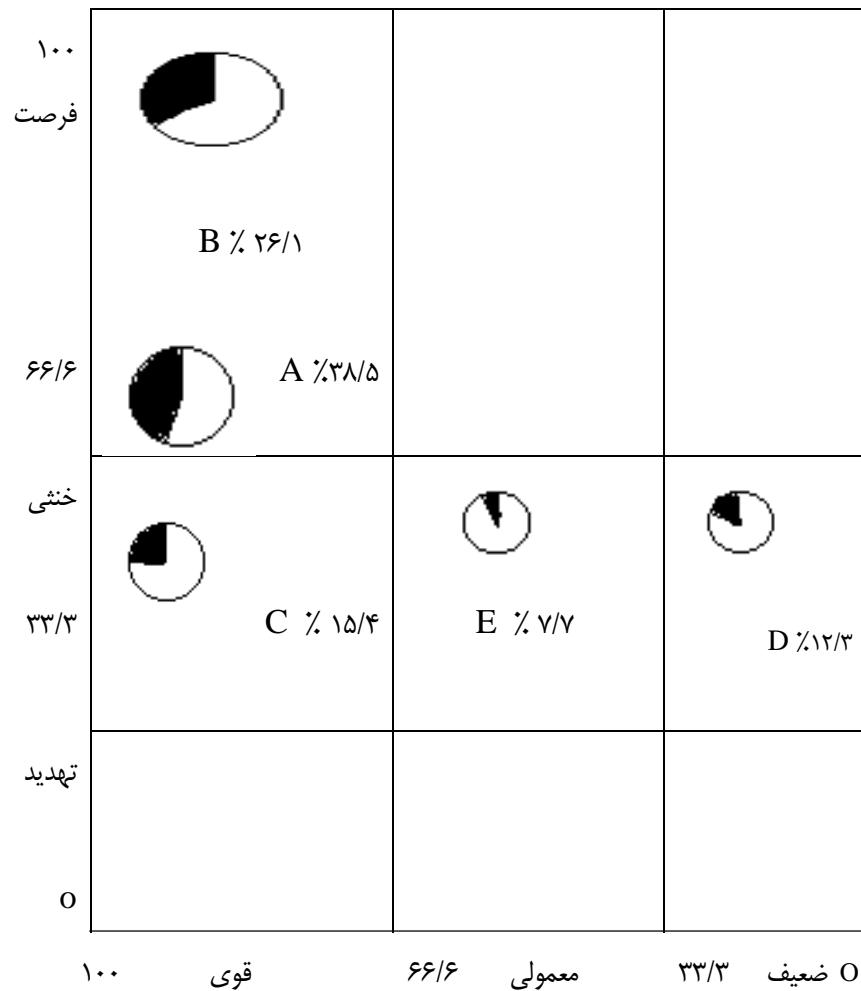
ضعیف ۳۳/۳ معمولی ۶۶/۶ قوی ۱۰۰			
۱۰۰			
فرصت دار	I رشد و توسعه	II رشد و توسعه	III حفظ و نگهداری وضع موجود
۶۶/۶			
خنثی	IV رشد و توسعه	V حفظ و نگهداری	VI عقب نشینی و کاهش یا رها سازی
۳۳/۳			
تهدید آمیز	VII حفظ و نگهداری وضع موجود	VIII عقب نشینی و کاهش یا رها سازی	IX عقب نشینی و کاهش یا رها سازی
۰			

لیکن اگر یک شرکتی دارای چند محصول یا چند شعبه باشد، موقعیت هر محصول و یا شعبه جداگانه بایستی در جدول ارزیابی عوامل داخلی و خارجی ترسیم گردیده و درخصوص تشخیص ماهیت استراتژی اصلی آن باید جداگانه تصمیم گیری شود. بطور مثال فرض نمایید سازمان X با وضعیت دارای پنج موقعیت A، B، C، D و E بوده که موقعیت هریک از این محصولات در جدول ۱۰-۳ نشان داده شده است.

جدول ۱۰-۳ موقعیت شرکت مورد بررسی

واحد سازمانی یا محصول	فروش هزار دلار	درصد فروش	سود هزار دلار	درصد سود	نمره های نهایی ماتریس IFE	جمع نمره های نهایی ماتریس EFE
A	۱۸۰	۳۰	۲۵	۳۸/۵	۳/۴	۳/۵
B	۲۰۰	۳۳/۴	۱۷	۲۶/۱	۳/۱	۳/۲
C	۱۲۰	۲۰	۱۰	۱۵/۴	۳/۱	۲/۸
D	۵۰	۸/۳	۸	۱۲/۳	۱/۸	۲/۵
E	۵۰	۸/۳	۵	۷/۷	۲/۱	۲/۴
جمع	۶۰۰	۱۰۰	۶۵	۱۰۰		

ماتریس IE شرکت فوق را ترسیم می‌نماییم تا بتوانیم وضعیت هر کدام از واحدهای سازمانی فوق را بررسی نموده و استراتژی این واحدها را انتخاب نماییم جدول ۱۱-۳.



شکل ۳-۵ موقعیت هر یک از محصولات و سهم بازار آن‌ها در ماتریس

در شکل ماتریس IE اندازه یا بزرگی هر دایره نشان دهنده درصد فروش هر واحد و بخش هاشور زده درصد سود هر واحد به کل سازمان را نشان می‌دهد شکل ۳-۵.

با توجه به موقعیت این واحدها در ماتریس IE، برای واحدهای A، B و C استراتژی‌های رشد و توسعه مناسب می‌باشد. برای واحد D و E استراتژی حفظ و نگهداری وضع موجود پیشنهاد می‌گردد.

همانگونه که در شکل فوق مشخص می‌باشد واحد B دارای بالاترین درصد فروش می‌باشد لذا اندازه دایره واحد B بزرگتر از بقیه واحدها می‌باشد و همچنین واحد A دارای بیشترین درصد سود می‌باشد، لذا بخش بیشتری از دایره واحد A نسبت به بقیه واحدها هاشور خورده شده است.

پارادایم حاکم بر این مدل، پارادایم تجویزی است و عمدتاً برای تعیین ماهیت استراتژی اصلی در سطح شرکت کاربرد بیشتری دارد. رویکرد غالب، همانا رویکرد برنامه‌ریزی مبتنی بر منابع است.

۳-۲-۹- مدل تحلیل قوتها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها SWOT^۱ و پیشنهاد راهکارها

روش تجزیه و تحلیل SWOT، مدل تحلیلی مختصر و مفیدی است که به شکل نظام یافته هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها را شناسایی کرده و راهکارهای متناسب به موقعیت کنونی حرفه مورد بررسی را منعکس می‌سازد. در این روش تلاشهایی برای تجزیه و تحلیل شرایط بیرونی و وضعیت درونی به عمل آمده و بر اساس آن استراتژی مناسب برای بقاء شرکت طراحی می‌شود. این مدل مبتنی بر رویکرد خط مشی هاروارد طراحی گردیده که تحت پارادایم تجویزی می‌باشد. گرچه برای پارادایم ترکیبی نیز کاربرد دارد. در این مدل فرصتها و تهدیدها نشان دهنده چالشهای مطلوب و یا نامطلوب عمده‌ای است که در محیط صنعت مورد نظر فرا روی شرکت وجود داشته و در مقابل، قوتها و ضعفها (شایستگی‌ها، توانایی‌ها، مهارتها، کمبودها) وضعیت محیط داخلی تشکیلات مورد مطالعه را به نمایش می‌گذارد.

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

مدل SWOT در حالت معمولی متشکل از یک جدول مختصاتی دو بعدی است که هر یک از چهارنواحی آن نشانگر یک دسته استراتژی می‌باشد، به عبارت دیگر همواره چهار دسته استراتژی در این مدل مطرح می‌گردد، این استراتژیها عبارتند از: جدول ۳-۱۱.

1Strengths&Weaknesses&
Opportunities & Threats

جدول ۱۱-۳ جدول تجزیه و تحلیل SWOT معمولی

عوامل داخلی عوامل محیطی	فهرست قوتها (S)	فهرست ضعفها (W)
	ناحیه ۱ راهکارهای استفاده از فرصتها با استفاده از نقاط قوت (SO)	ناحیه ۳ راهکارها استفاده از مزیت‌هایی که در فرصت نهفته است استفاده نماییم برای جبران نقاط ضعف (WO)
فهرست فرصتها (O)		
فهرست تهدیدات (T)	ناحیه ۲ راهکارها برای استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها (ST)	ناحیه ۴ راهکارها برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (WT)

- راهکارها و راهبردهای حداکثر استفاده از فرصتهای محیطی با بکارگیری نقاط قوت سازمان (ناحیه ۱) (استراتژی‌های SO)
 - راهکارها و راهبردهای استفاده از نقاط قوت سازمان برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها (ناحیه ۲) (استراتژی‌های ST)
 - راهکارها و راهبردهای استفاده از مزیت‌های بالقوه‌ای که در فرصتهای محیطی نهفته است برای جبران نقاط ضعف موجود سازمان (ناحیه ۳) (استراتژی‌های WO)
 - راهکارها و راهبردهای برای به حداقل رساندن زیانهای ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف (ناحیه ۴) (استراتژی‌های WT)
- در این تحلیل پرسشهای زیر مطرح می‌شود: (خلیلی شورینی، ۱۳۷۷)

- چه فرصتهای محیطی عمده‌ای برای ما وجود دارد؟
- با چه تهدیدهای عمده خارجی مواجهه هستیم؟
- نقاط قوت عمده داخلی ما چه مواردی است؟
- ضعفهای عمده داخلی ما چه هستند؟

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

روش چارچوبی است که برای موقعیتهای مختلف کسب و کار، استراتژیهای مختلف را ارائه می‌کند.

پیچیدگی‌های موجود در تجزیه و تحلیل اینگونه مسائل ایجاب می‌کند از روشهای موازی استفاده شود تا نسبت به درستی کار اطمینان حاصل شود.

در مدل SWOT پس از لیست کردن هر یک از عوامل قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدها و نوشتن آنها در سلولهای مربوط به خود، از محل تلاقی هر یک از آنها راهکارها و استراتژیهای مورد نظر حاصل می‌شود، بنابراین همواره این ماتریس منجر به چهار دسته راهکارهای WT, ST, WO, SO می‌شود.

مواجهه دادن عوامل اصلی داخلی و خارجی و تدوین استراتژیهای WT, ST, WO, SO از مشکل‌ترین بخش‌های تهیه ماتریس SWOT می‌باشد و به قضاوت و قدرت تجزیه و تحلیل خوبی نیاز دارد.

در طراحی استراتژیهای SO سازمان با استفاده از نقاط قوت داخلی می‌کوشد از فرصت‌های خارجی حداکثر بهره‌برداری را نماید هر شرکتی علاقمند است که همیشه در این موقعیت قرار داشته باشد تا بتواند با بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی از فرصت‌ها و رویدادهای خارجی حداکثر استفاده را بنماید. معمولاً سازمان‌ها برای رسیدن به چنین موقعیتی سعی می‌کنند در زنجیره ارزش داراییها، داراییهای پایه خود را تبدیل به شایستگی کلیدی و نتیجتاً مزیت رقابتی نمایند.

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

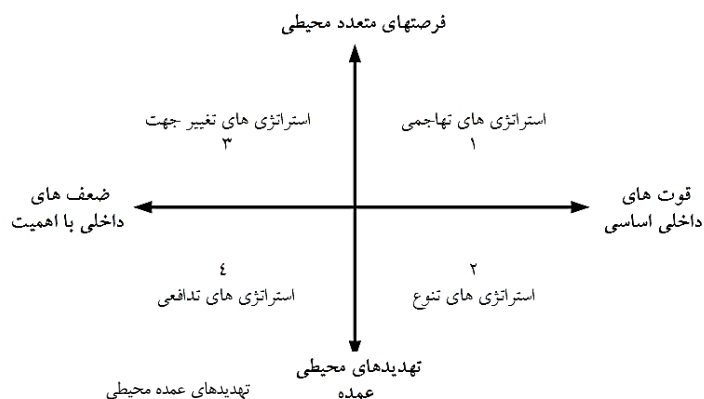
سازمان در اجرای استراتژیهای ST می‌کوشد تا با استفاده از نقاط قوت داخلی خود برای جلوگیری از تأثیر منفی تهدیدات خارجی بر سازمان سازوکارهایی را در پیش بگیرد و یا تهدیدات را از بین ببرد.

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

تدوین راهکارها و استراتژی‌های WT, ST, WO, SO کاملاً بر اساس خبرگی و خلاقیت می‌باشد و لیست نمودن نقاط قوت و ضعف، تهدیدها و فرصت‌ها در واقع کمک‌هایی هستند برای این مرحله از تدوین استراتژی.

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

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



شکل ۳-۶ نمودار تجزیه و تحلیل SWOT

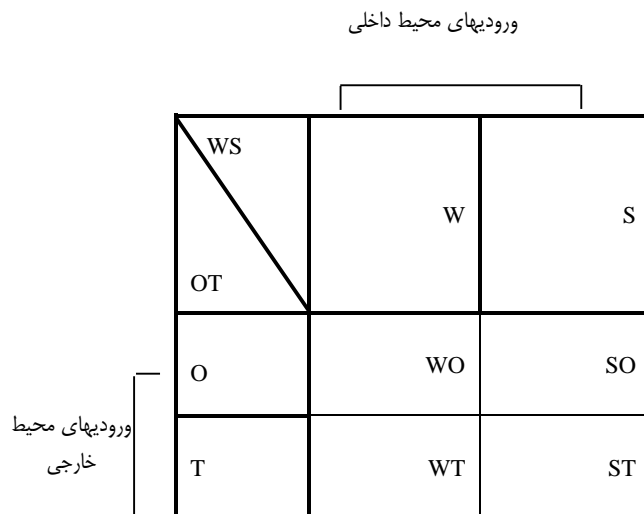
مدل SWOT برای کلیه سازمان ها اعم از دولتی، خصوصی در شرایط رقابتی و غیررقابتی برای کلیه سطوح ملی صنعت، شرکت، SBU و حتی وظیفه، برای پیشنهاد راهکارهای بقا و تعامل با عوامل محیطی کاربرد جدی دارد.

۳-۲-۹-۱- مراحل پیاده سازی آنالیز SWOT

پس از شناخت و ارزیابی و طبقه بندی عوامل داخلی و خارجی، با استفاده از جداول ETOP^۱ یا EFE (جهت شناسایی عوامل اقتصادی، تکنولوژیکی، سیاسی، فرهنگی و اجتماعی) و SAP^۲ یا IFE (جهت ارزیابی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان) به کمک خبرگان این عوامل در حاشیه ماتریس SWOT مانند شکل وارد شده و آنگاه بر اساس خبرگی، استراتژی های مناسب هر یک از بخشهای WT, ST, WO, SO را پیشنهاد می نماییم شکل ۳-۷.

1 Environmental Threat and Opportunity Profile

2 Strategic Advantage Profile



شکل ۳-۷ انواع استراتژیها در ماتریس SWOT

بعبارت دیگر این کار در ۸ گام انجام می‌پذیرد:

- ۱- عوامل فرصت را از جدول ETOP یا EFE در سلول مربوط به فرصتها وارد می‌کنیم.
 - ۲- عوامل تهدید را از جدول ETOP یا EFE در سلول مربوط به تهدیدها وارد می‌کنیم.
 - ۳- عوامل قوت را از جدول SAP یا IFE در سلول مربوط به قوتها وارد می‌کنیم.
 - ۴- عوامل ضعف را از جدول SAP یا IFE در سلول مربوط به ضعفها وارد می‌کنیم.
 - ۵- راهکارها و استراتژی‌های SO را پیشنهاد می‌نمائیم.
 - ۶- راهکارها و استراتژی‌های WO را پیشنهاد می‌نمائیم.
 - ۷- راهکارها و استراتژی‌های ST را پیشنهاد می‌نمائیم.
- بعنوان مثال در جدول ۳-۱۲ ماتریس SWOT برای نمونه برای شرکت‌های تگ ارائه شده است.

جدول ۱۲-۳ ماتریس SWOT شرکت می‌تگ (Maytag)

عوامل داخلی (IFE) (قوتها و ضعفها)	عوامل خارجی (EFE) (فرصتها و تهدیدات)	
۱-W-فرآیند تحقیق و توسعه ۲-W-کانالهای توزیع ۳-W-وضعیت مالی ۴-W-جایگاه بین‌المللی ۵-W-تجهیزات تولیدی	۱-S-فرهنگ کیفیت می‌تگ ۲-S-مدیران ارشد با تجربه ۳-S-یکپارچگی زنجیره تولید ۴-S-روابط بین کارکنان ۵-S-گسترده‌گی محصولات هوور در جهان	
۱-O-یکپارچه شدن اروپا ۲-O-توسعه بازار لوازم خانگی ۳-O-توسعه اقتصادی کشورهای آسیایی ۴-O-باز شدن بازارهای اروپای شرقی ۵-O-گسترش شبکه توزیع لوازم خانگی	استراتژی WO ۱-WO-توسعه بازارهای اروپایی با کاهش هزینه های تولید و توزیع در سوپر استارها (بجز مارک می‌تگ)	استراتژی SO ۱-SO-استفاده از شبکه توزیع هوور برای توزیع سایر محصولات می‌تگ ۲-SO-پیدا کردن یک سرمایه گذار مشترک در بازارهای اروپای شرقی با تکیه بر کیفیت محصولات
۱-T-افزایش مقررات محدودکننده ۲-T-افزایش شرکتهای رقیب ۳-T-افزایش رقابت پذیری شرکتهای آمریکایی ۴-T-محصولات جدید در بازار لوازم خانگی ۵-T-فعالتر شدن شرکتهای ژاپنی	استراتژی WT ۱-WT-فروش واحد DIXIT-NARWO برای کاهش بدهی های شرکت ۲-WT-تاکید بر کاهش هزینه‌های عملیاتی و پایین آوردن نقطه سربه سر تولید ۳-WT-فروش برخی از واحدها به شرکتهای ژاپنی و آمریکایی	استراتژی ST ۱-ST-خرید شرکت لوازم خانگی ریتون در آمریکا برای افزایش رقابت‌پذیری ۲-ST-شرکت با یکی از شرکتهای بزرگ لوازم خانگی در ژاپن ۳-ST-کنار گذاشتن نامهای دیگر در آمریکا برای تقویت نام می‌تگ

۳-۲-۱۰- ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)^۱

یکی از تکنیک‌ها و ابزارهای بسیار شایع در ارزیابی گزینه‌های استراتژیک و مشخص نمودن جذابیت نسبی استراتژی‌ها که در مرحله تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) می‌باشد. این تکنیک مشخص می‌نماید که کدامیک از گزینه‌های

¹Quantitative Stratgic Planing Matrix

استراتژیک انتخاب شده، امکان پذیر می‌باشد و در واقع این استراتژی‌ها را اولویت بندی می‌نماید (اعرابی و پارساییان، ۱۳۷۹)

QSPM از اطلاعات مرحله اول (ورود اطلاعات) و اطلاعات مرحله دوم (تلفیق) برای این منظور استفاده می‌نماید. این تکنیک نیز مانند اکثر تکنیکها و ابزارها نیازمند یک قضاوت خوب، خبرگی و آگاهی می‌باشد. این ماتریس برای ارزیابی امکان پذیری و پایداری راهکارهای پیشنهادی در مواجهه با شرایط محیطی و وضع موجود سازمان می‌باشد. در صورتیکه در این ارزیابی یک استراتژی توان مواجهه با شرایط درون و برون سازمانی را نداشته باشد، باید از فهرست استراتژی‌های قابل اولویت بندی خارج شود.

مراحل تشکیل این ماتریس در طی پنج گام به شرح زیر انجام می‌گیرد:

۳-۲-۱۰-۱- درج فرصتها و تهدیدات، قوتها و ضعفها در ماتریس

فرصتها و تهدیدات خارجی و قوتها و ضعفهای داخلی شرکت را در ستون راست ماتریس QSPM فهرست نمایید. این اطلاعات باید مستقیماً از ماتریسهای EFE و IFE حاصل شوند. حداقل ۱۰ عامل بحرانی موفقیت خارجی و ۱۰ عامل بحرانی موفقیت داخلی باید در ماتریس QSPM ارائه شود.

۳-۲-۱۰-۲- درج نتایج ارزیابی فرصتها و تهدیدات، قوتها و ضعفها

برای هر عامل بحرانی موفقیت امتیازی در نظر گرفته شود. این امتیازات با توجه به ماتریسهای IFE و EFE می‌باشد و در ستون دوم در برابر عوامل بحرانی موفقیت قرار داده می‌شوند.

۳-۲-۱۰-۳- درج استراتژی‌های شدنی در ماتریس

با در نظر گرفتن مرحله دوم فرموله کردن، یعنی مرحله تلفیق و ترکیب، استراتژی‌های شدنی و قابل اجرا را در نظر بگیرید و آنها را در ردیف بالای ماتریس QSPM بنویسید. در صورت امکان استراتژی‌های همراستا را در یک دسته قرار دهید.

۳-۲-۱۰-۴- محاسبه و درج امتیازات جذابیت

امتیازهای جذابیت AS^۱ را تعیین نمایید و آنها را بصورت مقادیر عددی که نشان‌دهنده جذابیت نسبی هر استراتژی می‌باشند، تعریف نمایید.

امتیاز جذابیت، با در نظر گرفتن هم زمان عوامل بحرانی موفقیت و طرح سؤال زیر حاصل می‌شود:

“آیا این عامل در انتخاب استراتژی مذکور اثر می‌گذارد؟ چقدر؟

در صورتیکه پاسخ به این سوال مثبت باشد، آنگاه آن استراتژی با این عامل کلیدی مقایسه می‌شود. امتیازهای جذابیت باید بصورت خاص و با توجه به جذابیت نسبی هر استراتژی در مقایسه با استراتژی دیگر داده شود. امتیازهای جذابیت به شکل زیر می‌باشد:

- ✓ جذاب نمی‌باشد امتیاز ۱
- ✓ تا حدودی جذاب است امتیاز ۲
- ✓ در حد قابل قبول جذاب است امتیاز ۳
- ✓ بسیار زیاد جذاب است امتیاز ۴

امتیاز موزون جذابیت هر مؤلفه برای اجرای هر استراتژی بصورت (امتیاز وضع موجود مؤلفه TAS = SAX) بدست می‌آید.

در صورتیکه پاسخ به سؤال قبل منفی باشد، نشان می‌دهد که عامل بحرانی موفقیت بر استراتژی اثر ندارد، لذا امتیاز صفر برای آن استراتژی و یا آن دسته از استراتژیها منظور می‌شود.

۳-۲-۱۰-۵- جمع بندی امتیاز جذابیت هر استراتژی

جمع امتیازهای جذابیت ها را بدست آورید. این کار با ضرب امتیاز هر عامل در امتیاز جذابیت در هر ردیف حاصل می‌شود و نشان‌دهنده جذابیت نسبی آن استراتژی می‌باشد. امتیاز بالاتر به معنای جذابیت بیشتر آن استراتژی است. (امتیاز سطر آخر ماتریس ۳-۱۲).

۳-۲-۱۰-۶- محدودیت های QSPM

QSPM دارای محدودیتهایی به شرح ذیل است:

اولاً: همیشه نیازمند یک قضاوت همراه با بصیرت می‌باشد و فرض بر این است که مدیران در این خصوص آگاهی لازم را دارا هستند. میزان و امتیاز جذابیت هر چند بر مبنای اطلاعات هدف قرار داده شده است، لیکن باز هم نیازمند تصمیم همراه با قضاوت است. بحث و مذاکره جمعی مدیران- کارکنان و استراتژیست‌ها در حین فرموله کردن استراتژی به‌همراه تشکیل ماتریس QSPM سبب توسعه و پیشرفت تصمیم‌های استراتژیک می‌شود.

ثانیاً: استراتژی‌های حاصله از QSPM چون بر مبنای اطلاعات مرحله اول و دوم شکل گرفته است، کیفیت نتایج آن منوط به کیفیت مراحل مذکور می‌باشد.

در جدول ۳-۱۳ با توجه به ماتریس SWOT و استراتژی‌های شرکت می‌تگ، ماتریس کمی طرح ریزی استراتژی (QSPM) تشکیل شده است. در این جدول با نمراتی که توسط خبرگان داده می‌شود، استراتژی‌های مختلف ارزیابی می‌شوند.

این مدل برای ارزیابی استراتژی‌ها و برنامه‌های طراحی شده برای یک سازمان، یک SBU و حتی یک وظیفه چه برای سازمان‌های خصوصی، دولتی و عمومی کاربرد دارد.

پارادایم حاکم بر این تکنیک، پارادایم تجویزی و یا تحت شرایط ترکیبی است.

جدول ۳-۱۳ ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) شرکت می‌تگ

عوامل مهم استراتژیک		امتیاز اصلی	WT-3		WT-2		WT-1		ST-3		ST-2		ST-1		WO-1		SO-2		SO-1	
		موجود	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS
فرصتها																				
۴	یکپارچه شدن اروپا																			
۴	توسعه بازار لوازم خانگی																			
۳	توسعه اقتصادی کشورهای آسیایی																			
۳	باز شدن بازارهای اروپای شرقی																			
۳	گسترش شبکه توزیع لوازم خانگی																			
تهدیدات																				
۲	افزایش مقررات محدود کننده																			
۲	افزایش قدرت شرکت‌های رقیب																			
۲	افزایش رقابت پذیری شرکت‌های آمریکایی																			
۱	محصولات جدید در بازار لوازم خانگی																			
۱	فعالتر شدن شرکت‌های ژاپنی																			
نقاط قوت																				
۴	فرهنگ کیفیت می‌تگ																			
۴	مدیران ارشد باتجربه																			
۴	یکپارچگی زنجیره تولید																			
۳	روابط بین کارکنان																			
۳	گسترده‌ی محصولات هوو در جهان																			
نقاط ضعف																				
۲	فرآیند تحقیق و توسعه																			
۲	کانال‌های توزیع موازی																			
۲	وضعیت مالی																			
۲	جایگاه بین‌المللی																			
۲	تجهیزات تولیدی																			
جمع امتیاز هر استراتژی																				

۳-۲-۱۱- مدل فریم یا ذینفعان

برای اجتناب از محدودیت‌های برخی مدل‌های برنامه‌ریزی استراتژیک که صرفاً بر عوامل مالی و اقتصادی تمرکز داشتند، روش مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذینفع برای میزان اثربخشی استراتژی‌های سازمان در ایالت تگزاس پس از تجربه روی ۹۷ مؤسسه و سازمان، توسط فریم ارائه گردید. در این مدل رضایت و خواسته‌های هر یک از گروه‌های ذوی الحقوق که به نوعی نسبت به عملکرد صنعت یا سازمان دارای حقوق و منافع هستند، مورد توجه قرار می‌گیرد. بدین ترتیب روشی مبتنی بر تأمین رضایت گروه‌های ذینفع و صاحبان حقوق در سازمان ابداع شده است، به نحوی که میزان رضایت این گروه‌ها به عنوان شاخص عملکرد سازمان یا

اثربخشی صنعت به حساب آید. صرف‌نظر از اینکه سازمان‌ها و صنایع مختلف با گروه‌های مختلف ذینفع در ارتباط هستند، میزان و معیار اثربخشی هر یک از این گروه‌ها نیز متفاوت است.

۳-۲-۱۱-۱- تعیین میزان اثربخشی استراتژیهای سازمان از دیدگاه گروه‌های ذینفع

برای تعیین میزان اثربخشی استراتژیهای سازمان از دیدگاه هر یک از این گروه‌های ذینفع معمولاً هفت گروه ذینفع انتخاب می‌شوند. هر یک از این گروه‌های ذینفع برای محاسبه اثربخشی دارای شاخص‌های ویژه‌ای هستند که به‌قرار جدول ۳-۱۴ می‌باشد.

جدول ۳-۱۴ شاخص‌های سنجش رضایت گروه‌های ذی‌نفع

گروه‌های ذینفع (ذوی‌الحقوق)	شاخص سنجش اثربخشی
صاحبان شرکت	بازده سرمایه
مشتریان	کیفیت کالا و خدمات و قیمت فروش
کارکنان	رضایت کارکنان، حقوق و پاداش، سرپرستی و مدیریت مناسب
اعتباردهندگان	میزان اعتبار شرکت و بازگشت اعتبارات اخذشده
جامعه	نقش سازمان در بهبود امور جامعه، حفظ محیط‌زیست
عرضه‌کنندگان مواد اولیه	معامله رضایت‌بخش
دولت	رعایت قوانین و مقررات، اشتغال‌زایی، پرداخت مالیات

هرچند نمی‌توان به‌طور هم‌زمان رضایت همه گروه‌های ذینفع را به‌طور کامل برآورده ساخت، (زیرا امکان دارد خواسته‌ها متعارض با یکدیگر باشند و یا در یک سازمان رضایت کارکنان بسیار بالا باشد ولی سایر گروه‌ها چندان راضی نباشند) ولیکن می‌توان امیدوار بود با تمرکز روی هفت گروه ذینفع یعنی سهامداران، کارکنان، دولت، مشتریان، اعتباردهندگان، تأمین‌کنندگان و جامعه، میزان اثربخشی جمعی را افزایش داد. لذا در این مدل هنگام ارزیابی استراتژی‌ها قبل از اجرا، استراتژی‌هایی موردتوجه و اولویت قرار می‌گیرند که بتوانند نیاز و رضایت گروه‌های مختلف را با توجه به جایگاه هر گروه در سرنوشت سازمان برآورده سازند.

تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان در تعیین اینکه سازمان باید اهداف و احتمالاً استراتژی‌های مختلفی در مورد آنان داشته باشد یا خیر، کمک بسزایی خواهد کرد.

عوامل مختلفی روی انتظارات ذینفعان و اهداف سازمانی اثر می‌گذارند که فرهنگ سازمانی، عوامل محیطی و انتظارات اشخاص از آن جمله می‌باشند.

فریمن معتقد است که استراتژی سطح شرکت را می‌توان به‌عنوان روش ارتباط با ذینفعان یا ساختن پلی برای برقراری ارتباط با آن‌ها تلقی کرد.

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

فریمن معتقد است که فلسفه وجودی (رسالت) و ارزش‌های یک سازمان باید بر اساس خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان تنظیم شود. به عبارت دیگر هر سازمان باید فلسفه وجودی خود را در رابطه با گروه‌های مختلف ذینفع مشخص سازد. چون در غیر این صورت سازمان قادر به ارائه پاسخ‌های مناسبی که خشنودکننده ذینفعان کلیدی باشد، نخواهد بود. طبق این مدل اعتقاد بر این است که اگر شرکتی بتواند از دید تک‌تک گروه‌های ذینفع خوب عمل کند، موفقیت آن تضمین خواهد شد.

از نقاط قوت این مدل می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

۱. توجه به خواسته‌ها، نیازها و دعاوی متعدد که از سوی افراد درون یا بیرون از سازمان مطرح می‌شود.

۲. سازمان نسبت به اینکه ذی‌نفعان سازمان چه کسانی هستند آگاه شده و نسبت به آن‌ها عکس‌العمل مثبت نشان می‌دهد.

از نقاط ضعف این مدل می‌توان به فقدان معیارهای مناسبی که بتوان با آن‌ها دعاوی و نیازهای متضاد را ارزیابی کرد اشاره نمود. همچنین این مدل نیاز به توصیه‌های بیشتر برای تدوین استراتژی‌های مناسب جهت برخورد اصولی با منافع متفاوت افراد و گروه‌های ذینفع دارد.

۳-۲-۱۱-۲- ارزیابی عوامل محیط داخلی و خارجی بر روی پایداری استراتژی‌ها

ابتدا باید محیط داخلی و محیط خارجی سازمان کاملاً مورد بررسی قرار گیرند، این کار از اجزاء لاینفک تدوین یک استراتژی است. حاصل این بررسی نمایشی از قوت و ضعف‌های سازمان و تهدیدات و فرصت‌های محیط حاکم بر سازمان خواهد بود.

هنر استراتژیست‌های خوب این است که بتوانند با کمک نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدات به‌دست‌آمده از محیط داخل و خارج سازمان، مجموعه استراتژی‌ها را در راستای خواسته‌های ذینفعان تدوین نماید. در مرحله اول به کمک جدول ۳-۱۵ اثر هر یک از عوامل

محیطی و تأثیر آن بر استراتژی‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد تا امکان پایداری استراتژی با توجه به شرایط محیطی ارزشیابی شوند، در این راستا می‌توان هر یک از عوامل را به چند زیر عامل عمده با توجه به روندهای موجود در محیط تقسیم کرد. به‌عنوان مثال عامل اول (اقتصادی) به زیر عامل‌های: ۱- تورم، ۲- امنیت سرمایه‌گذاری، ۳- رشد صنعت، ۴- قیمت ارز و ... قابل تقسیم می‌باشد که برای هر کدام محاسبات مربوطه صادق است.

