

# چارچوبی برای تحلیل استراتژیک بطور

## جامع و مدون

نویسنده:

A.E.Boardman&A.R.Vining

ترجمه احمد الهیاری

مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی

پاییز و زمستان ۸۵

### چکیده

این مقاله چارچوبی اساسی برای تحلیل استراتژیک بطور جامع و مدون ارائه می‌دهد این چارچوب به تشریح عناصر اصلی در یک تحلیل استراتژیک مدون می‌پردازد و برای آن ترتیبی از مراحل اساسی پیشنهاد می‌دهد. در بسیاری از شرایط هدف از تحلیل استراتژیک کمک به تحلیل چگونگی ایجاد در آمد در از صرف هزینه می‌باشد. رسیدن به این هدف تنها در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود که شرکت بتواند منابع ارزشمندی را برای خود پدید آورد.

### کلید واژه:

تحلیل استراتژیک، تحلیل استراتژیک مدون

### مقدمه

با مرور طبیعت چارچوب یاد شده مجبور خواهید شد تا آن را با شرایط و احتیاجات وضعیت خاصی که در آن قرار دارید، انطباق دهید. برای مثال همانگونه که مشاهده خواهیم کرد، تحلیل استراتژی در سطح بنگاه برای شرکتهای دارای چندین واحد کسب و کار با تحلیل شرکتی که در یک کسب و کار فعالیت می‌کند متفاوت است و بطور قابل ملاحظه ای پیچیده تر میباشد. بطور طبیعی بخشهایی از این چارچوب با کار تحلیلگر استراتژیک نمی‌آید.

پیاده سازی این چارچوب بیشتر بستگی به میزان دسترسی به اطلاعات و عبور از سایر موانع دارد. هر چه تعداد چنین محدودیتهایی کمتر باشد این چارچوب بهتر عملی می‌نماید و

اهداف جامعتری به دست می‌دهد. بطور معمول یک تحلیل

استراتژیک جامع و مدون دارای سه قسمت اساسی است.

الف) تحلیل وضعیت کنونی

سوالات اساسی این قسمت عبارتند از:

محصولات شرکت چیستند؟

مشتریان چه کسانی هستند؟ شرکت در چه کسب و کاری است؟

فرآیندهای اصلی کدامند؟ وضعیت رقابت در این صنعت چگونه

می‌باشد؟ چه تغییراتی در محیط این صنعت در حال وقوع است؟

استراتژی شرکت چیست؟ مزایا و معایب رقابتی شرکت چه

می‌باشند؟ عملکرد مالی شرکت چگونه می‌باشند؟

ب) ارزیابی وضعیت کنونی در نقطه تغییر وضعیت

۱۱

فصلنامه مدیریت فردا  
سال چهارم / شماره ۱۱

میشود. همچنین استراتژی عملکرد را تحت تاثیر قرار میدهد. در این مرحله در شکل ۱ تمرکز اجزای اصلی بر زمان حال میباشد. ارتباطات بین اجز در مراحل تحلیل نقطه تغییر جهت و تحلیل راه حل پیوند خواهد خورد.

بنا به دلایل ذکر شده، ترتیب اجزاء بستگی به شرایط ویژه دارد. ترتیب اجزاء در شرایط گوناگون متفاوت است. برای یک شرکت دارای یک فعالیت تجاری، روش مرسوم پیشنهاد می کند که ابتدا صنعت تحلیل شود، پس از آن مشخصات داخلی، سپس استراتژی کنونی و نهایتاً عملکرد بررسی گردد. این ترتیب برای سطوح تجاری استراتژی در یک شرکت واقع می شود. در تحلیل استراتژیک در سطح بنگاه، در ابتدا، استراتژی کلی تشریح می گردد. اگر شرکت در انحصار مطلق یا انحصار دو یا چند قطبی فعالیت می کند، تحلیل صنعت ممکن است با بحث استراتژی رقابتی ادغام گردد یعنی در یک مرحله انجام شود. گاهی اوقات به نظر می رسد که می توان استراتژی و مشخصه های داخلی را در یک بخش مورد بحث قرار داد. غالباً در تحلیل رقابت تعیین موقت مشکل می باشد. معمولاً تحلیل رقیب در بحث رقابت در آنالیز صنعت جا می گیرد. با این حال، بر خیف از وجوه آن می تواند قسمتی از تحلیل مشخصه های درونی را به هنگام بحث پیرامون تفاوت های زنجیره ارزش یا عوامل کلیدی موفقیت را در بر گیرد، در سایر، مواقع، مناسب است تا پیش از مرحله دوم اجزاء بطور جداگانه مورد بررسی قرار گیرند.

در صورت ادامه استراتژی کنونی، چه اتفاقی خواهد افتاد؟ علت نامناسب بودن استراتژی کنونی چیست؟ مشکل اصلی و ریشه ای چیست؟ اقدام عقلایی لازم چه می باشد؟ شرکت باید در چه جهت استراتژیکی حرکت کند؟ برای قضاوت در خصوص گزینه های استراتژیک چه روشی مورد استفاده خواهد بود؟

