

## □ چند روش برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک

□ نوشته: دکتر حسین رحمان سرشت  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی و  
عضو شورای سردبیری نشریه

### چکیده

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

تطبيق پذیری، قابلیت پذیرش، و امکان پذیری را می‌توان به‌عنوان سه معیار کلی، برای تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌های استراتژیک به کار برد. با استفاده از معیارهای مذکور می‌توان تشخیص داد که یک گزینه استراتژیک مثلاً با اهداف سازمان تا چه حد "متناسب" است، و مثلاً از نظر ریسک و مخاطره‌آمیز بودن تا چه حد برای افراد ذریبط "پذیرش‌پذیر" یا "قابل قبول" است و تا چه حد به‌اجرا گذاشتن آن "امکان‌پذیر" است (آیا مثلاً بودجه مورد نیاز برای اجرای

آن را می‌توان فراهم کرد؟)

این مقاله با هدف ارائه دادن چند پیشنهاد برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک نوشته می‌شود. طی این مقاله موارد زیر مرور خواهد شد:  
الف - نحوه بررسی مقدماتی گزینه‌ها قبل از ارزیابی دقیق تک تک آنها

ب - روشهای بررسی "تطبیق پذیری" و "قابلیت پذیرش" و "امکان پذیری" هرگزینه با توجه به معیارهایی از قبیل:  
۱- عایدی منتج از هر استراتژی با توجه به هزینه‌ای که اجرای آن در بردارد.

۲- میزان ریسکی که هر استراتژی در بردارد.

۳- حد "امکان پذیری" هر استراتژی.

ج - نگرشی بر نحوه گزینش استراتژی‌های آینده به وسیله سازمانها

## ارزیابی‌های کلی

سیاست‌گذاران به دلیل ضرورت پرهیز از اتلاف منابع (مثلاً وقت و سرمایه) نمی‌توانند و نباید تک تک شقوق متعدد استراتژیک را برای گزینش بهترین آنها بطور دقیق و عمیق ارزیابی کنند. بنابراین علی‌الاصول استراتژی‌ها در سه مرحله ارزیابی می‌شوند. در مرحله اول استراتژی‌ها به‌طور نظری ارزیابی و ضمن آن دلایلی که برای عرضه داشتن هر استراتژی وجود دارد گفته می‌شود. در مرحله دوم گزینه‌های استراتژیک با استفاده از چند روش مشخص، هر چند نه چندان دقیق و عمیق ارزیابی می‌شود، تا تعدادی از آنها حذف گردد. بالاخره معدود شقوق استراتژیک باقیمانده با به‌کار بردن چند روش دقیق‌تر، ارزیابی می‌گردد تا نهایتاً استراتژی که بهتر از دیگر استراتژی‌ها به نظر می‌آید برگزیده شود. طبعاً این روال مانع از بالا رفتن هزینه و وقت مورد نیاز برای ارزیابی دقیق و اساسی تعداد زیادی گزینه استراتژیک می‌شود. در اینجا در مورد مبانی ارزیابی استراتژی‌ها بحث می‌کنیم. ابتدا انتزاع و قیاس را به‌عنوان دو مبنای مقدماتی برای تصمیم‌گیری در مورد استراتژی‌ها برمی‌گزینیم و

ارزیابی هر استراتژی را به طور مستقل و انتزاعی و نیز در مقایسه با دیگر استراتژی‌ها و یا اصولاً با موقعیت "هیچ کاری نکن" و یا ادامه راه فعلی شرح می‌دهیم. سپس در ادامه به بررسی سه راه متفاوت ارزیابی گزینه‌های استراتژیک به منظور انتخاب استراتژی مناسب می‌پردازیم. راههای مزبور عبارتند از:

● **روشهای طبقه‌بندی:** در این روشها ابتدا چند عامل از عوامل مربوط به جایگاه استراتژیکی سازمان مشخص می‌شود و سپس تک تک گزینه‌های استراتژیک از نظر سازگاری با آن عوامل از پیش تعیین شده مقایسه می‌گردد. درجه و موقعیت هر گزینه استراتژیک را در "جدول طبقه‌بندی گزینه‌ها"، میزان تناسب آن گزینه با معیارهای از پیش تعیین شده، مشخص می‌کند.