جدول ۳-۱۵ عوامل محیطی و تأثیر آن بر استراتژی

استراتژی‌ها											عوامل محیطی
Sn	...	S5		S4		S3		S2		S1	
		۷	۴	۳	۵	۴	-۳			B A	۱- اقتصادی
		۲۸		۱۵		-۱۲				C	
		۹	۳	۷	۲	۳	۲				۲- سیاسی
		۲۷		۱۴		۶					
		۶	۵	۶	-۱	۷	-۴				۳- فرهنگی
		۳۰		-۶		-۲۸					
		۷	-۲	۱۰	۴	۹	۱				۴- اجتماعی
		-۱۴		۴۰		۹					
		۵	۳	۵	۳	۸	-۵				۵- تکنولوژیکی
		۱۵		۱۵		-۴۰					
											۶- سایر موارد
		۸۶		۷۸		-۶۵				ΣC	جمع کل

جدول ۳-۱۵، A عبارت است از اثر هر عامل محیطی بر استراتژی موردنظر (از ۵+ قویاً مثبت تا ۵- قویاً منفی)، B عبارت است از اهمیت هر عامل برای تحقق استراتژی موردنظر (از صفر غیر مهم تا ۱۰ خیلی مهم) و مقدار C امتیاز هر عامل برای هر استراتژی است که معادل $B * A$ می‌باشد. در صورت تقسیم شدن هر عامل به چند زیر عامل، این مقادیر برای هر زیر عامل محاسبه خواهد شد. سپس حاصل C ها برای هر استراتژی به دست می‌آید و می‌توان با جمع مقادیر امتیاز هر استراتژی، امتیاز آن استراتژی را به دست آورد.

نهایتاً چنانچه جمع جبری امتیازات C_{ij} ها به صورت ستونی منفی شود استراتژی موردنظر غیر عملی و در صورتی که مثبت باشد استراتژی موردنظر عملی خواهد بود. لذا از این طریق فهرستی از استراتژی‌های عملی به ترتیب اولویت هر کدام استخراج می‌شود.

۳-۲-۱۲- جمع بندی ابزارهای مکتب طراحی

با استفاده از مهمترین ابزارهای معرفی شده برای مکتب طراحی، فرایند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک در پارادایم پیش تدبیری با بکارگیری توالی ابزارهای ذیل امکان پذیر می باشد:

۱- بکارگیری مدل تجزیه و تحلیل سؤالات بحرانی برای ارزیابی کلی موقعیت کنونی سازمان با تاکید بر تعیین اهداف و مأموریت های سازمان.

۲- بکارگیری مدل برنامه‌ریزی دیاگرام اهم برای شناسایی مسایل و مشکلات فراروی سازمان و تمرکز روی مسایل اصلی سازمان.

۳- استفاده از روش تحلیل شکاف برای تعیین فاصله بین اهداف سازمان و استمرار وضع جاری سازمان در آینده و تشخیص ضرورت برنامه‌ریزی

۴- جدول تشخیص اهم مزیت های استراتژیک (SAP) و جدول تشخیص اهم فرصت ها و تهدیدات محیطی (ETOP) بصورت کیفی.

۵- تجزیه و تحلیل فرصت ها و تهدیدهای محیطی با استفاده از ماتریس PESTEL یا ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE).

۶- ارزیابی موقعیت کنونی سازمان از نظر قوت ها و ضعف ها با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و یا ماتریس عوامل کلیدی موفقیت (KSFs) با در نظر گرفتن محیط حاکم بر سازمان.

۷- تشخیص ماهیت استراتژی اصلی سازمان در شرایط عمومی بکمک ماتریس عوامل داخلی و خارجی (IEM) یا ماتریس های پورتفولیو نظیر BCG و GE.

۸- پیشنهاد راهکارهای تعامل و استمرار فعالیت سازمان در محیط کنونی به کمک ماتریس SWOT.

۹- ارزیابی، گزینش و انتخاب استراتژی های اوایت دار در مواجهه با عوامل محیطی و درونی سازمان با استفاده از ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM).

۱۰- سرانجام راهکارهای حاصل از فرایند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک را می توان با استفاده از مدل فریمن از دیدگاه ذینفعان سازمان نیز مورد ارزیابی و اولویت بندی قرار داد.

۳-۳- ابزارهای مکتب برنامه‌ریزی

همانگونه که در فصل دوم (پارادایم ها و مکاتب) اشاره شد، از همه روش های مورد استفاده برای فرایند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک به شرحی که در ابزارهای مکتب طراحی گفته شد می توان

برای پشتیبانی از مکتب برنامه‌ریزی استفاده نمود. همچنین از کلیه روش‌های مرسوم برای برنامه‌ریزی عملیاتی برای هریک از عملکردها و وظایف سازمانی نظیر روش‌های برنامه‌ریزی تحقیق و توسعه، انتقال و توسعه تکنولوژی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، بازاریابی، مالی، نیروی انسانی، تولید، توزیع و ... در این مکتب می‌توان استفاده نمود. پاره‌ای از این روش‌ها نظیر مدل پنج C و پنج P، مدل پایمز، مدل ماتریس محصول/بازار، ماتریس رشد آنسوف، مدل ماتریس استراتژی‌های مالی در این بخش معرفی خواهند شد و معرفی بقیه ابزارها به کتب تخصصی برنامه‌ریزی و از جمله در مورد برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات و ارتباطات به کتاب برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱ اثر همین مولف ارجاع می‌گردد. همچنین از الگوی برنامه‌ریزی بهبود عملکرد (PIP)^۲ می‌توان برای برنامه‌ریزی بلندمدت استفاده کرد که در این بخش به تفصیل در مورد این روش بحث خواهیم کرد.

۳-۱-۳- مدل پنج C و پنج P برای شناخت نیازهای مشتریان و محیط حاکم

این مدل تنها نقش یک چک لیست را در بررسی و شناخت نیازها و انتظارات مشتریان و محیطی که در آن بسر می‌برند و روش چگونگی برآورده شدن انتظارات آنها توسط شرکت و رقبا، ایفا می‌کند. مدل پنج C و مدل پنج P ابزار مناسبی برای مقایسه رقبا، وضع جاری شرکت و وضع مطلوبی که شرکت قصد دارد در آینده به آن دست یابد، محسوب می‌شود. بدین منظور مشخص شدن شکاف و فاصله بین وضع موجود و وضع مطلوب، نشان‌دهنده مقدار تغییری است که باید اعمال شود. اجزای مدل پنج C و مدل پنج P در جدول ۳-۱۶ آمده است.

جدول ۳-۱۶ / اجزای مدل پنج C و پنج P

5P	Product	محصول
	Place	محل (بازار)
	Price	قیمت
	Promotion	تبلیغات
	People	کارکنان
5C	Context	زمینه
	Customer	مشتری
	Company	شرکت
	Competition	رقابت
	Costs	هزینه‌ها

۳-۲-۳- مدل تجزیه و تحلیل پایمز (PIMS) ^۱ در بازاریابی

تکنیک تجزیه و تحلیل پایمز جهت بررسی تأثیر استراتژی بازاریابی بر سودآوری استفاده می‌شود. این تکنیک سعی در بیان و بررسی رابطه‌ای بین استراتژی‌های بازاریابی مؤسسات بخصوص استراتژی‌های سهم بازار با بازگشت سرمایه دارد.

این مدل برای اولین بار در شرکت جنرال الکتریک برای دستیابی به دلایل موفقیت یا عدم موفقیت کارخانه در بخشهای مختلف ابداع شده است. هدف اساسی این روش که از طرف مدرسه بازاریابی تجاری هاروارد ^۲ برای مؤسساتی که تحت شرایط متفاوت در حوزه‌های فعالیت گوناگون رقابت می‌کنند، توسعه داده شده، عبارت است از: فراهم ساختن معلومات و اطلاعات مربوط به سودآوری مورد انتظار و سایر اهداف آن و ارائه این معلومات و اطلاعات جهت استفاده در برنامه‌ریزی استراتژیک.

در نتیجه تحقیقات و مطالعاتی که از طرف جنرال الکتریک و مدرسه بازرگانی هاروارد به عمل آمد، مشاهده شده است که عواملی از جمله سهم بازار، مجموع هزینه‌های بازاریابی، کیفیت کالا و خدمات، هزینه‌های تحقیق و توسعه، یکپارچه شدن عمودی و فشرده‌گی سرمایه ثابت، از جمله مهمترین عواملی هستند که ۸۰٪ سودآوری مؤسسات راتحت‌الشعاع قرار داده و مابقی (۲۰٪) با توجه به شرایط ویژه و موقعیت‌های خاص هر مؤسسه حاصل می‌شود. در ذیل به توضیح اجمالی برخی از این عوامل خواهیم پرداخت (امیرکبیری، ۱۳۷۷).

• تأثیر سهم بازار بر روی سودآوری، یک تأثیر مستقیم و بسیار زیاد می‌باشد. چرا که هر چه سهم بازار قابل کسب، افزایش یابد، سودآوری هم به تبع آن افزایش زیادی خواهد یافت. این امر را می‌توان ناشی از عواملی همچون بالا بودن سرعت گردش سرمایه، پایین بودن نسبت کل هزینه‌های بازاریابی به فروش و قدرت چانه‌زنی و بازاریابی مناسب دانست. آمار و ارقام نشان می‌دهند، مؤسساتی که میانگین سهم بازار آنها بالای ۳۰٪ می‌باشد سه برابر بیشتر از مؤسساتی که میانگین سهم بازار آنها زیر ۷٪ است، سودآوری دارند.

• کیفیت کالا و خدمات تولید شده، از جمله عوامل مهم دیگر تأثیرگذار بر سودآوری است. چراکه تحقیقات نشان داده است، سودآوری کلی یک مؤسسه که از سهم بازار کمی برخوردار می‌باشد ولیکن محصولات و خدمات باکیفیتی ارائه می‌نماید، حدود چهار برابر بیشتر از سودآوری مؤسساتی

می‌باشد که دارای همان سهم از بازار بوده و کالا و خدماتی را ارائه می‌نمایند که دارای کیفیت مطلوب نمی‌باشد. یکی از دلایل این امر را می‌توان در این نکته جستجو نمود که محصولات و خدمات با کیفیت پایین، هزینه‌های زیادی برای بازاریابی و فروش در جهت حفظ سهم بازار طلب می‌نمایند، در حالیکه برای محصولاتی با کیفیت مطلوب و بالا، هزینه‌های بازاریابی و فروش در بعضی اوقات تا نصف کاهش می‌یابد.

• **هزینه‌های تحقیق و توسعه** نیز سهم قابل توجهی در میزان سودآوری دارند. چرا که در مؤسسات کوچک و مؤسساتی که سهم بازار کمی دارند، در صورت افزایش نسبت هزینه‌های تحقیق و توسعه به فروش، سودآوری آن مؤسسات به نسبت ۵۰٪ کاهش می‌یابد. در چنین حالتی به جای تحقیق و توسعه و بوجود آوردن کالاهای جدید، تقلید از رقبا یک استراتژی سودآورتری به حساب می‌آید. در مقابل، برای مؤسسات بزرگ که سهم بازار بیشتری دارند، هر چه نسبت هزینه‌های تحقیق و توسعه به فروش افزایش یابد، سودآوری نیز تا حدود ۱۸٪ افزایش می‌یابد.

• **یکپارچه شدن عمودی**، از جمله استراتژی‌های مهم دیگر برای مؤسسات بزرگ که دارای سهم بازار قابل توجهی هستند می‌توان به یکپارچه شدن عمودی اشاره نمود، که این استراتژی برای مؤسسات با سهم بازار ناچیز توصیه نمی‌شود. از طرف دیگر با فشردگی سرمایه‌گذاری (افزایش نسبت کل داراییها به فروش) سودآوری نیز کاهش می‌یابد. مؤسساتی که بنابردلایلی همچون عدم استفاده صحیح از ظرفیت‌ها یا استفاده غیر بهره‌ور و مفید از سرمایه‌گذاریهای ثابت، دارای فشردگی خیلی بالای سرمایه‌گذاری هستند و سرعت گردش سرمایه در آنها افزایش نیافته است، نسبتهای سودآوری در این مؤسسات پایین می‌ماند. بعلاوه در این مؤسسات هر چه هزینه‌های بازاریابی افزایش یابد، سودآوری کل داراییها (تا حدود ۶۰٪) کاهش خواهد یافت.

• **همچنین ویژگیهایی که SBUهای یک مؤسسه دارا هستند نیز**، در سودآوری تأثیرگذار می‌باشد، بطوریکه تحقیقات نشان داده است:

- مؤسساتی که دارای استراتژی متنوع کردن بازار / کالا می‌باشند، از مؤسساتی که کمتر به متنوع کردن بازار / کالا توجه نموده‌اند، سودآورتر می‌باشند.
- همچنین سودآوری مؤسساتی که فروش بالایی دارند و سهم بازار قابل ملاحظه‌ای نیز دارند، از مؤسساتی که مبالغ فروش آنها بالا اما سهم بازارشان اندک است، خیلی بیشتر است.

با توجه به موارد فوق می‌توان گفت که روش تجزیه و تحلیل پایمز امکان مشاهده یک رفتار استراتژیک را از قبل میسر می‌سازد. این کار از طریق پاسخگویی به سؤالاتی مانند سؤالات ذیل صورت می‌گیرد:

- در شرایط مختلف برای یک واحد تجاری معین مورد نظر نسبت سود متوسط چقدر است؟
- نتایج یک رفتار استراتژیک معین در کوتاه مدت و دراز مدت چه می‌تواند باشد؟
- بهترین سود یا برگشت نقدینگی و سرمایه به کدام روش و تحت چه نوع رفتاری تأمین می‌شود؟

۳-۳-۳- مدل ماتریس محصول / بازار

هدف این تکنیک از نظر جورج استینر^۱ و همکاران وی که آن را به شکل ماتریس طراحی کردند، نشان دادن رابطه موجود بین محصولات و خدمات عمده سازمانها با بخشهای مشخص از بازار است. تکمیل ماتریس محصول / بازار مستلزم شناسایی و توافق روی محصولات و خدمات تولیدی شرکت و نیز بخشهای مختلف بازار، در حال حاضر و آینده است. جدول ۳-۱۷ این ماتریس را می‌توان با اطلاعاتی از جمله موارد ذیل تکمیل نمود:

- کل مبلغ فروش
- مقدار فروش (هر محصول)
- درصد ترکیب محصولات
- نرخ سودآوری
- درصد سهم از بازار
- نرخ رشد بازار

جدول ۳-۱۷ ماتریس محصول - بازار

محصول آتی	محصول فعلی (حال)	بخشهای مختلف بازار
		خطوط تولید محصول و خدمات
		بازار فعلی
		بازار آتی

هدف از تشکیل این ماتریس، ارائه تصویری از ارتباط فی مابین محصولات، خدمات و بازارهای فروش شرکت است که دارای اهمیت استراتژیک هستند. از طرف دیگر می‌توان از این ماتریس به منظور تعیین و تحلیل ریسک بالقوه محصولات شرکت در بازارهای مختلف استفاده نمود جدول ۳-۱۸.

جدول ۳-۱۸ ماتریس تحلیل ریسک محصول / بازار

محصول بازار	در حال حاضر	مرتبط	غیرمرتبط
در حال حاضر	ریسک پایین	←	ریسک بالا
مرتبط	↓		
غیرمرتبط	ریسک بالا	←	ریسک بیش از اندازه

بدین ترتیب برای شرکتها، توسعه سهم بازار و افزایش میزان درآمد از طریق گزینه‌های استراتژیکی امکان‌پذیر خواهد بود. بعنوان مثال: انتقال و ورود مستقیم به بازارهای جدید و با محصولاتی جدید پرمخاطره‌ترین گزینه‌ای است که باید با آن با احتیاط برخورد نمود. (شریفی کلویی، ۱۳۷۶).

جدول ۳-۱۹ استراتژی‌های بازار در مقابل محصول

بازارهای جدید	ایجاد رابطه بین نیاز مشتریان جدید و محصولات فعلی از طریق تبلیغات و توسعه بازار	موقعیت خطرناک که باید با توجه به عوامل مختلف، استراتژی مقتضی را از بین استراتژی‌های متنوع انتخاب نمود.
بازارهای فروش بازارهای قدیمی	تمرکز روی بهبود انجام عملیات از لحاظ کیفیت و قیمت محصولات (برای نفوذ بیشتر در بازار فعلی)	تمرکز روی تامین نیازهای مشتریان فعلی و ابداع محصولات جدید
	محصولات قدیمی	محصولات جدید

۳-۳-۴- ماتریس رشد آنسوف

این ماتریس که نخستین بار در سال ۱۹۵۷ در مقاله‌ای تحت عنوان «استراتژی‌های متنوع‌سازی» توسط ایگنور آنسف^۱ منتشر شد، دارای دو محور اصلی محصول - بازار است که

¹ Ignor Ansoff

استراتژی‌های آینده شرکت بر اساس این دو تعیین می‌شوند. محور بازار، استراتژی شرکت را به فعالیت در بازارهای فعلی و یا حضور در بازارهای جدید تقسیم می‌نماید. محور دوم که محور محصول است که در آن ادامه‌ی محصول فعلی یکی از استراتژی‌های و معرفی محصول جدید استراتژی دیگر است.

ماتریس رشد آنسوف، یک تکنیک تجزیه و تحلیل است که متکی به بازار و کالا می‌باشد. در واقع ماتریس آنسوف به استراتژیست‌ها کمک می‌کند تا مشخص نمایند که مؤسسه به کدام حیطه و حوزه روی خواهد آورد (امیرکبیری، ۱۳۷۷).

در این ماتریس در یک سو کالاهای تولید شده مؤسسه و در سوی دیگر بازارهایی که در داخل آن فعالیت دارد، قرار داده می‌شود. با در نظر گرفته شدن کالاهای موجود و جدیدی که تولید خواهد شد و بازارهای موجود و جدیدی که وارد خواهد شد، تصمیم‌ها و گزینه‌های استراتژیک جهت دهی می‌شود. جدول ۳-۲۰.

جدول ۳-۲۰ ماتریس رشد آنسوف

محصول \ بازار	موجود	جدید
موجود	۱- نفوذ کردن به بازار	۲- توسعه (بالندگی) محصول
جدید	۳- توسعه (بالندگی) بازار	۴- تنوع بخشیدن

در هر یک از موقعیت‌های چهارگانه‌ی فوق، شرایط مختلفی حکم فرماست که در ادامه به آن خواهیم پرداخت:

- **محصول موجود/ بازار موجود:** در این موقعیت یک کسب‌وکار دو راه پیش رو دارد. در حالت اول مدیران تصمیم می‌گیرند که کار خاصی انجام ندهند به این معنی که استراتژی بازاریابی فعلی خود را در پیش بگیرد و در حالت دوم با شروع فعالیت‌های گسترده بازاریابی، با تکیه بر مزیت رقابتی محصول خود، جایگاه فعلی‌شان را در بازار مستحکم کنند. در زمان رکود بازار، کسب‌وکارها با رقابت شدیدتری جهت دستیابی به بخشی از بازار مواجه هستند که در این زمان با قبول هزینه‌هایی همچون کاهش قیمت محصول یا مشوق‌های بیشتری برای کانال توزیع و یا اقدامات دیگری از این قبیل به بخشی از بازار دسترسی خواهند داشت.
- **محصول جدید/ بازار موجود:** در این موقعیت، کسب‌وکار باید جهت معرفی محصول جدید خود به بازار، سرمایه‌گذاری کند. در این موقعیت معمولاً کسب‌وکارها با بررسی چرخه عمر

محصول خود، بررسی می‌کنند که در چه زمان محصولانشان به مرحله‌ی بلوغ خود می‌رسند و سپس اقدام به تولید محصولی جدید برای توسعه‌ی چرخ عمر محصول می‌کنند.

- **محصول موجود/ بازار جدید:** این حالت زمانی پیش می‌آید که یک سازمان می‌بایست، برای محصول خود بازارهای جدیدی را ایجاد کند که به این عمل، استراتژی توسعه بازار گفته می‌شود. استراتژی توسعه بازار، شامل ایجاد کاربردهای جدید برای محصول و همچنین بخش‌بندی دوباره بازار است. توسعه‌ی بازار اغلب از طریق شناسایی گروه‌های مصرف‌کننده‌ی بالقوه در بازار فعلی و با یافتن شبکه‌های جدید توزیع در مکان‌های مختلف جغرافیایی جدید است.

- **محصول جدید/ بازار جدید:** در این موقعیت، سازمان‌ها به دنبال استراتژی متنوع‌سازی هستند. متنوع‌سازی می‌تواند به صورت افقی، عمودی یا ترکیبی باشد. متنوع‌سازی افقی به آن دسته از فعالیت‌ها اشاره می‌کند که مکمل فعالیت‌های موجود در بازار است. متنوع‌سازی عمودی به توسعه‌ی فعالیت‌هایی اشاره دارد که مراحل زنجیره‌ی تأمین سازمان را در برمی‌گیرد. درنهایت اگر سازمان به دنبال تجارت جدیدی باشد که به محصولات فعلی آن و همچنین بازارهای فعلی‌ای که در آن‌ها حضور دارد مربوط نباشد، درواقع متنوع‌سازی ترکیبی کرده است.

ماتریس رشد آنسوف تعیین می‌کند که مؤسسه با وارد شدن به حوزه‌های فعالیتی کاملاً جداگانه از کالا و بازارهای فعلی، می‌تواند استراتژی‌های خود را تا حد معینی وابسته به کالا و یا بازارهایی که از گذشته دارا بوده، انتخاب کند. یا به عبارتی هر کالایی که نتواند در ماهیت ستاره قرار گیرد و یا طرح‌های مربوط به بازار/ کالا در این مؤسسه موفقیت‌آمیز نباشد، در این حالت برای وضعیت موجود استراتژی خروج و برای وضعیت جدید استراتژی ورود ضروری است.

ماتریس انسوف، برای برتری رقابت مؤسسه، فرصت‌های گزینه‌ای لازم را تعریف می‌کند. بعضی از این فرصتها در حین پیدایش در قالب نفوذ در بازار و برخی قالب توسعه بازار و یا کالا مشخص می‌شود.

برای تدوین استراتژی‌های وظیفه بازاریابی روش‌های تخصصی دیگری نیز وجود دارد که در اینجا از شرح آنها خودداری می‌شود.

۳-۳-۵- مدل ماتریس استراتژی‌های مالی

ماتریس مالی، که ماتریس دوبعدی است، گزینه‌های استراتژیک مالی را که یک شرکت با آنها مواجه است، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. ساختار این ماتریس به نحوی است که

با استفاده از دو متغیر نقدینگی و ارزش می‌تواند چهار منطقه و یا گزینه استراتژیک مالی را که هر شرکتی با آنها روبرو است، به شرح جدول ۲۱-۳ ترسیم نماید.

جدول ۲۱-۳ ماتریس گزینه‌های استراتژیک مالی

<p>↑ غنی</p> <p>نقدینگی</p> <p>↓</p> <p>ضعیف</p>	<p>تجدید سرمایه‌گذاری</p> <p>– رشد از طریق خرید و ادغام با سایر شرکت‌ها</p>	<p>تجدید ساختار</p> <p>– عملیات ترازنامه‌ای</p>
	<p>افزایش مالی</p> <p>– افزایش نسبت حقوق صاحبان سهام به بدهی‌ها</p>	<p>کاهش سرمایه‌گذاری</p> <p>– کاهش اقلام زاید</p> <p>– کاهش رشد</p>

$ROI < WACC$ منفی ← ارزش → مثبت $ROI > WACC$

متغیر ارزش از مقایسه بین “هزینه میانگین موزون شده سرمایه (WACC) ^۱” و نرخ بازده سرمایه (ROI) ^۲ مورد سنجش قرار می‌گیرد. ROI را می‌توان هم از طریق “نرخ بازده دارایی (ROA) ^۳ و یا از طریق “نرخ بازده سرمایه بکار گرفته شده، (ROCE) ^۴ محاسبه کرد. پس از تجزیه و تحلیل‌های مالی چنانچه نرخ بازده سرمایه بزرگتر از WACC باشد، می‌توان نتیجه گرفت که شرکت مولد ارزش مثبت است. از طرف دیگر در تحلیل وضعیت نقدینگی نیز باید تنها به تحلیل وضعیت موجود پرداخت. بدین ترتیب می‌توان موقعیت‌های مختلف شرکت را از لحاظ نقدینگی غنی و از لحاظ ارزش اگر در وضعیت ارزش مثبت ^۵ قرار داشته باشد، مورد بررسی قرار داد. تحت این شرایط می‌توان استراتژی رشد و توسعه بنگاه را از طریق خرید و ادغام سایر شرکت‌ها پیشنهاد نمود.

بطور کلی با توجه به شرایط مختلفی که شرکت در آن قرار می‌گیرد، بسته به وضعیت مالی شرکت، سود و زیان، دارایی‌ها و غیره، اقدامات عملیاتی مورد نیاز در چارچوب استراتژی‌های مالی پیشنهادی صورت می‌گیرد. بدین ترتیب می‌توان به تعیین خطوط اساسی اقدامات اصلاحی و استراتژی‌های مالی کلان شرکت دست یافت.

1 Weighted Average Cost Of Capital (WACC)

2 Rate Of Investment (ROI)

3 Return On Assets (ROA) = سود قبل از بهره و مالیات نسبت به مجموع ارزش دفتری

4 Return On Capital Employed

(ROCE) = سود قبل از بهره و مالیات نسبت به حقوق صاحبان سهام

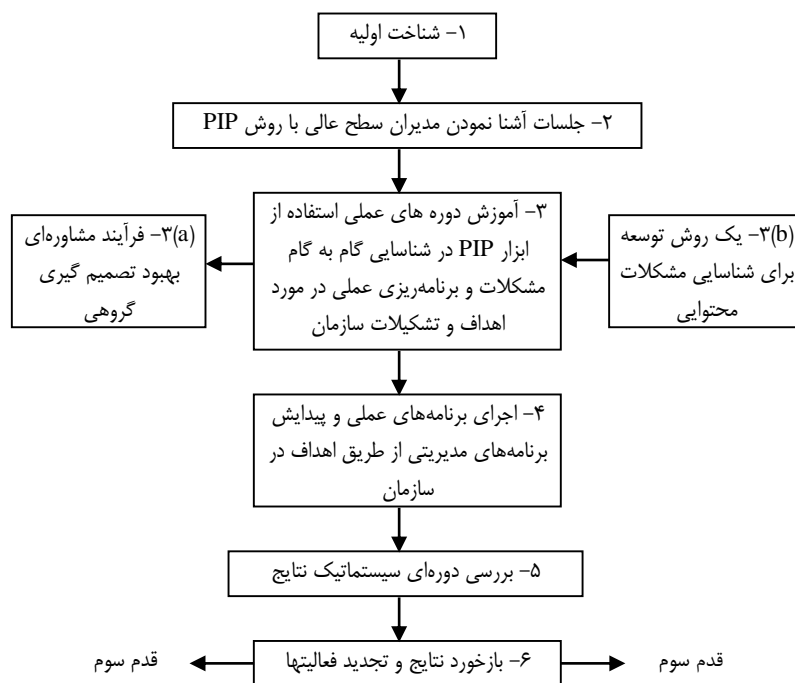
5 $ROI > WACC$ = ارزش مثبت

لازم به یادآوری است که موضوع تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای و مدل‌ها و ابزارهای مناسب دامنه وسیعی دارد که در تدوین این مجموعه، مجال بیش از این وجود ندارد.

همانگونه که قبلاً نیز اشاره شد، تدوین استراتژی در سطوح مختلف تصمیم‌گیری میسر است. در سطح یک سازمان نیز تدوین و طراحی راهکارهای استراتژیک و برنامه‌ریزی در لایه‌های کلان شرکت، واحدهای کسب و کار (SBUها) و هر یک از قسمتهای مجری وظائف اصلی سازمان در حوزه‌های تولید، بازاریابی و فروش، تکنولوژی و فنی، منابع انسانی و آموزش، مالی و سرمایه‌گذاری و صورت می‌گیرد. در این بخش به معرفی برخی از مدل‌ها و ابزارهایی پرداخته شد که در مکتب برنامه‌ریزی برای تدوین استراتژی‌های وظیفه‌ای نظیر استراتژی‌های بازاریابی، سرمایه‌گذاری و مالی را مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۳-۳-۶- روش برنامه‌ریزی بهبود عملکرد (PIP)

مدل پایپ^۱ از جمله روش‌هایی است که جهت ترسیم اثربخشی روش‌های مرسوم برنامه‌ریزی بلندمدت طراحی شده است. از خصوصیات اصلی این روش ایجاد حس مشارکت در شناسایی مشکلات و راه‌حل‌ها توسط افراد مسئول می‌باشد. به عبارت دیگر روش برنامه‌ریزی بهبود عملکرد، فرایندی است که به منظور تجزیه و تحلیل و حل مشکلات بکار گرفته می‌شود. در این روش مدیران ارشد سازمان درگیر برنامه‌ریزی می‌شوند. بدین گونه که ابتدا اهداف نهایی سازمان را مشخص کرده و سپس با یافتن فرصت‌ها، تهدیدها و نقاط قوت و ضعف، مسائل و مشکلات اصلی سازمان را تعیین می‌کنند و سپس راه‌حل‌های مناسب را برای غلبه بر این مشکلات پیشنهاد می‌نمایند. لازم به ذکر می‌باشد مدل برنامه‌ریزی پایپ یک مدل برنامه‌ریزی بلندمدت می‌باشد که برای شرایط محیطی پایدار باثبات می‌تواند به عنوان یک الگوی برنامه‌ریزی استراتژیک بکار گرفته شود. مراحل اصلی این روش در شکل ۳-۸ نمایش داده شده است.



شکل ۱-۳ مدل فرآیند برنامه‌ریزی بهبود عملکرد (PIP)

۳-۳-۱- مرحله اول: تعیین اهداف نهایی سازمان و معیارهای اندازه‌گیری عملکرد

- **گام ۱: حرفه (کسب‌وکار) ما چیست؟**
 - پاسخ مختصر و مفید، صریح و روشن با توافق گروه بر سر این موضوع که حرفه و کسب‌وکار ما چیست؟ توجه کنید که یک تعریف روشن و وسیع برای موفقیت کل سیستم ضروری است؛ زیرا، آنچه بعداً خواهد آمد به این امر بستگی دارد. اندیشیدن به جملاتی که در حد ممکن جامع باشند، بسیار مهم است.
- **گام ۲: تعیین اهداف و مقاصد اصلی و رسالت‌ها**
 - تعیین فهرست اهداف و مقاصد اصلی و رسالت سازمان به صورت مشخص.
- **گام ۳: تعیین اهداف و شاخص‌های عملکرد و اولویت‌بندی آنها**
 - فهرست نمودن مهم‌ترین اهدافی که برای تحقیق اهداف گام ۲ در آینده باید به آنها دست یافت.
 - تعیین فهرست شاخص‌ها و اطلاعات موردنیاز برای ارزیابی عملکرد.

- اهداف و شاخص‌ها، در هر موردی که امکان‌پذیر است، باید قابل‌اندازه‌گیری بوده و تا حد ممکن دقیق بیان شوند.
- بررسی وجود و یا عدم وجود اطلاعات موردنیاز.
- اولویت‌بندی شاخص‌های عملکرد.

• گام ۴: تعیین اهداف برنامه‌های آینده و تعیین عملکرد مورد انتظار در آینده

- طراحی عملکرد موردنیاز، از موقعیت کنونی شروع کرده اهداف خود را برای ۵ سال آینده فهرست نماید.
- تعیین فهرست اهداف دوره تحت بررسی به شکلی قابل تحقق و رقابت‌برانگیز.
- گام ۵: مقایسه اهداف مورد انتظار با شرکت‌های قابل‌مقایسه
- در صورت امکان مقایسه عملکرد با شرکت‌ها و سازمان‌های مشابه.
- تعیین معیارهای مقایسه عملکرد.

۳-۳-۶-۲- مرحله دوم: شناسایی و تجزیه و تحلیل مشکلات پیش رو برای تحقق عملکرد مورد انتظار

- گام ۶: شناسایی و اولویت‌بندی مشکلات
- تهیه فهرست مشکلات اصلی که سازمان با آن‌ها مواجه است و یا احتمالاً در برنامه آتی (۵ سال آینده) خود با آن‌ها مواجه می‌شود.
- گام ۷: تعیین همبستگی مشکلات
- تجزیه و تحلیل و بررسی ارتباط بین مشکلات چندگانه.
- تعیین میزان همبستگی و درجه وابستگی مشکلات شناسایی شده به یکدیگر.
- گام ۸: تهیه فهرست نهایی مشکلات
- تنظیم مجدد مشکلات شناخته شده در گام ۷، یا با ترکیب آن‌ها، در صورت وابسته بودن و یا کاهش آن‌ها به بخش‌های قابل کنترل.
- ارائه تعریف اصلاح‌شده‌ای برای این مشکلات که شرح دقیق‌تری از آن‌ها ارائه می‌دهد.

• گام ۹: دسته‌بندی مشکلات

با استفاده از دسته‌بندی ذیل، لیست نهایی مشکلات خود را با دسته‌بندی‌های زیر مقایسه نمایید: جدول ۳-۲۲.

الف) مشکلاتی که در کل سازمان وجود داشته، در مقابل مشکلی که شدیداً بخشی و یا زیر بخشی می‌باشد.

