

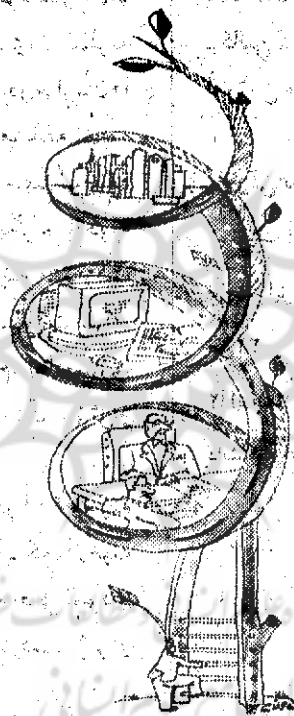
چگونه مدیران توسط گروه مشاوره مدیریت

«تدوین مدیریت استراتژیک»

را نظارت کنند؟

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت
گردآوری و تدوین: محمدعلی مهدوی

تأکید اصلی در این نمونه‌ها بر تصمیمات استراتژیک پیوسته تصمیمات مربوط به موضوع کیفیت و رقابت جهانی است. اکثر این نمونه‌ها با نمونه‌های دیگری که به موضوعات مورد نظر در یک صنعت یا چند صنعت مرتبط با یکدیگر می‌پردازند، هم‌گروه هستند. چنین رویه‌ای این فرصت را برای مدیران بوجود می‌آورد که بطور عمقی درباره صنایع مختلف مطالعه کنند و در حیطه‌ای گسترده‌تر، موضوعات استراتژیک مربوط به محیط رقابتی شرکتها را درک کنند. نتیجه



پیش‌گفتار
نمونه‌هایی از مدیریت استراتژیک، بهترین ابزار توسعه مهارت‌های تصمیم‌گیری را در اختیار مدیرانی قرار می‌دهد که علاقمندند در شرکت، مدیریت استراتژیک را تجربه کنند. این نمونه‌ها طیفی گسترده از سازمان‌هایی را در بر می‌گیرند که دست به تغییرات استراتژیک زده‌اند یا در حال انجام این تغییرات هستند. تعداد زیادی از مطالعات موردی «کلاسیک» جدید هستند. تمام نمونه‌ها در قالب سازمان‌های واقعی رخ

کلی این شیوه‌ها می‌تواند هم در قبل و هم در طی دوره‌های مدیریت استراتژیک از آن استفاده شود. همچنین می‌توان از کتاب «مدیریت استراتژیک: کیفیت جامع و رقابت جهانی» نوشته مایکل استاهل (Michael Stahl) و دیوید گریگسبی (David Grigsby) یا سایر کتب و منابع دیگر استفاده کرد.

۱. نمونه اصلی یعنی شرکت «هارلی - دیویدسون» (Harley - Davidson Inc) نشانگر پیشرفت چشمگیر این شوکت افسانه‌ای آمریکایی از جمله در استراتژی موفق توسعه کیفی آن می‌باشد.
۲. پاسخ استراتژیک شرکت EFA به تغییرات ساختاری در صنایع ساخت ساعت‌های مچی در جهان که به ساعت‌های بسیار با کیفیت و در عین حال ارزان قیمت سوئیس انجامید، بهترین نمونه ذکر شده در سال ۱۹۹۳ است.

می‌دهند که مسائل، کارکنان و دستاوردهایشان همگی حقیقی هستند. آنها حیطه‌ای گسترده از سازمان‌های کوچک تا بزرگ‌های صنعتی را در بر می‌گیرند. این نمونه‌ها را می‌توانید در کتاب **CASES IN STRATEGIC MANAGEMENT** نوشته David W. Grigsby and Michael J. Stahl بخورید. صورت کامل خلاصه کنید یا می‌توانید با دفتر ماهنامه توسعه مدیریت مکاتبه نمایید. منظور انجام ارزیابی واقعی از شرایط بسیاری از مؤلفین این نمونه‌ها مجبور شده‌اند تا اطلاعاتی گسترده و مفیدی در مورد یک صنعت را در کار خود بگنجانند. همه این نمونه‌ها ازمایش شده‌اند و اعضای مؤسسه تحقیقات موردی آمریکای شمالی (North America Case Research Association) آنها را سنجیده‌اند.

۳. موضوعات استراتژیک در صنایع داروسازی جهان در موضوعات مربوط به مسئولیتهای اجتماعی شرکتها در نمونه "شرکت داروسازی هوجست - روستن آر سو ۲۸۶".

۴. "صعود و سقوط شرکت یوگو" (Yugo) مؤید یکی از معروفترین نمونههای شکست خورده سالیان اخیر بدلیل کیفیت بسیار پائین آن است.

۵. یکی از جنجالیترین سرمایه گذاریهای مشترک متعلق به شرکت GM ALLISON Japan Ltd است.

۶. همچنین شرکت تولیدات کنهار (Kenhar) مقاومت زیادی در برابر مقررات تجاری ایالات متحده داشته است.

۷. نمونه بعدی استراتژی منحصر بفرد یک شرکت کوچک است که با استفاده از فرآیندهای تولیدی، نیازمند فناوریهای پیشرفته چنگکهای فولادی و اهرمهای متعلق به پالایرها را میسازد.

۸. در شرکت مساشین آلات کسالوکس (Calox Machinery Corporation) که یک تولید کننده آمریکایی تجهیزات عمرانی است، باید تصمیماتی جدی در مورد استراتژی توزیع محصولاتش در نیرزند اتخاذ گردد.

۹، ۱۰. دو نمونه بعدی به موضوعات استراتژیک در صنعت حمل و نقل هوایی مسافری در سطح جهان میپردازند. این دو نمونه عبارتند از "استراتژی بین المللی شرکت های هواپیمایی آمریکایی" و "شرکت هواپیمایی گلوبال و فرصتهای موجود در توسعه یک شرکت کوه ای". از موضوعات توسعه و رقابت در محیطی که به ازگی مقرون به صرفه است و آن حذف شده است گرفته تنها استراتژی شکل گیری شرکتها و جایگزینی مدیریت آنها در این گروه از نمونه ها گنجانده شده است.

۱۱. مورد قابل توجهی در صنعت جهانی تولید لوازم خانگی می پردازد که طی سالیان اخیر شاهد تغییرات بسیار مهمی بوده و متمرکز بر یکی از معروفترین این صنایع یعنی ویرپول (Whirpool) است. در چهار نمونه بعدی به شرکت های خرده فروشی پرداخته شده که همگی در این صنعت موفق در این صنعت داشته اند.

۱۲. نمونه شرکت لوازم آرایشی و بهداشتی Alpha Reddick, The

۱۳. نمونه شرکت IKEA استراتژی با کیفیت و کم هزینه این شرکت شناخته شده سوئدی تولید کننده مبلمان را توضیح داده و وضعیت رقابتی پیش روی این شرکت در بازارهای جدید را تشریح می کند.

۱۴. یکی از نمونه های کلاسیک که روزآمد شده است شرکت تولید بازی (Toys RU) می باشد که مؤید استراتژیهای قابل توجهی است که باعث تسلط این شرکت در صنعت خود گردید.

۱۵. نمونه شرکت وال - مارت (Wal - Mart) نیز داستان سریع ترین رشد یک شرکت خرده فروشی در سطح جهان است. سه شرکت تولید کننده مواد غذایی و نوشیدنی گروه بعدی را تشکیل می دهند.

۱۶. پویایتهای این صنعت در زمینه بازار انواع شیرینی ها و نوشیدنیهای غیرالکلی، شرکت کادبوری شوئیس (Cadbury Schweppes) را به یک نمونه جالب توجه در این صنعت تبدیل ساخته است.

۱۷. شعبه رستورانهای مرغ کنتاکی در کشور چین (Kentucky Fried Chicken) به تجزیه و تحلیل استراتژی ورود خود به بزرگترین بازار جهان می پردازد.

۱۸. نمونه شعبه شرکت تولید کننده نوشیدنیهای لایات (Labatt) در اروپا نیز کمک شایانی به تجزیه و تحلیل استراتژی این شرکت کانادایی دارد.

۱۹. نمونه بعدی شرکت برادران دیبرل (Dibrell Brothers Inc) است که نمایانگر تصمیم به ادغام این شرکت است که در زمینه به عمل آوردن برگ تنباکو فعالیت می کند.

شرکت های صنعت پوشاک و نساجی دارای سه نمونه هستند.

۲۰. شرکت لیز کالیبورنه (Liz Caliborne) یک نمونه روزآمد شده است که نشانگر رشد ناگهانی و سپس افول آن پس از بازنشسته شدن بنیانگذارانش می باشد.

۲۱. مدیریت استراتژیک بزرگترین شرکت تولید کننده کفشهای ورزشی در جهان، موضوع نمونه شرکت نایک (Nike Inc) است.

۲۲. نمونه شرکت نساجی لی (Lee Textile Company Ltd) مؤید مشکلات توسعه این شرکت تایوانی در زمانی است که کارگران بدلیل دستمزدهای بسیار پایین فشارهای زیادی را بر شرکتها وارد می کردند.