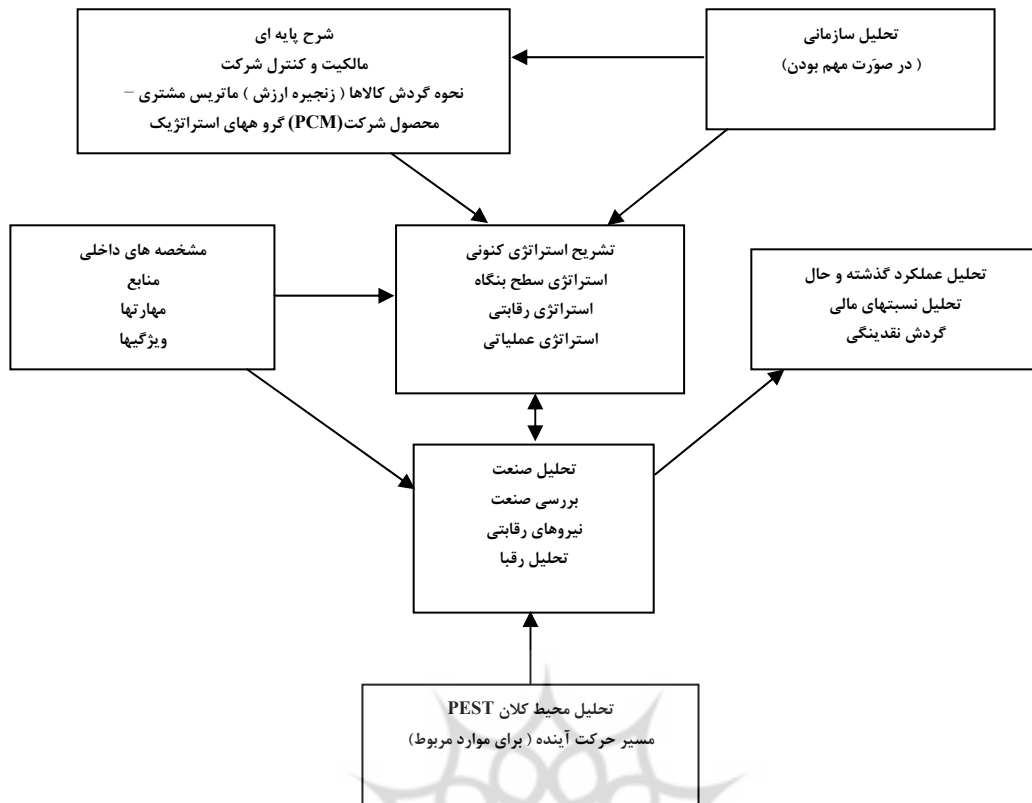
ج) بررسی راه حل های مختلف

آیا گزینه های استراتژیک بهتری وجود دارد؟ اهداف استراتژیک شرکت چه می باشند؟ آیا اهدافی غیر از بیشینه کردن سود وجود دارد؟ هر کدام از گزینه های استراتژیک چه تاثیری بر اهداف سازمان خواهد داشت؟ تاثیرات یاد شده «خوب» یا «بد» می باشند؟ کدام گزینه ها ارجحیت دارند؟ میزان حساسیت هر راه حل به متغیرهای جهانی چقدر است؟

تحلیل شرایط در نقطه تغییر جهت مشکلترین قسمت تحلیل استراتژیک است. در عمل دانش پژوهان و تحلیلگران برای دریافت کلیه اطلاعات و بیان مشکلات اساسی آمادگی لازم را ندارند. آنان نیز به مانند هر کس دیگری تمایل دارند تا از پاسخگویی به پرسشهای ارزیابی وضعیت کنونی در نقطه تغییر وضعیت دوری گزینند. ممکن است برای طفره رفتن از پاسخگویی به این سوالها لیستی بلند بالا از مشکلات و راه حلها و انبوهی از تکنیکهای طرح ریزی استراتژیک ارائه می دهند یا یک چارچوب غیر جامع را پی می گیرند در این صورت لازم است تا نقطه تغییر جهت با دلیل و مدرک مشخص شود و تعیین گردد که در صورت ادامه فعالیتها با وضعیت موجود چه پیش خواهد آمد.

## ۱. تحلیل وضعیت کنونی

شکل ۱. اجزای اساسی مرحله تحلیل وضعیت کنونی را در بر دارد. شرح واقعیت های اساسی شرکت در سمت چپ مشاهده می شود اطلاعات این بخش زمینه لازم را برای تحلیل استراتژیک فراهم می سازد. از این رو درک آن در ابتدا ضروری است. موقعیت سایر اجزا این شکل و خطوط ارتباطی بین آنها بر این نکته تاکید دارد که هدف اصلی از تحلیل استراتژیک بهبود عملکرد شرکت می باشد. در این شکل اجزای اساسی تحلیل استراتژیک مشخص شده اند. طبق این شکل استراتژی بر ساختار و مشخصه های داخلی سازمان و بلعکس تاثیر می گذارد. استراتژی شرکت بر محیط صنعت تاثیر دارد و از آن متاثر



## ۱.۱. بیان مساله و تشریح شرکت

معمولا این بخش دو قسمت را شامل می شود.

### ۱.۱.۱. بیان مساله

این بخش، فرصتی مهیا می سازد تا مروری خلاصه بر تاریخچه شرکت صورت پذیرد و مشکل اساسی شرکت تشریح گردد. مرور تاریخچه و تشریح مساله اساسی بسیار مفید است زیرا استراتژی غالباً وابسته به مسیر حرکت شرکت می باشد. گزینه های استراتژیک شرکت در یک دوره اجرایی کوتاه به منابع استراتژی و موقعیت صنعت محدود میشوند. این مرحله امکان دارد با یک توضیح دقیق از اینکه شرکت چگونه به این موقعیت رسیده است آغاز شود، این توضیح دقیق شامل تاریخ نگاری فعالیتهای تجاری مختلف شرکت می باشد. شرح دقیق از رفتار گذشته شرکت در تحلیل سطح بنگاه مفید می باشد. با این حال بررسی موردی یک شرکت فعال در یک کسب و کار در این مرحله بهتر است کوتاه و مختصر باشد.

هر تحلیلی باید مشتری محور باشد البته معمولاً مدیر اجرایی و در برخی مواقع سهامداران عمده را نیز شامل میشود. معمولاً تحلیل استراتژیک در پاسخ به برخی کنشها (نشانه ای از مشکل) آغاز می گردد. برخی اوقات این نشانه شکل مجموعه ای از مسائل را به خود میگیرد که به نظر می آید شرکت با آنها روبروست یا در آینده نزدیک با آنها روبرو خواهد شد. گاهی وقتها شرکت فراتر از این می رود. و طرحی برای یک گزینه استراتژیک ارائه میدهد. میتوان از طریق تشریح مسائل پیش روی شرکت یا توضیح راه حل های اولیه ارائه شده از سوی آنها بر موضوع متمرکز گردید. (لزومی ندارد تا دقیقاً به یک موضوع کلیدی محدود شد، اما نباید تحلیل را با لیست کردن هر موضوعی که به ذهن می رسد مشوش نمود). در برخی اوقات در شرکتهای بسیار موفق تمرکز اصلی تحلیل بر شناسایی و استفاده از فرصتها می باشد.

-مشتري (PCMS) پديد آوريد و در هر خانه آن، اطلاعات مناسب مربوط به محصولات يا خدمات را وارد كنيد. هدف اصلي در اين جزء كشف مهمترين محصولات يا خدمات و مهمترين قسمتهای بازار می باشد.

(شکل ۲ نحوه پديد آوردن ماتريس های محصول مشتري را به طور مختصر نشان می دهد.)