● **شبکه گزینه‌ها:** بنابر این روش باز هر گزینه استراتژیکی با چند عاملی که طبق روش فوق تعیین می‌شود، مقایسه می‌گردد. اما تفاوت این روش با روش فوق در این است که در روش اخیر گزینه‌های استراتژیک برحسب میزان تناسب هر یک از آنها با عوامل از پیش تعیین شده فوق‌الذکر به گونه‌ای به دنبال هم قرار داده می‌شوند که هر گزینه از مردود بودن گزینه قبلی حکایت کند.

● **قصه پردازی (سناریوسازی):** به تلاش برای پیش‌بینی نتیجه آتی هر گزینه استراتژیک قصه پردازی یا سناریوسازی اطلاق می‌کنیم. وقتی اوضاع و شرایط در برگیرنده سازمان، نامعلوم و آکنده از ابهام باشد استفاده از روش قصه پردازی برای ارزیابی گزینه‌ها فوق‌العاده مفید خواهد بود. با استفاده از روش قصه پردازی گزینه‌های استراتژیک بسیار متعددی را می‌توان ارزیابی کرد.

### ارزیابی تطبیق پذیری

(ارزیابی میزان تناسب گزینه‌های استراتژیک با تصویر ناشی از تحلیل شرایط بیرونی و درونی سازمان)

#### ۱- روش بنیانی مقایسه

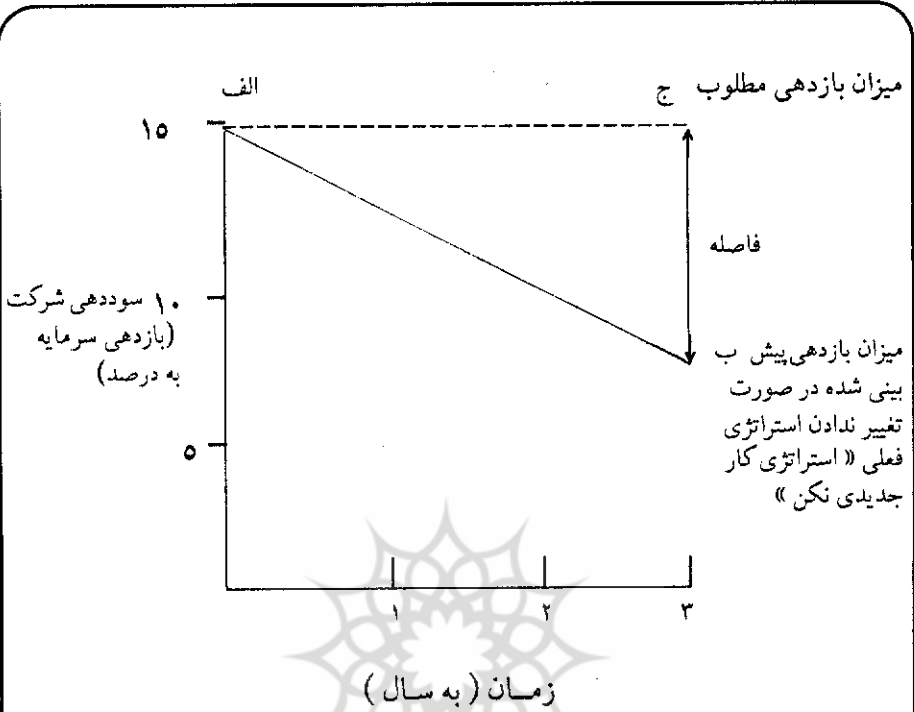
بسیاری از روشهای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک وقتی مفید واقع می‌شوند که

تجزیه و تحلیل آنها بر یک مبنای صحیح استوار باشد. اهمیت داشتن مبنائی درست برای تجزیه و تحلیل‌های استراتژیک روشن است و نیازی به تاکید ندارد، بنابراین در ادامه به بحث راجع به مبنای مقایسه گزینه‌ها می‌پردازیم.