تمام نمونه های مندرج در گروه اخیر مؤید تصمیماتی

۳. موضوعات استراتژیک در صنایع داروسازی جهان در موضوعات مربوط به مسئولیتهای اجتماعی شرکتها در نمونه "شرکت داروسازی هوجست - روستن آر سو ۲۸۶".

۴. "صعود و سقوط شرکت یوگو" (Yugo) مؤید یکی از معروفترین نمونههای شکست خورده سالیان اخیر بدلیل کیفیت بسیار پائین آن است.

۵. یکی از جنجالیترین سرمایه گذاریهای مشترک متعلق به شرکت GM ALLISON Japan Ltd است.

۶. همچنین شرکت تولیدات کنهار (Kenhar) مقاومت زیادی در برابر مقررات تجاری ایالات متحده داشته است.

۷. نمونه بعدی استراتژی منحصر بفرد یک شرکت کوچک است که با استفاده از فرآیندهای تولیدی، نیازمند فناوریهای پیشرفته چنگکهای فولادی و اهرمهای متعلق به پالایرها را میسازد.

۸. در شرکت مساشین آلات کسالوکس (Calox Machinery Corporation) که یک تولید کننده آمریکایی تجهیزات عمرانی است، باید تصمیماتی جدی در مورد استراتژی توزیع محصولاتش در نیرزند اتخاذ گردد.

۹، ۱۰. دو نمونه بعدی به موضوعات استراتژیک در صنعت حمل و نقل هوایی مسافری در سطح جهان می پردازند. این دو نمونه عبارتند از "استراتژی بین المللی شرکت های هواپیمایی آمریکایی" و "شرکت هواپیمایی گلوبال و فرصتهای موجود در توسعه یک شرکت کوه ای". از موضوعات توسعه و رقابت در محیطی که به ازگی مقرون به صرفه است و آن حذف شده است گرفته تنها استراتژی شکل گیری شرکتها و جایگزینی مدیریت آنها در این گروه از نمونه ها گنجانده شده است.

۱۱. مورد قابل توجهی در صنعت جهانی تولید لوازم خانگی می پردازد که طی سالیان اخیر شاهد تغییرات بسیار مهمی بوده و متمرکز بر یکی از معروفترین این صنایع یعنی ویرپول (Whirpool) است. در چهار نمونه بعدی به شرکت های خرده فروشی پرداخته شده که همگی در این صنعت موفق در این صنعت داشته اند.

۱۲. نمونه شرکت لوازم آرایشی و بهداشتی Alpha Reddick, The

۱۳. نمونه شرکت IKEA استراتژی با کیفیت و کم هزینه این شرکت شناخته شده سوئدی تولید کننده مبلمان را توضیح داده و وضعیت رقابتی پیش روی این شرکت در بازارهای جدید را تشریح می کند.

۱۴. یکی از نمونه های کلاسیک که روزآمد شده است شرکت تولید بازی (Toys RU) می باشد که مؤید استراتژیهای قابل توجهی است که باعث تسلط این شرکت در صنعت خود گردید.

۱۵. نمونه شرکت وال - مارت (Wal - Mart) نیز داستان سریع ترین رشد یک شرکت خرده فروشی در سطح جهان است. سه شرکت تولید کننده مواد غذایی و نوشیدنی گروه بعدی را تشکیل می دهند.

۱۶. پویایتهای این صنعت در زمینه بازار انواع شیرینی ها و نوشیدنیهای غیرالکلی، شرکت کادبوری شوئیس (Cadbury Schweppes) را به یک نمونه جالب توجه در این صنعت تبدیل ساخته است.

۱۷. شعبه رستورانهای مرغ کنتاکی در کشور چین (Kentucky Fried Chicken) به تجزیه و تحلیل استراتژی ورود خود به بزرگترین بازار جهان می پردازد.

۱۸. نمونه شعبه شرکت تولید کننده نوشیدنیهای لایات (Labatt) در اروپا نیز کمک شایانی به تجزیه و تحلیل استراتژی این شرکت کانادایی دارد.

۱۹. نمونه بعدی شرکت برادران دیبرل (Dibrell Brothers Inc) است که نمایانگر تصمیم به ادغام این شرکت است که در زمینه به عمل آوردن برگ تنباکو فعالیت می کند.

شرکت های صنعت پوشاک و نساجی دارای سه نمونه هستند.

۲۰. شرکت لیز کالیبورنه (Liz Caliborne) یک نمونه روزآمد شده است که نشانگر رشد ناگهانی و سپس افول آن پس از بازنشسته شدن بنیانگذارانش می باشد.

۲۱. مدیریت استراتژیک بزرگترین شرکت تولید کننده کفشهای ورزشی در جهان، موضوع نمونه شرکت نایک (Nike Inc) است.

۲۲. نمونه شرکت نساجی لی (Lee Textile Company Ltd) مؤید مشکلات توسعه این شرکت تایوانی در زمانی است که کارگران بدلیل دستمزدهای بسیار پایین فشارهای زیادی را بر شرکتها وارد می کردند.

تمام نمونه های مندرج در گروه اخیر مؤید تصمیماتی

که نشانگر شرایط واقعی کسب و کار هستند و می توانند نقش تصمیم گیرندگان ارشد سازمانها را مشخص نمایند، مطالعه کرده یا نخواهید کرده ولی در این متن با روشی مناسب برای بررسی مطالعه استراتژیک آشنا می شوید و می توانید در تصمیم گیرتان در این خصوص اعتماد کنید.

این مقاله مقدمه ای است که می تواند درک شما از جهان پیچیده تصمیم گیریهای استراتژیک را افزایش دهد و مهارتهای تحلیلی شما را تقویت نماید. دانش شما را درباره شرایط استراتژیک صنایع مختلف تقویت نماید. اگر چه هیچ جایگزینی برای تجزیهات مدیریتی در جهان واقعی وجود ندارد، اما این مطالبات بنوعی از جهان واقعی در درجه دوم اهمیت قرار دارند.

این دستورالعمل شما را با چیزهایی آشنا می کند که از شما بعنوان یک مدیر علاقه مند به مدیریت استراتژیک انتظار می رود. این دستورالعمل به شما کمک می کند تا به شما نشان خواهد داد که چگونه می توانید تجزیه و تحلیلهایی را که نیاز دارید، تهیه کنید.

خواندن و مطالعه نمونه ها (۱)

از آنجایی که از شما انتظار می رود نه تنها نمونه ها را بخوانید، چون خواندن آنها شما را با محیطهایی که مدیریت استراتژیک دارند آشنا می کند، بلکه آنها را تجزیه و تحلیل نمایید. در نتیجه قضاوتهای مستدل شما به پیشنهادها و توصیه هایی خواهد انجامید. آماده شدن برای بررسی نمونه ها به چیزی بیشتر از روشهای قدیمی و کلاسیک نیاز دارد. بنابراین، مهم است که

استراتژیک در شرکتها هستند که دولتی بوده اند و اکنون خصوصی شده اند.

۲۳. نمونه نخست یعنی شرکت آمتراک (Amtrak) آیا این شیوه اداره راه آهن است؟ به این موضوع می پردازد که مدیریت سیستم اداره راه آهن ایالات متحده که هنوز از یازانه های دولتی استفاده می کند باید به موضوعاتی چندوجهی و چندجانبه بپردازد.

۲۴. به صنعت بانکداری پرتغال که به تازگی مجدداً خصوصی شده و موضوعاتی منحصر بقره را خلق کرده است، در بخش صنعت کارتهای اعتباری و سیستم بانکداری پرتغال پرداخته شده است.

۲۵. نمونه شرکت ترانسویت نووگورد (Transvit of Novogord) در روسیه که یک تولیدکننده کوچک ترانسفورماتورهای الکتریکی است و حاکی از آن است که این شرکت باید برای حفظ بقای خویش رقابت با تولیدکنندگانی جهانی را بیاموزد. آنچه تحت عنوان آماده کردن و ارائه تجزیه و تحلیلهایی اثربخش و کارآمد پیش روی شما است، دستورالعملی جامع برای چگونگی استفاده در نشستهای تخصصی و زمینه ای برای تدوین مدیریت استراتژیک، چه در گزارشهای شفاهی و یا تکالیف مکتوب از مشاورین مدیریت استراتژیک را فراهم می آورد. همچنین شامل یک نتیجه گیری کلی است که می توان از آن بعنوان یک دستورالعمل برای شرکتها استفاده کرد که قصد دارند تجزیه و تحلیلهایی را پیرامون مدیریت استراتژیک انجام دهند.