(ت) ماتريس های محصول - مشتري برای صنعت افزودن اطلاعات رقبا به ماتريس باعث توسعه آن می شود. ماتريس های محصول - مشتري صنعت، اطلاعات رقبا، اطلاعات صنعت، بازار و شايستگی های کليدی آنها را نيز شامل می شوند. با اين کار مشخص می شود که شرکت واقعا در چه کسب و کاری قرار دارد و مرزهای آن کجاست؟

(ث) تصوير گروه استراتژیک:

در صورت امکان از ماتريس های محصول مشتري برای ايجاد یک تصوير از گروه استراتژیک استفاده كنيد. گروه استراتژیک، گروهی از شرکتهاست که به روشی مشابه با هم رقابت می نمایند، بنابراین احتمالا رقابت در درون یک گروه استراتژیک، شديدتر از رقابت بين گروههای استراتژیک می باشد. تحليل گر ممکن است یک ارزیابی اولیه نيز از عوامل موفقیت برای هر قطعه از گروههای استراتژیک ارائه نماید.

**گروه استراتژیک، گروهی از شرکتهاست که به روشی مشابه با هم رقابت می نمایند، بنابراین احتمالا رقابت در درون یک گروه استراتژیک، شديدتر از رقابت بين گروههای استراتژیک می باشد.**

#### ۱.۱.۲. تشریح واقعیات شرکت

از طريق برای هر یک از فعالیتهای موسسه، یک پيش نیاز فراهم میگردد، برای مثال در بررسی فرایند گردش کالاها و خدمات از ورودی اولیه تا مصرف کننده نهایی، جایگاه شرکت مشخص می شود، همچنین موقعیت محصولات و خدمات و رقبا از منظر مشتریان آشکار می گردد.

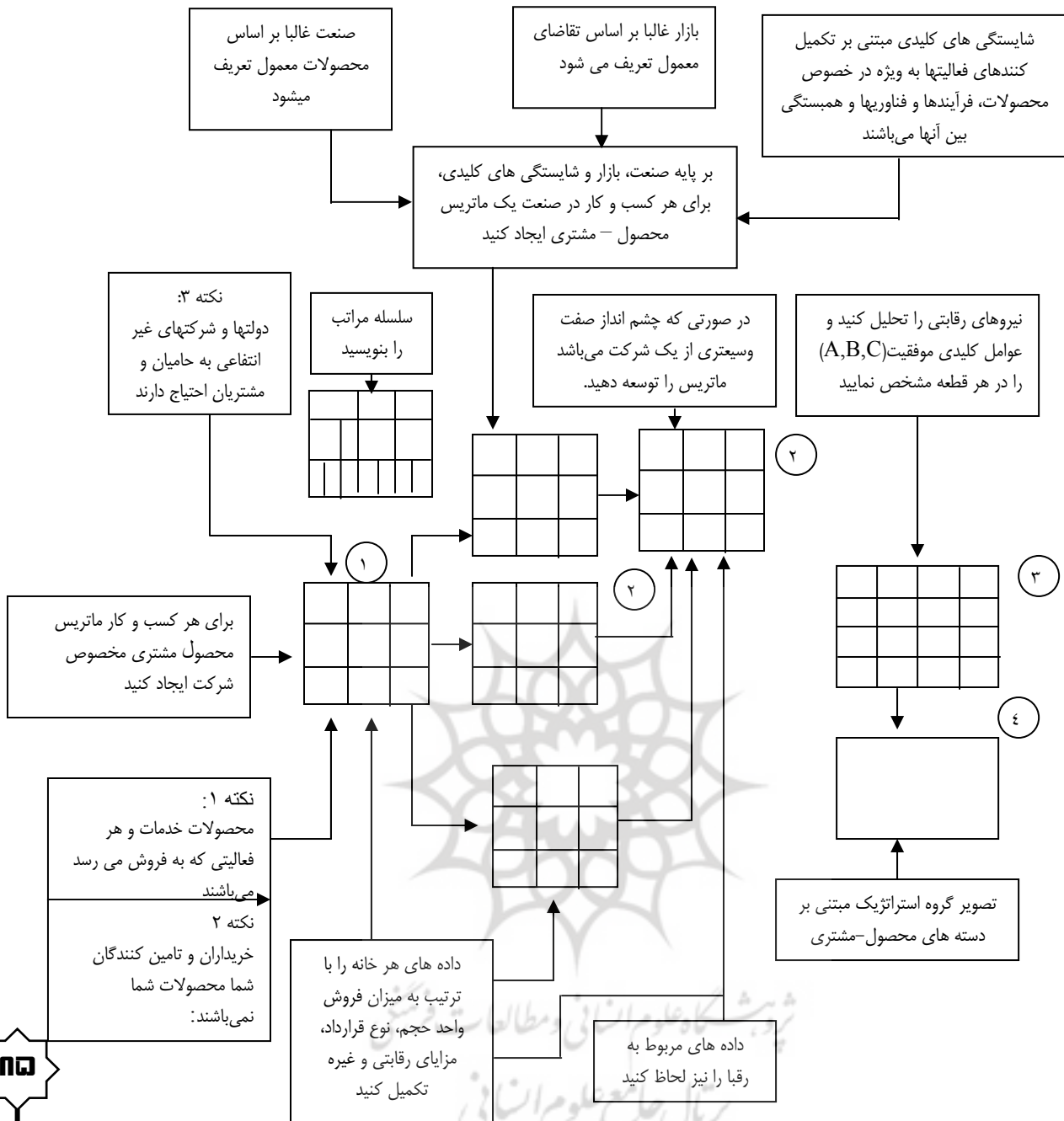
الف) مالکیت و کنترل

آیا شرکت دولتی است یا خصوصی و یا ترکیبی از این دو؟  
انتفاعی یا غیر انتفاعی؟ کنترل آن در دست چه کسی است؟ آیا سازمان از طریق مدیریت کنترل در دست مالک است؟

**دیاگرام جریان کالاها امکان دارد که زنجیره عمودی را در عرض صنعت، از رشته فعالیتهای اولیه تا صنایع ساخت محصولات و مصرف کنندگان نهایی نشان دهد.**

ب) تحليل جریان کالاها و تشخیص فرآیندها گاهی اوقات ارائه یک دیاگرام جریان کالاها که نشان دهنده ارتباطات داخلی بين بخشهای مهم، سازمانها یا گروه ها می باشد مفید است. دیاگرام جریان کالاها امکان دارد که زنجیره عمودی را در عرض صنعت، از رشته فعالیتهای اولیه تا صنایع ساخت محصولات و مصرف کنندگان نهایی نشان دهد. به خاطر داشته باشید که برای چند زمینه تجاری که در چند صنعت مختلف فعالیت می کند، امکان دارد فعالیتهای بطور افقی یا عمودی یکپارچه شده باشند و یا در دسته های مرتبط و غیر مرتبط قرار گیرند.