ب) مشکلاتی که حل آن‌ها به اعمالی که در محدوده ساختاری سازمان انجام می‌گیرد، مربوط می‌شود، در مقابل مشکلاتی که حل آن‌ها به اعمالی که سازمان‌ها یا اشخاص خارج از سازمان انجام می‌دهند، مربوط می‌شود.

ج) مشکلاتی که عمدتاً فیزیکی، تکنولوژیکی یا کمیته هستند، در مقابل مشکلاتی که عمدتاً ماهیت روابط انسانی، نیروی کار و یا سازمانی دارند.

د) مشکلاتی که می‌توان آن‌ها را با راه‌حل‌ها و تکنیک‌های پیش‌ساخته حل نمود، در مقابل مشکلاتی که مغایر تعریف و راه‌حل‌های پیش‌ساخته می‌باشد.

ه) مشکلاتی که پیچیدگی و چندبعدی بودن آن‌ها مانع طبقه‌بندی آن‌ها در هر یک از گروه‌های فوق می‌گردد.

جدول ۳-۲۲ دسته‌بندی مشکلات

شماره	دسته ۱	دسته ۲		دسته ۳		دسته ۴		دسته ۵	
فهرست دسته‌بندی مشکلات	کل سازمان	زیر بخش (بخش‌ها)	راه‌حل در داخل سازمان	راه‌حل در خارج سازمان	فیزیکی تکنولوژیکی کیفیتی	روابط انسانی نیروی کار سازمانی	قابل حل با تکنیک‌های علوم مدیریت	غیر قابل حل با تکنیک‌های علوم مدیریت	پیچیدگی بیشتر از حد چندبعدی و به‌عنوان آن‌ها برای سایر گروه‌های مربوطه

• گام ۱۰: تعیین اولویت مشکلات و پیگیری راه‌حل‌ها

- ارزیابی مشکلات فهرست شده در گام ۸ برحسب اثر نسبی آن‌ها بر عملکرد، تأثیر سازمانی و تعیین درجه تبعیت آن‌ها از راه‌حل‌ها.
- نکته: از نمرات ۱ تا ۵ (۱ برای کمترین و ۵ برای بیشترین تأثیر) استفاده نمایید.

• **گام ۱۱: تعیین عوامل پیش برنده (فرصت‌ها و قوت‌ها) و موانع بازدارنده (تهدیدها و ضعف‌ها)**

- تهیه فهرست نیروهای بازدارنده (تهدیدها و ضعف‌ها) و ترغیب‌کننده (قوت‌ها و فرصت‌ها) و اولویت‌بندی آن‌ها بر حسب شدت و ضعف هر یک از نیروها.
- نکته: قدرت نیروهای بازدارنده و ترغیب‌کننده را با نمرات ۱ تا ۵ اندازه‌گیری نمایید.

• **گام ۱۲: طبقه‌بندی نیروهای بازدارنده و پیش برنده**

- تثبیت ماهیت و قدرت نیروها از طریق طبقه‌بندی آن‌ها به شرح زیر:

○ **نیروهای بازدارنده**

- الف) خارجی و تحت کنترل نمی‌باشند.
- ب) داخلی و تحت کنترل مدیر می‌باشند.
- ج) سیاسی می‌باشند.
- د) مشتمل بر عوامل انسانی می‌باشند.
- ه) دیگر نیروها.

○ **نیروهای ترغیب‌کننده**

- الف) با اعمال مستقیم می‌توان آن‌ها را تقویت نمود.
- ب) تنها با اعمال مقامات خارجی تقویت می‌شوند.
- ج) با اعمال مستقل مدیریت می‌توانند وارد سیستم شوند.
- د) تنها با اعمال مقامات خارجی می‌توانند وارد سیستم شوند.
- ه) دیگر نیروها.

۳-۳-۶-۳- مرحله سوم: پیدایش استراتژی‌ها و برنامه‌های عملی برای بهبود عملکرد

• **گام ۱۳: بررسی عمیق جهت تدوین استراتژی‌ها و برنامه‌های عملی**

- تصمیم‌گیری در مورد اینکه روی کدام‌یک از موانع و یا عوامل می‌خواهید تمرکز کنید.
- نکته: این تصمیم‌گیری توسط نخبگان سازمان انجام می‌پذیرد.

• گام ۱۴: ارزیابی اندیشه‌ها

- شناسایی مناسب‌ترین استراتژی‌ها برای مواجهه گشتن با هریک از نیروها، بعد از بررسی هرگونه امکان جایگزینی.
- مشخص نمودن ابتکاری‌ترین، مؤثرترین و کاری‌ترین برنامه‌های عملی سازگار با استراتژی‌ها.

• گام ۱۵: تجدیدنظر در استراتژی‌های ممکن

- پیش‌بینی حوادث احتمالی آینده و تعیین محتمل‌ترین وضعیتی که ممکن است رخ دهد.
- شناسایی مناسب‌ترین استراتژی‌های جایگزین و توافق بر سر آن‌ها.
- تعیین نتایج احتمالی عملکرد حاصله از اجرای هر یک از استراتژی‌ها.
- در صورت نیاز تجدیدنظر در انتخاب استراتژی‌ها.

• گام ۱۶: تعیین فهرست استراتژی‌ها و برنامه‌های عملی برای مواجهه با نیروها

- تهیه مجموعه کاملی از استراتژی‌ها و برنامه‌های عملی همراه با شاخص‌های عملکرد، اهداف و همچنین فهرست نیروهای بازدارنده و ترغیب‌کننده.
- نکته: برای ثبات بیشتر از جدول ۳-۲۳ برای تحلیل نیروهای بازدارنده و نیروهای ترغیب‌کننده استفاده می‌شود.

۳-۳-۴-مرحله چهارم: مقدمات لازم برای اجرای برنامه

• گام ۱۷: ایجاد گروه‌های اجرایی و هماهنگ‌کننده

- انتخاب گروه اجرایی جهت اجرای استراتژی‌ها و برنامه‌های عملی و تحقق بخشیدن به اهداف و عملکرد.
- هماهنگ ساختن اجرای برنامه‌ها و ارائه گزارش‌های پیشرفت کار.

جدول ۳-۲۳ استراتژی‌ها و برنامه‌ها در مواجهه با نیروهای بازدارنده و نیروهای ترغیب‌کننده

شماره و نوع نیرو	شرح استراتژی	برنامه عملی	مسئولیت اجرا هماهنگ‌کننده	گزارش پیشرفت به کسی و با چه تناوبی
نیروهای بازدارنده: ۱. ۲.				
نیروهای ترغیب‌کننده: ۱. ۲.				

• گام ۱۸: پیش‌بینی مشکلات اجرایی

- تهیه فهرستی از مشکلات اصلی که ممکن است در برنامه اجرایی پیشنهادشده ایجاد اختلال نماید.
 - درجه‌بندی میزان حصول به موفقیت در مقابل هر یک از مشکلات.
- نکته:** انتظار غلبه بر این مشکلات را با نمرات ۱ تا ۵ (۵ نشانگر خوش‌بینی شدید، ۱ بیانگر بدبینی شدید) درج نمایید.

• گام ۱۹: لیست استراتژی‌های مربوطه

- تهیه فهرستی از مناسب‌ترین استراتژی‌های ممکن برای غلبه بر مشکلات.

• گام ۲۰: مذاکره با مقامات خارجی

- تهیه فهرست موضوعاتی که باید مورد مذاکره قرار گیرند و حمایت‌های موردنیاز.
- مذاکره، بحث و تبادل نظر با مقامات خارجی به منظور جلب حمایت ایشان از برنامه بهبود عملکرد سازمان.

• گام ۲۱: اولویت‌ها و زمان‌بندی برنامه‌ها

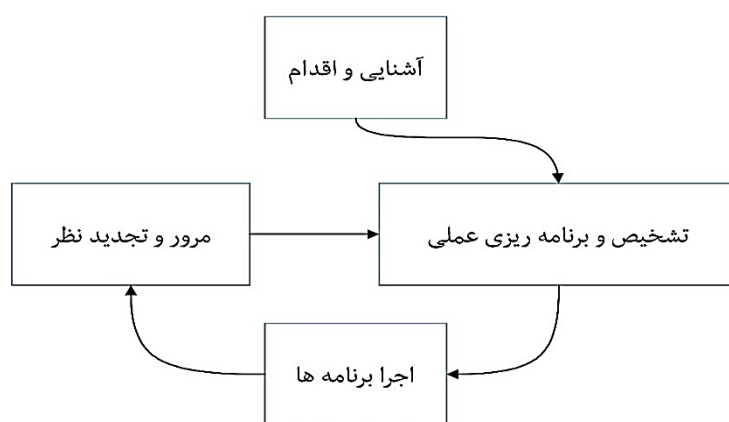
- برنامه‌ریزی و زمان‌بندی فعالیت‌ها و اولویت‌بندی فعالیت جهت اجرا.
- تهیه فهرست ضروری‌ترین برنامه‌های عملی همراه با تاریخ تکمیل آن‌ها.
- استفاده از تکنیک‌های کنترل پروژه مثل تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی CPM^۱.

• گام ۲۲: ارزیابی پیشرفت برنامه‌ها و عنداللزوم بازنگری آن‌ها

- حفظ و اجرای درست برنامه‌ها به صورت مستمر.

¹Critical Path Method

- مرور پیشرفت در تحقق اهداف عملکردی و اجرای برنامه‌های عملی.
 - بررسی و ارزیابی کامل برنامه بهبود عملکرد.
 - تعیین اهداف نهایی، شاخص‌های جدید و غیره در صورت نیاز.
 - ارزیابی نیروها.
 - توافق بر سر استراتژی‌ها و برنامه‌های عملی جدید.
- گام ۲۳: اجرای مکرر مراحل اصلی ۲۲ گانه چرخه بهبود عملکرد و نظارت بر حسن اجرای آن در طول زمان، طبق شکل ۳-۹



شکل ۳-۹ مراحل اصلی فرایند مدل پایپ و استمرار آن

۳-۴- ابزارهای مکتب موقعیت‌یابی

همانگونه که در فصل پارادایم‌ها و مکاتب اشاره شد، روش‌ها و ابزارهای مختلفی این مکتب را برای برنامه‌ریزی پشتیبانی می‌نمایند که بعضی از ابزارها نظیر ماتریس‌های پورتفولیو، بین مکاتب مختلف تجویزی مشترک بوده و بعضی اختصاصی این مکتب می‌باشند.

پاره‌ای از روش‌ها و ابزارهای پشتیبان مکتب موقعیت‌یابی عبارتند از:

- ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقابت (CPM)^۱
- مدل ارزش- مشتری (HPV_LDC)
- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)^۲
- ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG)^۳
- ماتریس جنرال الکتریک (GE)^۴
- مدل تجزیه و تحلیل هوفر
- ماتریس قدرت- قدرت یا روش (ADL)
- مدل ماتریس تعیین جهت سیاست گذاری ها (DPM)
- مدل زنجیره ارزشی پورتر
- مدل رقابت صنعتی پورتر
- تئوری بازیها

۳-۴-۱- ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقابت (CPM)^۵

توجه به نیروهای رقابتی اغلب بمنظور شناسایی بزرگترین ضرباتی است که بصورت اتفاقی جایگاه استراتژیک شرکت را تهدید می‌نماید. ماتریس CPM اصلی‌ترین رقبای یک شرکت را با تمام نقاط ضعف و قوتشان معرفی می‌نماید. این ماتریس، همان بسط ماتریس IFE می‌باشد و در واقع ضریب‌ها و جمع نمره‌های هر دو ماتریس دارای معنی یکسانی می‌باشند. ولی، عوامل موجود CPM در برگیرنده مسائل داخلی و خارجی می‌شوند، و رتبه‌ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف است. جدول ۳-۲۴

تفاوت‌هایی که در ماتریس بررسی رقابت و ارزیابی عوامل داخلی وجود دارند، عبارتند از:

1 Comparative profile matrix

3 Boston Consulting Group

2 Strategic Positioning and Action Evaluation (SPACE)

4 General Electric

5 Comparative Profile Matrix

• عوامل کلیدی موفقیت (CSF ها) در ماتریس بررسی رقابت گسترده تر از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند و در واقع عوامل موفقیت در CPM ترکیبی از مسائل داخلی و خارجی سازمان نیز می باشد.

• در CPM عوامل موفقیت سازمان به دو گروه تهدیدها و فرصت ها طبقه بندی نمی شوند.

ماتریس بررسی رقابت (CPM) را می توان برای مقایسه شرکت با شرکتهای رقیب نیز بکار برد. این تجزیه و تحلیل موجب می شود تا گاهی اطلاعات مهمی از درون سازمان بدست آید.

جدول ۳-۲۴ ماتریس بررسی رقابتی

عوامل اصلی موفقیت CSF ها	ضریب وزنی	شرکت خودی		شرکت رقیب ۱		شرکت رقیب ۲	
		امتیاز	امتیاز وزن دار	امتیاز	امتیاز وزن دار	امتیاز	امتیاز وزن دار
جمع	۱		جواب		جواب		جواب

این مدل برای برنامه ریزی استراتژیک در موقعیت رقابتی کاربرد بیشتری دارد تا موقعیتهای انحصاری. پارادایم حاکم بر این مدل، عمدتاً تجویزی و یا ترکیبی می باشد.

یک مثال فرضی از ماتریس بررسی رقابتی برای یک شرکت خدماتی در جدول ۳-۲۵ ارائه شده است. در این مثال قیمت رقابتی، مهمترین عامل بحرانی و کلیدی می باشد که با وزن ۲۵٪ نشان داده شده است. قیمت رقابتی شرکت خودی، بسیار بد می باشد بگونه ای که با امتیاز ۱ نشان داده شده است. لذا این فاکتور یک ضعف مهم این شرکت نیز می باشد. قیمت رقابتی رقیب اول بهترین می باشد (با امتیاز ۴) شرکت رقیب ۱ با امتیاز وزن دار ۳/۳ دارای قدرت زیادی می باشد، از سوی دیگر شرکت رقیب ۲ در ضعیف ترین وضعیت قرار دارد، بگونه ای که امتیاز وزن دارش ۲/۵ می باشد.

جدول ۳-۲۵ ماتریس بررسی رقابتی یک شرکت خدماتی

ردیف	عوامل اصلی موفقیت	ضریب وزنی	شرکت خودی		شرکت رقیب ۱		شرکت رقیب ۲		شرکت خودی در مقایسه با سایر رقبا	
			امتیاز وزن دار	امتیاز	امتیاز وزن دار	امتیاز	امتیاز وزن دار	امتیاز	نتیجه	امتیاز مقایسه‌ای
۱	توان مالی	۰/۱۵	۴	۰/۶	۴	۰/۶	۳	۰/۴۵	۳/۵ < ۴	قوی
۲	سهم بازار	۰/۲	۲	۰/۴	۲	۰/۴	۳	۰/۶	۳/۵ > ۲	ضعیف
۳	قیمت رقابتی	۰/۲۵	۱	۰/۲۵	۴	۰/۲۵	۲	۰/۵	۳ > ۱	ضعیف
۴	مدیریت	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	۴	۰/۲	۱	۰/۰۵	۳/۵ < ۳	قوی
۵	نحوه ارائه خدمات	۰/۱۵	۴	۰/۶	۳	۰/۴۵	۲	۰/۳	۳/۵ < ۴	قوی
۶	کیفیت خدمات	۰/۱۵	۴	۰/۶	۳	۰/۴۵	۱	۰/۵	۲ < ۴	قوی
۷	تبلیغات	۰/۰۵	۲	۰/۱	۴	۰/۲	۲	۰/۱	۳ > ۲	ضعیف
جمع			۱	۲/۷	۳/۳	۲/۵				

در این مثال اعداد ۳/۳ و ۲/۵ در مقایسه با ۲/۷ اعداد سحرانگیزی نیستند که بتوانند ما را سریعاً به قضاوت بنشانند، این اعداد دقیق در یک فضای وهمی و خیالی شکل گرفته‌اند و تنها می‌توانند بعنوان ابزاری جهت مقایسه مورد استفاده قرار گیرند و در ارزیابی اطلاعات در رسیدن به تصمیم مؤثر باشند. نتایج مقایسه وضعیت شرکت خودی با متوسط رقبا درستون آخر جدول ۳-۲۵ نشان داده شده است. برای امتیاز متوسط رقبا از روش میانگین معمولی استفاده شده است لیکن می‌توانست حسب سهم بازار هریک از رقبا و بصورت میانگین وزنی بدست آید.

۳-۴-۲- مدل ارزش - مشتری یا ارزش ذهنی با پرداخت کمترین هزینه‌ها

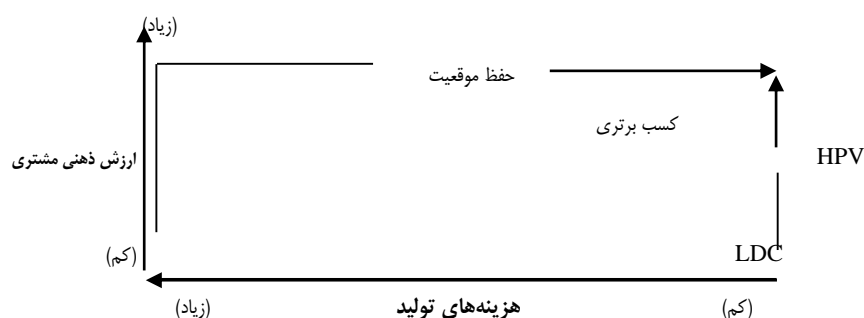
مدل بالاترین سطح ارزش ذهنی (HPV)^۱ با پرداخت کمترین سطح هزینه‌ها (LDC)^۲ یا مدل ارزش - مشتری برای تعیین موقعیت هریک از محصولات در بازار رقابتی استفاده می‌شود.

در تدوین استراتژی رقابتی پیش از هر چیز لازم است تا موقعیت هر یک از محصولات، در بازار رقابتی مشخص شود. تمام محصولات (جدید و موجود) در بازار و در ذهن خریداران دارای موضع و جایگاهی خاص هستند. موضع و جایگاه محصولات را می‌توان به نحوه ادراک مصرف کنندگان از آن محصولات در مقایسه با ادراک آنها از محصولات رقیب

1 High Perceived Value

2 Low Delivered Cost

نسبت دارد. در واقع در عرصه رقابت، دوگزینه اصلی در مقابل سازمانها قرار دارد: کسب بالاترین سطح ارزش ذهنی "HPV" و دستیابی به پایینترین سطح هزینههای تولید "LDC". در عمل و واقعیت، اکثر مؤسسات و اکثر سازمانها سعی می کنند تا حدودی به هر دو عامل دست یابند (شریفی کلویی، ۱۳۷۶). در دنیای رقابت امروز ضروری است تولیدکنندگان موقعیت محصول خود و رقبا را در نظر خریداران مورد سنجش و مقایسه قرار داده و اقدامات عقلایی در جهت بهبود موقعیت محصول خود از نظر خریداران به عمل آورند چرا که، مشتریان غالباً به سوی محصولاتی گرایش دارند که ارزش بیشتری را با قیمت کمتری برای آنها فراهم سازد. هر رقیبی که بتواند ارزش بیشتری را با قیمت کمتری برای مشتریان فراهم سازد، می تواند سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهد. از این رو لازم است تا ابعاد مهم ارزش آفرینی هر محصول مشخص شود و بر عواملی که از نظر مشتریان دارای اهمیت ویژه ای می باشند، تأکید شود. این روش دقیقاً همان چیزی است که تولید کنندگان ژاپنی علیه شرکتهای غربی بکار بردند. ورود به بازار غرب در وضعیتی که سطح هزینههای تولیدی کمترین مقدار خود را دارد، ژاپنیها را کمک کرد تا از طریق حفظ موقعیت خود در بازار که با کمک سرمایه گذاریهای هنگفت روی تکنولوژی ساخت و تولید محصولات انجام گرفت، موفق شوند سریعاً سهم بازار سایر تولید کنندگان غربی را نیز به خود اختصاص دهند. این اقدام ژاپنیها باعث شد شرکتهای غربی برای حفظ موقعیت خود در بازار، سرمایه گذاری بیشتری روی تکنولوژی تولید انجام دهند و علاوه بر حفظ موقعیت خود (از لحاظ HPV) در بازار، جایگاه مناسبی را نیز از لحاظ دستیابی به پایینترین سطح هزینه های تولید (LDC) بدست آورند شکل (۳-۱۰).



شکل ۳-۱۰ نمودار ارزش در مقابل هزینه

کیفیت محصول، خدمات پس از فروش و پشتیبانی فنی، تحویل به موقع، بسته بندی مناسب، سهولت مونتاژ و سایر موارد، نمونه‌هایی از ابعاد ارزش آفرینی می‌باشند، با این حال هر محصول ابعاد ارزش آفرین خاص خود را داراست که باید با همکاری بخش‌هایی مختلف بویژه تحقیقات بازار، شناسایی و وزن‌دهی شوند.

در نمودار ارزش مشتری که تکنیکی است در جهت شناسایی موقعیت کالا در بازار، پس از تعیین موقعیت کالا، می‌توان دو استراتژی را برای رقابت برگزید. هر کالا می‌تواند بازارهای هدف گوناگونی داشته باشد. چنانچه در یک بازار هدف، قیمت کمتر در اولویت باشد، باید در سیاست‌های قیمت‌گذاری دقت شود و اگر در یک بازار هدف دیگر، برخی ارزشها (مانند خدمات پس از فروش) از اهمیت بیشتری برخوردار باشد، باید به سوی تأمین آنها حرکت کرد. در بسیاری از بازارها غالباً کاهش قیمت‌ها و افزایش ارزش برای مشتریان یک استراتژی موفق می‌باشد.

نمودار ارزش مشتری (موقعیت رقابتی کالا)، نموداری است که در آن می‌توان موقعیت محصول خود و هر یک از رقبای خود را در نظر خریداران به نمایش گذاشت و بکمک این نمودار نشان داد که مشتریان ترجیح می‌دهند که موضع محصول مورد نظر آنان در کجا تثبیت شود. برای ترسیم نمودار ارزش مشتری، نیاز به تحقیق بازار است. از آنجا که برای تهیه نمودار به سؤال‌های مهمی باید پاسخ داده شود، لذا مشارکت مدیران در تهیه آن از جهت توسعه تفکر استراتژیک و گسترش افق دید ایشان در صنعت مربوطه بسیار مفید می‌باشد. از این رو توصیه می‌شود قبل از اقدام به تحقیق بازار، تیم مدیران، خود اقدام به تهیه داده‌ها نمایند و به نیابت از مشتریان بالقوه در جلسات تبادل اطلاعات به پاسخگویی سؤال‌های مطرح شده در فرآیند ترسیم نمودار ارزش - مشتری بپردازند. با این حال اطلاعات دقیق‌تر را باید از طریق تحقیقات بازار به دست آورد و خطر درک اشتباه از خواسته‌های مشتریان را به حداقل رساند.

۳-۴-۱- نحوه ترسیم نمودار ارزش - مشتری

- ۱- بازار هدف مورد بررسی را مشخص کنید و برای هر بازار هدف ماتریس جداگانه‌ای تهیه نمایید.
- ۲- ابعاد ارزش‌آفرین آن محصول از نظر مشتری را شناسایی نمایید (۵ تا ۱۰ بعد مهم مناسب می‌باشد).
- ۳- میزان اهمیت (وزن) هر یک از عوامل را مشخص نمایید، جمع اوزان باید برابر با یک شود.
- ۴- به ابعاد ارزش‌آفرین کالای خود با نمرات ۱ (بسیار ضعیف) تا ۵ (بسیار قوی) با توجه به مطلوبیت محصول از دید مشتری نمره دهید.
- ۵- نمره هر یک از ابعاد ارزش‌آفرین کالای رقبا را مشخص نمایید.
- ۶- با جمع حاصل ضربهای نمرات در وزنهای ابعاد، یک نمره با عنوان ارزش برای خود و هر یک از رقبایان به دست آورید.
- ۷- قیمت کالای خود را مشخص کنید.
- ۸- قیمت کالای رقبا را مشخص کنید.
- ۹- با استفاده از ارزش کالا و قیمت فروش آن، موقعیت کالای خود و رقبا را در نمودار ارزش - مشتری رسم نمایید.
- ۱۰- استراتژی مناسب را انتخاب کنید. (به برخی از ابعاد تأکید نمایید و یا قیمت‌ها را کاهش دهید).
- ۱۱- پس از تعیین موقعیت و استراتژی مناسب برای رقابت، این موضوع را به طور رسمی به افرادی که آن را اجرا می‌کنند، اعلام کنید.

۳-۴-۲- مثال عملی روش ارزش - مشتری

فرض نمایید شرکت تولید کننده تایر هواپیما (X) می‌خواهد وضعیت یک نمونه (مدل) از محصولات خود را در بازار در مقایسه با رقبا (Y, Z) بررسی نماید.

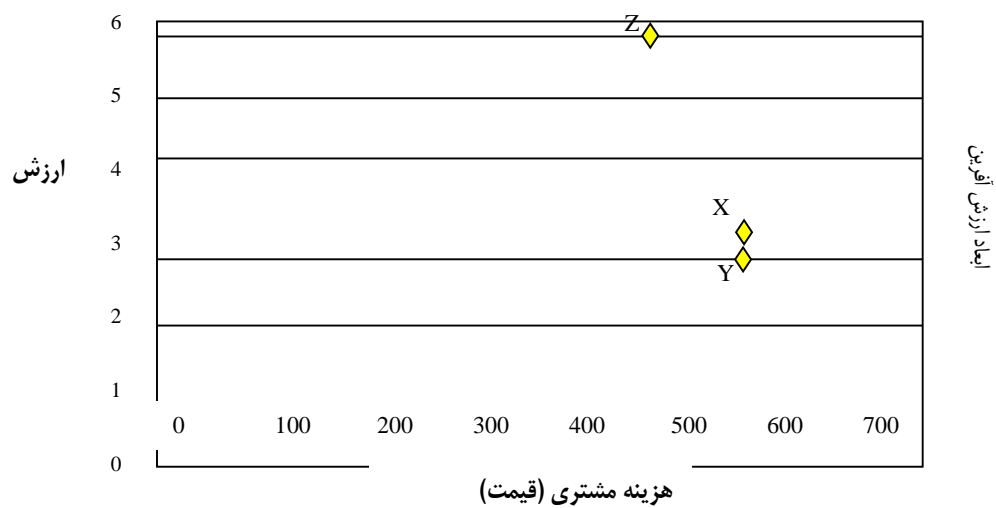
جدول ۳-۲۶ وزن دهی به ابعاد ارزش آفرین

نام محصول: تایر هواپیما					
ردیف	ابعاد ارزش آفرین برای مشتری	وزن	X	Y	Z
۱	تعداد سورتی پرواز	۰/۱۶	۳	۲/۵	۵
۲	کیفیت	۰/۱۴	۲/۵	۱/۵	۵
۳	نمایشگر خطر	۰/۰۶	۱	۱	۵
۴	انجام به موقع تعهدات	۰/۱	۳	۳	۵
۵	داشتن استاندارد جهانی	۰/۱۶	۲	۲	۵
۶	اطمینان از تست و کنترل	۰/۱	۴	۲	۵
۷	حسن شهرت	۰/۰۶	۳	۳	۵
۸	تولید سفارشات تکمیلی	۰/۰۴	۰	۲	۵
۹	اطلاع‌رسانی و راهنمای کاربردی	۰/۰۶	۲	۲	۵
۱۰	گارانتی	۰/۰۴	۰	۱	۵
۱۱	بسته بندی	۰/۰۴	۰	۱	۵
۱۲	حمل و نقل	۰/۰۴	۴	۲	۵
	جمع	۱			
	ارزش (امتیاز موزون)		۲/۳۲	۲/۰۱	۵
	قیمت محصول		۵۷۷ دلار	۵۷۷ دلار	۴۵۰ دلار

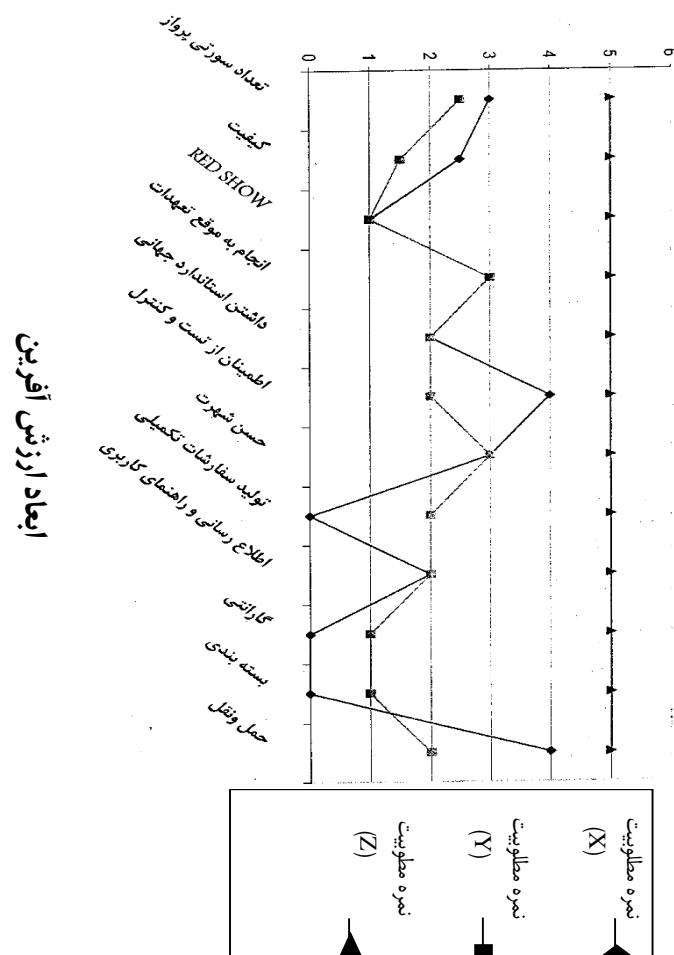
در جدول ۳-۲۶ عوامل ارزش آفرین از دیدگاه مشتری برای آن محصول شناسایی شده و تمام مراحل ترسیم نمودار به همان شکل که توضیح داده شده، انجام می‌پذیرد.

نکته مهم: بندهای ۱ تا ۵ نحوه ترسیم نمودار ارزش - مشتری توسط یک تیم از مشتریان محصول که نسبت به محصول مورد نظر شرکت و همچنین محصول رقبا اطلاعات کافی داشته باشند، انجام می‌پذیرد.

★ با توجه به اصل پاراتو و یا آنالیز ABC، می‌توان عوامل ۱، ۲، ۴، ۵ و ۶ را که دارای درجه اهمیت بیشتری نسبت به بقیه عوامل هستند، بجای همه عوامل مدنظر قرار داد تا معیار بند دوم نحوه ترسیم نمودار ارزش مشتری نیز مبتنی بر ۵ بعد هم رعایت شود.



شکل ۳-۱۱ نمودار ارزش مشتری موقعیت محصول شرکت در مقایسه با محصول رقبا از دید یک تیم از مشتریان محصول



شکل ۳-۱۲ موقعیت محصولات شرکت‌ها در نمودار ارزش مشتری

همانگونه که در شکل ۳-۱۱ و شکل ۳-۱۲ مشاهده می‌شود، محصول شرکت Z در بهترین موقعیت نمودار ارزش- مشتری قرار دارد. زیرا تمام عوامل ارزش آفرین از دیدگاه مشتری را به بهترین شکل تأمین نموده و از بعد قیمت نیز ارزانتر از محصول دو رقیب دیگر می‌باشد. محصول شرکت Y از بعد قیمت برابر با محصول شرکت مورد نظر (X) می‌باشد، ولی از بعد تأمین عوامل ارزش آفرین در جایگاه پایینتری از محصول Z قرار دارد.

لذا برای شرکت X، شاید یکی از استراتژی‌های مطلوب در این بازار برای محصول مورد نظر:

- ۱- ارتقاء عوامل ارزش آفرینی (که نمره صفر را از مشتری دریافت نموده) تا حد استاندارد
- ۲- رهبری کاهش هزینه، باشد.

۳-۴-۳- مدل ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)^۱

به منظور غلبه بر محدودیت‌های روش‌های موجود، مدل SPACE به‌عنوان شکل توسعه‌یافته‌تری از مدل ماتریس BCG ارائه شده است. محورهای ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک نشان‌دهنده دو بعد درونی و بیرونی صنعت می‌باشد. توان مالی (FS)^۲ و مزیت رقابتی (CA)^۳ از جمله شاخص‌های اصلی عوامل داخلی صنعت بوده و دو عامل ثبات محیط (ES)^۴ و توان یا استحکام صنعت (IS)^۵ نیز از جمله شاخص‌های اصلی عوامل خارجی می‌باشند. برای تعیین وضعیت کلی سازمان عوامل فوق از اهمیت ویژه و بالایی برخوردار می‌باشند.