از این مقاله چه به تنهایی استفاده کنید و چه به همراه متون دیگری همچون مدیریت استراتژیک: کیفیت جامع و رقابت جهانی، احساس ما این است که این مقاله می تواند مشوق بسیار خوبی برای مطالعه کردن و توسعه مهارتهای مدیریتی مدیران بخصوص در جهت کسب حداقل مهارت در تدوین مدیریت استراتژیک شرکتها باشد. امیدواریم استفاده از این مقاله برای شما لذت بخش باشد. آماده کردن و ارائه تجزیه و تحلیلهایی اثربخش و کارآمد

هدف از این متن امکان استفاده گسترده در تجزیه و تحلیل گزارشهای مدیریت استراتژیک را فراهم می آورد. شما استراتژیهای کسب و کار



زمان مناسبی را صرف مطالعه و تجزیه و تحلیل هر نمونه نمائید. برای این که بیشترین بهره را از هر نمونه ببرید، حداقل دو بار آن را بخوانید و این کار را در صورت امکان در دو زمان متفاوت انجام دهید. در مرتبه نخست، با سهولتی نسبیته بالا نمونه را بخوانید و حتی المقدور از یادداشت برداری، یا خط کشیدن زیر مطالب صرف نظر نمائید. در واقع آن را به مانند یک

تصمیم گیرنده استراتژیک کارآمده داشتن اطلاعاتی ولو محدود از محیط بسته. چهارچوبی واقعی برای اتخاذ تصمیمات، یک عنصر الزامی در تمامی نمونه ها است. شما باید تصمیمات خود را بر اساس اطلاعاتی اتخاذ کنید که در زمانی مناسب در اختیار مدیران است، هر چند که این امر قدری تهنیتی به نظر می رسد. حتی ممکن است شما مجبور شوید

تجزیه و تحلیل کارآمد گزارش باید هم شامل تجزیه و تحلیل درونی شرکت و هم شامل تجزیه و تحلیل محیط باشد. تجزیه و تحلیل درونی معمولاً با استفاده از یک روی آورد عملی انجام می شود. در ابتدا مطمئن شوید که گروه مشاوره مدیریت ارشد سازمان، اهداف و استراتژیهای سازمانی آن را بخوبی درک کرده است و سپس به تجزیه و تحلیل هر یک از اهداف و استراتژیها بپردازید.

برخی اطلاعاتی را که درباره یک شرکت و شرایط آن دارید، نادیده نگیرید. مثلاً، اگر شما یک نمونه مربوط به سال ۱۹۸۶ را بررسی می کنید، اطلاعات شما پیرامون بحران بازار سهام در اکتبر سال ۱۹۸۷ نباید بر تحلیل شما از آن نمونه تأثیر بگذارد. اگر چه شما به

پژوهشهایی که در خارج از محیط اطرافتان انجام شده اند، توجه کنید. ترغیب می شوید اما باید در برابر وسوسه همیشگی تصمیم گیرندگان یعنی تصمیم گیری بر مبنای اطلاعاتی که هرگز ندارند مقاومت کنید.

طراحان مدیریت استراتژیک شما در شرکت می توانند به شما یا دیگر مدیران، چگونگی روزآمد کردن نمونه ها را از طریق کسب اطلاعات جدید درباره شرکت مورد نظر محول کنند. آموختن اطلاعات جدیدتر درباره استراتژیهای که شرکتها خودشان را با آنها وفق می دهند و نتایج متعاقب آنها مؤید شیوای مطالب توجه برای تکمیل مطالعه یک نمونه است. اگر چه ثابت شده که بسیاری از استراتژیهای اتخاذ شده توسط شرکتها مرفق هستند، اما نباید همه استراتژیهای شرکتها را همواره پانسخی "صحیح" نسبت به مشکلات دانست.

انجام تجزیه و تحلیل

از مشاورین طراحان استراتژیک بخواهید که مطالب کمی و کیفی شما را سازماندهی نمایند. تقویم زمانبندی شده و روشهای گامی اوقات گزارشیها در برگیرنده تیرهی اصلی و پشتیبان، تاریخها و سایر مطالبی هستند که استفاده از آنها را مشکل می سازد. پیش از آنکه بطور واقعی به تحلیل بپردازید، مطمئن شوید که مطالب مهم و اصلی آن را به درستی فهمیده اند. گاهی اوقات لازم است تا برای کمک به حفظ صحیح توالی رخدادها و رابطه آنها با یکدیگر یک تقویم زمانی تهیه کنند. در صورتی که گزارش مورد نظر شما فاقد یک نمودار دقیق سازمانی است،

مجله یا یک داستان کوتاه بخوانید، از وضعیت شرکت مورد نظر در صنعت مربوطه و همچنین رقبايش دیدگاهی کلی بنمست آورید. به آخرین تاریخ گردآوری اطلاعات این نمونه توجه داشته باشید. از جداول یا نمودارهای مالی فقط برای اطلاع خود استفاده نشائید. در این مرحله آنها را تجزیه و تحلیل نکنید.

سپس از آغاز مرتبه دوم، کمی شک گروه در باره نمونه ای که خوانده اید، قدرتی بنیادین کنید. این معمولاً مستقراً از خودتان بیوسید. موضوعات محوری و اصلی که آنها هستند؟ و شما در تجزیه و تحلیل خویش باید چه مطالبی را کشف کنید؟ تمامی نمونه های استراتژی تنها به یک دو یا نهایتاً سه مسئله یا تصمیم اصلی می پردازند. از آنجایی که این موارد به شما در تحلیلتان کمک می کنند، هر چه زودتر آنها را کشف کنید، برایتان بهتر خواهد بود. طی دومین مرتبه خواندن نمونه، از مطالبی که برای تحلیلتان مهم هستند، یادداشت بردارید.

بدون شک نمونه هایی وجود دارند که شما احساس می کنید برای اتخاذ بهترین تصمیمات پیرامون آنها هیچگونه اطلاعاتی ندارند. معمولاً اطلاعات ارائه شده در گزارش نمونه ها کامل نیستند. از آنجایی که از مدیران محیطهایی واقعبینانه خواسته می شود بدون داشتن اطلاعات لازم تصمیم گیری نمایند، روش استفاده از گزارش نمونه ها هیچ شیوهی به محیط واقعی نخواهد داشت. یکی از مهم ترین قدمها به سمت تبدیل شدن به یک

با ترکیبی از این عوامل است. تجزیه و تحلیل مالی می‌تواند یکی از وقت‌گیرترین مراحل آماده‌سازی شما برای مطالعه گزارش دوره نظر تان باشد. اگر بجای تجزیه و تحلیل‌های تکراری در هر گزارش، فقط همان تجزیه و تحلیل‌هایی را انجام دهید که نیاز دارید تا حد زیادی از اتلاف وقت خود جلوگیری خواهید کرد. بنابراین، شما باید از ذهن خود همانند یک ماشین حساب یا حتی یک کامپیوتر استفاده کنید. تمرکز شما باید بر روی اطلاعاتی باشد که به شما کمک می‌کنند شرایط یک شرکت را بخوبی بفهمید و مبنایی را برای ارائه پیشنهادها و توصیه‌هایتان جهت حل مسائل فراهم می‌آورند.

از گروه مشاوره مدیریتی استراتژیک بخواهید بر تحلیل خود تمرکز کامل داشته باشند.

تجزیه و تحلیل کلرآمد گزارش باید هم شامل تجزیه و تحلیل درونی شرکت و هم شامل تجزیه و تحلیل محیط باشد. تجزیه و تحلیل درونی معمولاً با استفاده از یک روی آورد عملی انجام می‌شود. در ابتدا مطمئن شوید که گروه مشاوره مدیریت ارشد سازمان اهداف و استراتژی‌های سازمانی آن را بخوبی درک کرده است و سپس به تجزیه و تحلیل هر یک از اهداف و استراتژی‌ها بپردازید. بخش دوم ضمیمه نتایج تحلیل گزارش یک طرح قدم به قدم تحلیل درونی شرکتها را در اختیار شما قرار می‌دهد.

تقسیم محیط یک شرکت به بخشها و تجزیه و تحلیل تأثیری که هر بخش بطور جداگانه به همراه دارد، باعث بهترین شکل انجام تجزیه و تحلیل بیرونی می‌شود. تأثیرات احتمالی اقتصاد، جامعه و تغییرات اجتماعی مدنظر قرار گرفته باشد. بطور منظم محیط، در دسترس بودن منابع و تغییرات تکنولوژیکی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته شود. در راس همه موارد فوق، یک تجزیه و تحلیل کامل از محیط‌های رقابتی انجام شود. بخش سوم ضمیمه نتایج تحلیل گزارش فهرستی از سؤالات مطرحه در تجزیه و تحلیل بیرونی را ارائه می‌نماید.

اگر قرار باشد تمام ابعاد یک گزارش را با در نظر گرفتن تمامی جزئیاتش بررسی کرد، آنگاه فوآیند تجزیه و تحلیل می‌تواند بسیار وقت‌گیر باشد. به همین دلیل، شما باید اجازه دهید که موضوعات کلیدی هر گزارش مشخص کنند که شما باید کدام ابعاد گزارش را با تمامی جزئیاتش بررسی کنید.

کسب اطلاعات بیشتر با ماهنامه توسعه مدیریت شماره ۲۷ تیر ماه ۱۳۸۰

برای حفظ نامها، عناوین سازمانی و ارتباط میان آنها باید چنین نموداری را تهیه کنند. آنها باید بتوانند بخوبی مطالب مهم و موضوعات اصلی گزارش را درک کنند تا آمادگی آغاز تحلیل عمیق را داشته باشند.