استفاده صرف از معیارهای مطلق یا معیارهای مربوط به صنایع مشکلاتی دارد. براساس معیارهای مذکور هر گزینه استراتژیک مستقل از گزینه دیگر است و مهم این که آن معیارها بنا بر ماهیت خود، در مورد مسئله اصلی در ارزیابی‌های استراتژیک یا نسبت به ضرورت یافتن انگیزه‌ای برای تبدیل استراتژی فعلی به یک استراتژی جدید خنثی و بی تفاوت است. چون یک هدف اصلی ارزیابی استراتژی این است که مشخص سازد آیا سازمانها به تغییر فعالیتهای جاری خود نیاز دارند یا خیر، غالباً استفاده کردن از موضع کار جدیدی نکن یا ادامه دادن به وضع فعلی به عنوان مبنایی برای مقایسه گزینه‌های استراتژیک مفید است. به کار بردن مبنای مذکور می‌تواند به مسئولین سازمانها کمک کند تا میزان انگیزه سازمان را برای ایجاد تغییر در استراتژی فعلی خود ارزیابی نمایند. اگر سازمان بدون توجه به تغییراتی که در اطراف و یا در منابع آن در حال وقوع است به راه فعلی خود ادامه دهد، به احتمال زیاد نهایتاً در موقعیت کار جدیدی نکن قرار خواهد داشت. چنانکه در مباحث بعدی اشاره خواهد شد، ساده‌ترین راه برای منظور کردن موضع کار جدیدی نکن در جریان ارزیابی گزینه‌ها این است که خود این موقعیت نیز به عنوان یک گزینه استراتژیک در کنار دیگر گزینه‌ها مورد ارزیابی قرار گیرد. با این حال باید به خاطر داشت که کار جدیدی نکن، مانند دیگر گزینه‌ها برای خود یک گزینه مشخص نیست، بلکه صرفاً مبنایی ارزشمند است که گزینه‌های استراتژیک را با توجه به آن می‌توان ارزیابی کرد.

روش مفیدی که با توجه به امکان مینا قراردادادن کار جدیدی نکن برای ارزیابی‌های استراتژیک ابداع شده تجزیه و تحلیل فاصله<sup>۲</sup> است. با استفاده از این روش می‌توان مشخص کرد که اگر به راه فعلی خود ادامه دهیم و کماکان استراتژی جاری خود را به اجرا درآوریم تا چه حد می‌توانیم به متحقق شدن اهداف عملیاتی خود امیدوار باشیم.

نمودار (۱) تجزیه و تحلیل فاصله مربوط به یک محصول برای یک بازار را ترسیم می‌کند. البته این مثال، یک نمونه بسیار ساده از تجزیه و تحلیل فاصله است و خواننده باید توجه داشته باشد که انجام تجزیه و تحلیل مذکور مانند استفاده از سایر روشهای



درحالی که فعلاً سود شرکت ۱۵٪ سرمایه آن است، صاحبان شرکت علاقمندند آن سود را ثابت نگهدارند. افزایش رقابت و هزینه کار از یک طرف و فرسودگی ماشین آلات از طرف دیگر گویای این واقعیت است که اگر در استراتژی‌های فعلی تجدیدنظری به عمل نیاید سود شرکت به سرعت محو خواهد شد. خط ب-ج در نمودار فوق فاصله‌ای که احتمالاً ظرف سه سال بین عملکرد واقعی و عملکرد مطلوب به وجود خواهد آمد نشان می‌دهد. فاصله مزبور می‌باید با استراتژیهای جدید پر شود.

نمودار (۱) - تجزیه و تحلیل فاصله عملکردی

"پیش‌بینی" می‌تواند بسیار پیچیده و وقت‌گیر باشد. به علاوه، معمولاً استفاده از معیارهایی غیر از معیار سود ضروری است.

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

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

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

#### مثال (۱)

تحلیل فاصله برای طراحی مشی‌ها و تدوین برنامه‌های مرتبط با هزینه‌های عمومی و دولتی مفید است.

#### سالمندی و هزینه‌های عمومی

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

روشن می‌سازد.

استراتژیهای مورد بحث و برنامه‌های مورد نیاز برای اجرای آنها با روشنایی که "تحلیل فاصله" در ذهن برنامه‌ریزان ایجاد می‌کند به خوبی قابل طراحی می‌گردد. "تحلیل فاصله"، شکاف بین امکانات موجود و تقاضاهای آینده را آشکار می‌سازد. البته بدیهی است که "فاصله" بین امکانات موجود برای هر یک از خدمات با تقاضای آتی برای آنها نه تنها در موارد مختلف، بلکه در موقعیتهای و کشورهای مختلف، متفاوت است.