ايجاد یک ماتريس محصول مشتري برای هر فعالیت هدف این جزء درک از محصولات و مشتریان شرکت و نحوه تعامل بين آنهاست. برای هر فعالیت، یک ماتريس محصول

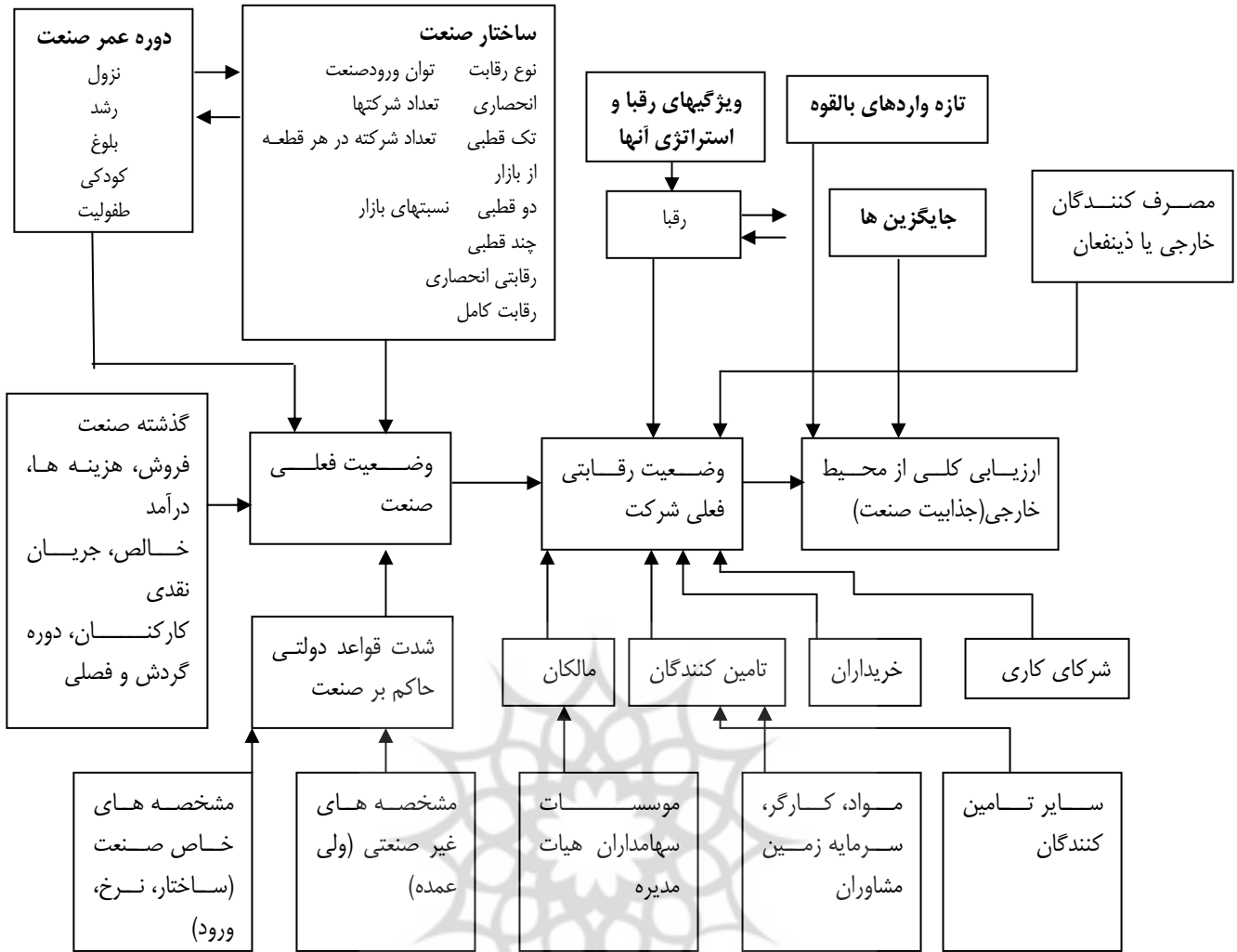


شکل ۲: مروری بر کاربردهای ماتریس محصول مشتری

## ۲.۱. تحلیل خارجی صنعت

در ابتدا صنعت را تعریف می کنیم به خاطر داشته باشید که صنعتها ایجاد می شوند و نه کشف! برای هر فعالیتی محیط خارجی را تحلیل کنید و به یک ارزیابی اولیه از جذابیت های صنعت دست یابند. بهتر است تحلیل گر بر عوامل خارجی رقابتی مثبت یا منفی که توانایی شرکت را در به دست آوردن درآمد تحت تاثیر قرار می دهند توجه

اساسی نماید. عوامل مرتبط با تحلیل صنعت با جزئیات در شکل ۳ نشان داده شده است.



شکل ۳. تحلیل صنعت

روند تغییرات در آینده و تاثیر آنها بر شرکت را پیش بینی نمایید. این بخش بر تغییرات بطور بالقوه اهمیت بیشتری است. یعنی باید عواملی که احتمالا در آینده نزدیک به محیط صنعت وارد می شوند و دارای تاثیر مهمی بر عملکرد شرکت دارند، مشخص گردند. در خصوص هر دسته با عوامل محیطی به صرف مباحثه پیرامون آنها، به سادگی برخورد نکنید. انجام تحلیل مناسب و مفید از محیط کلان مشکل می باشد.

به گونه ای دیگر با فرض لحاظ کردن تحلیل رقیب، این عوامل را می توان در شش زیر مجموعه طبیعت رقابت و استراتژی رقباء قدرت خریداران، قدرت تامین کنندگان، تهدید تازه واردها، جایگزینها و دولت، دسته بندی کرد.

### ۳.۱. تحلیل محیط کلان

گاهی اوقات مشخص کردن عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی (PEST) و چگونگی تغییر آنها بسیار مفید است.