از گروه مشاوره مدیریتی استراتژیک بخواهید گزارش‌های تجزیه و تحلیل مالی کسب و کار شما آغاز نمایند.

تحلیل آمار و ارقام (number crunching) تقریباً بهترین شیوه آغاز تجزیه و تحلیل یک گزارش است، زیرا یک ارزیابی عینی از عملکرد شرکت را در اختیار شما قرار می‌دهد و به شناسایی مشکلات برای انجام تحلیل‌های بعدی کمک می‌کند. ضرایب کلیدی مالی (key financial ratios) باید محاسبه شوند تا شما بتوانید از عملکرد و شرایط مالی شرکت مورد نظر خود مطلع گردید. نمودار نشانگر ارزیابی رابح تریب ضرایب مالی مورد استفاده است. توجه داشته باشید که اگر چه این ضرایب همواره مهم هستند اما باید آنها را تنها براساس شرکت مورد بررسی تفسیر کنید. به همین علت، برای اینکه بتوانید ارزیابی مناسبی از این ضرایب داشته باشید، ترازنامه‌های مالی هو یا پیش از دو سال را مورد بررسی قرار دهید. مقایسه این ضرایب با میانگین راندمان صنایع نیز مفید است. اگر این میانگین‌ها در گزارش‌ها ذکر نشده‌اند، می‌توانید آنها را از گزارش‌های مختلف بدست آورید.

تبدیل صورت ترازنامه‌های مالی به اظهارنامه‌های مالی با مقیاس مشترک (common-size statements) نیز مفید است. با در نظر گرفتن کل داراییهای یک شرکت به رقم ۱۰۰٪ و سپس محاسبه ارقام هر ترازنامه بعنوان درصدی از کل داراییها می‌توان به اظهارنامه‌های مالی با مقیاس مشترک دست یافت. همچنین با در نظر گرفتن فروش خالص شرکت به رقم ۱۰۰٪ و سپس محاسبه هر کالای فروخته شده بعنوان درصدی از کل فروش می‌توان به اظهارنامه‌ای مالی با مقیاس مشترک، در خصوص درآمد شرکت دست یافت. با استفاده از اظهارنامه‌های مالی با مقیاس مشترک، می‌توان بسادگی از رابطه میان صورت‌های حسابهای مختلف مطلع شد. در هر زمانی آنها را بررسی کرد، این روابط و رویه‌ها خود نشانگر مشکلات دیگری هستند که باید آنها را بررسی کرد. بهترین روش استفاده از اطلاعات اظهارنامه‌های مالی با مقیاس مشترک، ترکیب کردن آنها با سایر اطلاعات موجود است. مثلاً، افزایش هزینه کالاهای فروخته شده بعنوان درصدی از فروش خالص نمایانگر اتلاف منابع، شاگردآمدی تولید، افزایش قیمت مواد خام که ارتباطی به خریدار هم ندارد

اکثر مدیران حرفه‌ای ترجیح می‌دهند که گروه مشاوره فهرستی از چندین راه را برای حل مسائل ارائه دهد. این فرآیند نه گروه مشاوره اجازه می‌دهد راه‌حل‌های مختلفی را که براساس توصیه‌های خودشان بدست آورده‌اند، با یکدیگر مقایسه نمایند. در پیش‌نویس راه‌حل، نباید موضوعات اجرایی بویژه موضوعات مالی را از نظر پرداخت، توصیه‌های گروه مشاوره باید همیشه مستقیم باشند؛ بویژه اگر گروه مشاوره بتواند نشان دهد که یک شرکت منابع لازم را برای اجرای آن در اختیار دارد. و هم چنین اگر بتواند، یک طرح متناسب برای اجرای آن که شامل جزئیات مطالب مهم و حقایق می‌باشد، ارائه کند. اگر گروه مشاوره تغییر استراتژی یک چهارچوب زمانی و بودجه‌ای مناسب را برای یک استراتژی نوین ارائه نماید، باید مسئولیت اجرای آن را به مدیران واگذار کند و مشخص نماید که یک شرکت برای اجرای موفق استراتژی جدید باید تا کجا به این مسیر ادامه دهد.

شاید یکی از دشوارترین بخشهای روشن مطالعه یک

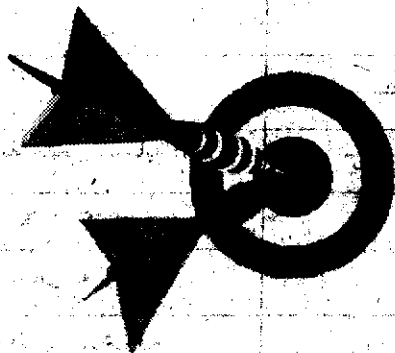
ضمیمه نتایج تجزیه و تحلیل گزارش می‌تواند به شما در طول فرآیند تجزیه و تحلیل کمک کنند. در نظر داشته باشید که این ضمیمه بیشتر یک منبع جامع است تا یک فهرست منظم و سازمان یافته.

گروه مشاوره باید توصیه‌ها و پیشنهادها را ارائه دهد. نتیجه نهایی تحلیل‌های گروه مشاوره چیزی نیست جز پیشنهادها و توصیه‌های ایشان. این توصیه‌ها باید صرفاً بر مبنای یافته‌های واقعی باشند و بتوانند به شکلی مستدل از قضاوت‌های گروه مشاوره حمایت کنند. اگر چه اتخاذ تصمیمات در محیط‌های واقعی موضوع تحلیل‌های بسیاری هستند، اما همواره برای اتخاذ این‌گونه تصمیمات به تحلیل‌های بیشتری نیاز است، مگر اینکه تصمیم‌گیرندگان در قبال مسئله‌ای که قصد دارند به آن بپردازند، از تجربیات بسیار بالایی برخوردار باشند. بنابراین، گفتن این جمله که "تحلیل گروه مشاوره نشانگر موارد ذیل است..." همواره بهتر از گفتن این عبارت است که "به اعتقاد گروه مشاوره شرکت مورد نظر باید..."

نحوه نمایش نسبت به صورت	فرمول	نسبت
		الف - سودآوری:
درصد	$\frac{\text{سود خالص بعد از کسر مالیات}}{\text{مجموع داراییها}}$	بازده سرمایه‌گذاری
درصد	$\frac{\text{سود خالص بعد از مالیات}}{\text{حقوق صاحبان سهام}}$	بازده حقوق صاحبان سهام
واحد پول	$\frac{\text{سود سهام ممتاز} - \text{سود خالص بعد از کسر مالیات}}{\text{تعداد سهام عادی در دست مردم}}$	سود هر سهم (EPS)
درصد	$\frac{\text{بهای تمام شده کالای فروخته شده} - \text{فروش}}{\text{فروش}}$	حاشیه سود ناخالص
درصد	$\frac{\text{سود قبل از کسر بهره و مالیات}}{\text{فروش}}$	حاشیه سود عملیاتی
درصد	$\frac{\text{سود خالص بعد از کسر مالیات}}{\text{فروش}}$	حاشیه سود خالص
		ب - نقدینگی:
	$\frac{\text{دارائیهای جاری}}{\text{بدهیهای جاری}}$	جاری
مرتبه (دفعات)	$\frac{\text{موجودیها} - \text{دارائیهای جاری}}{\text{بدهیهای جاری}}$	
مرتبه (دفعات)	$\frac{\text{موجودیها}}{\text{بدهیهای جاری} - \text{دارائیهای جاری}}$	موجودی به خالص سرمایه در گردش
		ج - اهرم:
درصد	$\frac{\text{مجموع بدهیها}}{\text{مجموع دارائیهها}}$	بدهی به دارایی
	$\frac{\text{مجموع بدهیها}}{\text{حقوق صاحبان سهام}}$	بدهی به ارزش ویژه

درصد	بدهیهای نقدی حقوق صاحبان سهام	ندگی بلند مدت به حقوق صاحبان سهام
مرتببه (دفعات)	شود خالص قبل از کسر بهره و مالیات هزینه بهره	حصول هزینه بهره
مرتببه (دفعات)	تعداد اجاره سرمایه‌های هزینه اجاره + هزینه بهره	پوشش هزینه‌های ثابت
مرتببه (دفعات)	فروش مجموع داراییها	5 - نسبت‌های فعالیتها
مرتببه (دفعات)	فروش داراییهای ثابت	گردش داراییها
مرتببه (دفعات)	فروش بدهیهای جاری - داراییهای جاری	گردش خالص سرمایه در گردش
مرتببه (دفعات)	فروش میانگین موجودی بالای ساخته شده	گردش موجودیها
روز	میانگین حساب بدهکاران (فرهنگ نسخه سال)	دوره جمع‌آوری وصول طلب
مرتببه (دفعات)	نسبت بازار هر سهم سود هر سهم	نسبت P/E
درصد	سود نقدی، سالیانه هر سهم سود هر سهم	پرداخت سود نقدی هر سهم
درصد	سود نقدی، سالیانه هر سهم نسبت بازار هر سهم	بازده سود نقدی هر سهم