به‌منظور ارزیابی صنعت از نقطه نظر هر یک از شاخص‌های فوق عوامل مختلفی را در نظر می‌گیرند. لذا بنا بر تعریف، هر یک از این چهار رکن عبارت‌اند از:

- **قوت و توان مالی (FS):** شامل نرخ بازگشت سرمایه، میزان سرمایه، میزان سرمایه در گردش، نسبت‌های مالی و قدرت نقدینگی، جریان نقدینگی، سهولت خروج از بازار و میزان ریسک‌پذیری تجارت می‌باشد.
- **مزیت رقابتی (CA):** شامل سهم بازار، کیفیت تولیدات و محصولات، دوره عمر محصول، میزان وفاداری مشتریان، ظرفیت رقابتی، دانش فنی و میزان کنترل بر منابع تأمین کالا و توزیع‌کنندگان می‌باشد.
- **ثبات محیط (ES):** شامل تغییرات تکنولوژیک، روند تغییر تقاضا، نرخ تورم، قیمت محصولات رقبا، موانع ورود به بازار، فشارهای رقابتی و کشش قیمتی تقاضا می‌باشد.
- **استحکام و توان صنعت (IS):** شامل پتانسیل رشد و سودآوری، ثبات مالی، آگاهی تکنولوژیک، سرمایه و منابع مورد استفاده، سهولت ورود به بازار و ظرفیت‌های مورد استفاده می‌باشد.

1 Strategic Position and Action Evaluation

2 Financial Strength

3 Competitive Advantage

4 Enviromental Stability

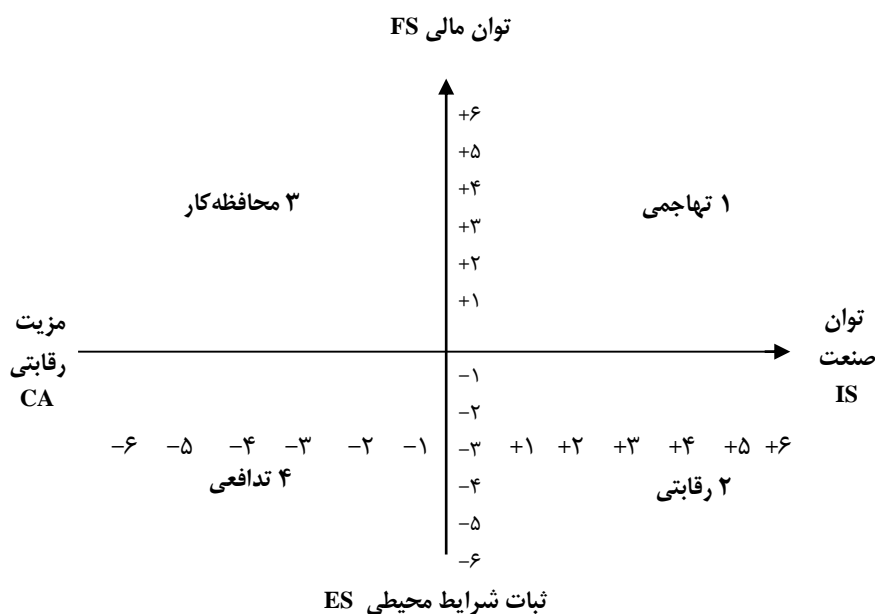
5 Industry Strength

پس از ارزیابی هر یک از عوامل فوق، آن‌ها را به صورت کمی تبدیل نموده و ارزش متوسط هر گروه از عوامل را محاسبه می‌کنیم. سپس مقادیر به دست آمده را به نمودار SPACE منتقل نموده و در نتیجه موقعیت استراتژیک شرکت مشخص می‌شود. برحسب اینکه این موقعیت در کدام یک از مناطق چهارگانه مدل ایجاد شده‌اند، چهار استراتژی زیر پیشنهاد می‌شود:

۱. تهاجمی^۱
۲. رقابتی^۲ (ترکیبی)
۳. محافظه کار^۳
۴. تدافعی^۴

در شکل ۳-۱۳ موقعیت هر یک از استراتژی‌های فوق در نمودار SPACE نشان داده شده است.

1 Aggressive
2 Commpeititve
3 Conservative
4 Defensive



شکل ۳-۱۳ انواع استراتژی‌ها در مدل SPACE

۳-۴-۴- کلیات فرایند مدل‌سازی و تشکیل ماتریس پورت فولیو (ترکیب سبد سرمایه‌گذاری)

ماتریس‌های پورت فولیو، ماتریس‌هایی هستند که هر کدام به نوعی وضعیت و موقعیت شرکتها و سازمانها و واحدهای کسب و کار را بر اساس متغیرهای استراتژیک مختلف مورد ارزیابی و سنجش قرار داده و به تناسب نتایج حاصله، راهبرد مورد نظر را توصیه می‌نمایند. این قبیل ماتریسها هر یک به تناسب سعی و تلاش ابداع‌کنندگانشان در ارتباط با توسعه استراتژی برای سازمان خاصی طراحی شده و بدنبال نتایج موفقیت‌آمیزی که به بار آوردند، در قالب مدل‌های عمومی مورد استفاده فراگیر، قرار گرفتند. از جمله این ماتریس‌ها می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- مدل ماتریس BCG^۱
- مدل ماتریس GE^۲
- مدل ماتریس هوفر^۳ (ماتریس ارزیابی بازار/کالا)

1 Boston Consulting Group

2 General Electric

3 Hofer Analysis model

- مدل ماتریس قدمت - قدرت یا روش ADL^۱
- مدل ماتریس تعیین جهت سیاستگذاری DPM^۲

۳-۴-۱- ماتریس گروه مشاوره بوستون یا ماتریس رشد / سهم بازار (BCG)

یکی از رویکردهای رایج در تجزیه و تحلیل استراتژیک مؤسسه و محصولات آن که توسط گروه مشاوره بوستون توسعه داده شد و بعنوان سبد کالا یا ماتریس رشد / سهم بازار معروف است، مدل BCG یا روش گروه مشاورین بوستون می‌باشد. این مدل در زمره روش‌های مبتنی بر پارادایم تجویزی، رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه عمر محصول بوده و برای شرایط رقابتی طراحی شده است. قابلیت کاربرد این مدل برای تعیین ماهیت استراتژی اصلی در شرکتهای چندمحصولی و برای SBU^۳های مختلف است.

در این روش تلاش می‌شود با حداقل اطلاعات ممکن، تصویری کلی از موقعیت و جایگاه هر یک از فعالیتهای، کالاها و خدمات سازمان در محیط خاص و با توجه به رقبای هر یک از کالاها و خدمات ترسیم شود.

در این روش تأکید بر “نرخ رشد بازار” و “سهم نسبی از بازار” (معمولاً نسبت فروش یک محصول تولیدی توسط سازمان به فروش همان محصول تولید شده به وسیله قویترین شرکت مطرح در صنعت مورد بررسی و با توجه به میزان کل فروش محصول مورد بررسی در بازار در مدتی معین ملاک قرار می‌گیرد) هر یک از کسب و کارها و یا محصولات تولیدی می‌باشد. این مدل ضمن فرموله کردن استراتژی‌های مختلف برحسب نوع رشته سرمایه‌گذاری مورد استفاده، تجزیه و تحلیل استراتژیک تولید کنندگان و استفاده کنندگان منابع مؤسسه را سهولت می‌بخشد. مدل BCG بر اساس منطق منحنی چرخه عمر محصول استوار می‌باشد که مأموریت‌های سازمان (محصولات، واحدهای تجاری، تولیدی) بر حسب سهم نسبی عملکرد شرکت (محور افقی) و نرخ رشد شرکت (محور عمودی) در سلول خاص خود قرار می‌گیرند و هر سلول نمایانگر ماهیت استراتژی مناسب سازمان برای تحقق مأموریت و بقاء سازمان خواهد بود. مقادیر رشد بازار و سهم بازار نسبی شرکت را می‌توان از طریق روابط ذیل بدست آورد:

1 Arthor D. Little

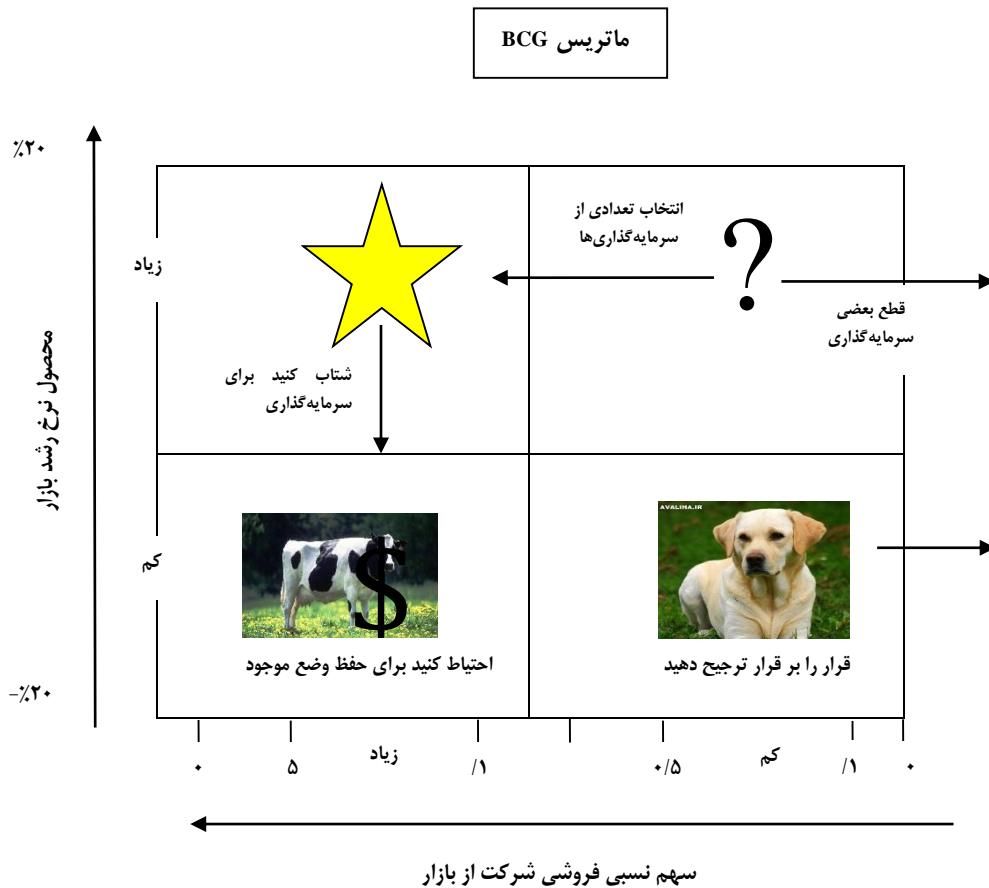
3 Strategic Business Unit

2 Directional Policy Matrix

$$\begin{aligned} & \text{ارزش کل فروش محصول در بازار در سال } (n-1) - \text{ارزش کل فروش} \\ & \text{محصول در بازار در سال } n \\ & \times 100 = \frac{\text{نرخ رشد بازار محصول در سال } n}{\text{ارزش کل فروش محصول در بازار در سال } n-1} \\ & \text{فروش محصول توسط شرکت در سال } n \\ & \times 100 = \frac{\text{سهم شرکت از بازار متوسط فروش محصول توسط رقبا در سال } n \text{ یا فروش محصول توسط قویترین رقیب در سال } n}{\text{محصول در سال } n} \end{aligned}$$

روش BCG برای شرکت‌هایی که دارای فعالیتهای متعدد هستند، مورد استفاده قرار می‌گیرد و می‌تواند موقعیت چند محصول یا خدمت (سرویس) را بطور مقایسه‌ای مورد ارزیابی قرار داده و پس از تعیین محل آن در ماتریس، استراتژی‌های مناسب آنرا مشخص نماید. شکل ۳-۱۴.

معمولاً عدد ۱ بر روی محور Xها نشان دهنده مبناى مقایسه است و نمایانگر بخشی از شرکت است که نیمی از سهم بازار شرکت پیشرو در صنعت مورد نظر (شرکت رقیب) یا بیش از ۵۰٪ متوسط سهم رقبا را در اختیار دارد. البته مقیاس این محور بصورت تصاعد هندسی افزایش می‌یابد. محورها نشان دهنده نرخ رشد صنعت از بعد فروش می‌باشند، درصد نرخ رشد بر روی محور Yها می‌تواند بین ۲۰- تا ۲۰+ فرض شود و عدد صفر بر روی این محور عدد میانی است. البته سازمان‌های خاص می‌توانند از مقادیر عددی دیگری هم برای مدرج نمودن محورها استفاده نمایند.



شکل ۳-۱۴ ماتریس گروه مشاوره بوستون BCG

۳-۴-۱-۱- استراتژی‌های متناسب با موقعیت محصولات / بخشها / وظایف شرکت

❖ ناحیه علامت پرسش (استراتژی توسعه محتاطانه):

واحدها یا محصولاتی که در این وضعیت قرار می‌گیرند دارای سهم نسبی اندکی از بازار محصول هستند ولی در صنعتی که رشد فروش بسیار بالایی دارد، قرار دارند. این واحدها نیاز به نقدینگی زیادی برای بهبود جایگاه خویش در بازار دارند و این در شرایطی است که درآمد چندانی هم بدلیل سهم فروش کم، ایجاد نمی‌کنند. لذا شرکت مادر باید درباره آنها تصمیم بگیرد که آیا از طریق استراتژی‌های تمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار یا توسعه

و بهبود محصول) باید درصدد تقویت محصول و جایگاه خویش برآید یا اینکه تصمیم به فروش و واگذاری آنها بگیرد؟ در واقع باید بطرف ناحیه ستاره شدن حرکت جدی نماید و در غیراین صورت در ناحیه سگ واقع خواهد شد و چون موقعیت مناسب خویش را در بازار نیافته است، از بازار خارج خواهد شد.

❖ ناحیه علامت ستاره (استراتژی توسعه):

نمایانگر بهترین فرصت برای سرمایه‌گذاری است. این قبیل واحدها و یا محصولات دارای سهم نسبی بالایی از فروش در بازار بوده و در عین حال نرخ رشد صنعت نیز بالا می‌باشد. در چنین موقعیتی باید سرمایه‌گذاری قابل ملاحظه‌ای روی آنها صورت پذیرد تا موقعیت آنها تقویت شده و بتوانند نه تنها سهم نسبی خود را حفظ نموده بلکه سهم خویش را نیز توسعه دهند. واحدهایی که در وضعیت ستاره قرار دارند می‌توانند استراتژی‌های مختلفی از جمله توسعه عمودی به بالا، توسعه عمودی به پایین، توسعه افقی، رسوخ در بازار، توسعه محصول، مشارکت و سایر استراتژی‌های توسعه‌ای را در پیش گیرند.

❖ ناحیه گاو شیرده (استراتژی ثبات و حفظ وضع موجود):

واحدهایی که در وضعیت گاو شیرده قرار می‌گیرند معمولاً دارای رشد بازار ناچیزی هستند، یعنی رشد صنعت بسیار کند می‌باشد ولی سهم نسبی زیادی از بازار فروش را در اختیار دارند، به همین دلیل سرمایه‌گذاران دیگر، انگیزه جدی برای ورود به قلمرو این واحدها حس نمی‌کنند.

مؤسسه از واحد یا محصول مورد نظر تولیدی دارای درآمد خوبی است و می‌تواند وجوه نقد مازاد بر نیاز خود را صرف محصولات و یا SBUهایی که نیاز به نقدینگی دارند، نماید. واحدهایی که در وضعیت گاوشیرده قرار می‌گیرند باید بتوانند موضع قوی خود را حفظ نمایند و غالباً استراتژی‌هایی که این واحدها برمی‌گزینند عبارتند از: توسعه محصول جدید از محل مازاد درآمدهای محصول جاری یا استراتژی بهره‌وری، کم کردن هزینه‌ها، پایین نگهداشتن سطح سرمایه‌گذاری و ...

❖ ناحیه سگ (استراتژی حذف و کاهش)

واحدها یا محصولات که در ناحیه سگ قرار می‌گیرند معمولاً سهم نسبی بازار اندکی دارند و رشد صنعت نیز بسیار پایین می‌باشد. سگ علامتی است که هم نقاط ضعف داخلی و هم تاثیرگذاری شدید تهدیدهای خارجی بر واحد را نشان می‌دهد. در این راستا معمولاً کاهش هزینه‌ها و اصلاح ساختار مالی پیشنهاد می‌شود. به عبارت دیگر سگها را باید فروخت مگر

اینکه دلایل قانع‌کننده‌ای برای نگهداری آنها وجود داشته باشد. هنگامی که یک واحد برای نخستین بار در وضعیت سگ قرار می‌گیرد، باید مقداری از حجم فعالیت‌های خود یا حجم تولید را کاهش دهد. در این صورت این واحدها پس از مدتی فعالیت، واکنش مناسب نشان می‌دهند و با کاهش دادن دارایی‌ها و هزینه‌ها بصورت واحدهایی مولد و سودآور درمی‌آیند. در صورتی که اینکار انجام نپذیرد، دیگر چاره‌ای جز توقف خط تولید و یا واگذاری واحد مورد نظر و یا حتی ورشکستگی وجود نخواهد داشت.

در این ماتریس غالباً چرخش طبیعی به شکلی است که علامت‌های پرشش تبدیل به ستاره‌ها می‌شوند، ستاره‌ها بصورت گاو شیرده درمی‌آیند و گاوشیرده بصورت سگ درمی‌آید. لیکن در موقعیتی که یک محصول در گاو شیرده قرار دارد، شرکت از محل اندوخته سود حاصل از فروش این محصول برای تحقیق و توسعه و طراحی محصول جدید سرمایه‌گذاری نموده تا قبل از افول تدریجی محصول جاری، محصول جدید به بازار عرضه شود و در موقعیت علامت سؤال قرار گیرد و چرخه عمر محصول بدین ترتیب با انجام تمهیدات لازم مطابق روند فوق طی شود و در صورتیکه بموقع چاره‌اندیشی نشود، چرخه محصول کوتاه‌تر بوده و قبل از آنکه محصول به بلوغ خود در بازار برسد، از رده خارج خواهد شد. جمع‌بندی استراتژی‌های مناسب برای هر یک از موقعیت‌های ماتریس BCG در جدول ۳-۲۷ گزارش شده است.

جدول ۳-۲۷ مقایسه موقعیت‌های مختلف در ماتریس BCG

گروه صنعت	استراتژی پیشنهادی	میزان سودآوری	سرمایه‌گذاری لازم	میزان جریان نقدی خالص	پیش‌بینی آینده
ستاره	حفظ توسعه	بالا	بالا	تقریباً صفر تا حدودی منفی	بهترین وضعیت
گاو شیرده	حفظ و افزایش فروش	بالا	کم	بسیار زیاد	مهم اما مثبت
	حفظ و رشد	هیچ یا حتی منفی	بسیار زیاد	بسیار کم	
علامت سؤال	حذف سرمایه	کم یا منفی	عدم سرمایه‌گذاری	مثبت (از فروش فعالیت)	مهم اما منفی
سگ	خروج سریع	کم یا منفی	عدم سرمایه‌گذاری	مثبت (از فروش فعالیت)	بدترین وضعیت

۳-۴-۱-۲- مزایای روش BCG

۱. موقعیت هریک از واحدهای سازمانی و یا محصولات را از بعد رقابتی مشخص می‌نماید.

۲. با توجه به میزان تمرکز واحدها در نواحی مختلف می‌توان به راحتی تعیین نموده که کدامیک از واحدها سود آورند، کدامیک را باید رها نمود و در کدامیک باید توسعه سرمایه‌گذاری صورت پذیرد.
۳. هر واحد را می‌توان بطور جداگانه و به راحتی تجزیه و تحلیل نمود و تصمیم‌ها را برای هر واحد به شکل مجزا اتخاذ نمود.
۴. برای تصمیم‌گیری در مورد ایجاد توازن و تعادل میان واحدهای مختلف تولیدی سازمان، می‌توان از این روش استفاده نمود. مثلاً با استفاده از سود حاصل از فروش محصول واحدی که در موقعیت گاوشیرده قرار دارد، سرمایه‌گذاری لازم را برای بهبود و توسعه محصولی که در موقعیت علامت سؤال قرار دارد، نموده تا بتواند به آن درجه از مطلوبیتی برسد که رشد سریع بازار را پیش گرفته و در موقعیت ستاره قرار گیرد.

۳-۴-۱-۳-۴-۳- معایب و نقاط ضعف مدل BCG

علی‌رغم استفاده فراگیر و گسترده‌ای که این روش در تجزیه و تحلیل استراتژیک دارا می‌باشد، محدودیت‌های ذیل نیز بر آن اعمال می‌شوند که عبارتند از (خلیل شورینی، ۱۳۷۷):

۱. اندازه‌گیری دقیق سهم بازار و نرخ رشد بازار به دلیل عدم وجود تعریفی دقیق و صریح از بازار به سختی صورت می‌گیرد. مثلاً در صورتیکه سهم بازار اتومبیل مگان با سایر اتومبیل‌های سواری مقایسه شود و یا سهم بازار این خودرو با سهم بازار خودروهای تجملی مقایسه شود، نتیجه مقایسه بسیار متفاوت خواهد شد.
۲. تقسیم ماتریس به چهارخانه مبتنی بر طبقات بالا و پایین یکم و زیاد نوعی ساده سازی است. به نحوی که بازارهای با نرخ رشد متوسط یا کسب و کارهایی با سهم بازار متوسط را نمی‌توان تشخیص داد.
۳. ارتباط قوی بین سهم بازار و سودآوری که اساس این ماتریس است در صنایع مختلف و بخشهای بازار فرق می‌کند و در واقع مبتنی بر این فرض است که یک تفاوت ۱۰٪ در سهم بازار با ۵٪ تفاوت در برگشت سرمایه معادل است. درحالیکه چنین چیزی در اغلب موارد صدق نمی‌کند و مثلاً رابطه بسیار ضعیف است، بگونه‌ای که مثلاً ۱۰٪ تغییر در سهم بازار فقط ۱٪ تغییر در برگشت سرمایه را باعث می‌شود.
۴. ارزش استراتژیک مجموعه‌ای از کسب و کارها به چیزی بیشتر از آزمون سهم بازار نسبی و رشد بازار نیازمند است. چرا که ارزش یک کسب و کار در میان سبد سرمایه‌گذاری

مؤسسه غالباً به ملاحظات غیر از سهم بازار نیز ربط دارد. مثلاً شایستگی‌های ویژه یک شرکت، وضعیت و رفتار رقبا و ...

۵. استراتژی‌های عمومی که این ماتریس در چهار وضعیت خود توصیه می‌کند، غالباً تنوع گزینه‌های اجرایی موجود در هر حالت را نمی‌تواند منعکس سازد.

۶. تغییرات سالیانه سهم نسبی بازار و تغییرات سالیانه رشد بازار بدلیل نوسانات بازار برای یک پریود کوتاه زمانی (سالیانه) نمی‌تواند ملاک تحلیل ماهیت استراتژی مقتضی برای سازمان باشد و نیاز به پریود طولانی‌تری برای تحلیل وجود دارد.

برخی محققین^۱ به منظور تجزیه و تحلیل مجموعه^۲ راهکارهای استراتژیک، با توجه به سرعت رشد بازار و وضعیت رقابت مؤسسه، گزینه‌های استراتژیک را بصورت شکل ۳-۱۵ برای ماتریس BCG نشان دهد.

وضعیت نسبی رقابت (سهم نسبی بازار)		پایین	بالا
نرخ رشد بازار	زیاد	تنظیم دوباره استراتژی تخصصی یکپارچه شدن افقی و اتحاد یا عقب نشینی انحلال	تخصصی شدن یکپارچه شدن عمودی متفاوت شدن تک بعدی
	کم	صرفه جویی تنوع بخشیدن یا عقب نشینی انحلال	متفاوت شدن تک بعدی وارد شدن به هر حیطه و انجام سرمایه‌گذاری سرمایه گذاری مشترک در حیطه‌های جدید

شکل ۳-۱۵ ماتریس مجموعه استراتژی‌های بر حسب وضعیت بازار و رقابت (امیرکبیری، ۱۳۷۷)

به هر حال با وجود نکات فوق، این مدل تنها هنگامی که به جا و همراه با سایر ابزارهای تحلیلی مورد استفاده قرار گیرد، گزینه‌های جالب و روشنی از طرح‌های سرمایه‌گذاری به استفاده‌کنندگان ارائه می‌دهد.

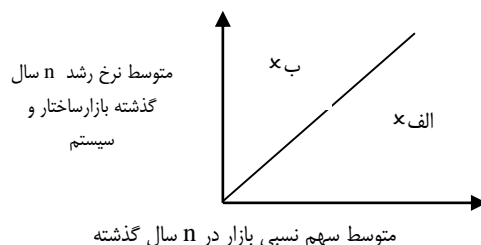
برای جبران نوسانات بازار در پریودهای کوتاه و بمنظور تحلیل روند نحوه عملکرد شرکتها از نظر موقعیت استراتژیکی، از روش تحلیلی روند سهم بازار^۳ استفاده می‌کنند.

1 Tompson & Strickland

3 Share- Momentum Graph

2 Cumulative

در این روش برای دوره‌های مورد نظر، موقعیت هر SBU را بر اساس رشد تاریخی فروش، روی محور افقی و رشد تاریخی بازار، روی محور عمودی به تصویر می‌کشند (فتح الله، ۱۳۷۸).



شکل ۳-۱۶ روش، تحلیل روند سهم بازار

در شکل ۳-۱۶ اگر نیمساز مربع اول دستگاه دکارتی فوق رسم می‌شود و اگر متوسط سهم نسبی بازار یک شرکت بیشتر از متوسط نرخ رشد تاریخی بازار آن محصول باشد (موقعیت الف)، وضعیت مناسبی پیش روی محصول مورد نظر است و در صورتیکه محصول در موقعیت ب باشد، رقبا نسبت به شرکت پیشی گرفته‌اند.

۳-۴-۲-مدل موقعیت رقابتی شرکت در قبال جذابیت بازار جنرال الکتریک (GE)

به منظور رفع محدودیت‌های ماتریس BCG، مدل GE^۱ (موقعیت رقابت در مقابل جاذبه بازار) توسط جنرال الکتریک و مک کینزی^۲ بسط و توسعه داده شد.

در مدل BCG جهت ارزیابی قوتها و ضعف‌های هر کسب و کار تنها یک معیار محیطی و یک معیار سازمانی یعنی "رشد بازار" و "سهم بازار" به کار می‌رود. در صورتیکه در GE چندین عامل، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

در مدل GE بجای چهارخانه ماتریس BCG از نه خانه استفاده می‌شود تا ارزیابی دقیقتری بین موقعیت‌های واحد کسب و کار پدید آید.

بنابراین روش GE مبتنی بر پارادایم تجویزی (پیش‌تدبیری) ابزار مناسبی برای تجزیه و تحلیل استراتژیک شرکت‌هایی که دارای بخش‌های مختلف تولیدی یا عملیاتی (SBUهای متفاوت)

1 General Electric

2 Mckinsey

هستند، به شمار می‌رود. این ماتریس با مبنا قرار دادن “شدت جاذبه بازار” در درازمدت و “عوامل رقابتی مؤسسه”، تقسیم‌بندی دقیق‌تری در نه بخش ارائه داده است.

همچنین مدل GE یکبار چهار استراتژی کلی جهت چگونگی سرمایه‌گذاری و یکبار دیگر نه استراتژی را برای هر یک از خانه‌های نه گانه پیشنهاد می‌کند.

در جدول ۳-۲۸ اولویت بندی سرمایه‌گذاری در مدل GE ارائه گردیده است.

جدول ۳-۲۸ استراتژی‌های اولویت‌دار برای مناطق مختلف ماتریس GE

		جذابیت بازار		
		زیاد	متوسط	کم
توان رقابتی شرکت	مقیاس			
	زیاد	۱	۲	۳
	متوسط	۲	۳	۴
	کم	۳	۴	۴

درواقع در جدول استراتژی‌های خانه‌های شماره ۱ و ۲ استراتژی‌هایی هستند که در آن امکانات رشد جهت سودآوری بالاتر ارزیابی می‌شوند و هنگامی که در سازمان توسعه تکنولوژی، توسعه کالا، توسعه بازار، توسعه واحدهای R&D و افزایش ظرفیت تولید و خدمات صورت پذیرد، با توجه به حفظ برتری رقابتی مؤسسه این استراتژیها اجرا می‌شوند.

استراتژی خانه شماره ۳: استراتژی است که مبتنی بر بالابردن سودآوری منابع موجود در سازمان و افزایش قابلیت‌ها و توانمندتر کردن مؤسسه می‌باشد و هدف آن، حفظ سهم بازار با توجه به حفظ سرمایه‌گذاری‌های موجود است.

استراتژی خانه شماره ۴: استراتژی‌های حذف سرمایه و یا انحلال و فروش می‌باشند و با فروش ماشین‌آلات، تجهیزات و واحدهای زیان‌ده و بیکار، کاهش هزینه‌ها، از تنوع به سمت تمرکز در تولید کالاها و خدمات، کاهش سرمایه در گردش و سایر موارد مشابه اجرا می‌شوند.

با توجه به موارد فوق، مشخص می‌شود که مدل GE برخلاف مدل BCG برای SBUهایی که در سطح وضعیت رقابت و بازار متوسط قرار دارند، نیز استراتژی‌هایی را پیشنهاد می‌کند، ولی همچنان محدودیتی که وجود دارد این است که استراتژی‌های پیشنهادی سطح متوسط، آنچنان که باید به صورت کامل و دقیق پیشنهاد نمی‌شوند.

چهار استراتژی اصلی زیر به شرح جدول ۳-۲۹ برای مناطق نه گانه مدل GE معرفی

می‌شود:

۱. سرمایه گذاری و توسعه فعالیت^۱
 ۲. رشد گزینشی^۲ (انتخابی)
 ۳. برخورد احتیاطی و گزینشی^۳ (استراتژی‌های سرمایه گذاری انتخابی و بهینه‌سازی)
 ۴. حذف سرمایه^۴ (استراتژی‌های عقب‌نشینی و انحلال)
- در جدول ۳-۲۸ گزینه‌های مختلف استراتژیک موقعیت رقابتی سازمان در بازار، در مقابل جاذبه بازار ارائه شده است. (امیرکبیری، ۱۳۷۷)

همچنین مدل GE (برخلاف BCG که روی تراز نقدینگی تأکید دارد) بر سرمایه‌گذاری و اولویت‌های آن تأکید می‌کند. از ویژگی‌های مهم دیگر مدل GE ضمن امکان ارزیابی تولید و بازارهای موجود که مؤسسه در آن فعالیت می‌کند، توانایی تجزیه و تحلیل بازارها و حوزه‌های مختلفی است که شرکت‌ها هنوز به آنها وارد نشده ولی اندیشه ورود به آنها را دارا می‌باشند.

1 Investment and Growth

2 Selective Growth

3 Selectivity

4 Harvest/ Divest

جدول ۳-۲۹ ماتریس استراتژی‌های نه گانه متناسب با مناطق نه گانه GE

میزان جذابیت بازار	بالا	ورود جدی به بازار	رشد در زمینه‌های انتخاب شده	کوشش همه جانبه برای سرمایه‌گذاری و حفظ فعالیتها
		از فرصت‌های موجود برای آزمایش توان تخصصی خود جهت رشد بهره جویید و اگر در زمینه‌ای شاخصها حاکی ازعدم امکان دستیابی به رشد مداوم و با ثبات هستند، عقب نشینی کنید.	رشته‌هایی که می‌توانید توانمندی شرکت را در آنها حفظ کنید برگزینید و سرمایه‌گذاریها را در آنها با توجه به شایستگیهای کلیدی تمرکز بخشید.	تمام کوشش خود را جهت حفظ توانمندی‌های شرکت بکار گرفته و در صورت نیاز از طریق سرمایه‌گذاری، ساختار سود شرکت را نیز حفظ کنید. به حفظ برتریهای رقابتی شرکت نیز توجه داشته باشید.
متوسط	متوسط	توسعه محدود فعالیتها / عقب نشینی	-توسعه در زمینه‌های انتخاب شده	حفظ برتری شرکت از طریق رشد در زمینه‌های انتخاب شده
		به دنبال راه‌های توسعه بدون مخاطره باشید. در صورتیکه توفیق نیافتید قبل از آنکه درگیر شوید عقب نشینی کنید. با احتیاط عمل کنید و از سرمایه گذاریهای پیاپی خودداری کنید.	سرمایه گذاری خود را جهت توسعه بخشیدن به آن بخش‌های بازار که دارای سودآوری مناسب و مخاطرات نسبتاً پایین هستند، تمرکز بخشید. با احتیاط عمل کنید.	بر توانمندی خودجهت رقابت متقابل در زمینه‌های مستند برای رشد بیافزاید، از سرمایه‌گذاریهای در مقیاس وسیع پرهیز کرده و از طریق ارتقا بهره‌وری سهم بازار خود را درحیطه‌های مرتبط حفظ کنید.
پایین	پایین	کاهش زیان‌ها	بهره برداری همه جانبه از امکانات / عقب نشینی	بهره برداری محدود از امکانات
		با اجتناب کردن از سرمایه‌گذاری و کاهش هزینه های ثابت، از بروز زیان اجتناب کنید. اگر زیان اجتناب ناپذیر است بموقع از این فعالیت خارج شوید. به تامین کنندگان نقدینگی رقبا هجوم ببرید.	ساختار هزینه‌های خود را از ثابت به متغیر متحول ساخته و با بکارگیری فنونی نظیر مهندسی ارزش و ارزش افزوده برای کاهش سهم هزینه‌های ثابت بر توان سواوری خود بیفزایید. بتدریج عقب نشینی کنید چراکه به حالت انحلال نزدیک می‌شوید.	مخاطرات خود را در بخشهای مختلف بازار به حداقل برسانید. حتی اگر به قیمت از دست رفتن بازار هم باشد از سودآوری شرکت محافظت کنید. برای قیمتهایی که نیاز به پشتیبانی دارند پول هزینه کنید.
		کم	متوسط	زیاد
توانمندی شرکت				

۳-۴-۲-۱ روش کاربرد مدل GE

بکارگیری این روش در یک فرآیند هشت مرحله‌ای مربوط به تجزیه و تحلیل شرایط

موجود و شرایط آینده خلاصه می‌شود (احمدی، ۱۳۷۷).