یکی از عوامل مهمی که بر میزان تقاضا برای خدمات مختلف اثر می‌گذارد جمعیت و ساختار آن در کشور است. تحلیل‌های کلی نشان می‌دهد که تا ۳۰ سال آینده نسبت هزینه‌های دولتهای کشورهای از لحاظ صنعتی پیشرفته به "تولید ناخالص داخلی" آنها به مقدار قابل توجهی افزایش خواهد یافت. دلیل آن افزایش این است که پیش‌بینی می‌شود که مردم آن کشورها بیشتر عمر کنند ولی کمتر تولیدمثل نمایند. آن روند باعث خواهد شد تا هزینه‌هایی که باید برای بهداشت، درمان و بازنشستگی به مصرف رسد از صرفه‌جویی‌های ناشی از کاهش هزینه‌های آموزشی به مراتب بالاتر رود.

به‌علاوه تعداد نیروهای مولد و در نتیجه امکانات مورد نیاز برای تامین حقوق بازنشستگی و هزینه‌های لازم برای نگهداری از سالمندان کاهش خواهد یافت درحالی‌که ضرورت تهیه بودجه برای ادامه عرضه خدمات چاره‌ای جز بالا بردن مالیاتها نخواهد گذاشت.

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

این بررسیها از لحاظ راهنمایی‌هایی که برای تدوین استراتژی جهت پرکردن فاصله بین وضع موجود و آنچه وقوعش در آینده محتمل است می‌نماید بسیار مهم است. مثلاً ممکن است سیاستهایی

به شرح آتی اتخاذ گردد: جلوگیری از افزایش کمک هزینه‌ای که دولت به طور سرانه به افراد می‌پردازد تا برخی از کمبودهای زندگی خود را برطرف سازند، افزایش مالیات، افزایش مطلوبیت پس‌انداز و سرمایه‌گذاری.

این جنبه‌های سیاست‌گذاریهای اجتماعی که در سطح کشور مطرح می‌گردد می‌باید در سطوح پائین تصمیم‌گیری (مثلاً استان) نیز مطرح شود. طبعاً مهاجرت‌ها، امور محلی، تغییرات ساختار جمعیتی، سلیقه‌ها، و رفتارهای مختلف تصمیم‌گیری در موارد یادشده را پیچیده‌تر می‌سازد. تصمیم‌گیری در سطح ادارات تامین اجتماعی محلی از اولویت‌های کشورهای تاثیر می‌پذیرد و با توجه به پیچیدگی‌های جاری و ساری خاص هر منطقه با مشکلات غامض تری نیز مواجه می‌گردد. بدیهی است که اگر در این گونه موارد از ابزارهایی مانند "تحلیل فاصله" بهره‌ای گرفته نشود بسیاری از جنبه‌هایی که می‌باید در طراحی استراتژی ملحوظ گردد نادیده می‌ماند و اگر هم اصولاً استراتژی برای رویارویی با خلاءهای آتی طراحی شود در اجرا با مشکلاتی مواجه می‌گردد.

اقتباس از:

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

## ۲- روشهای طبقه‌بندی گزینه‌ها

روشهای طبقه‌بندی، راههای منسجم و منضبطی (سیستماتیک) هستند که به وسیله آنها گزینه‌های خاص استراتژیک تجزیه و تحلیل می‌شود تا جور بودن یا میزان تناسب آن گزینه‌ها با ذهنیت شکل گرفته در اثر دست زدن به تجزیه و تحلیل استراتژیک مشخص و محقق گردد.

الف - مرتبه‌بندی: مرتبه‌بندی ساده‌ترین شیوه طبقه‌بندی گزینه‌ها است. طبق این روش هر گزینه استراتژیک با مجموعه‌ای از عوامل محیطی مثل منابع و ویژگی‌های فرهنگی که ضمن تجزیه و تحلیل استراتژیک، مهم تشخیص داده می‌شود، مقایسه می‌گردد (نگاه کنید به مثال ۲). متغیرهای محیطی مثل "تهدید رقبا" و "نیاز به مبادی بزرگ فروش کالا" و "میزان وابستگی به فروشندگان مواد اولیه برای ساختن کالا" از جمله عواملی هستند که



برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک استفاده می‌شود. استفاده از روش مرتبه‌بندی به ارزیابی استراتژی‌ها کمک می‌کند تا میزان سازگاری یا ناسازگاری موقعیت فعلی سازمان را با آنچه که گزینه‌های گوناگون استراتژیک ایجاب می‌کند مقایسه نماید و این یک قاعده عمده "مرتبه‌بندی" است. پی بردن به ناهماهنگی بین موقعیت فعلی سازمان و ملزومات اجرای هر یک از گزینه‌های استراتژیک قدم مقدماتی مهمی برای انجام بررسی‌های دقیق و جزئی‌تر بعدی به‌شمار می‌آید. برای مثال، کمبود امکانات سازمان برای تولید یک محصول به‌میزانی که یک استراتژی حکم می‌کند یکی از ناهماهنگی‌ها مورد بحث است. اطلاع یافتن از آن موضوع، مسئولین ذیربط را با استفاده از روش‌هایی که توضیح داده خواهد شد به ارزیابی امکان سرمایه‌گذاری برای رفع ناهماهنگی مذکور رهنمون می‌گردد. در روش‌های پیچیده مرتبه‌بندی گزینه‌ها، با اعتقاد به این که معیارها دارای اهمیت یکسانی نیستند برای هر یک از آنها وزن خاصی در نظر گرفته می‌شود.<sup>۳</sup> روش مرتبه‌بندی را می‌توان با تجزیه و تحلیل حساسیت تلفیق و به این ترتیب بررسی کرد که تغییر دادن فرضیه‌هایی که مبنای برخی ارزیابی‌ها هستند بر سازمانهای ذیربط چه تاثیری می‌گذارند.

ب. تجزیه و تحلیل مجموعه منابع<sup>۴</sup>: شقوق مختلف استراتژیک را می‌توان برحسب نیاز هر یک از آنها به منابع گوناگون و نقش هر کدام در موقعیت استراتژی ذیربط ارزیابی کرد. برای مثال، توسعه بازارهای داخلی به شدت به توانایی سازمان در زمینه‌های بازاریابی و توزیع بستگی و به بودجه‌ای که اجازه بالا بردن موجودی انبار را بدهد نیاز دارد. منابع سازمان را باید از جهت تطابق و تناسب آنها با منابعی که برای اجرای هر یک از استراتژیها لازم است ارزیابی کرد. در مثال ۲، منابع مشخصاً با استراتژی سازمانی مرتبط با بازارها و محصولات فعلی آن در داخل کشور پیوند داده شده است. این امر می‌تواند هر تغییری را در استراتژی جاری سازمان با مشکل مواجه سازد.

وقتی تجزیه و تحلیل مجموعه منابع به‌عنوان معیاری برای تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌های استراتژیک استفاده شود، ممکن است سازمان استراتژی مشابه استراتژی فعلی و جاری خود انتخاب کند. باید به‌خاطر داشت که ارزش واقعی این روش در این است که تغییراتی را که باید در منابع موجود ایجاد شود تا سازمان بتواند از عهده اجرای یک استراتژی برآید به مسئولین امر نشان می‌دهد. این موضوع مستقیماً به برنامه‌ریزی

منابع، که به خصوص در مرحله اجرای استراتژی مطرح است، مربوط می‌شود. جدول (۱) چگونگی استفاده از تجزیه و تحلیل مجموعه منابع را بعنوان مبنایی برای طبقه‌بندی گزینه‌های استراتژیک شرح می‌دهد. چنان که در جدول مذکور مشاهده می‌شود اجرای استراتژی‌های دوم و سوم مستلزم دادن تغییرات زیادی در منابع موجود است.

ج- به وجود آوردن امکان برقراری روابط: اگر سازمانی بخواهد قابلیت رقابت خود را حفظ کند، علی‌القاعده باید ثبات رای داشته باشد و رویه‌ای متناسب با منابع و امکانات خود پیش گیرد. به ویژه، داشتن روابط استوار و دوستانه با فروشندگان مواد اولیه، عرضه کنندگان خدمات و کالاهای سازمان، و خریداران آن محصولات می‌تواند عنصر مهمی در دادن قابلیت رقابت یا حفظ قابلیت رقابت سازمان باشد. بنابراین، هنگام

### مثال (۲)

#### طبقه‌بندی گزینه‌ها: قضیه شرکت آب میوه خوشمزه

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

موقعیت اولیه شرکت باعث شد تا مدیر باتجربه و تحصیل کرده آن به فکر توسعه کار خود بیفتد. او برای توسعه کار خود می‌توانست به اقدامات متفاوتی دست زند. برای آن که بهترین راه را از میان راههای متفاوتی که پیش‌پای او قرار داشت، انتخاب کند، تصمیم گرفت راههای مذکور را به شرح جدول صفحه بعد با استفاده از چند "معیار" استراتژیک ارزیابی و بطور مقدماتی طبقه‌بندی نماید.