تکته مهمی که باید در تجزیه و تحلیل به خاطر داشته باشید تأیید و اثبات توصیه‌های گروه مشاوره از طریق یک تجزیه و تحلیل دقیق و کامل است. نحوه ارائه مدیریت استراتژیک یکی از راههای مناسب ارائه تصمیم‌گیری استراتژیک این است که کل شرکت از مطالب مطروحه مطلع شود. البته موفقیت این شیوه به آمادگی مناسب گروه مشاوره و توقعات بجا از آن گروه بستگی دارد. در این خصوص، نکات زیر را به خاطر داشته باشید:



گزارش، درک صحیح آن در زمانی است که هیچ پاسخ درست و حتی هیچ روی آورد درستی در قبال آن وجود ندارد. پس از اعلام کار گروه مشاوره باید این سؤال را از آنان پرسید: آیا این کار را بدرستی انجام داده‌اید؟ بخاطر داشته باشید که تصمیم‌گیری استراتژیک یک علم عینی نیست. تنها زمانی که دو شرکت در بازارهایی کاملاً یکسان اقدامات کاملاً متفاوتی را بکار می‌بندند و هر دو هم موفق می‌شوند، آنگاه می‌توان نتیجه گرفت که روی آوردها و راه‌حلهای متفاوت در یک گزارش خاص صحیح می‌باشند. اگر چه هیچ روی آورد و راه‌حلی تنها راه صحیح نیست، اما همواره تصمیماتی وجود دارند که بهتر از سایر تصمیمات هستند و همیشه برای اتخاذ تصمیمات روی آوردهایی وجود دارند که برتر از سایر روی آوردها هستند. همیشه برای اتخاذ تصمیمات روی آوردهایی وجود دارند که برتر از سایر روی آوردها هستند. همچنان که شما مهارت‌های خویش را در زمینه تحلیل توسعه داده و یا اصلاح می‌کنید، توانایی خود را نیز برای شناخت شرایطی که تحت آن شرایط، راه‌حلهای و روی آوردها مختلف موفق هستند، افزایش می‌دهید.

یافشاری بر شنیدن دلایل گروه مدیریت استراتژیک و خلاصه کردن تجزیه و تحلیل وظیفه گروه می باشد.

نمودار ۲. چهار سطح مختلف گفتگوهای یک نشست در باره گزارش مدیریت استراتژیک

تبادل مطالب مهم

پائین ترین سطح مباحثات، جلسه تنها به سراغ مطالب مهم می رود و هیچ تجزیه و تحلیلی واقعی از آنها صورت نمی گیرد. همچنین علائم وجود مشکلات مورد بحث قرار می گیرند، بدون این که خود مسائل و مشکلات مشخص گردند.

یافتن مشکلات و چالش

مرحله بالاتر از تبادل مطالب مهم، جلسه به یک تجزیه و تحلیل سازمان یافته از شرکت مورد نظر می پردازد. نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصتها و خطرات مشخص نمی گردند و فقط علائم وجود مشکلات مشخص می گردند.

حل مسئله

سطح سوم از مباحثات جلسه، توجه خاصی به بخشهای مختلف مسائل معطوف می گردد و برای هر بخش راه‌حلهایی ارائه می گردند.

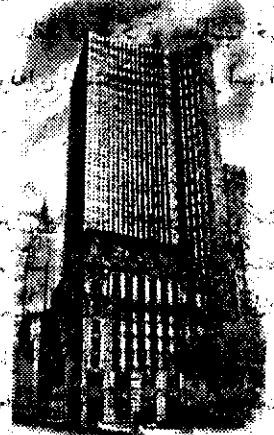
تصمیم‌گیری

بالاترین سطح مباحثات جلسه، مسائل سازمانی بعنوان یک مجموعه کلی مدنظر قرار می گیرند. راه‌حلهای در قالب یک طرح جامع استراتژیک ارائه می شوند و ملاحظات مربوط به اجرای این طرح نیز بدقت مدنظر قرار می گیرند.

ارائه شفاهی مطالب

گاهی اوقات از گروه مشاوره خواسته می شود تا مطالب خود پیرامون گزارش را به صورت شفاهی و معمولاً در گروه‌هایی متشکل از سه یا چهار مدیر ارائه نمایند. میزان رسمی بودن ارائه مطالب شفاهی به مدیر عامل شرکت بستگی دارد، اما بدون توجه به میزان رسمی بودن ارائه مطالب، آمادگی برای این کار و هدایت نحوه انجام آن در جلسه و تفاوت بسیار زیادی با مباحثات غیررسمی ظاهراً خواهد داشت. طبیعتاً داشتن آمادگی کامل گروه مهم است، زیرا کل فرآیند ارائه مطالب، تحلیل آنها و تصمیم‌گیری پیرامونشان به عهده گروه و سایر همکاران شرکت می‌باشد. در ادامه برخی از مطالبی که گروه مشاوره باید به هنگام ارائه مطالب شفاهی در جلسه مدنظر قرار داشته باشد، ذکر شده‌اند:

۱. قبل از شروع جلسه، تجزیه و تحلیل گروه باید در دو یا سه صفحه یادداشت خلاصه شده باشد. یادداشت‌های گروه باید شامل این موارد باشد: نقاط ضعف، نقاط قوت، فرصتها، خطرات، ضرایب کلیدی مالی و فهرستی از دو یا سه راه حل جایگزین و همچنین عقاید و ایده‌های جدیدی که ممکن است



۲. یکی از مهمترین

چیزهایی که می‌تواند

گروه به جلسه بیاورد

اجازه اظهار نظر

همکاران است، گروه

متوجه خواهد شد که

وقتی بحث آغاز

می‌شود به اندازه کل

افزادی که در کلاس

حضور دارند روی

آورد‌های مختلفی در قبال گزارش مورد بحث ارائه می‌شود. البته

گروه برای این عقیده است که مطالب خود را بهترین روی آورد

است. همواره بخاطر داشته باشید که با استفاده از یک فرآیند

ابتلاقی (refinement process) پیچیده‌ترین مسائل مدیریتی به

بهترین شکل ممکن قابل حل و فصل هستند و این فرآیند

نیازمند آن است که مجموعه‌ای از عقاید مختلف در اختیار

تصمیم‌گیرندگان قرار بگیرد.

۳. یا عدم تکرار چندباره مطالب مهم گزارش، از اتلاف وقت

جلسه جلوگیری شود. فرض کنید که همه حاضرین در جلسه

این مطالب را می‌دانند و باید از موضوعات کلیدی مطلع شده و

آنها را حل و فصل نمایند. تلاشی کنید که سطح مشارکت در

تصمیم‌گیری را به حداکثر برسانید. (به نمودار ۲ مراجعه نمایید).

۴. به خاطر داشته باشید که اگر گروه سکوت اختیار کند

نمی‌تواند ایده‌های خود را بیان نماید. در یک جلسه فعال، گروه

مدیریت استراتژیک مجبور است تا با قدرت تمام از عقاید

خود دفاع کند. هرگز وقت استراحت در جلسه را فراموش نکنند.

همچنین اگر مطالب زیادی گروه ندارد که به کیفیت‌های خود

افزافه کند، نباید چندان بر روی مکالمه یا دیگران یافشاری کند.

هر وقتی مدیرعامل شرکت در حین صحبت‌های گروه مدیریت

استراتژیک شخصی نمی‌گوید، بدانید که بحث گروه به خوبی

پیش می‌رود و وظیفه مدیرعامل در جلسه حفظ جریان اعلام

مخاطب مختلف و توضیح جزئیات از عقایدی که مطرح می‌شوند،

حد امکان آماده مباحثات مشاوره‌ای باشد؛ اما در اینجا تحلیل گروه باید کاملتر باشد. چارچوب مکتوب مقاله گروه مشاوره بر اساس مشخصات گزارش و درخواستهای شرکت متفاوت خواهد بود. اگر قرار است این کار به صورت سازمان یافته باشد باید به یکایک سؤالات مطرحه پرداخته شود و توصیه‌های گروه ارائه شده باشد. اگر گروه مشاوره از یک روی آورد سازمان تیاقت استفاده می‌کند، باید بداند که چگونه مطالب خویش را تنظیم نماید. نمونه‌ای ۳ نمودار است که در اکثر استراتژیهای کسب و کار کاربرد دارد.