در مدل GE دو رکن اصلی جاذبه بازار و موقعیت شرکت، هر یک دارای عواملی می‌باشند که باید بررسی شده و توسط فرمهایی که در ادامه معرفی می‌شوند، وزن دهی گردند. این عوامل عبارتند از:

۱-۱- محیط اقتصادی و تکنولوژیک	۱- جاذبه بازار:
۲-۱- محیط سیاسی	
۳-۱- محیط اجتماعی و فرهنگی	
۴-۱- محیط صنعت	
۱-۲- قابلیت مقاومت	۲- موقعیت شرکت:
۲-۲- نقاط قوت	

۳-۴-۲-۲- پاره‌ای از ابعاد محیط اقتصادی و تکنولوژیک

- چگونگی سطح درآمد بین اقشار مختلف جامعه و روند آن
- جهت جریان سرمایه و نیرو کار در سطح ملی
- جهت گیری سیاستهای اقتصادی دولت
- برنامه های توسعه در سطح ملی
- سطح تکنولوژی و روند تغییرات آن در کشور و جهان

۳-۴-۲-۳- پاره‌ای از ابعاد محیط "سیاسی"

- قانون کار
- قانون تجارت
- تعرفه‌ها، حق امتیازها و مقررات
- چگونگی روابط خارجی کشور
- قدرت گروه‌های سیاسی مختلف و روند تغییرات آن
- چگونگی ثبات دولت

۳-۴-۲-۴- پاره‌ای از ابعاد محیط "اجتماعی و فرهنگی"

- جمعیت شناسی مصرف کنندگان (سن، جنسیت، حوزه جغرافیایی و ...)
- چگونگی عادات، سلايق و نگرشها در جامعه و روند تغییرات آن
- تغییرات در سطح زندگی و مصرف جامعه
- وضعیت سطح سواد و تحصیلات

- چگونگی سن ازدواج و نرخ زاد و ولد

۳-۴-۴-۲-۵- پاره‌ای از ویژگی‌های محیط صنعت

- حجم بازار
- حوزه جغرافیایی رقابت (محلی، ناحیه‌ای، ملی، جهانی)
- نرخ رشد بازار در حال و آینده
- مرحله تکامل صنعت و محصولات جایگزین
- حساسیت قیمت
- موانع ورود به بازار
- سطح رقابت
- تعداد رقبا
- امکان وجود ادغام عمودی پیش رو یا پس رو
- امکانات عرضه کنندگان
- سرمایه مورد نیاز
- سودآوری صنعت

برای درک بهتر ماتریس GE تصور نمایید می‌خواهیم برای یک سازمان فرضی تولیدی، ماتریس GE را ایجاد نماییم. در ابتدا پارامترها و عوامل نشان دهنده جذابیت بازار را فهرست نموده، سپس وزن هر عامل را مشخص می‌نماییم. لازم به ذکر است که غالباً وزن دهی به پارامترها بر اساس خبرگی افراد صاحب نظر انجام می‌پذیرد و جمع اوزان داده شده به عوامل باید برابر یک شود. در ادامه وضعیت هر عامل در صنعت مورد نظر بررسی می‌شود، بطوریکه به هر عامل نمره‌ای بین ۱ تا ۵ داده شود. (نمره ۱ برای کمترین تأثیر و نمره ۵ برای بیشترین تأثیر می‌باشد) سپس امتیاز وزن دار هر عامل را محاسبه نموده و با استفاده از فرمول ذیل:

$$\times 100 = \frac{\text{جمع امتیازات موزون ردیفهای مختلف جدول عوامل داخلی}}{\text{امتیاز عوامل داخلی بر مبنای 100}} \times 100$$

تعداد ردیف‌ها \times بالاترین عدد مقیاس بکار رفته (۵)

میزان جذابیت صنعت محاسبه می‌شود.

پس از محاسبه میزان جذابیت بازار، عوامل کلیدی موفقیت در شرکت یا عوامل رقابتی مؤسسه را فهرست نموده، آنگاه وزن هر عامل را در صنعت مشخص می‌نماییم. جمع اوزان در اینجا نیز باید برابر یک شود. سپس امتیاز هر عامل را برای شرکت مورد نظر با نمرات ۱ تا ۵ مشخص نموده و در نهایت امتیاز وزن دار هر عامل را محاسبه نموده و در ادامه میزان عوامل رقابتی یا توان شرکت بدست می‌آید.

$$\text{جمع امتیازات موزون ردیفهای مختلف جدول عوامل خارجی} = \frac{\text{امتیاز عوامل خارجی بر مبنای ۱۰۰}}{\text{تعداد ردیفها} \times \text{بالاترین عدد مقیاس بکاررفته (۵)}} \times ۱۰۰$$

جداول ۳-۳۰ و ۳-۳۱ جذابیت بازار و عوامل رقابتی مؤسسه فرضی فوق جهت تفهیم هر چه بهتر مبحث ارائه شده است.

جدول ۳-۳۰ محاسبه عوامل جذابیت بازار

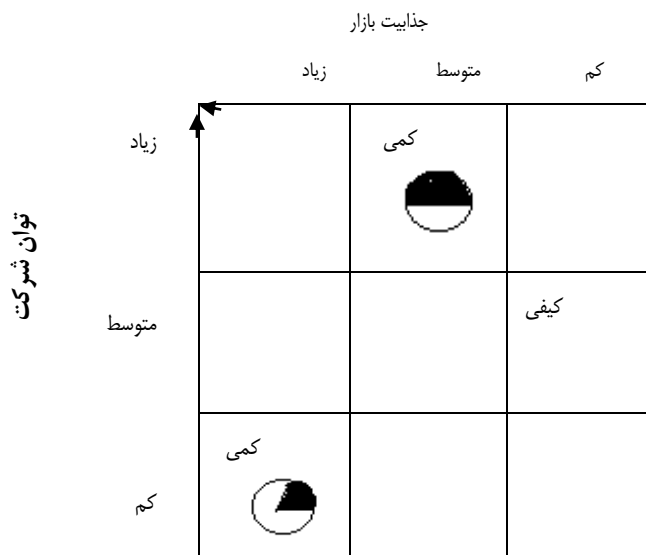
عوامل جذابیت	فهرست عوامل جذابیت بازار	وزن هر عامل (مجموع ۱)	وضعیت پارامتر در بازار (۱ تا ۵)	امتیاز موزون
عوامل بازار	اندازه بازار مصرف			
	نرخ رشد بازار			
	تنوع محصول			
	حساسیت به قیمتها			
	چرخه عمر محصول			
	فصلی بودن فعالیت			
	سودآوری			
عوامل رقابتی	وضعیت رقابت			
	موانع ورود تازه واردها			
	موانع خروج رقبا			
	کالای جایگزین			
	قدرت خریداران			
	قدرت تامین کنندگان			
عوامل اقتصادی و دولت	تورم			
	سیاستهای پولی			
	سیاستهای ارزی			
	توان و هزینه های تولید و خدمات			
	قانون گرایی			
	مالیات			
	حمایت دولتی و گرایش به مصرف داخلی			
عوامل فنی	نیازمندیهای تکنولوژیک			
	پیچیدگی محصول / فرایند			
عوامل اجتماعی	دسترسی به نیروی انسانی			
	سیاستهای حمایت از مصرف کننده			
	قوانین کار			
	تحولات اجتماعی			
جمع	۱ (۱۰۰٪)			

جدول ۳-۳۱ محاسبه عوامل رقابتی موسسه

امتیاز موزون X.Y	امتیاز عامل برای شرکت Y	وزن عامل در برای شرکت X	برخی عوامل کلیدی موفقیت شرکت
			وجود چشم انداز و اهداف مشخص در شرکت
			نیروی انسانی ماهر و متخصص
			نیروی انسانی با انگیزه
			کیفیت مدیریت
			تعریف دقیق بازار و محصول
			گرایش به سود و درآمد و کاهش هزینه ها
			گرایش به نوآوری
			وجود سیستم های طرح ریزی، هدایت و کنترل
			وجود سیستم تحقیقات بازار و بازاریابی
			سیستم حسابداری و مدیریت محصولات
			توان مالی شرکت
			تحقیق و توسعه مناسب
			همکاری نزدیک با سایر سازمانها
			داشتن سهم بازار
			نرخ رشد
			قیمتهای رقابتی
			تبلیغات و توزیع اثربخش
			جدید و متنوع بودن محصولات
			ظرفیت مناسب و توان پاسخگویی به تقاضا
			مکان مناسب تسهیلات
			دسترسی به مواد ارزان قیمت و باکیفیت
			وجود سیستم یادگیری در شرکت
			تمرکز بر فرآیندهای ارزش آفرین
			محصول با کیفیت
			تصویر خوب و پرستیژ مناسب شرکت نزد عموم
			ساختار سازمان روان
			وجود سیستم های اطلاعاتی مناسب
		۱ (۱۰۰٪)	جمع

بعد از مشخص شدن نتایج ارزیابی ها مقادیر کمی و یا کیفی بدست آمده برای هریک از محصولات و یا بخشها بر روی ماتریس GE منعکس می شود. محل قرارگیری هر دایره روی ماتریس، موقعیت شرکت را نشان داده و اندازه آن نشان دهنده اندازه بازار می باشد.

معمولاً قطاعی از دایره را نیز به منظور نمایش سهم بازار محصول به شکلی متناسب هاشور می‌زنند. بطور مثال در شکل ۳-۱۷ موقعیت شرکتها روی ماتریس GE به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۳-۱۷ نمایش موقعیت اندازه بازار یک شرکت و سهم بازار محصول به صورت هاشورخورده با دایره روی ماتریس GE

حال به منظور پیش‌بینی روند هر یک از عوامل محیطی و درونی مانند مراحل قبل عمل می‌شود، با این تفاوت که در این مرحله ارزیابی‌ها بر اساس پیش‌بینی انجام می‌گیرد. در چنین حالتی امکان مقایسه وضعیت حال و آینده نیز امکان‌پذیر خواهد بود. در آخرین مرحله با توجه به اطلاعات و جداولی که حاصل می‌شود، امکان فرموله کردن استراتژی و تدوین آن بوجود خواهد آمد.

برای درک بهتر مدل، مثالی از شرکت فرضی در جدول ۳-۳ ارائه شده است.

جدول ۳-۳۲ چگونگی محاسبه امتیاز عامل جذابیت بازار و عامل موقعیت رقابتی

الف- عوامل فرضی جذابیت بازار

عوامل	وزن هر عامل	امتیاز	امتیاز وزن دار
اندازه بازار	۰/۳۰	۴	۰/۸
نرخ رشد سالانه بازار	۰/۳۰	۵	۱
حاشیه سود	۰/۱۵	۴	۰/۶
رقابت	۰/۱۵	۲	۰/۳
احتیاجات تکنولوژیک	۰/۱۵	۳	۰/۴۵
احتیاجات انرژی	۰/۰۵	۲	۰/۱
آثار محیطی	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
اثر مخرب تورم	۰/۰۵	۵	۰/۲۵
جمع	۱	-	۳/۶۵

ب- عوامل فرضی موقعیت رقابتی

عوامل	وزن هر عامل	امتیاز	امتیاز وزن دار
سهم بازار	۰/۱	۴	۰/۴
رشد سهم بازار	۰/۱۵	۲	۰/۳
کیفیت	۰/۱	۳	۰/۳
توزیع	۰/۰۵	۴	۰/۲
حسن شهرت	۰/۰۵	۲	۰/۱
کارایی تبلیغات	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
ظرفیت تولید	۰/۰۵	۵	۰/۲۵
اثر بخشی تولید	۰/۱۵	۳	۰/۴۵
قیمت تمام شده	۰/۰۵	۴	۰/۲
عرضه مواد اولیه	۰/۱	۴	۰/۴
عملکرد تحقیق و توسعه	۰/۰۵	۲	۰/۱
پرسنل مدیریت	۰/۱	۱	۰/۱
جمع	۱	-	۲/۹۵

در این مثال نمونه‌ای از اجزای تشکیل دهنده هر یک از عوامل جذابیت بازار و موقعیت رقابتی برای شرکت پیشنهاد شده است. شایان ذکر است که هر شرکت باید با توجه به شرایط خاص خود این جداول را تهیه نماید. جدول ۳-۳۱.

در مثال مزبور، واحد از نظر جذابیت دارای امتیاز ۳/۶۵ و از نظر موقعیت رقابتی دارای امتیاز ۲/۹۵ است. مکان نهایی واحد در جدول از اتصال این دو نقطه به دست می‌آید. بزرگی بازار و سهم واحد در آن بازار، پس از این مرحله رسم می‌شود.

۳-۴-۴-۳- مدل تجزیه و تحلیل هوفر ۱ (ماتریس ارزیابی بازار / کالا)

این مدل بعنوان یک ابزار تجزیه و تحلیل تحت عنوان ماتریس ارزشیابی بازار / کالا روش توسعه یافته مدل‌های BCG (ماتریس گروه مشاور بوستون) و GE (جنرال الکتریک) می‌باشد. بنابر نظریه هوفر، روش BCG فقط برای ترسیم نقشه اولیه شرکت می‌تواند کاربرد داشته باشد، درحالی‌که در تکنیک پیشنهادی هوفر (ماتریس ارزیابی بازار / کالا)، معلومات اضافی نیز در نظر گرفته شده است. از این رو می‌توان گفت تجزیه و تحلیل هوفر مکملی بر روشهایی که مورد اشاره قرار گرفته است، می‌باشد. (امیرکبیر، ۱۳۷۷).

در این روش وضعیت رقابت و مراحل عمر کالا بعنوان عوامل اصلی، مورد بررسی قرار می‌گیرند. در محور افقی این ماتریس مراحل عمر محصول را که بنابر نظریه هوفر در پنج مرحله معرفی، رشد، لرزش (تکان خوردن)، بلوغ (رشد یافتگی) و پیری و زوال خلاصه می‌شود، نشان داده می‌شود. در محور عمودی نیز وضعیت رقابت، در سه سطح قوی، متوسط و ضعیف قرار می‌گیرند.

این مدل مبتنی بر پارادایم پیش تدبیری (تجویزی) و رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه عمر محصول، در سطح صنعت، شرکتهای چندمحصولی و SBUها برای محیط رقابتی کاربرد دارد.

در ماتریس ارزشیابی بازار / کالا هر دایره نشان دهنده بزرگی بازاری است که واحدهای استراتژیک بازرگانی (SBU) در آن فعالیت می‌کنند. بعلاوه برش هر دایره سهم بازار مؤسسه را در داخل مجموعه صنعت نشان می‌دهد. بدین ترتیب برای هر یک از فعالیتها یا محصولات سازمان، وضعیت بازار در حال و آینده شفاف تر می‌شود و لذا حرکتها و اقدامات سازمان را آگاهانه تر می‌گرداند.

جدول ۳-۳۳ ماتریس تجزیه و تحلیل هوفر

وضعیت رقابت در بازار	قوی	A ۳۳٪	B ۱۵٪			
	متوسط				C ۲۵٪	D ۵٪
	ضعیف		E ۱۰٪			
	رقابت بازار چرخه کالا	طفولیت	رشد	لرزش (تکان خوردن)	بلوغ (رشد یافتگی)	پیری و افول

مراحل عمر محصول

همانگونه که در جدول ۳-۳۳ مشاهده می‌شود، مؤسسه‌ای برای کالای A در موقعیت رقابتی قوی بوده و ۳۳٪ کل بازار کالای A را نیز در اختیار دارد. از طرف دیگر کالای B هم در بازار با شتاب رشد زیاد قرار دارد و هم قدرت رقابتش قوی می‌باشد، همچنین این کالا ۱۵٪ سهم بازار را نیز دارا می‌باشد. کالای E علی‌رغم اینکه در بازاری با شتاب رشد زیاد قرار دارد ولی هم سهم بازار (۱۰٪) و هم قدرت رقابتش ضعیف است.

کالای C دارای سهم ۲۵٪ بازار می‌باشد ولی این کالا هم در وضعیت رقابتی متوسط قرار دارد و هم در مرحله بلوغ می‌باشد و همچنین کالای D که در مرحله پیری از چرخه عمر خود قرار دارد، از وضعیت رقابتی و سهم بازار مناسبی نیز بهره‌مند نمی‌باشد. لذا در ماتریس هوفر برای هر یک از فعالیت‌های مؤسسه، می‌توان استراتژیهای مختلفی انتخاب نمود. این استراتژیها و گزینه‌های استراتژیک، پس از ترسیم ماتریس هوفر، سازمان را در تصمیم‌گیری برای هر یک از فعالیت‌ها و SBUها یاری می‌نماید. در جدول ۳-۳۴ تعدادی از گزینه‌های استراتژیکی ماتریس هوفر که یک مؤسسه می‌تواند برای فعالیت‌های خود در وضعیت‌های مختلف انتخاب نماید، ارائه شده است.

جدول ۳-۳۴ گزینه‌های استراتژیکی ماتریس هوفر

وضعیت رقابت در بازار	قوی	- با افزایش سهم بازار رشد کن	- سهم بازار را حفظ کن - با افزایش دادن سهم بازار رشد کن	- سهم بازار را حفظ کن - استراتژیهای انتخابی را اجرا کن	- سعی کن سهم بازار را حفظ کنی - استراتژیهای انتخابی را اجرا کن
	متوسط	- با راههای بازاریابی و یا اتحاد، سهم بازار را افزایش بده	- سهم بازار را به گونه‌ای با احتیاط افزایش بده	- سعی کن سهم بازار را افزایش دهی - استراتژیهای انتخابی را اجرا کن	- استراتژیهای عقب نشینی انتخابی را اجرا کن
	ضعیف	- اگر سهم بازار افزایش پیدا نمی‌کند عقب‌نشینی کن	- با حفظ سهم بازار عقب نشینی کن	- سرمایه گذاری را عقب بکش و تصفیه کن	- سرمایه گذاری را عقب بکش و تصفیه کن (اتحلال)
	رقابت بازار / مراحل عمر	معرفی	رشد	بلوغ	پیری و افول

مراحل عمر محصول

همچنانکه در تجزیه و تحلیل هوفر مشاهده می‌شود، هر واحد SBU بر روی ماتریس، بنابر پتانسیل‌های بازار و سهم کالا در بازار، وضعیت رقابت بازار و مرحله عمری که کالا در آن قرار دارد، ارزشیابی می‌شود. گذشته از تجزیه و تحلیل چهار ویژگی فوق در این ماتریس، از جمله خصوصیات مهم دیگر روش هوفر این است که تنها برای SBU های یک مؤسسه کاربرد ندارد، بلکه با قراردادن یک SBU مشخص همراه با رقبایش در ماتریس مربوطه، امکان انجام تجزیه و تحلیل مقایسه‌ای را فراهم می‌کند. در چنین حالتی هر یک از موارد A, B, C, D, E و غیره را می‌توان بعنوان مؤسسه‌ای تلقی کرد که در یک شاخه از صنعت فعالیت می‌کنند.

ماتریس هوفر یا ماتریس ارزیابی کننده بازار/ کالا مانند ابزارهای دیگر در جهت تجزیه و تحلیل بکار می‌رود و نباید فراموش نمود که این تکنیک به تنهایی تصمیم گیرنده نبوده بلکه در تصمیم‌گیری به استراتژیست‌ها کمک می‌کند.

این ماتریس یک روش ساختار یافته انتخاب استراتژی بر مبنای مفهوم چرخه عمر محصول می‌باشد که توسط آقای لیتل ارائه گردیده است، این مدل مبتنی بر پارادایم تجویزی، رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه عمر محصول بوده و قابلیت بکارگیری در سطح یک شاخه از صنعت، محصولات مختلف یک شرکت و SBUها را دارد. در این مدل ماتریس انتخاب گزینه‌ها پیشنهاد شده است. ماتریس پیشنهادی ADL دارای ویژگیهای مشابه ماتریسهای BCG و GE می‌باشد، یعنی تصویری از مؤسسه در فضایی دو بعدی ایجاد می‌کند. ADL در یک بعد، چهار مرحله دوره عمر را که بیانگر ویژگیهای صنعت می‌باشند، قرار داده است و در بعد دوم، میزان قدرت مؤسسه (موقعیت رقابتی مؤسسه) را در صنعت مشخص کرده است که در ۶ گروه مسلط، قوی، مساعد، نگهداشتنی، ضعیف و بدون دوام، طبقه بندی شده‌اند. جدول ۳-۳۵.

میزان بلوغ صنعت

موقعیت رفتاری	پیری	بلوغ	رشد	معرفی	
				مسلط	
				قوی	
				مساعد	
				نگهداشتنی	
				ضعیف	
				بدون دوام	

وجود دامنه وسیعی از گزینه‌های استراتژیک

ماتریس قدمت- قدرت در مورد موقعیت رقابتی، راهنمایی‌هایی را از طریق طبقه بندی توصیفی ارائه کرده است که در ادامه موقعیت‌های رقابتی، تشریح شده‌اند.

• مسلط:

در هر صنعتی، در صورت وجود، حداکثر یک شرکت می‌تواند نقش مسلط را داشته باشد. در صورت وجود چنین شرکتی، استانداردهای مربوط به آن صنعت را شرکت مسلط تعیین می‌کند. مانند شرکت کداک در فیلم و بویینگ در هواپیماسازی.

• قوی:

شرکتهای قوی نیز در هر صنعتی یافت نمی‌شوند. یک شرکت قوی از امتیازهای معینی نسبت به رقبا برخوردار است. چنین شرکتهایی استراتژی خود را از میان انتخابهای خود برمی‌گزینند نه بر اساس حرکت‌های رقبا.

• مساعد:

منظور از موقعیت مساعد این است که بعضی چیزها در نزد شرکت منحصر به فرد باشد. این می‌تواند به واسطه تشخیص یک استراتژی یا بهره‌برداری از یک تمرکز ویژه باشد، جایی که مؤسسه برای برخورداری از برتری در آن قرار می‌گیرد. وقتی که صنایع بخش بخش^۱ باشد، پیشتازها سعی می‌کنند در یک موقعیت مساعد قرار گیرند.

• نگهداشتنی:

یک شرکت نگهداشتنی، نشانه‌هایی را از فرسایش و عملکرد بد از خود بروز می‌دهد. با این حال جای تردید کمی وجود دارد که شرکت نتواند سزاواری و شایستگی خود را به واسطه توجه زیاد بدست آورد. یک موقعیت نگهداشتنی معمولاً می‌تواند سود خود را در یک بازار محدود یا متمرکز تخصصی حفظ کند.

• ضعیف:

یک شرکت هنگامی در یک موقعیت ضعیف قرار دارد که در یک حالت زودگذر باشد، به طوری که نتواند برای مدت طولانی خود را حفظ کند و به ناچار وضعیت خود را ارتقاء دهد یا از صحنه خارج شود.

• بدون دوام:

نیازی به تعریف رسمی نیست، زیرا بیانگر آخرین مرحله‌ای است که در آن، شرکت واقعاً توان بیشتر از آن را ندارد.

حالا مطابق موقعیتی که شرکت در ماتریس پیدا می‌کند، استراتژی‌هایی پیشنهاد می‌شوند که در جدول ۳-۳۶ نمایش داده شده‌اند.

جدول ۳-۳۶ گزینه‌های استراتژی در ماتریس ADL

بلوغ	پیری	رشد	معرفی	
- حفظ موضع - رشد با کوشش و تلاش	- حفظ موضع	- حفظ موضع - حفظ سهم	- حرکت با تمام قوا برای کسب سهم بازار - حفظ موضع	مسلط
- حفظ موضع - رشد با کوشش و تلاش	- حفظ موضع - عدم سرمایه گذاری	- تلاش برای بهبود موضع - انتخاب حمله برای سهم بیشتر	- تلاش برای بهبود موضع - حرکت با تمام قوا برای کسب سهم بهتر	قوی
- محافظت و نگهداری - یافتن بازاری دست نخورده و تلاش برای حفظ آن	- عدم سرمایه گذاری - عقب نشینی کردن تدریجی	- تلاش برای بهبود موضع - انتخاب حمله برای سهم بیشتر	- گزینش یا بهبود موضع - سعی در انتخاب موضع مناسبتر	مطلوب (مساعد)
- یافتن بازاری دست نخورده و همکاری - عقب نشینی کردن تدریجی	- عقب نشینی کردن تدریجی - رهایی (انحلال)	- یافتن بازاری دست نخورده و حفاظت از آن	- حرکت گزینشی برای کسب موقعیت بهتر	نگهداشتنی
- چرخش - عقب نشینی کردن تدریجی	- رهایی (انحلال)	- چرخش - رهایی (انحلال)	- بالا یا پایین	ضعیف

۳-۴-۵- مدل ماتریس تعیین جهت سیاست‌گذاریها (DPM)^۱

ماتریس تعیین جهت سیاست‌گذاریها (DPM) روشی است که در آن به تعیین ضوابطی پرداخته می‌شود که بر اساس آن بتوان راجع به جذابیت یا عدم جذابیت دورنمای بخش یا صنعتی که واحد استراتژیک تجاری (SBU) در آن فعالیت می‌کند و نیز موقعیت کنونی واحد از نظر ضعف یا قوت در آن بخش، به قضاوت نشست. یکی دیگر از ویژگی‌های خیلی مهم این روش امکان ارزیابی تولید و بازارهایی است که مؤسسه در آن فعالیت می‌کند و همچنین تجزیه و تحلیل میدان‌های فعالیتی که هنوز وارد نشده، ولی اندیشه ورود به آنها را دارد.

این مدل مبتنی بر پارادایم تجویزی، رویکرد محتوایی مبتنی بر چرخه عمر محصول است که برای واحدهای صنعتی موجود در یک شاخه‌ای از صنعت و شرکتهای چند محصولی و یک SBU در محیط رقابتی کاربرد دارد. در جدول ۳-۳۷ ماتریس تعیین جهت سیاست، گذاری‌ها ارائه شده است. (فتحی، ۱۳۷۸)

جدول ۳-۳۷ ماتریس تعیین جهت سیاستگذاری‌ها

		دورنمای حوزه فعالیت SBU		
		غیرجذاب	متوسط	جذاب
قابلیتهای رقابتی شرکت	ضعیف	آزاد کردن سرمایه	عقب نشینی	انحلال یا تضاعف
	متوسط	عقب نشینی	مراقبتهای خاص رشد	تلاش بیشتر
	قوی	تولید نقدینگی	رشد رهبر	رهبر

در اینجا هر یک از استراتژی‌های ارائه شده به شرح ذیل معرفی می‌شود:

- **استراتژی آزاد کردن سرمایه**، حالتی را نشان می‌دهد که هم نقاط ضعف داخلی فراوانند و هم تهدیدات خارجی تأثیرگذار هستند.
- **عقب نشینی**، اشاره به زمانی دارد که باید تلاش نمود پول و سرمایه را در کارهای سودآوری بکار گرفت.
- **تولید نقدینگی**، حالتی است که در آن شرکت از ارائه محصول و خدمت درآمد خوبی کسب می‌کند.
- **استراتژی مراقبتهای خاص**، اشاره به وضعیتی دارد که در آن شرکت در یکی از زمینه‌های موقعیت بازار، اقتصاد تولید، منابع تأمین یا ذخائر تغذیه کننده، ضعیف عمل می‌کند.
- **رشد**، یکی از رقبای اصلی است و باید با تحقیق و توسعه تقویت شود.
- **رهبر**، نشان دهنده اولویت تام است.

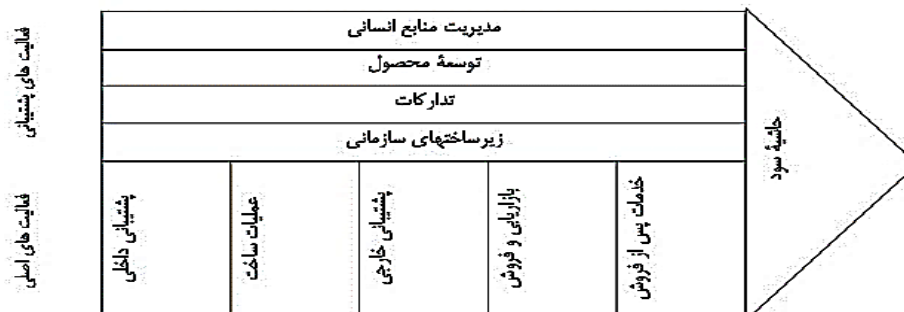
- **انحلال یا تضاعف**، حالتی را نشان می‌دهد که شرکت هر چند ضعیف به نظر می‌رسد ولی امکان رشد برای آن وجود دارد.
- **و نهایتاً استراتژی تلاش بیشتر**، حاکی از راهی است که شرکت را بسوی رهبری سوق می‌دهد.

بعنوان مثال: چنانچه شرکتی از دورنمای حوزه فعالیت خوبی برخوردار بوده و از طرف دیگر قابلیت‌های رقابتی آن نیز قوی باشد، با توجه به این مفروضات مدل DPM استراتژی تبدیل شدن به رهبر بازار در فعالیت مورد نظر را توصیه می‌کند.

۳-۴-۵- زنجیره ارزش پورتر

زنجیره ارزش به شرکت‌ها کمک می‌کند تا تحلیل دقیق‌تری از کسب‌وکار خود به دست آورده و قابلیت‌های آن برای ایجاد ارزش و مزیت رقابتی را به‌درستی تحلیل نمایند. طبق این مدل حوزه‌های کاری مختلف یک شرکت شناسایی و طبقه‌بندی می‌شود. این طبقه‌بندی به تحلیل دقیق‌تر روابط میان بخش‌های مختلفی که در ارتباط با یکدیگر برای ایجاد محصولات و خدمات فعالیت می‌کنند کمک بسزایی می‌نماید.

زنجیره ارزش برای هر کسب‌وکاری متفاوت است، بنابراین مجموعه حوزه‌های کاری تشکیل‌دهنده زنجیره ارزش در شرکت‌های مختلف تأثیرات متفاوتی بر ارزش و توان رقابتی و اجرایی ایجادشده به‌جا می‌گذارند. حوزه‌های کاری یک کسب‌وکار به دو گروه تقسیم می‌شود شکل (۳-۱۸). بخش اول دربردارنده فعالیت‌های اصلی شرکت و حوزه دیگر مربوط به فعالیت‌های پشتیبانی است. این دو حوزه همراه با یکدیگر فعالیت می‌کنند و از طریق آن کسب‌وکار ارزش اقتصادی ایجاد می‌کند؛ به همین دلیل به آن زنجیره ارزش گفته می‌شود. لازم به بین است که این ارزش تنها ارزش اقتصاد و مالی نیست که به‌صورت پول محاسبه شود بلکه می‌تواند در شکل ارزش‌های غیر فیزیکی نیز ظاهر شود.



شکل ۳-۱۸: زنجیره ارزش پورتر

برای موفقیت یک شرکت، باید دو حوزه‌ی فعالیت‌های اصلی و پشتیبانی، هماهنگ با هم و در چارچوب مأموریت و استراتژی‌های کسب‌وکار فعالیت کنند تا از این طریق، ارزش اقتصادی برای مشتریان، جامعه، کارکنان و شرکت ایجاد شود.

در ادامه به‌طور مختصر به بیان هر یک از فعالیت‌ها پرداخته می‌شود:

الف) فعالیت‌های اصلی: مجموعه فعالیت‌هایی است که در جهت مأموریت اصلی کسب‌وکار است. هر کسب‌وکاری مأموریت و اهدافی دارد و برای رسیدن به این اهداف شکل گرفته است. هدف یک شرکت تولید محصول و کسب سود است. هدف یک شرکت دیگر ممکن است ارائه خدمات باشد. حتی کسب‌وکارهای غیرانتفاعی نیز مأموریت و اهدافی دارند و برای ایجاد ارزش تأسیس شده‌اند. فعالیت‌هایی که به‌طور مستقیم به این مأموریت کسب‌وکار مربوط می‌شوند در حوزه مأموریت‌های اصلی قرار می‌گیرند که به عقیده‌ی پورتر عبارت‌اند از:

■ **تدارکات (لجستیک) ورودی (پشتیبانی داخلی):** تدارکات شامل دریافت، ذخیره‌سازی، انبارداری، کنترل، توزیع، حمل‌ونقل و برنامه‌ریزی ورودی‌های لازم (همانند مواد اولیه) برای تولید محصولات است.

■ **عملیات تولیدی:** شامل تمامی وظایفی است که در تبدیل ورودی‌ها به محصول نهایی نقش دارند. همانند ماشین‌کاری، بسته‌بندی، مونتاژ، نگهداری و تعمیرات تجهیزات و تمام فعالیت‌هایی که مواد اولیه و سایر ورودی‌ها را به محصول نهایی تبدیل می‌کنند.