نیاز به حاشیه طبقه‌بندی سودبالا گزینه‌ها	نیاز به مشتریان بزرگ (برای تأمین هزینه زیاد) نصب ماشینها	نیاز به رقبا	تهدید ناشی از رقبا	وابستگی به فروشندگان مواد	نیاز به کنترل کیفیت خدمات	تقابل به کوچک نگهداشتن شرکت	راههای مختلف توسعه (گزینه‌ها)
ح	+	+	x	فروشنده نیز باید توسعه یابد (x)	+	+	۱- ادامه استراتژی فعلی
ح	؟	x	x	x	+	+	۲- یافتن فروشندگان مواد اولیه جدید
الف	+	فعالاً بهترین خریداران این بازار جنس فروخته می‌شود (x)	فعالاً سهم زیادی از همین بازار در دست است (x)	x	+	x	۳- یافتن مشتریان بیشتری مثل مشتریان فعلی در سطح چند استان
الف	+	+	+	+	می‌تواند باعث از دست رفتن کنترل شود (x)	x	۴- یافتن مشتریان مشابه در سطح کشور
ب	+	x	x	+	x	x	۵- توسعه انواع محصولات (مثلاً فروش آب آلبان)
الف	+	رستورانهای بسیار بزرگ معدودی موجود است (x)	احتمالاً حجم تلاشها را به شدت توسعه خواهد داد	+	x	x	۶- تنوع دادن به مشتریان (مثلاً فروش به رستورانها)
ب	x	+	x	+	x	x	۷- متنوع ساختن مشتریان (مثلاً فروش به رستورانها)
ب	؟	x	x	x	x	؟	۸- متنوع ساختن محصولات (مثلاً فروش بستنی)
ح	؟	x	x	؟	+	x	۹- بستن گرفتن توزیع و یا تعمیر و نگهداری ماشینها

ج = چندان مناسب نیست.  
الف = خیلی مناسب به نظر می‌رسد. ب = نسبتاً مناسب است.  
توجه داشته‌اند که عوامل و معیارهای استراتژیک مورد استفاده برای طبقه‌بندی گزینه‌ها دارای وزن و اهمیت یکسانی نیستند. مثلاً در جدول فوق نیاز به رشد برای مقابله با رقبا از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار بود و به همین جهت گزینه‌های ۴ و ۶ انتخاب شدند هرچند با دیگر معیارها تناسب چندانی نداشتند.

مرتبه‌بندی استراتژیهای خاص، بررسی کمکی که اتخاذ یک استراتژی جدید به تقویت روابط مذکور می‌نماید مفید است. به‌علاوه اگر اتخاذ یک استراتژی موجب نیاز به روابطی که رقبا از برقراری آنها عاجزند شود، قدرت رقابت سازمان ذیربط تثبیت یا بیشتر می‌شود.

### ۳. شبکه‌های گزینه‌ها:

برای اتخاذ تصمیمات عملیاتی از "روش شبکه‌گزینه‌ها"<sup>۵</sup> زیاد استفاده می‌شود ولی استفاده از این روش در فرآیند طراحی استراتژیها چندان معمول نیست. نمودار (۲) نمونه‌ای از شبکه‌گزینه‌های مورد استفاده در فرآیند اتخاذ تصمیم را به نمایش می‌گذارد. چنانکه ملاحظه می‌شود در انتهای هر خط یک توصیه مشخص به تصمیم‌گیرندگان وجود دارد. توصیه‌های منتج از به‌کار گرفتن روش مورد بحث بارهنمودهایی که از به‌کار بستن روشهای دیگر حاصل می‌گردد تفاوتی دارد. برای مثال یکی از تفاوتهای عمده مذکور این است که در ابتدا، راهبردهای حاصل از به‌کار گرفتن دیگر روشها نسبت به یکدیگر ارجحیت خاصی ندارند و ظاهراً هر راهبردی از نظر ارزش مانند راهبردی دیگر است. اما با استفاده از شبکه‌گزینه‌ها می‌توان گزینه‌ها را به‌طور مقدماتی برای ارزیابی بعدی چند مورد از آنها طبقه‌بندی کرد. چند ضابطه یا معیار که قرار است بخشی از اقدامات آتی سازمان بشمار آید مبنائی برای طبقه‌بندی گزینه‌ها قرار داده می‌شود. بنابراین اگر، چنانکه در نمودار (۲) مشاهده می‌شود، "توسعه" به‌عنوان یک عامل عمده در استراتژی‌های آتی سازمان در نظر گرفته شده باشد، گزینه‌های ۱ تا ۴ قابل قبول‌تر از گزینه‌های ۵ تا ۸ خواهد بود. در مرحله دوم در صورتی که "سرمایه‌گذاری کم" مطلوب نظر باشد، طبعاً گزینه‌های ۳ و ۴ نسبت به گزینه‌های ۱ و ۲ رجحان خواهد داشت. شبکه‌های گزینه‌ها در عین تعیین گزینه‌ها، آنها را طبقه‌بندی نیز می‌کنند.