انجام تحقیقات مکمل

گاهی اوقات تجزیه و تحلیل نیازمند تحقیق و پژوهش برای یافتن اطلاعاتی در مورد شرکت یا صنعت مربوطه بمنظور ارائه یک طرح اقدام مناسب است. مثلاً گروه می‌تواند اطلاعاتی را که مربوط به چند سال قبل می‌باشد، روزآمد کند یا بررسی بیشتری در مورد شرایط محیطی یا رقابتی یک شرکت انجام دهد. همچنین می‌تواند از کتابخانه‌ها بعنوان یک منبع ثانوی برای گسترش اطلاعات پیرامون استراتژیهای کسب و کار استفاده نماید. خوشبختانه اکثر کتابخانه‌های دانشگاهها و کتابخانه‌های عمومی موجود در اینترنت دارای منابع مورد نیاز هستند. خود شرکتها نیز منبع خوبی برای اطلاعات روزآمد هستند و بسیاری از آنها آماده‌اند تا نسخه‌ای از گزارشات سه ماهه یا سالانه خود و همچنین سایر اطلاعات خویش را در اختیار گروه قرار دهند. البته نباید صرفاً به اطلاعات شرکتها اعتماد کرد، زیرا نمی‌توان اطلاعاتی را که خوشایند آن شرکت نیستند از این طریق کسب کرد.

باید بجاخاطر داشته باشید که گاهی اوقات در یک گزارش از عنوان مبهم استفاده می‌شود و بنابراین انجام یک تحقیق مستقیم غیر ممکن می‌گردد. همچنین اکثر شرکتها خصوصی تمایلی به مبادله اطلاعات خود با بخش دولتی ندارند، اما شرکتها دولتی مجبور به اعلام اطلاعات خود هستند. این محدودیت، دستیابی به آخرین اطلاعات پیرامون برخی شرکتها را دشوار می‌سازد. هر چند که گروه می‌تواند اطلاعات لازم پیرامون صنایع آنها را کسب کند. شرکتها حسابرسی اطلاعاتی را راجع به فروش، سود و ضرایب مالی شرکتها خصوصی فراهم می‌دهند و برآوردهای آنها نیز اغلب درست است. معمولاً این موضوع صحت دارد که هر چه شرکت بزرگتر باشد، شما می‌توانید به اطلاعات بیشتری دست یابید. اکثر ۵۰۰ شرکت انتخابی مجله فورچون (Fortune) موضوع بسیاری از مقالات

۱. مطمئن شوید که حضار در نشست بخوبی از مطالب مهم گزارش مورد بحث آگاه هستند. اگر گزارش در اختیار سایر افراد حاضر در جلسه قرار نگرفته تا آن را مطالعه کنند، بخش اول ارائه مطالب باید به ذکر مطالب مهم اختصاص یابد. اگر چه این مرحله بسیار مهم است اما برای حفظ وقت جهت ارائه تحلیل، حتی المقدور فقط به ذکر خلاصه‌ای از مطالب اکتفا شود. با نوشتن این مطالب بر روی کاغذ و توزیع آنها می‌توان به سرعت از این مرحله عبور شود.

۲. مشخص کردن نقش مشاوره کمک زیادی به بحث خواهد کرد. داشتن نقش مشاور یا تحلیلگر خارج از شرکت، گروه زائد یک وضعیت واقعی و رسمی قرار خواهد داد، زیرا به گروه اجازه می‌دهد مطالب خود را به شکلی کاملاً هدفمند ارائه کند. ۳. سازماندهی مطالب بسیار مهم است و بویژه سازماندهی مطالبی که قصد دارند در ابتدا ارائه کنند ایده بسیار خوبی است. موضوعاتی را که قصد دارند در ابتدا ارائه کنند بدقت مشخص کنند تا بتوانند در تمام طول تجزیه و تحلیل خویش بر آنها تمرکز نمایند. در چندین نوبت خلاصه‌ای از مطالب ذکر شده را بیان نمایند تا به حضار یادآوری کنند که پیرامون چه موضوعی سخن می‌گویند.

۴. استفاده از تصاویر بصری کمک شایانی می‌کند هر چند که ممکن است حجم کار گروه مشاوره را افزایش دهند. برای ارائه مناسب مطالب، نمودارهای مناسبی باید تهیه شوند اما با ذکر جزئیات بی‌مورد حوصله شنوندگان نباید سربورد.

۵. تا آنجا که می‌شود توصیه‌های گروه به صورت کلی ارائه شود. همواره باید طرزهای مالی و پرستی در توصیه‌های گروه مشاوره گنجانیده شود و امکان ارزیابی و پیگیری آنها فراهم شود.

۶. اگر زمان اجازه می‌دهد گروه مشاوره باید سؤالاتی را مطرح کند. طرح سؤال یک روش خوب برای اثبات دانش گروه مشاوره مدیریت استراتژیک پیرامون نمونه مورد بررسی و فراهم آوردن امکان تفکری عمقی است. نباید در ابتدا نظم خاصی برای ذکر پرسشها در نظر گرفته شود. البته توجه داشته باشید که نباید زمان زیادی صرف این کار شود.

تحلیل مکتوب گزارش

تجزیه و تحلیل مکتوب را می‌توان بعنوان یک مقاله سازمان یافته که در آن از گروه خواسته شده به موضوعات مشخصی بپردازد یا بعنوان یک تجزیه و تحلیل جامع به اقتضای مختلف محول کرد. برای تهیه یک تجزیه و تحلیل مکتوب، گروه باید تا

جدید تجزیه و تحلیل صنایع و گزارشات بازرگانی هستند و بنابراین منابعی عالی برای تحقیقات ثانوی محسوب می‌شوند. در ایران نیز دریافت اطلاعات از بازار بورس اوراق بهادار و اطلاعات صد شرکت برتر ایران تا حدودی به تجزیه و تحلیلی داخلی کمک می‌کنند.

نمودار ۳. چارچوب پیشنهادی برای گزارش مکتوب

۱. مقدمه

خلاصه‌ای از هدف گزارش و چگونگی سازماندهی آن باید ارائه شود. باید مطالب اساسی در مورد شرکت بسمتوان راه مناسب برای معرفی گزارش، درج شود.

۲. تحلیل درونی

الف) وضعیت حال: در مورد استراتژی فعلی

شرکت بحث شود. بازارهای آنها، محصولات و خدمات، وضعیت رقابتی و حیطه فعالیتش تشریح گردد. تاکنون چه کارهایی و چگونه انجام شده‌اند؟ آیا عملکرد آن مثبت بود است؟ شکل صنعت طراحی گردد؟ این که فعلاً این شرکت در کدام بخش از این شکل صنعت فعالیت می‌کند، ترسیم شود؟ تکامل عمر صنعت و محصول ترسیم شود؟ (خیلی مهم است! خیلی مهم...)

ب) منابع مالی: شرایط مالی شرکت تشریح شود و توانایی آن برای برآورده ساختن نیازهای محیطی و آمادگی در قبال رشد آتی ارزیابی گردد.

ج) نقاط ضعف و قوت: درباره نقاط ضعف و قوت شرکت بحث شود زیرا این نقاط باید در تجزیه و تحلیل پیرامون بخشهای مختلف عملکرد این شرکت مشخص گردد.

۳. تجزیه و تحلیل بیرونی

الف) محیط عمومی: شرایط آتی اقتصادی، تکنولوژیکی، حقوقی - قضائی و اجتماعی شرکت تشریح شده باشد.

ب) محیط فعالیت: محیط رقابتی شرکت تشریح گردد. رقبا چه کسانی هستند؟ نقاط ضعف و قوت آنها چیست؟ معلوم شود.

ج) فرصتها و خطرات: تمامی موضوعات مربوط به این بخش که در تحلیل بیرونی مشخص شد، بطور خلاصه بیان گردد.

۴. تصمیمات کلیدی

نکات کلیدی در گزارش تعیین شود. مشکلات و تصمیماتی که شرکت

با آنها مواجه است، کدامها هستند؟ تمرکز توصیه‌های گروه مشاوره مدیریت باید بر روی چه موضوعاتی باشد؟ مشخص شود.

۷. شیوه‌های جایگزین

هر یک از استراتژیهای احتمالی که شرکت می‌تواند اتخاذ نماید، توضیح داده شود. در مورد نقاط قوت و ضعف هر شیوه بحث شود.

۶. تصمیمات پیشنهادی

گروه مدیریت استراتژیک باید بگوید از نظر آنان شرکت چه کاری را باید انجام دهد. استراتژی آن باید چه باشد؟ انتخاب گروه بر مبنای تجزیه و تحلیلی دقیق اثبات شود. در مورد اجزاء ارزیابی و پیگیری آن بحث شود. برای اجراء زمان

پیشنهادی و همچنین طرحهای مالی پیشنهادی ارائه شود.

۷. ضوابط، نمودارها و جداول

از آنجایی که تصمیمات استراتژیک در شرکت‌های واقعی

اغلب حاصل کار گروه‌های مدیریتی هستند که با

یکدیگر کار می‌کنند، مدیران عامل شرکتها باید از گروه

مشاوره مدیریت بخواهند برای آماده کردن گزارشهای

خود به صورت گروهی کار کنند تا بتوانند به تجربه‌ای

واقعی‌تر در زمینه فرآیند تصمیم‌گیری دست یابند.