#### ۴.۱. بررسی مشخصه های داخلی

هدف از تحلیل مشخصه های داخلی، شناسایی منابع موجود و بالقوه، هزینه های فرصت و موانع استفاده از منابع می باشد. یعنی مزیت های رقابتی شایستگی های کلیدی و معایب و موانع چیستند؟ چگونه و در چه دوره ای می توان آنها را به دست آورد؟ وضعیت آنها در شرکت چگونه است؟ آیا میتوان آنها را به سایر کسب و کارها تعمیم داد؟ آیا میتوان آنها را دوباره به دست آورد؟ آیا آنها تکمیل کننده فعالیتها میباشند؟ در صورتی که شرکتی دارای چند کسب و کار یا بخش بازار مشتری باشند، آیا بین این بخشها یا کسب و کارها هم افزایشی وجود دارد؟ اگر چنین است (علت) ریشه هم افزایشی چیست؟

الف) منابع، مهارتها و ویژگیها

لازم است تا لیستی از موجودی منابع، مهارتها و ویژگیهای شرکت تهیه شود از جمله:

منابع مالی (نقدینگی، سرمایه) داراییهای ثابت (زمین، کارخانه، تجهیزات) منابع اساسی (مهارتهای فنی و وفاداری کارکنان)، غیر ملموس (شهرت، نشان شرکت، شهرت مالی، شهرت استراتژیک، فرهنگ موسسه) تکنولوژیکی (اختراعات

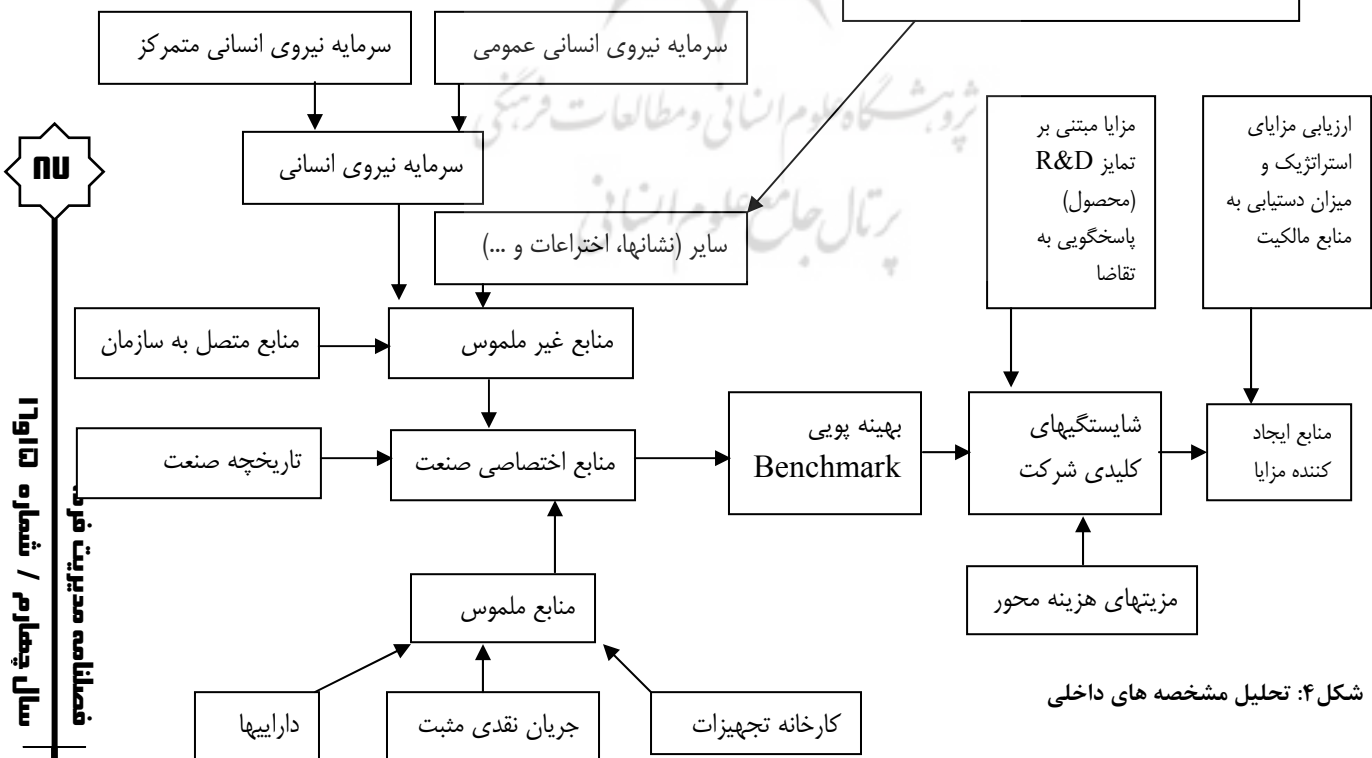
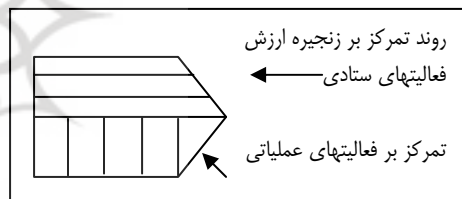
ثبت شده) قراردادهای طویل المدت (تامین گارانتی منابع) همچنین منابع موجودی انبار، مهارتها و ویژگیها در سطح عملیاتی باید در زنجیره ارزش به عنوان یک راهنمای سازمانی لیست گردد. غالباً تهیه چند نسخه درخصوص زنجیره ارزشی با توجه به موارد زیر مفید میباشد.

۱. تشریحی از فعالیتهای شرکت که زنجیره ارزش آن را میسازند.

۲. شرحی از ویژگی استراتژی رقابتی در هر فرآیند زنجیره ارزش

۳. بهینه پویی (Benchmark) و ارزیابی هر فعالیت

در این حالت هم شایستگی های کلیدی مبتنی بر منابع و هم شایستگی های مبتنی بر مهارتهای مدیریتی و سازمانی لحاظ می گردند. در نگاههای دارای چند فعالیت پیوند بین زنجیره های ارزشی در فعالیتهای مختلف را مورد بررسی قرار دهید.



شکل ۴: تحلیل مشخصه های داخلی

سال چهارم / شماره ۱۱۱  
فصلنامه مدیریت نوین



**ب) تحلیل سازمانی**

هدف از این تحلیل شناخت ویژگیهای سازمان و تشریح نحوه تاثیر گذاری آن مشخصات بر شایستگیهای کلیدی میباشد. ساختار سازمانی را تشریح کنید (موقعیت مدیریت ارشد و ارتباطات و نحوه گزارش دهی - ساختار داخلی و اختیارات افراد). نحوه انتصابات و اختیارات و مسئولیتها، درجه کنترل و تمرکز در بخشهای مربوط به کسب و کار را بررسی کنید. سیستم های سازمانی مانند MIS، بودجه ریزی، طرح ریزی، طرح ریزی استراتژیک سیستم های کنترل و سیستم های پاداش دهی و انگیزشی را مورد توجه قرار دهید. این قسمت از چارچوب است که اجرای استراتژیها را ممکن می سازد.