شاید بتوان مهمترین نقصان "شبکه‌های گزینه‌ها" را سادگی "گزینه‌ای" دانست که در انتهای هر شاخه به تصمیم‌گیرندگان پیشنهاد می‌شود. به‌عبارت بهتر، مثلاً در آنجا که موضوع "متنوع‌سازی" مطرح می‌شود، دو پاسخ متناقض "بله" یا "خیر" دو جواب بسیار ساده به‌شمار می‌آید، زیرا می‌دانیم "متنوع‌سازی" دارای جنبه‌های گوناگونی است که به‌هیچوجه با جوابهای "بله" یا "خیر" بازگو نمی‌شوند. معذالک "شبکه‌گزینه‌ها" می‌تواند

به عنوان یک ابزار مقدماتی، امکان ارزیابی های اولیه را فراهم آورد. البته از دیرباز

جدول (۱) تجزیه و تحلیل مجموعه منابع

نتیجه گیری برای منابع (۳)			(۲)	(۱)
			وضعیت	مهمترین منابع
استراتژی سوم	استراتژی دوم	استراتژی اول	فعلی	مورد نیاز
(صادرات)	(توسعه بازار داخلی)	(افزودن بر انواع محصولات)	سازمان	
<u>منابع مالی</u>				
(۲) ۴	(۲) ۴	(۱) ۳	۲	تقدیرنگی فعلی
(۱) ۴	(۱) ۴	(۱) ۲	۳	موجودی انبار بالا
<u>منابع فیزیکی</u>				
(۲) ۳	(۲) ۳	(۵) ۵	۵	ماشین آلات جدید
(۵) ۵	(۵) ۵	(۱) ۱	۰	شبکه توزیع
<u>نیروی انسانی</u>				
(۳) ۲	(۴) ۱	(۵) ۵	۵	مهندسان ماهر
(۵) ۵	(۵) ۵	(۲) ۲	۰	تخصص در بازاریابی
<u>سایر منابع</u>				
(۵) ۵	(۵) ۵	(۵) ۵	۵	معروفیت کیفیت کالا
$\frac{(۴) ۴}{(۲۲)}$	$\frac{(۵) ۵}{(۱۹)}$	$\frac{(۵) ۵}{(۵)}$	۰	طرفهای تجاری درخارج میزان عدم تناسب

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

۲- ضعف عمده = ۰ و قوت عمده = ۵ فرض می شود.