کارکردن گروهی

از آنجایی که تصمیمات

استراتژیک در شرکت‌های

واقعی اغلب حاصل کار

گروه‌های مدیریتی هستند که با یکدیگر کار می‌کنند، مدیران عامل شرکتها باید از گروه مشاوره مدیریت بخواهند برای آماده کردن گزارشهای خود به صورت گروهی کار کنند تا بتوانند به تجربه‌ای واقعی‌تر در زمینه فرآیند تصمیم‌گیری دست یابند. کار تیمی تجربه‌ای موفق برای تدوین مدیریت استراتژیک است ولی آنچه مهمتر جلوه می‌کند ترکیب گروه مشاوره است. اگر مطالب زیر را مد نظر قرار دهید به تجربه‌ای موفقتر دست خواهید یافت.

۱. نقاط قوت و مهارتهای اعضای گروه را مشخص کرده و برای آن که بتوانید از مهارتهای آنها بخوبی استفاده کنید، نحوه تقسیم کار را از مدیر گروه درخواست کنید. تقسیم کار تجزیه و تحلیل به بخشهایی کاملاً مجزا، مانع از دوباره کاری و تداخل امور می‌گردد.

۲. همواره در قالب گروه با گروه مشاوره ملاقات کنید. بخاطر داشته باشید که نتیجه به گروه واگذار شده و این وظیفه به تک تک اعضا بستگی دارد. دقت کنید که این جلسات در زمانی کاملاً مناسب برنامه‌ریزی شوند تا همه اعضا بتوانند در آنها حضور یابند.

۳. همواره تمامی تصمیمات را به صورت مشترک و با موافقت کلیه اعضای گروه اتخاذ کنید. دقت داشته باشید که نتیجه نهایی کار، حاصل هماهنگی کامل میان اعضای تیم است. اغلب

سطح شرکت، سطح کسب و کار و سطح تخصصها با یکدیگر و همچنین وظایف شرکت سازگار است؟ آیا اهداف مكتوب هستند یا باید آنها را از عملکرد استنباط کرد؟

۳- استراتژیها: شرکت چگونه تلاش می کند تا به اهداف مورد نظرش دست یابد؟ آیا استراتژیها مطابق با اهداف و وظایف هستند؟ آیا استراتژیها با یکدیگر هماهنگ هستند یا این که به تدریج شکل می گیرند؟

۴- سیاستها: آیا شرکت برای اجرای استراتژیهایش از راه کارهای مناسبی استفاده می کند؟ آیا این سیاستها مانعی برای دستیابی به اهداف شرکت هستند یا باعث افزایش سرعت دستیابی به آنها می گردند.

۵- عملکرد شرکت

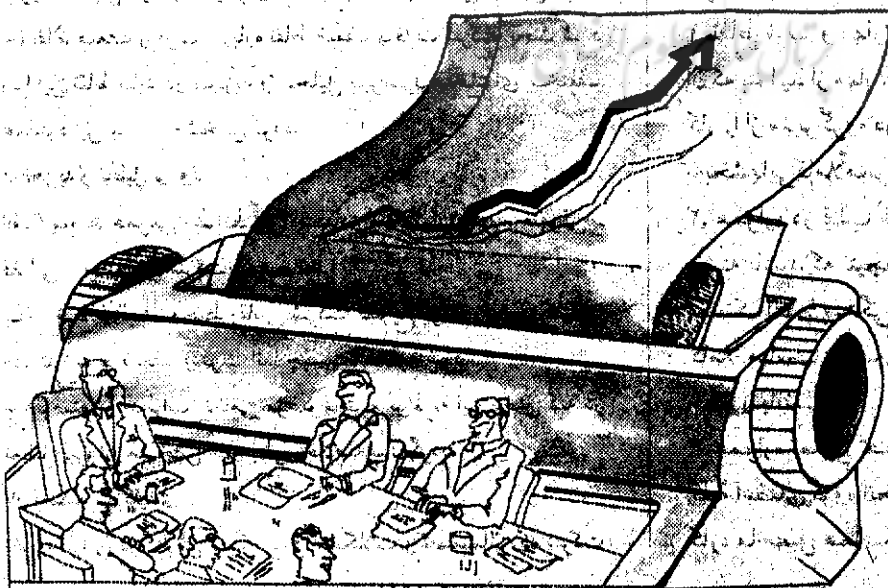
۱- عملکرد مالی: آیا عملکرد مالی شرکت مناسب است؟ سود خالص، حقوق سهامداران و سود سهام آن چقدر است؟ چه رویه های مورد استفاده در معیارهای سنجش عملکرد هستند؟

۲- اهداف: آیا سازمان توانسته به اهدافش دست یابد؟ آیا عملکرد فعلی مطابق با انتظارات است؟

۳- وضعیت رقابتی: آیا شرکت از وضعیت رقابتی مستمری در صنعت خود برخوردار است؟ آیا سهم آن در بازار دارای حالتی ثابت است یا رو به بود و ترقی؟

الف) تحلیل داخلی - نقاط ضعف و قوت
ب) ساختار و فرهنگ سازمانی

۱- نوع: ساختار سازمانی شرکت از چه نوعی می باشد: ساده، تخصصی، شبکه ای، افقی یا ماتریسی؟



تیمها در ارائه مقاله یا گزارش خود دچاره اشتباه می شوند، یعنی بجای این که مجموعه ای واحد از توصیه ها و پیشنهادها یک تحلیل را ارائه دهند، بخشهای مختلفی از چندین تحلیل را ارائه می کنند. بنابراین به گروه توصیه کنید به این دام نیفتاد.

خلاصه

این مقاله، چارچوبی کلی برای تحلیل گزارش مدیریت استراتژیک و توسعه کیفیت گزارشها را فراهم خواهد آورد. این راه کارها اکنون برای شما قدری مشکل به نظر می رسند، اما پس از این که با آنها آشنا تر شوید بطور خودکار در ذهنتان جا می افتند. هدف از این کار این است که مدیران عامل چارچوبی را برای اتخاذ تصمیمات استراتژیک کارآمد تدوین و نتایج

تحلیلهای خویش را به درستی لمس کنند. خوشبختانه تجزیه و تحلیل گزارش همانند سایر مهارتهای آموزش دیده می تواند در زمان، تمرکز و انجام کاری سخت اسهتلا کمزایان آن بسیار زیاد

است. بعلاوه، تجزیه و تحلیل تا حد بسیار زیادی شخصی است. هر تصمیم گیرنده موفق سبکی را که مدنظر خودش است انتخاب می کند. به همین دلیل، مدیران به این نتیجه می رسند که تدوین چارچوبی همانند آنچه که در کتابها ارائه شده برای هماهنگ نمودن کارها و سبک تصمیم گیرتان الزامی است. ما پیشنهاد می کنیم که شما از این دستورالعملها تا مادامی

که احساس کردید در این فرآیند به یک مسیر هموار دست یافته اید، استفاده کنید و سپس تنها گاهگاهی از آنها برای مرور تحلیلهای خویش بهره ببرید. ولی بدانید شرکتها نمی توانند استراتژی شبیه به هم داشته باشند؛ زیرا در کوتاه مدت شاید بتوانند مثل شرکتی که از آن

تقلید کرده اند، بشوند ولی حتماً در بلند مدت بازنده خواهند بود.

ضمیمه: طرح کلی تحلیل اوضاعیت حال

الف) وظایف، اهداف استراتژیها، سیاستها

۱- وظایف چه نوع کسب وکاری در شرکت انجام می شود؟ آیا این وظایف ثابت هستند یا مرتباً تغییر می کنند؟

۲- اهداف: شرکت قصد دارد چه کاری را انجام دهد؟ آیا

۲. تمرکز. آیا تصمیمات، متمرکز در سطح مدیریت ارشد است یا بصورت غیرمتمرکز و در سطح کل سازمان؟
 ۳. فرهنگ. آیا فرهنگی مناسب و تعریف شده در سطح شرکت رایج است؟ آیا این فرهنگ بازارمدار، تولید مدار یا تکنولوژی مدار است؟

۴. سازگاری. آیا ساختار فرهنگ سازمان بنا اهداف و استراتژیهای شرکت سازگار است؟
 (ب) مدیریت و هیات مدیره

۱. مدیر عامل. آیا مدیرعامل بر اساس دانش، مهارت و تواناییهای انتخاب شده است؟ آیا سبک مدیریتی مدیرعامل مستبدانه است یا مشارکتی؟

۲. هیات مدیره. آیا هیات مدیره مستقیماً در فرآیند مدیریت استراتژیک دخالت دارد یا فقط یک هیات مدیره تشریفاتی است؟

۳. مدیران ارشد. آیا مدیریت ارشد بر اساس تواناییهای انتخاب شده است؟ آیا طرحی مناسب برای جایگزینی کردن مدیران ارشد و آموزش پستهای مدیریت ارشد وجود دارد؟

(ج) مدیریت مالی

۱. اهداف و استراتژیها. آیا شرکت استراتژیها و اهداف مالی خود را بوضوح مشخص کرده است؟ آیا آنها با اهداف کلی شرکت مطابقت دارند؟

۲. سودآوری. عملکرد شرکت بر اساس ضرایب سودآوری چگونه است؟ آیا این عملکرد با عملکرد گذشته و میانگین صنعت مقایسه می شود؟ آیا ترانزنامههای درآمدی با مقیاس مشترک، هیچ تضادی را در صورت وضعیت درآمد خالص شرکت نشان نمی دهند؟