**۱.۵. تشریح استراتژی شرکت**

در اینجا، تحلیل گر بطور خلاصه دو سطح اصلی از استراتژی فعلی یعنی استراتژی فعلی استراتژی در سطح بنگاه و استراتژی رقابتی و تجاری را تشریح میکند. هر دو این استراتژیها به تخصیص منابع منتهی می شوند.

**الف) استراتژی سطح بنگاه**

استراتژی سطح بنگاه به محدوده فعالیت شرکت مربوط می شود. به منظور درک استراتژی بنگاه یک شرکت، تحلیل گر باید موارد زیر استخراج نماید:

در حال حاضر شرکت در چه کارهای فعالیت می کند؟ آیا کارهای شرکت در راستا می باشند؟ بطور افقی یا عمودی یکپارچه شده اند و یا پراکنده می باشند؟ در صورت پراکندگی کارها، آیا مربوط یا نامربوط هستند؟ اگر مربوط یا نامربوط هستند چگونه؟ محدوده فعالیتها چگونه تغییر میکند؟ شرکت دست به چه کارهای جدیدی می زند؟ از چه کارهایی خارج می شود و در چه کارهایی باقی می ماند؟

برای هر بخش از مشتری - محصول شرکت گزارش مفصلی تهیه کنید.

آیا بازار وسیع است یا بر قسمتی از آن متمرکز شده است؟ آیا در مالکیت یک نفر می باشد یا سرمایه گذاری مشترک یا اتحاد استراتژیک صورت پذیرفته است؟ آیا به بازارهای جدید وارد می شود، بازارهای موجود را توسعه می دهد؟ در صورت رشد، آیا این عمل از طریق توسعه داخلی یا تملک حاصل می شود؟ در صورت خروج آیا تجارت واگذار می شود و یا خروج آرام آرام صورت می پذیرد.

**ب) استراتژی رقابتی (کسب و کار)**

استراتژی رقابتی به چگونگی کیفیت رقابت شرکت در هر فعالیت (یا قسمت بازار-محصول) مربوط می شود، یعنی، شرکت چگونه در آمد کسب خواهد کرد. در این قسمت مناسب است تا نحوه رقابت و زنجیره ارزشی شرکت تشریح گردد. در عین حال باید به تغییر در عناصر پویایی استراتژی توجه گردد.

نحوه رقابت استراتژیک: آیا شرکت بر بالا بردن منحنی تقاضا (استراتژی تمایز)، پایین آوردن منحنی هزینه و استراتژی هزینه پایین برای تولید کننده یا هر دو یا هیچ یک متمرکز می شود؟ چگونه تقاضا را افزایش می دهد؟ آیا با افزودن بر کیفیت (تمایز عمودی) از طریق توسعه فناوری محصول و فرایند سرعت و اطمینان در تحول با اطمینان در محصول، این کار را صورت می دهد؟

آیا شرکت سعی دارد تا از طریق مقیاس اقتصادی، محدوده اقتصادی، منحنی یادگیری، فناوری محصول یا فرایند به هزینه های پایین دست یابد؟ آیا راهی دیگر برای دستیابی به درآمد وجود دارد؟

سوالات دیگری که باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از:

شرکت چه نوع شرکتی است؟ پیش از این چگونه به مزایای رقابتی دست یافته است؟ آیا شرکت تولیدگرا، بازارگرا، محصول گرا یا فرایندگرا است؟ آیا از نظر فناوری پیشرو است یا پس رو؟ آیا در حال مبارزه با رقبا یا بنگاهی خاص است؟ آیا منابع را برای آینده تضمین می نماید در این قسمت از تحلیل استراتژیک قصد بر ارائه جزئیات نیست بلکه چگونگی رقابت شرکت مشخص میشود.

**پ) استراتژی زنجیره ارزشی**

شرکت خوب چه وظائفی را انجام میدهد کدام یک از فعالیتها بر اساس قرداد با شرکای اساسی صورت می پذیرند؟ کدام فعالیت مربوط و کدام نامربوطند؟ در صورت لزوم، "یکپارچگی عمودی" را در شرکت بررسی نمایید، ارزیابی اولیه مشخص می کند که کدام فعالیت به سود آوری کمک می کنند.

استراتژی عملیاتی مهم کدامند؟ مهمترین فعالیتها، غالباً آنهایی هستند که منابع بیشتری را به خود تخصیص می دهند. اخیراً در چه فعالیتهایی سرمایه گذاری بیشتری صورت پذیرفته است و یا در آینده منابع بیشتری به آنها تخصیص خواهد یافت؟



## ۱.۶. تحلیل عملکرد مالی

نسبتهای مالی و جریان نقدی را در شرکت تحلیل کنید. تحلیل نسبتها را پوشش دهد، سودآوری، نقدینگی و نسبت بدهی به داراییها خالص و کارایی عملیاتی.

آیا شرکت درآمدی کسب می کند؟ آیا شرکت می تواند بدون جریان نقدی فعلی یا قرض نگرفتن در گزینه های آینده، فعالیت مالی نماید؟ انجام این بخش بر مبنای داده های پیشین می باشد. این بخش ممکن است بر یک طرح ساده برای صورت حساب فروش کالا در آینده مبتنی گردد (یعنی تحت یک سناریوی جامع "عدم تغییر") سازمانهای با معیارهای دیگر مورد قضاوت قرار می گیرند.

## ۲. قضاوت در خصوص تحلیل جهت استراتژیک

در نتیجه تحلیل وضعیت کنونی، تحلیلگر باید بفهمد که آیا استراتژی کنونی برای آینده مناسب می باشد یا خیر؟ سه گام اساسی برای این کار وجود دارد.