▪ **تدارکات (لجستیک) خروجی (پشتیبانی خارجی):** فعالیت‌هایی که برای انتقال محصول تولیدشده به مشتری انجام می‌شود؛ مانند انبار کردن کالای تولیدشده، تکمیل سفارش، حمل‌ونقل و توزیع محصول.

▪ **بازاریابی و فروش:** وظایفی که به آگاه شدن از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان و آگاه ساختن آن‌ها از محصولات و خدمات کسب‌وکار مربوط است. فعالیت‌هایی مانند تبلیغات، ترفیع، قیمت‌گذاری که خریدار را ترغیب به خرید محصول می‌کند، در این دسته قرار می‌گیرد.

▪ **خدمات پس از فروش:** فعالیت‌هایی که ارزش محصول را برای مشتری افزایش می‌دهد مانند نصب و راه‌اندازی محصولات، آموزش روش استفاده از آن‌ها و تأمین قطعات یدکی، تعمیر و سرویس محصولات.

ب) فعالیت‌های پشتیبانی: مجموعه فعالیت‌هایی که برای حوزه کاری مأموریت‌های اصلی نقش پشتیبان دارند و آن را مورد حمایت قرار می‌دهند. این حوزه کاری به چهار دسته کلی تقسیم می‌شود. هریک از فعالیت‌های این حوزه، دیگر حوزه‌های کاری پشتیبانی را نیز مورد حمایت قرار می‌دهند.

• **تأمین:** فعالیت‌هایی که در جهت فراهم کردن مواد و ملزومات تولیدی انجام می‌شود؛ مانند تأمین مواد اولیه، سرویس برای قطعات و ماشین‌آلات، ساختمان‌ها.

• **توسعه تکنولوژی:** توسعه تکنولوژی به فعالیت‌هایی که به منظور پشتیبانی از فعالیت‌های اصلی زنجیره ارزش انجام می‌شود اشاره دارد و شامل تحقیق و توسعه، بهبود دستگاه‌ها و فرایندها و روش‌های انجام کار است.

• **مدیریت منابع انسانی:** فعالیت‌های تأمین نیروی انسانی، آموزش، ارزیابی، تشویق و تنبیه، پرداخت حقوق و دستمزد و توسعه نیروی انسانی در زیرمجموعه مدیریت منابع انسانی جای می‌گیرد.

• **زیرساخت‌های شرکت:** وظایفی مانند برنامه‌ریزی، حسابداری، مالی، مدیریت کیفیت و نظارت است که زیرساخت‌های مدیریت عمومی را برای حمایت از فعالیت‌های اصلی فراهم می‌کند.

لازم به بیان است که زنجیره ارزش پورتر، تنها منحصر به شرکت‌های تولیدی نیست و در شرکت‌های خدماتی نیز قابل‌شناسایی است. برای مثال یک شرکت حسابداری که خدمات حسابداری ارائه می‌کند دیگر حسابداری برای آن فعالیت پشتیبان محسوب نمی‌شود بلکه فعالیت اصلی و مأموریت اصلی شرکت محسوب می‌شود.

۳-۴-۶- مدل پنج نیروی رقابت صنعتی و استراتژی‌های عمومی پورتر^۱

شناخت منابع اصلی فشارهای رقابتی و تعیین درجه قوت آنها یکی از مهمترین بخش‌های تجزیه و تحلیل محیط خارجی بشمار می‌آید. اهمیت این بخش بدلیل ضرورت شناخت "مزیت رقابتی رقبا" و استفاده از آن برای ترسیم جایگاه استراتژیک سازمان در بازار می‌باشد. و این موضوعی است که در مدل رقابتی صنعتی پورتر مدنظر قرار گرفته است.

مدل تجزیه و تحلیل صنعت به روش پورتر، فرایندی است که بر مبنای ساختار بازار و شرایط رقابت توسعه یافته است. بسیاری از سازمان‌ها برای تدوین استراتژیها از این الگو استفاده می‌کنند. شدت رقابت در صنایع مختلف و بین شرکت‌های گوناگون بسیار متفاوت است، بطوریکه در صناعی که بازده کمتری دارند، شدت رقابت بسیار زیاد است. در واقع ماهیت مدل به گونه ای است که از آن می‌توان برای بررسی امکان ورود و یا عدم ورود به یک صنعت جدید به خوبی استفاده کرد.

از مهمترین ویژگیهای این روش که باعث می‌شود نسبت به سایر مدلها از جامعیت بیشتری برخوردار باشد، توجه به نقش و تأثیری است که سایر نیروهای رقابتی از جمله تهدید تازه واردین به بازار و "کالاهای جانشین" ایفا می‌کنند. طبق این مدل، عمدتاً باید به پنج نیرو در صحنه رقابت توجه شود و این قدرت جمعی نیروها است که ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می‌کند. در این راستا هدف استراتژیست، جستجوی موضعی در صنعت است که در آن مؤسسه بتواند در برابر این نیروها از خود دفاع کرده و یا به نفع خود، بر آنها تأثیر گذارد. از دیدگاه پورتر فشار رقابتی ناشی از ۵ منبع اصلی بشرح زیر می‌باشد. (سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۹)

۱- رقابت میان فروشندگان صنعت (رقبای موجود)

۲- تهدید رقبای بالقوه (فشار تازه واردین)

۳- تهدید محصولات جانشین

۴- قدرت چانه زنی خریداران

۵- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

به نظر پورتر هر استراتژی طرح شده می‌باید در بطن خود چگونگی رویارویی با عناصر فوق را داشته باشد. با استفاده از این روش عناصری که در خارج، سازمان را به مبارزه می‌طلبند،

مشخص می‌شود. با مشخص شدن موارد فوق، چارچوبی به دست می‌آید که نقاط ضعف و قوت و تهدیدها و فرصت‌ها را ارزیابی می‌کند و می‌توان استراتژی‌هایی را برای «برتری رقابتی» اعمال کرد که به «استراتژی‌های عام» موسومند. اینک هر یک از عوامل فوق را مورد بررسی قرار خواهیم داد و جمع بندی آنرا در شکل ۳-۱۹ نشان داده‌ایم.

۳-۴-۱- رقابت میان رقبای موجود

غالباً قویترین نیروی رقابتی است و معمولاً در بین پنج نیروی رقابتی، رقابت بین شرکت‌های رقیب دارای بالاترین قدرت است و شدت ضعف آن بستگی به عواملی به شرح ذیل دارد:

- تعداد رقبا و یکسان یا شبیه بودن توانایی آنها
- رشد تقاضا در بازار
- تفاوت در محصولات رقبا
- هزینه خروج در مقایسه با رقابت
- رضایت رقبا از سهم بازار

در صحنه رقابت بین شرکت‌های رقیب برخی راهکارهای مورد استفاده برای رقابت

عبارتند از:

- قیمت پایین
- کیفیت بالا
- کاربردهای بیشتر محصول
- خدمات قبل و بعد از فروش
- ضمانت محصول
- شبکه بهتر توزیع، عمده فروشی و خرده فروشی محصول
- قابلیت بیشتر در نوآوری و یا تقلید

تنها زمانی استفاده از این ابزارها و استراتژی‌هایی که به وسیله یک شرکت به اجرا درمی‌آید، موفق خواهد بود که بتواند نسبت به استراتژی‌هایی که شرکت‌های رقیب به اجرا درمی‌آورند، از مزیت رقابتی بالاتری برخوردار باشد، هر نوع تغییری که یک شرکت در استراتژی‌های خود بدهد، شرکت‌های رقیب واکنش متقابل نشان خواهند داد.

۳-۴-۶-۲- تهدید رقبای بالقوه (تازه‌واردین)

رقبای جدید با ورود خود به صحنه رقابت، ظرفیت‌های جدیدی ایجاد نموده و علاقه به کسب سهم بازار دارند. بطور کلی این نیرو شامل عواملی است که امکان وارد شدن رقبای جدید به عرصه رقابت در صنعت را تسهیل نموده و یا بالعکس آنرا مشکل می‌سازد. در چنین شرایطی اگر مانع ورود زیاد باشد، تازه‌واردین فشار زیادی را باید از سوی رقبای تثبیت شده خود تحمل نمایند.

شدت تهدید ناشی از ورود رقبای جدید به عوامل زیر بستگی دارد:

- موانع ورود مانند:

- ۱- برتری ناشی از حجم زیاد تولید رقبای موجود
- ۲- وجود موانع، در دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی خاص
- ۳- وفاداری و ترجیح مشتریان نسبت به مارک خاص
- ۴- سرمایه مورد نیاز بالا، برای ورود به صنعت
- ۵- وجود مانع در دسترسی به کانالهای توزیع
- ۶- وجود مانع در دسترسی به مواد اولیه و سایر مایحتاج
- ۷- سیاست‌های دولت

- نرخ بازده مورد انتظار سرمایه‌گذاران جدید

- واکنش رقبای موجود

با وجود همه موانع ذکر شده، گاهی سازمان‌های تازه تأسیس به بعضی از صنایع وارد می‌شوند و محصولات بسیار مطلوبی را از دیدگاه مشتری (کیفیت بالا، قیمت پایین و ...) عرضه می‌کنند و در مدت زمان کوتاهی سهم قابل توجهی از بازار را بدست می‌آورند.

شرکت‌هایی همچون کامپک^۱ در صنعت رایانه‌ای شخصی و وال‌مارت^۲ در شبکه فروشگاه‌های زنجیره‌ای از آن جمله می‌باشند.

1 Compack

2 Wallmark

۳-۴-۶-۳- تهدید محصولات جایگزین

سازمان‌ها در یک صنعت بعضاً با سازمان‌های صنعت دیگر در رقابت هستند، زیرا محصولات آنها محصولات جانشین است. منظور از جایگزین‌ها، کالاهایی هستند که می‌توانند به جای کالاهای موجود در بازار مطرح شوند. با توجه به پیشرفت و توسعه فناوری، همیشه این احتمال وجود دارد که محصولات جدید با کارایی بهتر یا مطلوبیت بالاتر یا قیمت ارزانتر جایگزین محصولات موجود شوند. لذا یک محور از تحلیل‌ها باید روی احتمال پیدا شدن جایگزین‌ها و میزان تهدید آنها باشد. عبارت دیگر اگر محصول جانشین از نظر قیمت یا بازده یا هر دو برای خریدار جالب‌تر باشد، او از خرید کالا یا خدمات شرکت‌های موجود در صنعت، دوری خواهد گزید.

مثال‌های زیر نمونه‌هایی از کالاهای جانشین می‌باشند:

- عینک در مقابل لنز
 - ظروف پلاستیکی در مقابل ظروف شیشه‌ای
 - شکر در مقابل شیرین کننده‌های مصنوعی
 - لوله‌های PVC در مقابل لوله‌های فلزی
 - قارچ و سویا در مقابل گوشت
- در صورت وجود کالای جانشین و جدی شدن تهدید آنها، تولیدکنندگان اصلی و شرکت‌های فعال در صنعت قادر به افزایش قیمت خود نخواهند بود.

برخی از عوامل مؤثر در شدت و ضعف فشار رقابتی از جانب کالای جانشین عبارتند از:

- قیمت کالای جانشین
- کیفیت کالای جانشین
- سهولت انتقال تمایل و رغبت مشتری به کالای جانشین

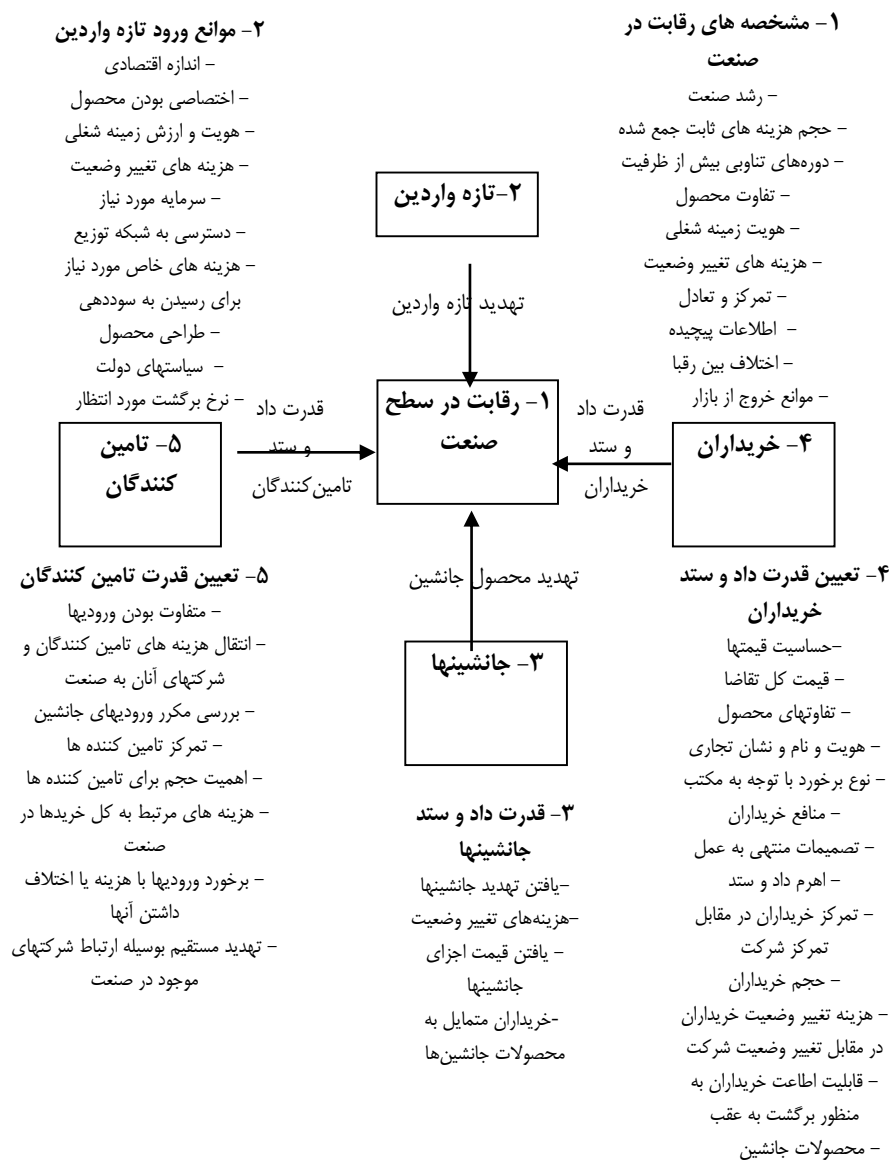
۳-۴-۶-۴- قدرت چانه‌زنی خریداران

یک گروه خریدار هنگامی از قدرت برخوردار خواهد شد و هنگامی خواهد توانست تا سودهای بالقوه شرکت‌های فعال در صنعت را با چانه‌زنی کاهش دهد که محیط صنعت دارای ویژگی‌های خاصی باشد. در واقع مشتریان در وضعیت‌های زیر دارای قدرت چانه‌زنی می‌شوند:

- ۱- متمرکز باشد و یا حجم زیادی از محصولات شرکت را بخرد.
 - ۲- با هزینه پایین‌تر بتواند از رقبای دیگر خرید کنند.
 - ۳- قابلیت لازم را برای خرید از چند فروشنده بجای یکی داشته باشند.
 - ۴- محصول، استاندارد باشد.
 - ۵- دیگران قادر به ساخت محصول مورد نیاز باشند.
 - ۶- محصول فروشنده نقش مهمی در کیفیت محصول خریدار نداشته باشد.
 - ۷- اطلاعات کافی را در اختیار داشته باشند.
- در چنین شرایطی مشتریان قادر خواهند بود تا قیمت‌های پایین‌تر، ضمانت‌نامه‌های بلندمدت‌تر و بسته‌بندی‌های بهتر از فروشندگان درخواست نمایند.

۳-۴-۵- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

- تأمین کنندگان به افراد یا نهادهایی اطلاق می‌شود که مواد، قطعات، ماشین‌آلات، تکنولوژی، نیروی انسانی و غیره را برای صنعت مورد نظر تأمین می‌کنند. توسعه عمودی تأمین کنندگان، یعنی وارد شدن به صنعت مورد نظر و یا تحت فشار قرار دادن صنعت (چنانچه تأمین کنندگان منحصر به فرد باشند، بیشتر است)، همواره از تهدیدهایی است که ممکن است از سوی تأمین کنندگان عملی شود. یک گروه از تأمین کنندگان، زمانی از قدرت برخوردار خواهند بود که:
- ۱- از گروه خریداران متمرکز باشند.
 - ۲- محصول عرضه کننده، داده مهمی در کسب و کار خریدار باشد.
 - ۳- انتقال از یک تأمین کننده به تأمین کننده دیگر برای خریدار مشکل و یا پرهزینه باشد.
 - ۴- محصولاتشان معتبر و رشد تقاضا برای آنها زیاد باشد.
 - ۵- مجبور به رقابت با محصولات جانشین محصولات خود نباشد.
 - ۶- خریداران مشتریان مهمی برای آنها نباشند.
 - ۷- بعلا تولید مجموعه‌ای از محصولات، با قیمتی ارزان‌تر از حالتی که خریدار خود آن را تهیه کند، محصول را عرضه نمایند.



شکل ۳-۱۹ عناصر ساختار نیروهای رقابتی صنعتی از دیدگاه پورتر

همچنین با توجه به برتری هر یک از عوامل در سطح صنعت، سازمان می تواند یکی از استراتژی های ذیل را تعقیب و یا ترکیب مناسبی از آنها را به اجرا درآورد جدول ۳-۳۸.

جدول ۳-۲۸ برخی از گزینه‌های استراتژیک بر حسب شاخص‌های مدل رقابت صنعتی پورتر

راهکارها و گزینه‌های استراتژیک پیشنهادی	نیروی برتر
عوامل تولید و مواد خام جدید را جستجو کن تأمین و تهیه را تحت اطمینان قرار بده: قراردادهای درازمدت حاکمیت لجستیکی	قدرت فروشندگان
تقسیم بازار کار وابستگی نشان تجاری را تأمین کن حسابهای اصلی را تحت اطمینان در بیاور بوسیله آموزش و خدمت بین خریداران پیوند برقرار کن لجستیک توزیع را تحت حاکمیت درآور	قدرت خریداران
حیطه تولید را گسترش بده کالاهای جدید را ارائه بده کالاها را توسعه بده	جایگزینی کالا
ظرفیت را افزایش بده بطور عمودی یکپارچه شو فرایند تولید را افزایش بده	رقبای جدید و تهدید تازه‌واردین
یکی یا ترکیبی از موارد فوق	استراتژی در مقابل استراتژی رقیب

۳-۴-۶-۶- معرفی گزینه‌های عمومی در مدل پورتر

در روش پورتر، آنالیز این پنج عامل، شکل استراتژی توسعه صنعت را بوجود می‌آورد. برای مثال یک شرکت در ساختار صنعتی با مشخصه‌های زیر، فرصت‌های بسیار بزرگی برای سودآوری خواهد داشت. این مشخصه‌ها عبارتند از (علی‌احمدی و دیگران، ۱۳۸۲):

موانع بزرگ برای ورود تازه‌واردین به صنعت، رقبای ضعیف، کالاهای جانشین ضعیف، خریداران ضعیف و تأمین‌کنندگان ضعیف.

اگر چه بعضی از صنایع، کلیه مشخصه‌های فوق را دارا هستند، ولیکن **کلید موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک تمرکز روی فرصت‌ها و بخش کوچکی از صنعت است.** برای مثال اگر یک صنعت موانع بزرگی برای ورود سایرین دارد، رقابت با تازه‌واردین جزو استراتژی‌های بسیار ضعیف شرکت خواهد بود. بجای آن می‌توان تلاش‌ها را بر روی تغییر ساختار صنعت بطرف ادغام در پایین دست (خرید تأمین‌کنندگان) متمرکز نمود و یا ادغام در بالادست را در پیش گرفت (خرید کانال‌های توزیع) یا ادغام افقی (خرید سایر رقبای خارج از شرکت) را هدف شرکت قرار داد.

به هر حال آنالیز رقابتی بر روی رقابت بین شرکت‌های موجود متمرکز شده و برنامه‌ریزی را بر اساس توان سایر شرکت‌های موجود در صنعت انجام می‌دهد.

• پورتر معتقد است که سه نوع استراتژی عمومی می‌توان انتخاب کرد:

○ رهبری در هزینه‌های بالاسری^۱

○ متمایز سازی^۲

○ تمرکز^۳

۳-۴-۶-۱- استراتژی رهبری در هزینه‌های بالاسری

این استراتژی مستلزم آن است که یک شرکت در کسب‌وکار خود کمترین هزینه را داشته باشد. یک رهبر هزینه می‌تواند با کمترین هزینه عملیاتی ولی ارایه قیمت‌های متوسط در صنعت سودآوری بالاتری از میانگین به دست آورد. رهبری هزینه به معنی رهبری قیمت‌ها نیست. در این استراتژی حداکثر کردن حاشیه سود هدف اصلی است. در صورتی که در بازار، خریداران قدرت چانه‌زنی بالایی داشته باشند یک رهبر هزینه نسبت به شرکت رقیب که دارای هزینه بالاتری است، بهتر می‌تواند واکنش نشان دهد. برای کاهش شدید هزینه‌ها در یک صنعت، رهبر هزینه ممکن است در صورت بالا بودن سطح تقاضا با استفاده از تولید انبوه و نیز افزایش تجربه و مهارت به این امر نایل گردد. کاهش شدید هزینه‌ها خود عاملی برای جلوگیری از ورود تازه‌واردان می‌باشد.

با این حال سه مشکل اساسی در تفسیر استراتژی رهبری هزینه وجود دارد:

• رهبری هزینه اغلب با رقابت در بخش‌هایی از بازار که خواهان قیمت پایین

می‌باشند، اشتباه می‌شود. پورتر و دیگران در ارایه این استراتژی شرکت‌هایی را مد

نظر دارند که در بازارهای حساس به قیمت فعالیت میکنند. "کجا رقابت کردن" معمولاً

با "چگونه رقابت کردن" درهم آمیخته می‌شود. اینکه هیوندای کره می‌تواند محصولی

به مراتب ارزان‌تر از جاگوار انگلستان تولید نماید مهم نیست چرا که هیوندای با جاگوار

رقابت نمی‌کند. رقبای آن، لادا، اسکودا یا پروتون می‌باشند.

• استراتژی رهبری هزینه که در آن محصول با قیمتی متوسط و یا کم به مشتری ارایه

می‌شود، اغلب به سهم متوسطی از بازار می‌انجامد.

1 Overall Cost Leadership

3 Focus

2 Differentiation

• اشتباه شدن کمترین هزینه‌ها با کمترین قیمت‌ها

دو مورد ابتدایی عاملی برای به وجود آمدن این اشتباه آخری است. در صورتی که رهبر هزینه با قیمت‌های پایین بخواهد رقابت کند در این صورت قادر به اعمال قیمت‌های متوسط نخواهد بود. اگر شرکتی به کمترین هزینه دست یابد ممکن است به‌تواند قیمت‌های پایین را اعمال نماید. با این حال جنگ قیمت‌ها ممکن است شرکت‌ها را از تامین منابع مالی لازم برای سرمایه‌گذاری‌های آتی باز دارد.

۳-۴-۶-۲- استراتژی متمایز سازی

طبق این استراتژی، شرکت وارد ساخت و بازاریابی محصولی واحد برای بازاری بزرگ می‌شود. راه رسیدن به استراتژی تفاوت، شامل توسعه شکل واحدی از زمینه شغلی، استفاده از تکنولوژی واحد و سرویس واحد به مشتریان یا موارد مشابه می‌باشد. این استراتژی روشی است برای دستیابی به سودهای بیشتر. به معنای اینست که ارایه کالا یا خدماتی منحصر به فرد است که برای مشتری ارزش بالایی داشته باشد و مشتری با کمال میل قیمت بالای آن را حتی در صورت بالا بودن قیمت، بپردازد. در صورت موفقیت عامل متمایز کننده، وفاداری مشتری بیشتر خواهد شد.

۳-۴-۶-۳- استراتژی تمرکز

این استراتژی اساساً تمرکز بر روی یک یا چند محصول (یا خریدار) دارد. منطق این روش بر این اساس بنا نهاده شده است که توجه بر روی یک بازار و یا یک محصول نسبت به شرکت‌هایی با بازارهای متعدد باعث سرویس‌دهی بیشتر و دقیق‌تر خواهد بود. برای مثال محصولاتی مانند اتومبیل‌های رولزرویز^۱، خودکارهای کراس^۲ برای بازارهای بسیار خاص طراحی شده‌اند.

هر کدام از این روشها ریسک‌هایی را نیز به همراه خواهند داشت. روش پورتر جداول مفیدی را برای آنالیز رقابتی ارائه می‌کند و استراتژی‌های عمومی را، برنامه‌ریزی می‌نماید. البته استراتژی‌های خاص برای اجرا مفیدترند، هرچند این استراتژی‌ها نیز تحت تأثیر مشخصه‌های محیط و صنعت مربوطه می‌باشند جدول ۳-۳۹.

جدول ۳-۳۹ سه نوع استراتژی پورتر و نیازمندی‌های آن (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۲)

ردیف	انواع استراتژی	مهارت‌ها و منابع مورد نیاز	سازماندهی‌های مورد نیاز	شرایط اولویت‌دار برای انتخاب استراتژی
۱	رهبری در هزینه‌های بالاسری	<ul style="list-style-type: none"> - دسترسی به سرمایه و سرمایه‌گذار - مهارت‌های عملیاتی مهندسی قوی - پیش‌استثنا و فوق‌العاده کارکنان - محصولات طراحی شده برای ایجاد سهولت کار در کارخانه - سیستم توزیع کم هزینه 	<ul style="list-style-type: none"> - کنترل دقیق هزینه‌ها - کنترل شدید گزارشها - تهیه ساختارهای سازمان و تعیین مسئولیتها - محرک‌های اصلی، اهداف تجزیه شده را لمس کنند. 	<ul style="list-style-type: none"> - محصول ساده - طراحی محصول ساده - کارگر ارزان - کمک‌های دولتی - اتوماسیون - امکان خرید ماشین‌آلات دست دوم - مقیاس تولید بالا - هزینه‌های کم - محل جغرافیایی نزدیک بازار - نوآوری در تولید
۲	تمایز	<ul style="list-style-type: none"> - توانایی‌های بازاریابی قوی - مهندسی تولید قوی - قوه تشخیص خلاق - ظرفیت قوی در تحقیقات پایه - شهرت شرکت برای کیفیت با رهبری تکنولوژی - سابقه طولانی در صنعت یا کسب مهارت‌های منحصر به فرد نسبت به سایرین - همکاری قوی از راه‌های مختلف 	<ul style="list-style-type: none"> - هماهنگی قوی بین پارامترهای تحقیق و توسعه، توسعه محصول، بازاریابی - اندازه‌گیری موضوعی و محرک بجای اندازه‌گیری‌های مقداری - ایجاد وسائل رفاهی بمنظور جذب کارکنان با مهارت‌های بالا (دانشمندان با کارکنان نابغه) 	<ul style="list-style-type: none"> - محصول منحصر - ویژگیها از دید مشتریان انحصاری - کیفیت برتر - خدمات بعد از فروش - خدمات ویژه - نام تجاری ویژه - حفظ حق امتیاز - قابلیت اعتماد محصول
۳	تمرکز	<ul style="list-style-type: none"> - ترکیبی از سیاستهای فوق در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک مشخص - نظیر: - تخصص ویژه برای کاهش هزینه‌ها - تخصیص منابع متمرکز 	<ul style="list-style-type: none"> - ترکیبی از سیاستهای فوق در جهت رسیدن به اهداف استراتژیک مشخص - پایین‌ترین بهای تمام شده - کیفیت انحصاری - تمرکز بر گروه خاصی از محصولات، تکنولوژیها، مشتریان، بازارها و ... 	<ul style="list-style-type: none"> - تنوع محصولات بسیار کم - بازار محدود و معین - حوزه جغرافیایی محدود و معین - تحقیق وتوسعه متمرکز بر یک محصول

۳-۴-۷- استراتژی‌های رقابتی و مدیریت شایستگی‌ها

مقاله پراها لاد و هامل^۱ در خصوص شایستگی‌های کلیدی شرکت‌ها سرآغاز توجه ویژه محققان و مدیران اجرایی به نگرش مبتنی بر منابع گردید (پراها لاد و هامل، ۱۹۹۰).

1 Prahalad & Hamel

بنا به نظر آنان، یک شایستگی باید دارای سه مشخصه باشد تا کلیدی محسوب

گردد:

- به مصرف کنندگان منافع واقعی ارایه نماید.
- تقلید از آن مشکل باشد.
- باعث دسترسی به بازارهای مختلفی گردد.

وظیفه اصلی مدیر در این نگرش آن است که شایستگی‌های متعددی را که شرکت برای طراحی، تولید و توزیع محصولات و خدمات به مشتریان در بازار در اختیار دارد، به طور مناسبی به کار گیرد.

دورانده^۱ بیان می‌نماید که "در گذشته، کیمیاگران تلاش می‌کردند تا انواع فلزات را به طلا تبدیل نمایند، مدیران و شرکت‌های امروزی تلاش می‌کنند تا منابع و دارایی‌ها را به سود تبدیل کنند. کیمیای جدیدی برای سازمان‌ها لازم است، آن را شایستگی می‌نامیم". بنابراین شایستگی توان ترکیب منابع جهت به‌کارگیری در خدمات و محصولات می‌باشد (دورانده، ۱۹۹۸).

یک شایستگی کلیدی ضرورتاً "مبتنی بر تکنولوژی نمی‌باشد بلکه هر فعالیتی در کسب‌وکار می‌تواند یک شایستگی کلیدی باشد. جایگاه شرکت در بازارها نمونه‌ای از شایستگی کلیدی است. یک شایستگی کلیدی به‌طور معمول با یک فرآیند سیستماتیک یادگیری که منجر به نوآوری و نیز توسعه توان انسانی می‌گردد در ارتباط است. در میان منابع یاد شده در شرکت‌ها یعنی دانش، دارایی‌های منحصربه‌فرد، قابلیت‌ها و شایستگی‌های کلیدی شایستگی‌ها در مبارزه از طریق نوآوری در محصول و اصول کسب‌وکار، از اهمیت بیشتری برخوردارند.

در فرایند تدوین استراتژی لازم است ارتباطی روشن میان استراتژی رقابتی و اولویت هر یک از سه حوزه شایستگی وجود داشته باشد. در این ارتباط باید شرکت قوی باشد و شایستگی‌ها در راستای استراتژی رقابتی تقویت گردند.

تریسی و ویرزما^۲ عنوان می‌دارند که شرکت‌های پیروز آن‌هایی هستند که تمام توجه خود را بر دست کم یکی از ارزش‌های مورد نظر مشتری متمرکز می‌نمایند، از این‌رو سه نوع

1 Durand

2 Treacy & Wierseama

استراتژی رقابتی مبتنی بر "نظام ارزشی برای مشتری" را برای پیشسازی در بازار مد نظر می‌دهند (تریسی و ویرزما، ۱۹۹۵):

- برتری عملیاتی^۱
- نوآوری و برتری محصول
- مشتری‌مداری

استراتژی‌های مبتنی بر نظام ارزشی مشتری، امروزه در رقابت میان کسب‌وکارها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار می‌باشند.

در جدول ۳-۴ مشخصه‌های استراتژی‌ها و شایستگی‌ها در هم آمیخته شده است.

جدول ۳-۴ ارتباط مشخصه استراتژی‌ها و شایستگی‌های هر فرایند

فروش و بازاریابی	تحقیق و توسعه	تولید	فرایندها استراتژی رقابتی
بازاریابی برای بازارهای انبوه	نوآوری‌های تدریجی	تولید در سطح جهانی	برتری عملیاتی
بازاریابی تکنیکی	نوآوری‌های جهشی	تولید اولیه	نوآوری محصول
بازاریابی خدمات	ارایه راه‌حل‌های خاص	ساخت چابک	مشتری‌مداری

در صورت اتخاذ هر یک از این استراتژی‌ها کدام فرایندها، فرایندهای اصلی شرکت خواهند بود؟

شرکت‌هایی که استراتژی برتری عملیاتی را پی می‌گیرند بر "فرایندهای عملیاتی" یعنی مدیریت زنجیره تامین مواد و قطعات، خدمات به مشتری و مدیریت تقاضا تمرکز خواهند کرد.

شرکت‌های نوآور در محصول و خدمات به "فرایندهای نوآوری" شامل مدیریت ایده‌پردازی و خلاقیت، تحقیق و توسعه محصول و رساندن هر چه سریع‌تر محصولات به بازار توجه ویژه می‌نمایند.

شرکت‌هایی که صمیمیت با مشتری را برای برتری بر رقبا انتخاب کرده‌اند، در فرایندهای "مدیریت مشتری" یعنی مدیریت بر رضایت و شکایت مشتری و روابط با مشتری و خدمات مشاوره‌ای تخصص می‌یابند.

۳-۴-۷-۱- استراتژی برتری عملیاتی

هدف شرکت‌ها از اتخاذ استراتژی برتری عملیاتی آن است که برای بازار، محصولی فراهم نمایند که نسبت مطلوبیت به قیمت آن، بهینه گردد.