۳. نقدینگی و مدیریت اموال نقدی. عملکرد شرکت بر اساس ضرایب نقدینگی چگونه است؟ آیا مشکلات جریان نقدی مشخص شده اند؟ چگونه این ضرایب با عملکرد گذشته و میانگین صنعت مقایسه می شوند؟

۴. اهرمهای مالی و مدیریت سرمایه. آیا بر اساس ضرایب موجود، شرکت از اهرمهای مالی مناسبی بهره می برد؟ آیا مشکلات جریان نقدی مشخص شده اند؟ آیا اهرمهای مالی مورد استفاده با استراتژیهای شرکت همخوانی دارند؟

۵. مدیریت اموال و داراییها. آیا صورت موجودی انبارها، داراییها ثابت و سایر منابع بر اساس ضرایب فعالیت شرکت بدرستی نظارت می شوند؟ چگونه این ضرایب با عملکرد گذشته شرکت و عملکرد سایر شرکتها مقایسه می شوند؟

۶. برنامه ریزی و کنترل مالی. چه افرادی در برنامه ریزی مالی شرکت نقش دارند؟ آیا بودجه مناسبی در نظر گرفته شده است؟ چگونه بر تصمیمات اتخاذ شده نظارت می شود و چه کسی مسئولیت کنترل منابع مالی را بر عهده دارد؟ سیستمهای مالی و مدیریت اموال شرکت تا چه حد پیشرفته هستند؟

(د) مدیریت فعالیتهای

۱. ایجاد فنی. آیا ایجاد فنی شرکت متمرکز بر تولید، خدمات یا معاملات هستند؟

۲. ظرفیت. آیا ظرفیت تولید شرکت برای نیازهای فعلی و توسعه آتی فعالیتها مناسب است؟

۳. کیفیت. آیا کیفیت کالاها یا خدمات مطابق با انتظارات مشتریان و اهداف شرکت است؟ آیا سیستمهای تضمین کیفیت مناسب هستند؟

۴. کارایی. آیا کارایی فعالیتهای شرکت مناسب است؟ آیا می توان آن را بهبود بخشید؟

(ه) مدیریت بازاریابی

۱. تولید. مجموعه فعلی کالاها یا خدمات شرکت چیست؟ مدت حیات یک خط تولیدی چقدر است؟ مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟

۲. قیمت. آیا قیمتهای شرکت رقابتی بوده و مطابق با کیفیت تولید و وضعیت بازار هستند؟ آیا قیمتها بر مبنای تقاضا، رقابت یا قیمت تمام شده هستند؟

۳. مکان. آیا سیستم توزیع مناسب است؟ آیا شرکت گروه فروش خاص خود را دارد یا متکی به شرکتهای خارجی است؟ آیا بخش فروش، بخشی از خود شرکت است یا بصورت مجزا کنترل می شود؟ آیا ارتباط میان نیروهای فروش و توزیع کنندگان خوب است؟ آیا سیستم پرداخت دستمزدها، مناسب است؟

۴. توسعه. وضعیت تبلیغاتی شرکت چگونه است و آیا باعث توسعه کالاها و خدمات آن می گردد؟ آیا این توسعه کارآمد و اثربخش است؟ آیا روند توسعه در داخل شرکت برنامه ریزی شده یا توسط شرکتهای دیگر انجام می شود؟

۵. سیستمهای اطلاعات بازاریابی. چگونه شرکت از وجود بازارهای جدید یا گروههای هدف مطلع می شود؟ آیا توسعه بازاریابی دخالتی در توسعه محصولات جدید دارد؟ چگونه شرکت به تبادل اطلاعات با سیستم توزیع می پردازد؟

(و) مدیریت منابع انسانی

۱. برنامه ریزی منابع انسانی. آیا اقدامی مناسب برای برنامه ریزی منابع انسانی صورت گرفته است؟ آیا نیازهای

کارکنان در تدوین استراتژیها و برنامه‌ریزی تجهیزات و امکانات مدنظر قرار گرفته است؟

۲. استخدام نیرو. آیا فرآیندی مناسب برای جذب کارکنان مجرب و جود داده؟ این کارکنان چگونه انتخاب و استخدام می‌شوند؟

۳. بازآموزی و توسعه منابع انسانی. آیا برنامه‌های آموزشی کارآمد هستند؟ آیا ارزشیابی عملکرد و توسعه به درستی انجام می‌شود؟ آیا به درستی به شکایتها و اعتراضها پاسخ داده می‌شود؟

۴. دستمزدها. آیا سیستم پرداخت حقوق مناسب و کارآمد است؟ آیا سطح دستمزدها در سطح رقابتی است یا بالاتر از آن؟ آیا مزایای جانبی نسبت به صنعت مربوطه بالا هستند یا پایین؟

آیا شرکت طرحی برای تقسیم سود سهام میان کارکنانش دارد؟ ۵. روابط نیروی کار. اگر شرکت جزئی از اتحادیه‌های کارگری است، آیا رابطه آن با سازمانهای کار مطلوب است یا توأم با تنش و درگیری؟

ز) تحقیق و توسعه

۱. سازمان. آیا یک مرکز متمرکز تحقیق و توسعه در شرکت وجود دارد یا تحقیق و توسعه غیرمتمرکز است؟

۲. سطح اقدامات تحقیق و توسعه. چند درصد از منابع شرکت به تحقیق و توسعه اختصاص می‌یابد؟ این درصد در مقایسه با سایر رقبا چگونه است؟

۳. کنترل. چگونه تحقیق و توسعه کنترل می‌شود؟ سیاستهای تحقیق و توسعه در کدام بخش از سازمان تدوین می‌شوند؟

۴. توسعه تولیدات. آیا تحقیق و توسعه در دستیابی به بازارها یا تولیدات جدید تأثیری دارد؟

ح) سیستمهای مدیریت اطلاعات

۱. آیا در تمامی سطوح عملیاتی، مدیریت میانی و مدیریت ارشد از یک سیستم مدیریت اطلاعات استفاده می‌شود؟

۲. آیا این سیستم برای برآورده کردن نیازهای اطلاعاتی هر بخش مناسب است؟

۳. آیا سازمان برای بخشها و واحدهای مختلف خویش از یک سیستم متمرکز مدیریت اطلاعات استفاده می‌کند یا یک سیستم غیرمتمرکز؟

۴. آیا سیستم مدیریت اطلاعات مقرون به صرفه است؟

۵. آیا فرآیند مدیریت اطلاعات از سیستم حمایت از تصمیمات (decision support system (DSS)) برای کمک به تجزیه و تحلیل استراتژیک اطلاعات استفاده می‌کند؟

۱۱. تجزیه و تحلیل بیرونی - فرصتها و خطرات

الف) محیط اقتصادی

آینده صنعت چگونه پیش‌بینی می‌شود و کدام رخدادهای اقتصادی ممکن است بر این شرکت‌ها تأثیر بگذارند؟ آیا تورم یا رکود اقتصادی بر تقاضای تولیدات شرکت اثر می‌گذارد؟

ب) محیط تکنولوژیکی

احتمال دارد چه نوآوریهای رخ داده و بر تولیدات، خدمات یا فرآیندهای تولیدی شرکت تأثیر بگذارند؟ آیا میزان تغییر در فناوری شرکت رو به افزایش است یا رو به کاهش؟

ج) محیط حقوقی

آیا مقررات فعلی دولتی یا صنعتی خطرات یا فرصتهایی را به همراه دارند؟ آیا برای نظارت یا مشارکت فعالانه شرکت در فرآیند قانون‌گذاری اقداماتی در حال انجام است؟

د) محیط فیزیکی

آیا می‌توان انتظار داشت که کاهش شدیدی در منابع مورد نیاز رخ دهد؟ آیا هیچ تغییری در محیط اطراف شوکت رخ خواهد داد که بر دستیابی آن به اهداف یا فرصتهای فعلیش تأثیر بگذارد؟

ه) محیط اجتماعی

آیا می‌توان رخ داد تغییرات اجتماعی مهمی را در مشتریان، عرضه‌کنندگان یا نیروی کار انتظار داشت؟ آیا سلاقی و اولویتها به گونه‌ای در حال تغییر هستند که بر شرکت مورد بررسی شما تأثیر بگذارند؟

و) محیط رقابتی

رقبای شرکت چه کسانی هستند؟ سهم آنها در بازار چیست؟ آنها چقدر تأثیرگذار هستند؟ شرایط احتمالی ورود به یک رقابت جدید چگونه است؟ آیا جایگزینی برای خدمات یا محصولات شرکت مورد نظر شما وجود دارد؟

ز) محیط مشتریان

مشتریان فعلی و آتی چه کسانی هستند؟ نیازهای آنها چیست؟ چگونه شرکت رضایت مشتریان فعلی خویش را فراهم می‌کند؟ چگونه شرکت رضایت مشتریان آینده خود را فراهم خواهد کرد؟