اولین گام خلاصه کردن عملکرد فعلی (در زمان «t») و مشخص نمودن وجود مشکل در شرکت میباشد؟ در صورت وجود مساله طبیعت آن چگونه است؟ نکات کلیدی مربوط به تحلیل وضعیت فعلی را در زمان «t» خلاصه نمایید. برخی پرسشها در این قسمت عبارتند از: آیا صنعت برای شرکت جذابیت دارد؟ عوامل کلیدی موفقیت (CSF) چیستند؟ آیا شرکت عوامل کلیدی را در خود دارد؟ آیا استراتژی با محیط منطبق است یا نا همگون می باشد؟ آیا مشخصه های شرکت مناسب هستند؟ آیا شرکت مزیت های رقابتی دارد؟ چرا برای به آوردن درآمد در بخشی هزینه صرف می کند؟ چرا مساله وجود دارد؟ (این پرسشها، برخی سئوالهای پیشنهادی برای کمک به تشریح موضوع می باشند با این حال لزومی به پاسخگویی به تمام آنها نمی باشد) همچنین ماتریسهای پورت فولیو (مانند ماتریس رشد بازار- سهم بازار در گروه مشاورین بوستون BCG یا ماتریس جذابیت صنعت / قدرت رقابتی تجارت (مک کینزی) و جنرال الکتریک GE) را می توان برای نمایش وضعیت فعلی و آینده به کار گرفت.

از آنجا که تمرکز بر عملکرد کسب و کارها است عبارت ماتریس عملکرد از ماتریس پورت فولیو مناسبتر است.

دومین گام خلاصه کردن عملکرد مورد انتظار در آینده (در زمان t+1) در صورت ادامه استراتژی فعلی می باشد بدین معنی که آیا

شرکت مساله ای خواهد داشت؟ در صورت وجود مساله در آینده ، آن مساله چیست؟ بر مبنای تحلیل فوق از وضعیت فعلی ، سناریوی محتمل الوقوع برای صنعت پدید آوردید، یعنی یک تحلیل پویا از صنعت ارائه دهید. چه تغییراتی در محیط خارجی به احتمال وقوع رخ خواهد داد؟ سپس با در نظر گرفتن استراتژی فعلی شرکت و مشخصه های آن عملکرد آتی را پیش بینی نمایید. در صورتی که استراتژی فعلی برای آینده نامناسب باشد. آیا اقدام عقلانی می توان یافت؟ آیا شرکت مزیت رقابتی قابل توجهی خواهد داشت؟ عمر آن چقدر است؟ چقدر طول می کشد تا در ازاء صرف هزینه درآمدی کسب شود؟

سومین گام ، پیشنهاد یک استراتژیک و تصمیم گیری بر چگونگی ارزیابی راه حلها می باشد. تحلیل راه حل انتخاب، بر بهترین راه یک مساله بحث می نماید. بخش تحلیل تغییر جهت به عنوان پلی به تحلیل راه حلها عمل می نماید. ما به سه دلیل پیشنهاد می نمایم تا تحلیل دقیق از وضعیت از وضعیت فعلی و استراتژی کنونی صورت دهید، اول اینکه، این تحلیلهای، تحلیلگر را قادر می سازد تا محدوده آلترناتیوهای مناسب را باریکتر نماید. پیش بینی می شود که محدوده آلترناتیوهای بالقوه بسیار وسیع است. تحلیل وضعیت فعلی، می توان به پدید آوردن سناریو و ارزیابی آلترناتیوهای پیشنهادی پرداخت. سوم ، تحلیل از استراتژی فعلی، تحلیلگر را مجبور می سازد تا موارد مهم را بطور مفهومی بیان نماید.

در ذهن داشته باشد که استراتژیهای عام پورتز، گزینه های استراتژیک نمی باشند، تنها می توان آنها را در تحلیل نقطه تغییر جهت بذای لحاظ کردن نحوه کلی رقابت، شرکت به کاربرد، بسیاری از گزینه های استراتژیک درون نوعی از استراتژیهای عام پورتز قرار می گیرند.

## ۳. تحلیل راه حلها

حتی در صورتی که استراتژی فعلی مناسب باشد، با این حال برخی می خواهند تا برای تعیین طرح اهداف احتمالی وارد این بخش شوند. این قسمت شامل ۵ بخش عمده است (شکل ۵)

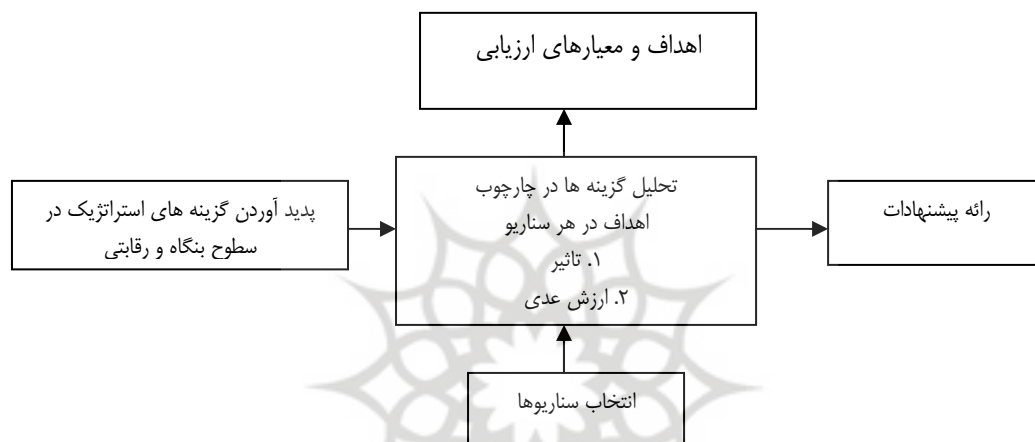
## ۳.۱. پدید آوردن گزینه ها

برای بسیاری از فعالیتهای تجاری، می توان گزینه هایی را در سطوح بنگاه و رقابتی به وجود آورد. برای موارد استراتژیکی که شامل دولتها و حاکمیتها و قوانین می باشند، لازم است تا گزینه

این استراتژی به معنای آن نیست که کاری انجام نگیرد بلکه به معنی آن است که آنچه را تا کنون انجام می دادید، ادامه دهید. در صورت سرمایه گذاری شرکت به معنای ادامه سرمایه گذاری با همان نرخ می باشد. سعی کنید تا از گزینه های پوشالی پرهیز نمایید. همانگ نه که در بالا اشاره شد، یک تحلیل خوب در وضعیت فعلی، باید تحلیل گر را در ظاهر ساختن گزینه های مناسب یاری دهد.