به عبارتی شرکت‌ها تلاش می‌کنند بیشترین مطلوبیت را با کمترین هزینه برای خود و مشتری فراهم سازند. نمونه استراتژی برتری عملیاتی، در صنعت اتومبیل‌سازی مشاهده می‌شود. در این استراتژی وظایف اساسی و شایستگی‌های کلیدی برای موفقیت شرکت، در مدیریت عملیات نهفته است یعنی چرخه‌ای که شامل فرایندهای خرید و تامین، ساخت و توزیع می‌باشد.

در این گونه شرکت‌ها، ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای جدید با عملیات فروش و بازاریابی آغاز می‌گردد، سپس واحد مهندسی و تحقیق و توسعه به ایجاد و توسعه محصولی می‌پردازد که به‌تواند با الزامات فرصت شناسایی شده منطبق گردد، این امر نیازمند بهینه‌کردن وظایف عملیاتی می‌باشد.

هوندا مثال خوبی برای این موضوع می‌باشد. هوندا کارخانه‌ای منحصربه‌فرد ایجاد کرده است که می‌تواند خودروهایی با مدل‌ها و اندازه‌های گوناگون را مونتاژ نماید، بدون اینکه برای هر اندازه از خودرو، کارخانه مشخصی داشته باشد. این مهمترین نوع نوآوری است که واحد تحقیق و توسعه و مهندسی در میان انواع برتری‌های عملیاتی در پی آن است. استفاده از یک خط مونتاژ برای محصولات متنوع، اندازه و مدل‌های مختلف، تاثیر بسیاری بر کاهش هزینه‌های ساخت دارد. استفاده از شیوه مدیریتی مهندسی همزمان^۱ و مفاهیم و ابزاری چون طراحی برای ساخت^۲ و طراحی برای سرویس‌پذیری^۳ و طراحی برای مونتاژ و نیز تولیدبه‌هنگام برای ایجاد و توسعه محصولی که الزامات فرصت‌ها را برآورده نماید بسیار متداول گردیده است. در این استراتژی، عملیات شرکت برای دستیابی به اهداف تجاری آن کلیدی می‌باشد.

چرخه ایجاد و توسعه کسب‌وکار جدید با وظیفه فروش و بازاریابی کامل می‌شود. هدف از فروش و بازاریابی فراهم کردن شرایط لازم برای آشنا کردن بازارها با محصول جدید است.

1 Concurrent Engineering

3 Design for Serviceability

2 Design for Manufacturing

وگ، سازنده موتورهای الکتریکی و امبراکو، سازنده کمپرسور، شرکت‌های برزیلی هستند که در بازارهای بین‌المللی بنا به استراتژی برتری عملیاتی به طور موفقی به رقابت می‌پردازند. نوآوری در هر یک از وظایف عملیاتی می‌تواند استراتژی برتری عملیاتی را به موفقیت نزدیک‌تر نماید.

گوگل^۱ بزرگترین سایت جستجوی اینترنت چگونه بدون تبلیغات اینترنتی همچنان حرف اول را می‌زند، در حالی که هیچ سایتی بدون آگهی زنده نخواهد ماند؟ دکتر اریک اشمیت مدیر گوگل رمز موفقیت آن را سادگی، سبکی صفحات، سرعت بالا و نتایج برتر در جستجو می‌شمارد. چنین مواردی مطلوب مشتریان است و هزینه اندکی را به آن‌ها و گوگل تحمیل می‌نماید.

شرکت فیلیپس نیز برنامه‌های متعددی را برای صرفه‌جویی در هزینه‌های خود اعمال می‌نماید. این عمل در راستای بهبود نسبت مطلوبیت به هزینه صورت می‌گیرد.

۳-۴-۷-۲- استراتژی نوآوری و برتری محصول

شرکت‌هایی که بر پایه استراتژی نوآوری در محصول رقابت می‌کنند به طور مداوم بر توسعه جهشی و رادیکالی محصولات بر مبنای مفاهیم و تکنولوژی‌های جدید برای بخش‌های مشخص بازار و مشتریان سرمایه‌گذاری می‌کنند. ارایه محصولات کاملاً "متفاوت از محصولات پیشین در کوتاه‌ترین فاصله زمانی اساس رقابت این گونه شرکت‌ها را تشکیل می‌دهد. در این استراتژی مهندسی و تحقیق و توسعه وظیفه‌ای حیاتی است و ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای جدید از آزمایشگاه‌های تحقیق و توسعه آغاز می‌شود. این شرکت‌ها با نوآوری مکرر در محصول شناخته می‌شوند.

صنایع تکنولوژی اطلاعات، تبادل از راه دور، رایانه‌ها صنایعی می‌باشند که بر مبنای نوآوری در محصول به رقابت می‌پردازند. شرکت‌هایی چون اینتل تولیدکننده تراشه‌های رایانه‌ای، موتورولا و نوکیا، تولیدکنندگان تجهیزات ارتباط راه دور پیشروان این حوزه می‌باشند.

آلتاویستا^۲، یک موتور جستجوی اینترنتی است که از طریق نوآوری در محصول و خدمات رقابت می‌نماید. آلتاویستا در بسیاری از سرویس‌های جستجو پیش‌قدم بوده و توانسته است سرویس‌های خوب و متنوعی را برای اولین بار پیش از سایرین ارائه دهد. برای مثال این سایت، اولین موتور جستجویی است که به صورت جستجوگر چند زبانه مطرح شد. نوآوری دیگر آلتاویستا سرویس جستجوی چند

رسانه‌ای است. یکی دیگر از ابتکارات آن به کارگیری موتور ترجمه است. این موتور قادر است متون مختلف شما را ترجمه نماید.

در صنایع خودروسازی نیز مواردی را مانند فراری و پورشه می‌توان یافت که استراتژی نوآوری در محصول را اتخاذ نموده‌اند.

شرکت‌هایی که استراتژی نوآوری در محصول را پی می‌گیرند موفقیت خود را از طریق معرفی سیستماتیک محصولات کاملاً جدید به بازارها و کنار گذاشتن محصولات پیشین، تضمین می‌نمایند. بر اساس این استراتژی آن‌ها به موقعیتی انحصاری در بازار دست می‌یابند و از این طریق ضمن به دست آوردن منافع بسیار به بقا خود ادامه می‌دهند. ایجاد و توسعه محصولات و نیز فرایندهای جدید و پیاده‌سازی سیستم‌های جدید تولید، از کارگاه‌های نمونه سازی تا کارخانجات تولید انبوه، برای این‌گونه شرکت‌ها حیاتی است.

برخی از شرکت‌ها با یک نوآوری انقلابی در محصول و خدمات، قواعد بازی را برهم می‌زنند و شرکت‌هایی را که برای سالیان متمادی در جایگاه اول قرار گرفته‌اند، غافلگیر می‌کنند. برای نمونه شرکتی نه چندان معروف در سانفرانسیسکو به نام او-کیو-او^۱ یک رایانه شخصی شامل پردازشگر، حافظه، باتری و دیسک سخت در ابعادی بسیار کوچک ارائه نموده است. از ویژگی‌های این محصول قابلیت اتصال به صفحه کلید، موش و نمایشگر رایانه‌های رومیزی است. بدین ترتیب دوره رایانه‌های رومیزی به پایان خواهد رسید. زیرا اکثر مردم ترجیح می‌دهند صاحب رایانه‌ای باشند که به‌توانند در هر زمان دلخواه آن را با خود حمل نمایند.

در این استراتژی وظیفه فروش و بازاریابی مشخصه‌های متفاوتی از وظیفه فروش و بازاریابی در استراتژی برتری عملیاتی دارد. کامل شدن چرخه‌های ایجاد و توسعه کسب‌وکارهای جدید به مذاکرات قبلی با مشتریان بستگی دارد. ارائه محصولات جدید به بازار تنها زمانی امکان‌پذیر است که پذیرش آن توسط بخش‌های خاصی از بازار تضمین گردد، این امر نیازمند انطباق تکنیکی محصول با خواست مشتریان بالقوه می‌باشد. فروشندگان باید مشتری را از مزایای فنی و خدماتی محصول جدید مطمئن نمایند. این امر همزمان با ارتقاء مشخصات محصول جهت انطباق با خواسته‌های مشتریان صورت می‌گیرد.

بنابراین شرکت‌ها باید پیش از تکمیل فرآیند توسعه محصول جدید و ایجاد کارخانجات ساخت، با مشتریان خود مذاکره نمایند.

سونی^۱ سعی کرده است همواره جدیدترین محصولات را قبل از رقیبان به بازار عرضه کند. این امر مستلزم نوآوری در محصولات است. از این رو مدت‌ها شعار "تحقیق موجب تفاضل و برتری است" در تابلوهای تبلیغاتی سونی گنجانده می‌شد. این شعار بعد از مدتی از تبلیغات سونی حذف شد. علت آن بود که به کارکنان فهمانده شود تحقیق به تنهایی برای موفقیت کافی نیست.

اتکا صرف به تحقیق و اختراع محصول جدید، تنها رمز موفقیت شرکت‌ها نیست بلکه تجاری‌سازی محصولات و خدمات از تحقیقات مهمتر است. تحقیقی که به مرحله تولید و فروش و یا بهره‌برداری مناسب نرسد، هزینه اضافی است که بر شرکت تحمیل می‌شود.

اینک با استفاده از مطالب استراتژی رقابت و نوآوری در کسب و کار به معرفی پاره‌ای از روش‌های ایجاد قابلیت‌های نوآوری می‌پردازیم (علی احمدی و اللهیاری، ۱۳۸۲: ۱۲۵-۱۴۲).

۳-۴-۷-۱- قابلیت‌سازی سازمانی برای نوآوری

باورهایی چون طرح انتظارات شگفت‌انگیز، عدم دل‌بستگی و شکستن انحصار خلق استراتژی‌ها و ایده‌های خلاقانه، فضا و بستر مناسبی برای نوآوری افراد فراهم می‌سازد. با این حال ایمان صرف به چنین باورهایی نوآور شدن را تضمین نمی‌کند. ایجاد هوشیارانه سیستم‌هایی برای یادگیری سازمانی افزایش توان شناخت و تجزیه و تحلیل و نیز افزایش توان ایده‌پردازی درون چنین فضایی، برای نوآور نمودن سازمان ضروری به نظر می‌رسد.

محیط‌های داخلی و خارجی سازمان‌ها، منابع الهام‌بخشی برای نوآوری می‌باشند. سازمان‌ها با الهام گرفتن از عناصر موجود در محیط خود، می‌توانند قوت نوآوری خود را تقویت نمایند. حساسیت به آن‌چه که در درون و برون می‌گذرد، نتایج بسیار ارزشمندی برای سازمان‌ها به همراه خواهد داشت. نوآوری با کسب دانش از منابع مختلف و به‌کارگیری آن در سازمان امکان‌پذیر است. منابع محدود بر اثر مصرف کاسته می‌شوند ولی دانش دارایی است که مصرف نه

تنها باعث کاهش آن نمی‌شود بلکه به تولید دانش جدیدتر و غنی‌تر شدن گنجینه دانسته‌های انسانی می‌انجامد.

نوآوری با مفهوم یادگیری گره خورده است. یادگیری فرآیندی است که طی آن سازمان با دانشی جدید آشنا می‌شود و آن را در فعالیت‌های ارزش‌آفرین کسب‌وکار خود وارد می‌نماید.

رواج فرهنگی که در آن کسب و اشتراک دانش و آگاهی مورد توجه است از اهمیت خاصی برخوردار است. مدیری که به یک شرکت نوآور می‌اندیشد لازم است اشتیاق به یادگیری را ابتدا در خود و سپس در سایر همکاران برانگیزد. وی بایستی خود، حتی از زیردستان مطالبی را یاد بگیرد و به دیگران نیز بیاموزد. افرادی را که اقدام به یادگیری و یاددهی می‌نمایند تشویق کند و از نتایج مثبت حاصل از به کارگیری آموخته‌های جدید، تقدیر نماید. "شرکت‌ها امروزه باید چگونه آموختن را بیاموزند". در حال حاضر یادگیری برای سازمان‌ها همانند نفس کشیدن برای موجودات زنده می‌باشد. همان‌گونه که نفس کشیدن بی‌وقفه، برای موجودات زنده حیاتی است یادگیری نیز برای بقای سازمان‌ها کاملاً ضروری است.

تئوری یادگیری سازمانی بیان می‌کند که دو سطح یادگیری وجود دارند که منجر به تغییرات سازمانی می‌شوند: یادگیری انطباقی^۱ و یادگیری ایجاد^۲

یادگیری انطباقی یا تک حلقه‌ای، پایه‌ای‌ترین شکل یادگیری است و درون مرزهای شرکت رخ می‌دهد. اغلب بررسی شکاف عملکرد و برنامه‌ها منجر به این‌گونه یادگیری می‌گردد. یادگیری انطباقی، یادگیری است که معمولاً دارای دوره‌های متوالی است و مبتنی بر قواعد و متمرکز بر موضوعاتی خاص می‌باشد که در محدوده سنتی فعالیت‌های سازمانی قرار دارند.

یادگیری ایجاد یا دو حلقه‌ای، زمانی رخ می‌دهد که سازمان خواهان به چالش کشیدن مفروضات بنیادی خود در خصوص مأموریت، مشتریان، رقبا و استراتژی و مدل تجاری کسب‌وکار می‌باشد. نکته مهم این است که یادگیری ایجاد سرچشمه بالقوه‌ای برای تقویت نوآوری‌های استراتژیک و در نتیجه ایجاد مزایای رقابتی پایدار می‌باشد.

یادگیری انطباقی با نوآوری تدریجی در ارتباط است درحالی که یادگیری ایجادی با نوآوری‌های جهشی بنیادی و برهم زننده قواعد حاکم بر کسب‌وکار و یا محصول همراه می‌باشد.

برای یادگیری سازمانی می‌توان به سه منبع اصلی اشاره کرد. شرکت‌ها برای عمق دادن به نوآوری جهشی بایستی قابلیت‌های یادگیری از بازار، یادگیری از درون و یادگیری از طریق ارتباط را در خود پدید آورند.

• قابلیت یادگیری از بازار

بازار یک کسب‌وکار از عناصر متعددی تشکیل شده است. مشتریان، رقبا و سایر شرکت‌ها از مهم‌ترین مؤلفه‌های بازار یک کسب‌وکار می‌باشند. سه موجودیت شرکت، مشتری و رقیب اساسی‌ترین موجودیت‌های تاثیرگذار یک کسب‌وکار محسوب می‌گردند.

به اعتقاد بسیاری از افراد، نوآوری نتیجه درک روشن از نیازها و خواسته‌های آشکار و پنهان مشتری می‌باشد. سازمان‌های نوآور، به طور دایم در جستجوی فرصت‌های جدیدی جهت جلب رضایت مشتریان و موفق نمودن آن‌ها جستجو می‌باشند. مشتری مهم‌ترین منبع الهام‌بخش نوآوری سازمانی است. خلق ایده‌های نوآورانه، از طریق یادگیری از مشتری، نقطه آغازین نوآوری سازمانی و خلق استراتژی‌های رقابتی جهت تغییر الگوهای کسب‌وکار می‌باشد. نزدیکی بیشتر به مشتری موجب شناسایی ابعاد ارزش‌آفرین آن می‌گردد. چنین امری خواسته‌ها و شکایات مشتریان را به شرکت منتقل می‌نماید و موجب یادگیری شرکت از مشتری می‌شود. نتایج حاصل از این یادگیری را می‌توان در تکنیک تقویت و گسترش عملکرد کیفی^۱ و نیز مهندسی همزمان^۲ به کار گرفت، فرآیندهایی که بیشترین ارزش را می‌آفرینند شناسایی کرد و فعالیت‌های نوآورانه را بر آن‌ها متمرکز نمود.

با این حال باید متوجه بود که ممکن است مصرف‌کنندگان نسبت به کالا و یا خدمتی احساس نیاز ننمایند و یا احتیاجات خود را نشناسند، در این صورت بایستی به چیزی فراتر از نیازهای آنان اندیشید. لازم است محصول و یا خدمتی ارایه گردد که فرصتی برای راضی کردن مشتریان در آن نهفته باشد و مصرف‌کننده پس از ارایه آن به بازار احساس نیاز کند. برای مثال، هیچ کس در سونی از مشتریان در خصوص واکمن چیزی نپرسید، با این حال سونی

1 Quality Function Deployment (QFD)

2 Concurrent Engineering

تشخیص داد که ارائه واکمن ارزشی را به مشتریان اعطا می‌کند که خود از آن آگاه نیستند از این رو است که می‌توان گفت تفاوت آشکاری میان "نیازهای مشتری" و "فرصت‌های مشتری" وجود دارد. از آنجا که بازارگرایی خطر ناسازگاری محصولات و الگوهای کسب‌وکار با خواسته‌های واقعی مشتریان را کاهش می‌دهد، می‌تواند به موفقیت نوآوری‌ها بیافزاید.

شرکت‌های نوآور که قابلیت یادگیری از بازار را دارند نه تنها از بازار مواردی را می‌آموزند بلکه آن را در داخل شرکت انتشار می‌دهند. آنان امواج دانشی را که دریافت کرده‌اند، درون فعالیت‌های ارزش‌آفرین شرکت مورد استفاده قرار می‌دهند.

لازم است شرکت‌ها فرآیندهایی را که در کسب‌وکار ارزش بیشتری برای مشتریان و نیز خود شرکت می‌آفرینند، شناسایی کنند، بر آن‌ها متمرکز گردند و به خلق الگوها و شیوه‌هایی متفاوت پردازند که ضمن ارزش‌آفرینی برای مشتریان موجب کاهش هزینه‌ها و افزایش مطلوبیت شرکت‌ها گردند.

در این صورت به نظر می‌رسد تعریف دیگری از بهره‌وری باید مورد توجه قرار گیرد: "به حداکثر رساندن ارزش مورد نظر مشتری از طریق زنجیره ارزش". در این تعریف پیوندی میان فعالیت‌های ارزش‌آفرین شرکت و خارج آن برقرار می‌گردد و معنای عملیاتی‌تری از بهره‌وری در اختیار افراد قرار می‌گیرد.

رقبا نیز یکی از مؤلفه‌های اساسی بازار می‌باشند. زیر نظر داشتن رقیب موارد آموختنی بسیاری را برای شرکت‌ها به همراه دارد. تحلیل و کسب اطلاعات راهبردی رقیب و نیز سایر شرکت‌های موفق، در خصوص محصولات، ساختارها و نیز تمرکز فعالیت‌ها، در صورت صحت و دقت اطلاعات یکی از مهم‌ترین منابع یادگیری می‌باشد. بهینه‌پویی و الگو برداری^۱ روشی برای بررسی و یادگیری از شرکت‌های موفق و نیز رقبا می‌باشد که لازم است همواره اهتمام ویژه‌ای به آن مبذول گردد.

برای یادگیری از رقبا و مشتریان می‌توان ارتباط مناسبی با توزیع‌کنندگان ایجاد نمود. عوامل توزیع به عنوان پل ارتباطی بین قابلیت یادگیری از درون مشتریان و شرکت‌ها عمل می‌نمایند. تحقیقات نشان می‌دهند که شرکت‌های ژاپنی برای شناسایی خواسته‌های مشتریان بیش از هر چیز به دانسته‌های توزیع‌کنندگان در مورد مشتریان تکیه می‌کنند.

• قابلیت یادگیری از درون

اهمیت کارکنان برای یادگیری از درون همانند اهمیت مشتریان برای آموختن از بازار می‌باشد. تلاش مدیران برای یادگیری از کارکنان، برکات بسیاری را برای آن‌ها به همراه دارد. هر یک از کارکنان در جایگاه خود، ایده‌هایی دارند که می‌توان با بهره‌گیری از آن‌ها، مزایای بسیاری آفرید. مدیران و کارکنان می‌توانند از یکدیگر بیاموزند و یافته‌های خود را به دیگران منتقل نمایند. **تصور کنید اگر ارتقاء افراد منوط به مشارکت آنان در یادگیری و یاددهی باشد چه قابلیت عظیمی پدید می‌آید.**

شرکت‌های مختلف شیوه‌های گوناگونی را برای پرورش و نیز بهره‌گیری از ایده‌ها و آموخته‌های کارکنان خود به کار می‌گیرند. ایجاد انواع نظام‌های مشارکتی مانند نظام پیشنهادها و گروه‌های کیفی و مجالس هم‌اندیشی و طوفان فکری^۱ و یا برپایی اتاق‌های خیال‌پردازی و مخازن فکری^۲ از جمله این شیوه‌ها می‌باشند. برای پرورش کارکنان، آنان تشویق به یادگیری مهارت‌های حرفه‌ای و ارتباطی می‌گردند.

تحقیق و توسعه نیز معمول‌ترین فعالیت یادگیری در درون شرکت‌های تولیدی می‌باشد. در این فعالیت، واحد تحقیق و توسعه به جستجو و تولید دانش جدید و نیز کاربردی نمودن آن در محصول می‌پردازد. انتقال دستاوردهای واحد تحقیق و توسعه شرکت به سایر بخش‌ها از اهمیت فراوانی در یادگیری سازمانی برخوردار است.

• قابلیت یادگیری از طریق ارتباط با خارج سازمان

قابلیت یادگیری از طریق ارتباط، از قابلیت یادگیری از بازار متفاوت است. قابلیت یادگیری ارتباطی، به معنای توان شرکت در قیاس با رقبا در کسب دانش تکنولوژیک و غیرتکنولوژیک از طریق پیوندهای خارجی با منابع دانش و نیز سایر شرکت‌ها، نشر و به کارگیری آن و به فراموشی سپردن برخی پارادایم‌ها و اقدامات جاری می‌باشد.

بهره جستن از دانش موجود در خارج سازمان، جزء اساسی فعالیت‌های نوآورانه می‌باشد. منابع خارجی شامل مؤسسات و افرادی می‌باشد که در زمینه تولید و تحقیقات فعالیت می‌نمایند. دانشگاه‌ها مؤسسات مشاوره‌ای، آزمایشگاه‌ها و نیز سایر شرکت‌های

همکار از جمله منابعی می‌باشند که شرکت‌ها می‌توانند با برقراری ارتباطی نزدیک با آن‌ها، دانش نو را کسب و به داخل منتقل نمایند.

مراکز آموزشی و تحقیقاتی اغلب مفاهیم جدیدی را می‌توانند به شرکت‌ها منتقل نمایند و آن‌ها را از آخرین دستاوردهای علمی بهره‌مند سازند. لازم است شرکت‌ها پس از شناسایی مراکزی که می‌توانند آنان را در کسب‌وکار مربوطه یاری دهند ارتباط مناسبی برقرار نمایند. شایان توجه است که ارتباط با این مراکز زمانی ارزشمند است که موجب انتقال دانش جدید به شرکت، باعث تولید دانش توسط آن و نیز افزایش قابلیت نوآوری کارکنان گردد. از این رو شرکت‌ها به هنگام تعریف یک پروژه برای مؤسسات تحقیقاتی یا آموزشی بایستی خود نیز در اجرای پروژه سهیم گردند. سپردن تمامی یک پروژه از طرح تا اجرا به دیگران، کمترین یادگیری ارتباطی را به همراه خواهد داشت.

همکاری مشترک در زمینه طراحی، تولید و بازاریابی محصول و خدمات و ایجاد شبکه با سایر شرکت‌ها نیز رویکرد جدیدی است که بسیاری از شرکت‌ها برای انتقال مفاهیم و یادگیری از منابع خارجی به کار می‌گیرند. برپایی شهرک‌ها و مجتمع‌های صنعتی و نیز پیوندهای همکاری و شبکه‌ای عمل کردن میان فعالان یک کسب‌وکار، پتانسیل یادگیری سازمانی و به تبع آن قوت نوآوری را افزایش می‌دهد.

انتشار آموخته‌ها در درون شرکت به اندازه جستجوی آن‌ها از اهمیت برخوردار است. لازم است تا در کنار حساسیت شدید به یادگیری و برقراری ارتباط مناسب با منابع یادگیری، زمینه‌های انتشار و اشتراک و به‌کارگیری آموخته‌ها فراهم گردد. برپایی یک سیستم اطلاعاتی مناسب جهت بهره‌گیری از مطالب منتشره در شبکه‌های اطلاعاتی جهانی و همچنین نشر دانش و اطلاعات میان بخش‌ها عاملی مهم در هماهنگی قسمت‌ها و یادگیری از درون و بیرون شرکت می‌باشد.

۳-۴-۷-۲- نوآوری با افزایش قدرت درک شرایط و موقعیت

شناخت دقیق از پدیده‌هایی که سازمان با آن‌ها روبروست، یک امر ضروری در خلق استراتژی‌ها و نیز ایده‌های نوآورانه می‌باشد. توان شناسایی دقیق و موشکافانه مسایل و مشکلات و تعیین اهمیت هر یک، از اولین گام‌های ایجاد یک تفکر استراتژیک نوآور می‌باشد. شرکت‌هایی که قادر به شناخت و درک پدیده‌های مرتبط با خود نباشند نمی‌توانند نوآور باشند.

آگاهی نسبت به مسایل استراتژیک و نیز مسایل عملیاتی موجب می‌گردد تا سازمان قادر شود در برابر آن‌ها، عکس‌العمل مناسب‌تری نشان دهد.

شناخت پدیده‌ها، از جمله مسایل و مشکلات و یا تحولات درونی و بیرونی، و دریافت اثرات هر یک نقطه آغازین تفکر خلاق است. هیچ رویکرد و یا مدل تدوین استراتژی فارغ از عنصر آگاهی و شناخت نمی‌باشد.

یک فرد خلاق زمانی که با یک مساله‌ای مواجه می‌شود، تلاش می‌نماید آن را با در نظر گرفتن زوایای گوناگون به اجزاء تشکیل دهنده‌اش تقسیم کند و نحوه تعامل و میزان تأثیرگذاری هر یک را دریابد. درک و لمس کامل یک موضوع از زوایای گوناگون باعث می‌شود افراد قادر گردند فرصت‌ها و چالش‌های نهفته در آن را شناسایی نمایند و به آگاهی‌های لازم برای تدوین استراتژی‌های نوآورانه نایل گردند.

برخی از پدیده‌ها و مسایل با استفاده از روش‌های گام‌به‌گام و متدولوژی‌های تجزیه و تحلیل و ابزار مربوطه و برخی دیگر از طریق درک شهودی درک می‌شوند. گاهی اوقات شناخت حاصل یک فرایند سیستماتیک و گاهی نتیجه دریافت شهودی افراد می‌باشد. هر قدر محیط و پدیده‌ها پیچیده‌تر باشند شناخت آن‌ها از طریق روش‌های گام‌به‌گام سخت‌تر می‌شود. در این صورت درک شهودی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌گردد.

همان‌گونه که بیان شد هیچ رویکرد و یا مدل تدوین استراتژی بدون درک شرایط و موقعیت و شناخت صورت نمی‌پذیرد. این تصور که در استراتژی‌های نوآورانه درک شرایط از طریق به کارگیری ابزار تجزیه و تحلیل جایگاهی ندارد تصوری نادرست می‌باشد. این تصور ناشی از این فرض است که در تدوین استراتژی الهام و ایجاد یک بارقه ذهنی، فارغ از درک شرایط صورت می‌گیرد، در حالی که نوآورانه بودن استراتژی تنها به معنای بدیع بی سابقه و انقلابی بودن آن است و این امر موجب چشم‌پوشی از تلاش برای درک موقعیت و وضعیت نمی‌گردد. توماس ادیسون معتقد است که اختراع نود و نه درصد حاصل زحمت و تلاش و تنها یک درصد نتیجه الهام می‌باشد. در کسب‌وکار نوآوری به‌ندرت حاصل بارقه‌های ذهنی بدون درک شرایط است.

جهت درک شرایط از زوایای گوناگون معمولاً خواسته‌های آشکار و پنهان کلیه ذی‌نفعان به ویژه مشتریان، باورهای اساسی و قواعد هر کسب‌وکار و شرایط داخلی و بیرونی شرکت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند.

موضوعات استراتژیک در سطوح سازمانی و رقابتی به طور معمول از پیچیدگی بیشتری نسبت به مسایل سطح عملیاتی سازمان برخوردار می‌باشند، از این رو به نظر می‌رسد در سطح عملیاتی که اغلب به مسایل فنی و مدیریت فرایندها می‌پردازد، استفاده از متدولوژی‌های گام‌به‌گام تجزیه و تحلیل

و ابزار مربوط به آن‌ها کارآمدتر باشد. با این حال بیشتر نوآوران از راه جستجوی آگاهانه و هدفمند فرصت‌های کمیاب به نتیجه رسیده‌اند.

توان درک افراد و قدرت تجزیه و تحلیل آنان عامل بسیار مهمی در یادگیری از منابع گوناگون و نیز خلق پارادایم‌های جدید و ایده‌های خلاقانه می‌باشد. یک تفکر تحلیلگر مهارت‌های مرتب، مقایسه، ارزیابی و انتخاب کردن را شامل می‌شود. قدرت درک افراد را می‌توان از طریق آموزش و نیز تمرین توسعه داد. از این رو است که سازمان‌ها به این امر اهتمام ویژه‌ای دارند. برای این منظور شرکت‌ها افراد را با شیوه‌های گوناگون به ابزار مناسب تجزیه و تحلیل و شناخت پدیده‌ها و نیز حل مسایل مجهز می‌نمایند.

۳-۴-۷-۲-۳- نوآوری با افزایش قابلیت ایده‌پردازی

آلبرت اینشتین معتقد است تصور، مهم‌تر از دانش است. خلق ایده‌های نو متأثر از قوه تصور و تخیل ایده‌آفرینان می‌باشد. هر آن‌چه که تاکنون توسط بشر خلق شده ابتدا در ذهن یک فرد شکل گرفته است. با بهره‌گیری از قوه تصور دامنه وسیعی از ایده‌ها پدید می‌آیند. این امر مستلزم مشاهده و دقت در ماورای ظاهر و خلق ایده‌هایی است که در ابتدا غیرواقع‌بینانه و بدون ارتباط منطقی با موضوع به نظر می‌رسند.

بسیاری از اختراعات و ابداعات امروز، حاصل تصور و خیال‌پردازی پیشینیان می‌باشند. پیاده کردن انسان بر ماه ابتدا در خیال افراد شکل گرفت. خیال، تصویری سازنده از زندگی در آینده است. افراد با رهاسازی ذهن، ایده‌هایی می‌آفرینند که در نگاه اول غیرممکن و غیرمنطقی به نظر می‌رسند. ضمیر ناخودآگاه افراد یک منبع غنی برای تصورات، ایده‌ها و تجربیات می‌باشد. به کارگیری قوه تخیل و رهاسازی ذهن در برخی مواقع شیوه بسیار مناسبی برای یافتن پاسخ مسایل می‌باشد.

معمولاً اذهان، اسیر الگوها و تفکرات خاصی هستند که مانع ظهور ایده‌های کاملاً متفاوت می‌گردند. رهاسازی فکر و ذهن باعث می‌گردد افراد برای یافتن راه‌حل‌ها و ایده‌های متفاوت به فراتر از چارچوب‌های متداول گام نهند و با بهره‌گیری از آموخته‌های پیشین و نیز ضمیر ناخودآگاه خود به تجسم تصورات خود بپردازند. ذهن افراد در این گردش خیالی به نکاتی نو دست می‌یابد. بررسی تکنیک‌های گوناگون ایده‌پردازی همانند توفان مغزی نشانگر وجود یک عنصر اساسی مشترک در آن‌ها یعنی "رهاسازی اذهان و طیران فکر، فارغ از محدودیت‌ها و موانع موجود" می‌باشد.

در این شیوه، ایده‌پردازی فارغ از ممکن و یا ناممکن بودن ایده‌ها، صورت می‌پذیرد و قضاوت در خصوص آن‌ها به زمانی دیگر موکول می‌گردد. قضاوت زودهنگام در خصوص تصورات، محدود و مسدود شدن سرچشمه‌های ایده‌های شگفت‌انگیز و قاعده‌شکن را به دنبال خواهد داشت. همان‌گونه که بیان شد در شیوه رهاسازی ذهن ممکن است ایده‌هایی پدید آیند که در نگاه اول غیرممکن و یا حتی خنده‌دار جلوه نمایند. خنده‌دار و یا غیرممکن جلوه کردن تصورات نباید مانعی برای تراوش ایده‌ها گردد به محض آشکار شدن، هر ایده باید ثبت گردد تا از گزند فراموشی در امان باشد. بسیاری از ایده‌ها بر اثر مرور زمان و نیز پرداختن به سایر ایده‌ها به فراموشی سپرده می‌شوند. ثبت منظم به افراد امکان می‌دهد به هنگام ارزیابی، آن‌ها را با جزئیات بیشتری با دیگران در میان گذارند و تصور فرد به تصور یک گروه تبدیل گردد. شاید زودگذرترین چیز در جهان یک فکر باشد که در عرض چند لحظه به ذهن می‌آید و می‌رود. بهترین روش برای حفظ یک اندیشه ثبت در هنگام بروز آن است.

گوش دادن به موسیقی آرامش بخش، ملاحظه تصاویر زیبا، انجام کارهای موزون همانند دویدن، پیاده‌روی، شنا و یوگا و تمرین خلسه، استنشام عطریات و بوهای مطبوع، خوردن غذاهای سرشار از ویتامین ب، کربوهیدرات‌ها و نیز مواد معدنی، پرداختن به کارهای مورد علاقه و همچنین قرار گرفتن در حلقه افراد خلاق و ایده‌پرداز تقویت توان ایده‌پردازی افراد را در پی دارد.

در اثر استنشام چند قطره عطر به افراد احساس آرامش و تازگی دست می‌دهد. ویتامین ب برای تقویت قوای مغز ضروری است. مصرف مواد معدنی و کربوهیدرات‌ها برای افزایش حافظه و نیز قدرت تمرکز بسیار مناسب می‌باشد.

همچنین انجام کارهای موزون و آرامش بخش مانند فرو رفتن در خلسه و تمرین یوگا موجب به جریان افتادن تصورات می‌گردد. این عمل در رهاسازی اذهان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. آلبرت اینشتین بسیاری از ایده‌های خود را به هنگام دوش گرفتن به دست می‌آورد و از مواد ضدآب برای ثبت آن‌ها استفاده می‌کرد.

مطالعات نشانگر آن است که گوش دادن به موسیقی‌های آرامش بخش و یا صدای زیبای طبیعت موجب تحریک اعصاب برانگیزاننده ایده‌پردازی و خلاقیت می‌گردد. موسیقی مناسب و صدای طبیعت مغز را برای اندیشیدن به اشکال برتر آماده می‌سازد. به‌عکس صداهای هارمونیک، اصوات ناموزون و خشن اثرات نامطلوبی بر شیوه اندیشیدن افراد دارند و موجب تضعیف خلاقیت می‌گردند.

زمانی که افراد به کار مورد علاقه خود می‌پردازند توجه بیشتری به کار خود دارند. لذت بردن از کار و انجام آن یک بازی محسوب می‌شود و موجب می‌گردد استعدادهای ذاتی افراد آشکار گردند. داوینچی، ادیسون و پیکاسو همگی انجام بازیگونه کاوش به عنوان کار مورد علاقه خود را بسیار دوست می‌داشتند.

قرارگرفتن در میان حلقه‌ای از افراد دارای قدرت خلاقیت در زمینه‌های مختلف باعث می‌گردد قوه تصور و ایده‌پردازی افراد تقویت گردد. افراد در صورتی که خواهان تقویت توان ایده‌پردازی خود می‌باشند بایستی مطالب متعددی را در زمینه‌های مختلف مطالعه نمایند و با کسانی که می‌توانند ایده‌های جدیدی خلق کنند ارتباط برقرار سازند.

شرکت‌های متعددی با ایجاد "اتاق خیال‌پردازی" به کارکنان خود این امکان را می‌دهند تا با بهره‌گیری از قدرت نهفته در ضمیر ناخودآگاه خود در مکانی مناسب از شرکت، راه‌حل‌های شگفت‌انگیزی برای مسایل در سطوح مختلف خلق نمایند. همچنین با ایجاد "مخازن فکری" و یا برقراری ارتباط با این مراکز به ایده‌های نو دست می‌یابند.

همان‌گونه که بیان شد خلق ایده‌ها از طریق رهاسازی ذهن روش مناسبی برای دست یافتن به راه‌حل‌های سطوح مختلف می‌باشد. با این حال تمامی ایده‌ها از ارزش بالایی برخوردار نیستند. پیش از ارزیابی ایده‌ها لازم است تا اولویت‌های ایده‌پردازی به افراد اعلام گردد تا از آرایه نظرات نامربوط به مسایل پرهیز نمایند. در ارزیابی ایده‌ها، ضروری است که ایده‌ها با توجه به میزان اهمیت موضوع در دسته‌های گوناگونی قرار گیرند و آن‌هایی دقیق‌تر بررسی شوند که دارای ارزش بیشتری هستند.

لازم است شرکت‌ها جهت خلق ایده‌های بنیادین کارکنان خود را به رهاسازی ذهن و طیران فکر تشویق نمایند و ماحصل این عمل را از طریق تبادل با دیگران و با توجه به برخی واقعیت‌ها تعدیل کنند. تبادل ایده‌های برگزیده با سایرین خود علاوه بر پرورده‌تر شدن آن‌ها، موجب پدید آمدن نظرات جدیدتری نیز می‌شود. ممکن است افکار جدیدی از تحلیل و ترکیب و تنظیم مجدد ایده‌های پیشین به دست آیند.

رها سازی ذهن، در جهت مساله‌ای که به روشنی تعریف شده است، خود مهارتی است که افراد با تمرین می‌توانند آن را در خود تقویت نمایند. تمرین موجب می‌شود مغز از گلوکز بیشتری استفاده نماید. مصرف بیشتر گلوکز توسط مغز خود فعالیتش را در پی دارد. تمرین، میزان اکسیژن را در خون جاری افزایش می‌دهد و به تغذیه بهتر مغز می‌پردازد. تمرین رهاسازی ذهن و تصورات باعث می‌گردد افراد هر روز بیشتر از روز گذشته از قدرت مغز خود استفاده نمایند.

یکی از مناسب‌ترین شیوه‌ها برای افزایش قدرت نوآوری مدیران در زمینه استراتژی کسب‌وکار " شبیه سازی " موقعیت‌های مختلف تصمیم‌گیری برای افراد است. در این شیوه که یکی از موثرترین تکنیک‌های تقویت قدرت نوآوری است شرایط ویژه یک شرکت برای افراد تشریح می‌گردد و آنان به ارایه راه‌حل‌های نو و بدیع تشویق می‌گردند. در این نوع تمرین اغلب از موارد مطالعاتی واقعی^۱ استفاده می‌شود.

۳-۴-۷-۳- استراتژی مشتری مداری

شرکت‌هایی وجود دارند که استراتژی آن‌ها تمرکز بر نیازهای ویژه مشتریان می‌باشد، آن‌ها در ارایه راه‌حل‌های مناسب در خصوص محصولات یا سیستم‌ها جهت برآورده کردن تقاضا و خواست مشتریان تخصص می‌یابند و حتی نیازهای آتی مشتریان خود را پیش بینی می‌کنند. در این استراتژی محصول و خدمات باید مانند لباس برای قد و قامت هر مشتری پدید آید. هدف از آن وفاداری بلند مدت مشتری است. برای برقراری ارتباطی صمیمانه با مشتری، چنین شرکت‌هایی لازم است تا با هر مشتری و کسب‌وکار آن آشنا شوند. بر اساس این استراتژی وظیفه اصلی فروش و بازاریابی شناخت خواسته‌ها و احتیاجات مشتریان است.

باب پیتمن^۲ فرد شماره دو شرکت آ-ال^۳ از بابت رکود در بازار تبلیغات نگران نیست، زیرا عقیده دارد خدمات‌رسانی به مشترکان فعلی، فروش شرکت را تضمین می‌کند. وی می‌گوید: "تمام آنچه ما می‌خواهیم برقراری یک رابطه قوی با مصرف‌کننده است". این غول اینترنتی که خدمات متنوعی بر روی شبکه ارایه می‌کند حدود ۱۳۰ میلیون مشترک در سراسر جهان دارد و با شبکه‌های کابلی و مجلاتش فروش خود را تضمین کرده است.

ارتباط قوی و صمیمی با مشتری که فروش و بازاریابی مسوول آن می‌باشد واحدهای تحقیق و توسعه و عملیات را در یافتن راه‌حل‌های مشخص راهنمایی می‌نماید. در چنین مواردی عملیات باید در برابر خواسته‌های مشتریان پاسخگو و انعطاف‌پذیر باشد. برای چنین مواردی در اختیار داشتن یک سیستم ساخت چابک^۴ مناسب است.

شاید عبارتی همچون "مشتری سلطان است" یا "حیات ما در دستان مشتری است" را بارها شنیده باشید. امروزه با تغییر شرایط، مشتری است که بر بازارها حکمرانی می‌کند. پیش از این

1 Case Study

2 Bob Pittman

3 AOL

4 Agile Manufacturing

مشتری، تابع عرضه‌کنندگان بود و حق انتخاب اندکی داشت. اکنون به دلیل افزایش تعداد عرضه‌کنندگان و بیشتر شدن نسبت عرضه به تقاضا، مشتریان می‌توانند عرضه‌کننده خود را انتخاب نمایند. اگر بازار دیروز متعلق به عرضه‌کنندگان بود، بازار امروز متعلق به مشتری است. مشتری رکن اساسی کسب‌وکارهای امروزی است. در حال حاضر به دست آوردن یک مشتری جدید به مراتب گران‌تر از حفظ مشتریان کنونی است، از این رو شرکت‌ها باید وفادارسازی مشتریان را هدف قرار دهند.

اکنون شرکت‌هایی می‌توانند در رقابت موفق باشند و به بقای خود ادامه دهند که بتوانند نه تنها نیازهای مشتریان را برآورده سازند بلکه در جهت موفق و دلشاد کردن آن‌ها تلاش کنند. در صورتی که شرکتی خواسته‌های مشتریان را درک ننماید و برآورده نکند، مشتریان خود را از دست خواهد داد. شرکت‌هایی موفق هستند که نسبت به رقبا ارزش بیشتری می‌آفرینند و مشتریان خود را دلشاد می‌نمایند.

چه چیزی برای مشتری ارزش می‌آفریند؟ آیا برای ارزش آفرینی تمرکز بر رضایت مشتری کافی است و یا باید برای موفق نمودن مشتری تلاش کرد؟ ارزش، منفعتی است که هر یک از مشتریان از ارتباط با صاحبان کسب‌وکارها به دست می‌آورند منهای کلیه هزینه‌های آن. در صورتی که برخی از نیازهای مشتریان رفع نگردد احساس می‌کنند که مساله‌ای برای آن‌ها پیش آمده است. از این رو برای رفع مساله حاصل از نیاز برآورده نشده، با صاحبان کسب‌وکارها ارتباط برقرار می‌سازند. در نیازهای معطل مانده آشکار و پنهان مشتریان فرصت‌های بسیاری برای برتری نهفته است.

شما به عنوان صاحبان کسب‌وکارها، محصول و خدمات می‌فروشید ولی مشتری‌ها راه‌حل‌ها را می‌خرند. با راه‌حل‌هایی که از سوی شما ارایه می‌گردد مساله مشتریان رفع و منفعت‌هایی نصیب آنان شده و در واقع موفقیتی حاصل می‌کنند. "بازرگانان موفق اغلب منفعت‌های محصول یا خدمات خود را تبلیغ می‌نمایند، قیمت‌ها را متناسب با منفعت مشتریان تعیین می‌کنند و بر اساس منفعت‌ها می‌فروشند"، بیش از ۱۰۰ سال پیش جورج ایستمن^۱ این عبارت را بیان کرد. وی فهمید که او دوربین‌های کوداک را نمی‌فروشد بلکه به افراد این امکان را می‌دهد که بدون دانستن علم عکاسی، عکس بگیرند.

این عبارت که "یک دکمه را بفشارید، بقیه کارها را ما خود انجام می‌دهیم"، شرکتی پدید آورد که امروزه یکی از نشان‌های تجاری قدرتمند دنیا است.

1 Georg Eastman

برای موفق نمودن مشتریان، باید آنچه را که آنان برای نایل شدن به آن تلاش می‌کنند، شناسایی و درک کرد و سپس در جهت رسیدن به آن، آن‌ها را یاری نمود.

سازنده دوربین در دهه ۷۰ میلادی زمانی که دوربین‌های دارای یک عدسی، مورد خشم قرار گرفته بود، این موضوع را دریافت. زمانی که سایر سازندگان متوجه یافتن راه‌حلی برای بهتر کردن این دوربین‌ها بودند، یک شرکت باورهای اساسی این کسب‌وکار را به پرسش گرفت. این شرکت دریافت که مردم دوربین‌های خوب نمی‌خواهند بلکه آن‌ها در پی تصاویر خوب هستند. با بررسی نمونه اشتباهات عکس‌های مردم، دوربین‌هایی به همراه یک فلاش داخلی پدید آمدند که اتوماتیک نشانه می‌رفتند و عکس می‌گرفتند. بدین ترتیب نه تنها قسمت زیادی از بازار در اختیار این شرکت قرار گرفت، بلکه تعریف جدیدی در صنعت عکاسی ارائه شد.

۳-۴-۷-۳-۱- تلاش برای موفقیت مشتری

بسیاری از شرکت‌ها با جابه‌جا کردن مرکز توجه خود از "فروش محصول و خدمات" به "حل کردن مسایل مشتریان" به فرصت‌های جدیدی دست یافته‌اند.

برای موفق بودن، شما بایستی تلاش کنید مشتریان خود را موفق نمایید. در این بازار پرهیاهو راضی کردن کافی نیست زیرا مشتریانی که فقط راضی شده‌اند، تسلیم سایر تامین کنندگان می‌شوند. همواره این فلسفه را پی‌بگیرید که "اگر مشتریان شما برنده شوند، آنگاه شما نیز برنده می‌شوید". هر اقدامی که برای موفقیت مشتریان صورت گیرد، از سوی آن‌ها ارج نهاده می‌شود.

امکان دارد برخی از مشتریان شما خود دارای مشتری باشند. علت دیگر برای موفق نمودن مشتریان، آن است که آن‌ها از شکست می‌ترسند. هر مشتری تجاری که خود دارای مشتریانی است از این که تامین‌کنندگان او را رها کنند و یا او را تحت شرایطی قرار دهند که به شکست بیانجامد، در اضطراب است. هر چه در موفقیت مشتریان خود سهم بیشتری داشته باشید به همکاری و شراکت با شما راغب‌تر می‌گردند. آن‌ها در پی ارتباط طولانی‌تری خواهند بود و این همان جایی است که آینده شما در آن قرار گرفته است، یعنی داشتن مشتریانی وفادار که می‌توانید در کسب‌وکار آنان باقی بمانید.

ممکن است عملکرد شما موجب نابودی مشتریانان گردد زیرا زمانی که اشتباهی رخ می‌دهد، مشتریان آن‌ها، آنان را سرزنش می‌کنند و نه شما را. ممکن است به خاطر اقدامات شما مشتریان خود را از دست بدهند و یا از تجارت خارج شوند. این موضوع فرصتی برای شما ایجاد می‌کند که ارزش آفرینی کنید. تلاش برای کمک به مشتریان جهت موفق نمودن مشتریانان، عاملی است که

شما را دوست داشته باشند. در نتیجه آن‌ها برای اطمینان و کمک شما برای موفقیت تجاری آن‌ها، ارزشی قایل خواهند شد.

۳-۴-۷-۳- ابعاد ارزش آفرین مشتری

هر آنچه که به مشتری ارایه می‌دهید، مانند محصول یا خدمات و یا راه‌حل‌ها، دارای ویژگی‌هایی هستند که ممکن است ملموس یا ناملموس باشند. برای مثال، ایمنی بسیار، سرعت بالا، خدمات پس از فروش مناسب و نیز نشان تجاری خودرو ویژگی‌های آن می‌باشند. زمانی که کیفیت محصول، فناوری ساخت و مواد به کار رفته در آن را شرح می‌دهید، در واقع ویژگی‌ها و وجوه مختلف آن را توصیف می‌کنید.

منفعت‌ها، نتایجی هستند که ویژگی‌های محصول یا خدمات می‌توانند برای خریدار پدید آورند. لازم است تا منافعی که موجب موفقیت مشتری می‌گردند، شناسایی شوند و ویژگی‌هایی در محصول یا خدمات و ارتباطات با مشتری گنجانده شوند که چنین منافعی را برای آن‌ها محقق سازند. مشتریان در صورتی نفع خواهند برد که وجوه مختلف محصول و خدمات شما را درک کنند، به عبارت دیگر، آن‌ها باید بدانند که چگونه از راه‌حل‌هایی که شما فراهم نموده‌اید، استفاده نمایند. بسیاری از فناوری‌ها ارزش مناسبی نیافته‌اند زیرا مردم نمی‌دانند که چگونه از آن‌ها بهره کامل ببرند. بنابراین نمی‌توانند منافع نهفته در آن را به طور کامل استخراج نمایند. هر چه راه‌حل‌های شما تکمیل‌تر باشند و هر قدر مشتریان کامل‌تر به‌توانند از آن راه‌حل‌ها استفاده نمایند، بیشتر به این باور خواهند رسید که منفعت و ارزش بیشتری می‌برند.

سهولت به کارگیری، زیبایی و ظاهر مناسب، خرابی کمتر، سهولت تعمیر و نگهداری، سهولت و سرعت خرید و دریافت، برخورد مناسب و مودبانه فروشندگان، کیفیت محصول و خدمات، بسته بندی، رعایت ایمنی، ارایه مشاوره به هنگام خرید، آموزش‌ها و خدمات پس از فروش و نام تجاری و ... از جمله وجوهی هستند که منافعی را برای مشتریان به همراه دارند.

مشتریان هر کسب‌وکار با توجه به محصول و خدمات مورد نظر خود وجوه خاص خود را طلب می‌کنند. به نظر شما یک مادر که به همراه کودک خود برای خرید شکلات به یک فروشگاه وارد شده است خواهان چه چیزهایی است؟

لحظه‌ی خود را جای مشتری بگذارید. اعطای لذتی بی‌ضرر به فرزند موفقیتی برای مادر محسوب می‌شود. از این رو ممکن است وی رعایت اصول بهداشتی و سالم بودن شکلات، طعم عالی،

بسته بندی مناسب و زیبا، سهولت و سرعت خرید و برخورد مناسب و مودبانه فروشنده را مد نظر دارد. در این خصوص خدمات پس از فروش، تعمیر و نگهداری آسان و کاربرد راحت بی معنا می باشد.

اکنون به عنوان یک تولیدکننده که خواهان خرید یک دستگاه جدید می باشد بررسی کنید که از ارتباط با تامین کننده آن، چه منفی را دنبال می کنید؟ محصول و خدمات و ارتباط آن چه ویژگی هایی باید داشته باشد تا موفقیت شما را در پی داشته باشد؟ شاید شما می خواهید که تقاضاهای مشتریان را به موقع برآورده سازید و این به معنای موفقیت شما است. از این رو خرابی کمتر، سهولت تعمیر و نگهداری و خدمات پس از فروش ویژگی هایی هستند که مطلوب شما می باشند. همچنین رعایت اصول ایمنی در طراحی دستگاه، مشاوره هنگام خرید و آموزش به کارگیری، احترام بیشتری برای فروشنده از سوی شما به همراه خواهد داشت.

۳-۴-۷-۳- تنوع و پویایی خواسته های مشتریان

هر قطعه از بازار یک کسب و کار، انتظارات خاص خود را دارد. یک شرکت سازنده قطعات خودرو را در نظر بگیرید. شرکت های تولیدکننده خودرو و نیز مصرف کنندگان قطعات یدکی دو بخش از بازار کسب و کار آن می باشند. آیا هر دو بخش منافع یکسانی را دنبال می کنند؟ آیا هر دو بخش خواهان ویژگی های همانندی هستند؟

خواسته ها و نیازهای مشتریان را می توان در سه دسته قرار داد:

• خواسته های آشکار شده^۱

خواسته هایی هستند که با پرسش از مشتریان در خصوص نیازهای آنان نمایان می شوند. حضور یا عدم حضور این خواسته ها موجب رضایت یا نارضایتی مشتریان می شود. توزیع و تحویل سریع یک مثال خوب می باشد. هر قدر تحویل سریع تر صورت گیرد رضایت بیشتری را به همراه دارد.

• خواسته های مورد انتظار^۲

این گونه از خواسته ها اغلب آن چنان بدیهی و اساسی هستند که مشتریان آن ها را به زبان نمی آورند ولی به محض این که متوجه شوند که محصولات یا خدمات این خواسته ها را برآورده نمی کنند لب به شکایت می گشایند. به عبارتی انتظاراتی اساسی می باشند که بدون آن ها

محصول یا خدمت اصلاً ارزشی ندارد. برای مثال، گرم بودن قهوه از خواسته‌های اساسی مشتریان است اما آنان به آن اشاره‌ای نمی‌کنند. اگر قهوه سرد و یا خیلی داغ باشد نارضایتی پیش می‌آید. خواسته‌های مورد انتظار بایستی کاملاً برآورده شوند.

• خواسته‌های هیجان برانگیز^۱

فراتر از انتظارات معمولی مشتریان می‌باشند و کشف آن‌ها مشکل است. نبود آن‌ها منجر به نارضایتی نمی‌شود اما حضور آن‌ها باعث ایجاد شور و هیجان در مشتریان می‌گردد. برای مثال ارایه خاویار و میگو در یک پرواز کوتاه موجب شگفتی و تحسین مشتریان است ولی عدم سرو، شکایتی در پی ندارد. این‌ها مواردی هستند که مشتریان را به تعجب و نیز وفاداری وا می‌دارند. از آنجا که مشتریان این‌گونه خواسته‌ها را به زبان نمی‌آورند، وظیفه و مسوولیت سازمان است که مسایل و فرصت‌های مشتریان را جستجو کنند و چنین موارد ناگفته‌ای را آشکار سازند.

از میان برداشتن مشکلات مشتریان مشابه فراهم نمودن خواسته‌های مورد انتظار است، از این مورد رضایت اندکی حاصل می‌شود. ارزش بیشتر زمانی پدید می‌آید که خواسته‌های شگفت‌انگیز شناسایی و در رقابت به کار گرفته شوند. نیازهای شگفت‌انگیز که با ارزش‌افزایی گره خورده اند ناگفته می‌باشند و هم برای مشتریان و هم برای تولیدکنندگان قابل رویت نمی‌باشند و با مرو زمان و تغییر فناوری تغییر می‌کنند.

با این حال به رغم اهمیت بیشتر خواسته‌های شگفت‌انگیز، ضروری است که هر سه دسته از خواسته‌ها شناسایی و برآورده شوند.

مطلوبیت‌های مشتریان با گذر زمان تغییر می‌کنند. مواردی که امروز برای مشتری ارزش و شگفتی‌آفرین هستند، فردا مورد انتظار خواهند بود، یعنی به محض برآورده شدن یک خواسته شگفت‌انگیز، وجه شگفت‌انگیز آن توسط رقبا تقلید خواهد شد و مشتریان فراهم کردن آن وجه را از هر کسی انتظار خواهند داشت. در گذشته انطباق محصول با استاندارد اهمیت داشت در حالی که امروزه جزو لاینفک و الزامات کالاها و خدمات است و موارد دیگری از اهمیت بیشتری برخوردار شده اند. به دلیل پویایی انتظارات لازم است مشتریان به طور مستمر مورد ارزیابی قرار گیرند.

۳-۴-۷-۳-۴- شناخت مشتریان و غیرمشتریان

به هنگام بررسی مشتریان تنها به کسانی که به شما مراجعه می‌کنند و خریدار کالا و خدمات شما می‌باشند اکتفا نکنید، بلکه کسانی که به شما مراجعه می‌کنند اما خریدی انجام نمی‌دهند و یا حتی مصرف‌کنندگانی که نیازهای خود را از رقبا تامین می‌کنند نیز منابع بالقوه‌ای برای شناخت ابعاد ارزش آفرین کسب‌وکار می‌باشند. به بیان پیتز دراکر^۱ بزرگترین شرکت‌ها و سازمان‌ها، دست‌بالا ۳۰ درصد از مشتریان احتمالی را در دست دارند بنابراین همواره ۷۰ درصد از کسانی که می‌توانند مشتری یک سازمان باشند از دسترس آن‌ها بیرون هستند. دراکر آنان را "غیرمشتریان" می‌نامد. سازمان‌های اندکی به شناخت غیرمشتریان و علت غیرمشتری بودن آن‌ها می‌پردازند. در نیازهای معطل مانده آشکار و پنهان مشتریان و غیرمشتریان، فرصت‌های بسیاری نهفته است. جای تامل است که در بسیاری از موارد، دگرگونی‌ها از سوی غیرمشتریان بر سازمان‌ها تحمیل می‌شوند.

در صورتی که خواهان حفظ مشتریان خود و جلب مشتری‌های رقبا می‌باشید لازم است که انتظارات آنان را شناسایی و برآورده سازید. سن، ارزش‌ها و باورها، سطح تحصیلات، وضعیت اقتصادی و فرهنگی و شرایط کاری بر انتظارات و مطلوبیت‌های آنان تاثیر می‌گذارند. هیچ دو مشتری در یک قطعه یکسان بازار، مطلوبیت‌های یکسانی ندارند.

۳-۴-۷-۳-۵- شیوه‌های شناخت مشتری

گمان نکنید که مشتریان خود را به خوبی می‌شناسید بلکه باید با مشتری زندگی کرد تا شناختی کافی از انتظارات پنهان و آشکار و نیات آن به‌دست آورد.

شیوه‌ها و ابزار متعددی برای این منظور به‌کار گرفته می‌شوند، برگزاری جلسه با مشتری، بررسی شکایات، نظرسنجی از واسطه‌ها و توزیع‌کنندگان مشاهده مستقیم نحوه مصرف در محل و ... شیوه‌های شناخت آنان می‌باشند. با مشتریان خود ارتباط برقرار سازید. ایجاد ارتباط زمان و تلاش بسیاری را می‌طلبد، اما بدون ارتباط از نعمت دانش مشتری محروم خواهید ماند. آگاه باشید که ارتباطات طی مراحل گوناگون ایجاد می‌شوند. از این ارتباط استفاده کنید تا قسمتی از کسب‌وکار آن‌ها شوید. ارتباطات کلیدی را در نقاطی ایجاد کنید که مشتریان به شما اعتماد کنند. هر چه در مورد نیت مشتریان خود، از ایجاد ارتباط، بیشتر بدانید فرصت‌های بیشتری برای موفق نمودن آن‌ها در اختیار خواهید داشت. یکی از کارهایی که می‌توانید انجام دهید این

است که با مشتری‌های مشتریان خود صحبت کنید، با این روش برای سرافرازی مشتریان، در برابر مشتری‌هایشان، بهتر می‌توانید تلاش کنید.

همانگونه که عدم‌تعامل با مشتری خطرناک است، هدایت توسط مشتری نیز تا حدودی می‌تواند خطرناک باشد. برای خلق آینده و پیش افتادن از رقیب باید در میان مشتریان بود و در مورد نیازهای برآورده نشده آن‌ها بصیرت عمیق‌تری پیدا کرد، اما این موضوع نباید مانعی برای نوآوری‌های خارج از نظر مشتری گردد. نظر مشتری در این زمینه می‌تواند تلاش‌های خلق آینده را گمراه کند.

شرکت‌ها در تلاش برای ارتباط با مشتریان برای نوآوری بایستی در پی کشف مساله‌ها، خواسته‌ها و نتایج مورد انتظار آنان باشند و از آن‌ها راه‌حل نخواهند. شکل راه‌حل باید به شرکت بستگی داشته باشد. روش‌های سنتی ارتباط با مشتریان، دریافت راه‌حل از آن‌ها را دنبال می‌کنند درحالی که این امر به فرایند نوآوری صدمه وارد می‌نماید. اطاعت محض از نظرات مشتری باعث می‌شود بهبودها شکلی تدریجی به خود بگیرند و نه جهشی، با روش‌های ارتباطی مختلف به ویژه با مشاهده مستقیم رفتار مشتری به هنگام بهره‌مندی از کالا و خدمات، نیازها و نتایج آشکار آنان و نیز خواسته‌هایی که خود از آن آگاه نیستند، را کشف کنید و خود راه‌حل‌ها را ارایه دهید.

۳-۴-۷-۳-۶- هزینه و ارزش مشتری

هزینه وجه دیگری است که در ارزش آفرینی مورد توجه می‌باشد. هزینه شامل تمام مواردی است که مشتری به دلیل برقراری ارتباط با تامین‌کنندگان جهت خرید کالا یا خدمات صرف می‌نماید. قیمت، زمان و هزینه‌های نگهداری و تعمیر و حمل‌ونقل و خرابی از جمله مواردی می‌باشند که در هزینه مشتریان لحاظ می‌گردند. مشتریان امروزه خواهان هزینه‌های کمتری می‌باشند. به هر میزان که هزینه‌های مشتری را کاهش دهید، همچنان خواهان کاهش می‌باشند. با این حال در برخی موارد، قیمت، اهمیت کمتری دارد و سایر وجوه مهم‌تر می‌باشند. برخی از شرکت‌ها با آنکه محصولات خود را گران‌تر از رقبا عرضه می‌کنند با این حال طرفداران بیشتری دارند. در بعضی موارد کاهش قیمت‌ها منجر به وفاداری مشتریان نمی‌گردد، با کاهش قیمت‌ها، امکان دارد رقبا در اقدامی مشابه قیمت‌های خود را کاهش دهند.

ادامه این روند برای یک کسب‌وکار می‌تواند خطرناک باشد. با کاهش مداوم قیمت‌ها، شرکت‌ها به ویژه شرکت‌های کوچک و متوسط منابع مالی خود را به مخاطره می‌اندازند و سرمایه‌گذاری‌های آتی را با مشکل مواجه می‌نمایند. با این حال شرکت‌ها برای کاهش

هزینه‌های مشتریان باید هزینه‌های خود را کاهش دهند. فرایندها محل مناسبی برای کاهش هزینه‌های کسب و کار می‌باشند.

حال با خود بیاندیشید که کسب و کار شما چه قدر برای مشتری موفقیت در پی دارد؟ آیا قیمت آن متناسب با قیمت مورد نظر مشتری است؟

۳-۴-۸- تئوری بازی‌ها^۱

تئوری بازی‌ها، شاخه‌ای از ریاضیات کاربردی است که در تلاش است با کمک گرفتن از ریاضیات، رفتار را در شرایط استراتژیک یا بازی‌ها که در آن‌ها موفقیت فرد یا بنگاه در انتخاب کردن، وابسته به انتخاب دیگران می‌باشد، تحلیل کند.

انواع بازی‌های رایج که در تحلیل‌های رقابتی (از جمله در مکتب موقعیت یابی) بعضی از تکنیک‌های آنها به صورت گسترده‌ای استفاده می‌شود را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد:

۳-۴-۸-۱- بازی‌های متقارن - نامتقارن

بازی متقارن، نوعی از بازی است که نتیجه و سود حاصل از یک استراتژی تنها به این وابسته است که چه استراتژی‌های دیگری در بازی پیش گرفته شود و از اینکه کدام بازیکن (شرکت) این استراتژی را در پیش گرفته است، مستقل است؛ به عبارت دیگر، اگر مشخصات بازیکن بدون تغییر در سود حاصل از به کارگیری استراتژی‌ها بتواند تغییر کند، این بازی متقارن است. از سویی دیگر، بازی‌های نامتقارن، اغلب بازی‌هایی هستند که مجموعه استراتژی‌های یکسانی در بازی برای بازیکنان وجود ندارد. البته ممکن است استراتژی‌های یکسانی برای بازیکنان موجود باشد ولی آن بازی نامتقارن باشد.

۳-۴-۸-۲- بازی‌های مجموع صفر - مجموع غیر صفر

بازی‌های مجموع صفر، بازی‌هایی هستند که ارزش بازی در طول بازی ثابت می‌ماند و کاهش یا افزایش پیدا نمی‌کند. در این بازی‌ها، سود یک بازیکن با ضرر بازیکن دیگر همراه است. به عبارت ساده‌تر، یک بازی مجموع صفر، یک بازی برد- باخت است و به ازای هر برنده همواره یک بازنده وجود دارد؛ اما در بازی‌های مجموع غیر صفر، استراتژی‌هایی موجود است که برای همه بازیکنان سودمند است.

۳-۴-۸-۳- بازی‌های تصادفی-غیر تصادفی

بازی‌های تصادفی شامل عناصر تصادفی هستند و بازی‌های غیر تصادفی، بازی‌هایی هستند که دارای استراتژی‌های صرفاً منطقی می‌باشند.

۳-۴-۸-۴- بازی‌های با آگاهی کامل-بدون آگاهی کامل

بازی‌های با آگاهی کامل، بازی‌هایی هستند که تمام بازیکنان می‌توانند در هر لحظه، تمام ترکیب بازی را در مقابل خود مشاهده کنند. از سوی دیگر، در بازی‌های بدون آگاهی کامل، ظاهر و ترکیب کل بازی برای بازیکنان پوشیده است.

۳-۵- منابع و مآخذ

- خلیلی شورینی، سهراب (۱۳۷۷) "برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک"؛ انتشارات یادواره کتاب.
- شریفی کلویی. منصور (۱۳۷۶)؛ "راهنمای اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک"؛ نشر آروین.
- علی احمدی، علی رضا، (۱۳۷۵) "فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک" جزوه درسی، دانشگاه علم و صنعت.
- علی احمدی، علیرضا؛ ابراهیمی، مهدی و سلیمانی، حجت (۱۳۸۳) " برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات"، انتشارات تولید دانش، تهران.
- علی احمدی، علیرضا؛ اللهیاری، احمد، (۱۳۸۲)، "استراتژی رقابت و نوآوری در کسب و کار"، انتشارات تولید دانش.
- فرد آر، دیوید، (۱۳۷۹) "مدیریت استراتژیک" ترجمه اعرابی و پارسائیان، دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- Cliff Bowman & Davin Asch, (1997) ``Strategic Management``