ها یی برای استراتژی سیاسی شرکت پدید آید. از اینکه گزینه های سطح بنگاه از گزینه های سطح رقابت در گروه های جداگانه ای قرار گرفته اند اطمینان حاصل کنید. هنگام مقایسه گزینه های استراتژیک، مطمئن شوید که تمامی آنها در یک سطح برای تحلیل قرار دارند، گزینه های بنگاه، رقابتی و عملیاتی را با هم نیامیزند. در هر سطح چندین گزینه مناسب و جامع استراتژیک ارائه دهید. معمولاً استراتژی فعلی - یعنی تمایل به حفظ وضعیت فعلی - خود گزینه ای مناسب می باشد.

شکل ۵. تحلیل راه حلها



برای یک تحلیل و پویا مناسب می باشد، باید واکنش احتمالی رقبا را تحت هر یک از سناریو ها و گزینه ها و گزینه های استراتژیک شرکت، مورد توجه قرار داد. در صناعی که در انحصار چند قطبی فعالیت می کنند، امکان دارد با لحاظ کردن شکلهای بیرونی، کنش و واکنش بین رقبا، پیچیده تر گردد.

### ۳.۳. اهداف و معیارهای ارزیابی

اهداف شرکت چیست؟ آیا اهداف شرکت از اهداف سهامداران که غالباً به دنبال بیشینه کردن سودند، متمایز است؟ شرکتهای خصوصی ممکن است با وجود سایر اهداف، نتواند سود خود را بیشینه کنند و شرکتهای غیر انتفاعی امکان دارد اهدافی مربوط به جریان نقدینگی و توزیع برخی کالاها، داشته باشند. اهداف چگونه به معیارهای مشخص ارزیابی عملکرد ترجمه می شوند؟ اهداف باید به آماج (Objectives) یعنی معیارهای عملیاتی مشخص و قابل اندازه گیری در چارچوب زمان تبدیل گردند.

معیارهای متداول جهت سنجش سود آوری شامل سود مطلق و یا نسبی، جریان نقدی، ROE و ROA و ROI سهم بازار و رشد فروش می باشد. کاهش ریسک سیستم ها و ریسک کلی احتمالاً مهمترین اهداف می باشند. بنابراین تحلیلگران باید اندازه های رو به پایین ریسک (درآمد و هزینه زیاد) را در نظر داشته باشند. هنگامی که تصمیمات سطح رقابت، بخشهای دیگر بنگاه را نیز تحت تاثیر قرار می دهند، هدف باید افزایش اهداف کلی بنگاه باشد و نه اهداف هر تجارت، در این صورت هم افزایشی یک هدف مهم و مناسب می باشد.

### ۳.۲. انتخاب و توسعه سناریوها

در هر تحلیل برای فعالیت، سناریوهایی را پدید آورید، با در نظر گرفتن تمامی نیروهای خارجی و وضعیت داخلی، ایده آل است تا یک سناریوی "بد بینانه شکست"، "بیم سناریوی" بسیار محتمل و "یک سناریوی" خوش بینانه مد نظر باشد. در صورت امکان، احتمال وقوع هر یک از وضعیتها را مشخص نمایید. این قسمت

باشد و نه اهداف هر کسب و کار به تنهایی در این صورت هم  
افزایی یک هدف مهم و مناسب می‌باشد.

### نتیجه گیری

مدل یاد شده، یک مدل جامع می‌باشد که مبتنی بر دیدگاه  
کلاسیک برنامه ریزی استراتژیک می‌باشد. با این حال چارچوب  
کلی آن یعنی تحلیل و شناخت وضعیت کنونی و نیز ارائه راه  
حلها و ایده های مختلف در هر دیدگاهی از تدوین استراتژی  
موضوعیت دارد. مدل ارائه شده در این مقاله ضمن به کارگیری  
این چارچوب، به طور جامع و موشکافانه زوایای گوناگون مورد  
توجه در برنامه ریزی استراتژیک را مد نظر دارد.

### پی نوشت

<sup>1</sup> Product-Customer Matrices

### ۴.۳. تحلیل گزینه ها در چارچوب اهداف:

گزینه را با توجه به معیارهای عملکرد، تحت هر سناریو ارزیابی  
نمایید. برای این کار دو گام صورت می پذیرد.

الف) پیش بینی تاثیرات

تاثیر مورد انتظار از اجرای هر یک از استراتژیهای پیشنهادی  
(ستونها) را بر اهداف و معیارهای عملکرد، مشخص کنید و نتایج  
را در یک ماتریس نشان دهید.

خانه های ماتریس باید تاثیر هر گزینه را به زبان کمی و کیفی  
تشریح نمایند، لازم است شکل ماتریس اطمینان دهد که تمامی  
گزینه ها با توجه به همه معیار تحت هر سناریو، ارزیابی  
می شوند. لزوما تمامی تاثیرات نباید مثبت باشند، به عنوان یک  
تحلیگر، باید به تمامی دست آوردهای نامناسب از اعمال هر  
گزینه، اشاره کنید. این موضوع (ارزیابی گزینه ها) را برای سایر  
سناریوها هم تکرار کنید. ممکن است گزینه های استراتژیک  
بطور قابل ملاحظه ای از نظر تاثیرات مورد انتظار بر برخی  
اندازه های عملکرد متفاوت باشد. در این صورت، تاثیرات باید به  
گونه ای مورد توجه قرار گیرند که شرکت بتواند معیارهای  
جدیدی را به مجموعه اهداف خود اضافه نماید. در واقع، اهداف  
تا زمانی که تاثیرات گزینه ها آزمون نشده باشند، روشن  
نمی گردند. غالبا افراد پیش از شناخت توانایی های خود  
نمی دانند چه چیزی می خواهند.

ب) مقدار دهی تاثیرات:

گزینه ها را با توجه به اهداف، ارزش گذاری کنید و گزینه های  
استراتژیک مورد نظر برای هر سناریو را بیان کنید. ابتدا ماتریس  
اثر را به "ماتریس مقداری" از طریق انتصاب یک عدد به هر خانه  
آن مثلا در در مقیاس ۱ تا ۵، بنا به بزرگی هر خانه تبدیل نمایید.  
در نتیجه، تاثیر هرگونه بر هر معیار، عددی را به خود اختصاص  
می دهد.

معیارهای متداول جهت سنجش سود آوری شامل سود مطلق و  
یا نسبی، جریان نقدینگی، نسبتهای مالی سهم بازار و رشد  
فروش می باشد.

کاهش ریسک سیستم ها و ریسک کلی، احتمالا مهمترین  
اهداف می باشند.

هنگامی که تصمیمات سطح رقابت، بخش های دیگر بنگاه را نیز  
تحت تاثیر قرار می دهند، هدف باید افزایش اهداف کلی بنگاه