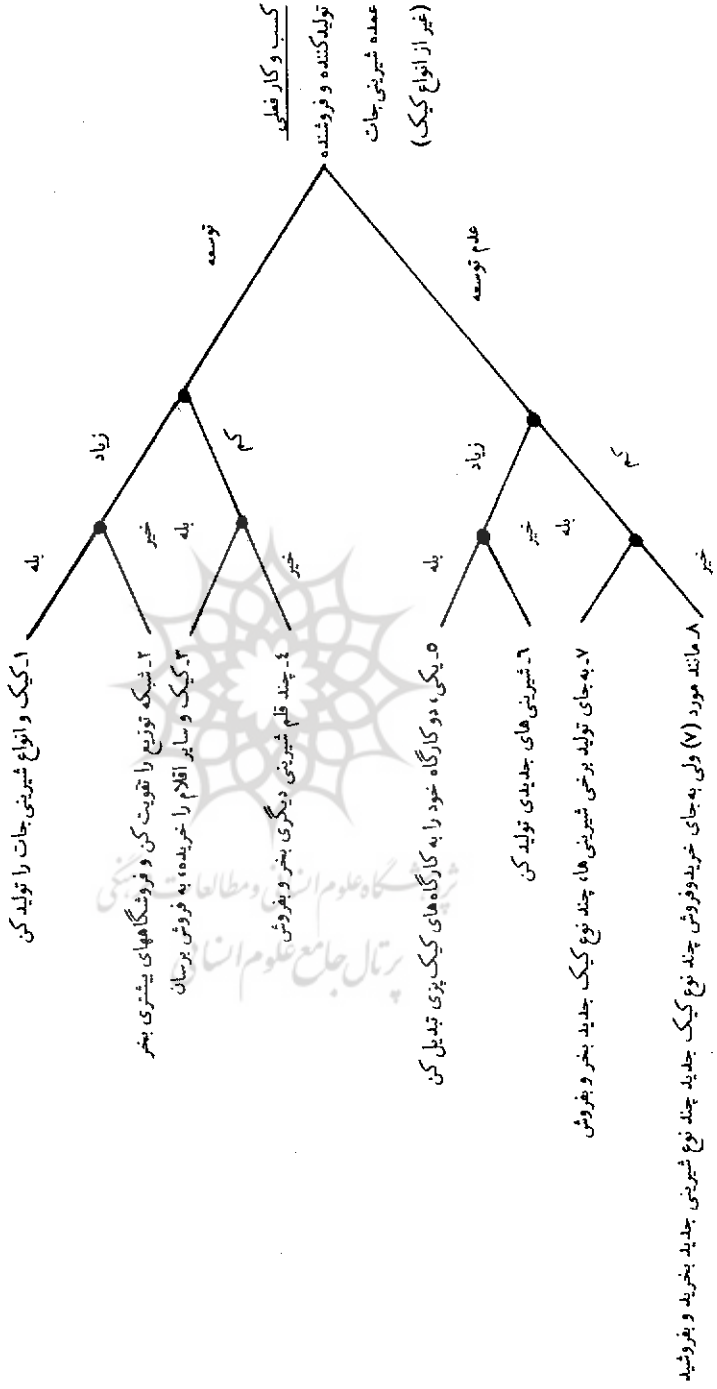
۳- ۰ نشان می دهد که یک منبع در خوب اجرا شدن استراتژی نقشی ندارد و ۵ نشان می دهد که یک منبع در اجرا نقشی عمده دارد.

ارزیابی سود احتمالی ناشی از هر گزینه استراتژیک مورد تاکید قرار می‌گرفت و مثلاً بررسی می‌شد آیا سود ناشی از یک سرمایه‌گذاری عمده قابل ملاحظه خواهد بود و یا صرفه در اینست که به پروژه‌های تحقیقاتی جاری توجه بیشتری مبذول شود. آن‌گونه بررسی‌ها بر احتمال وقوع برخی اتفاقات در آینده مبتنی است و مثلاً به احتمال با اقبال مواجه شدن یک محصول جدید، احتمال دست یافتن به سطحی از فروش، و احتمال قبضه کردن بخشی از بازار توجه می‌شود. وقتی ما "شبکه‌های گزینه‌ها" را به صورت ساده‌ای که بیان کردیم به کار می‌بریم درعین حال باید توجه داشته باشیم که امکان طراحی شبکه‌های پیچیده‌تر وجود دارد و منافع احتمالی ناشی از انتخاب گزینه مربوط به هر شاخه را می‌توان محاسبه کرد.

#### ۴- قصه‌پردازی (سناریوسازی)<sup>۱</sup>

در روش‌های طبقه‌بندی، عواملی را که ضمن تجزیه و تحلیل‌های استراتژیک مهم تشخیص داده‌ایم به‌عنوان معیارهایی برای ارزیابی و مرتبه‌بندی استراتژیها مورد استفاده قرار می‌دهیم و به این ترتیب استراتژی‌هایی را که در رده‌های بالاتر قرار می‌گیرند انتخاب و بقیه موارد را حذف می‌کنیم. "شبکه‌های گزینه‌ها" نیز ما را به همین نتیجه می‌رساند. با استفاده از این روش با معیارهای متعددی که تدریجاً وارد روند ارزیابی گزینه‌های استراتژیک می‌نمائیم استراتژیهای سازگار با آن معیارها را برای ارزیابی‌های بعدی حفظ و بقیه آنها را حذف می‌کنیم. سومین روش ارزیابی استراتژیها، روش "قصه‌پردازی یا سناریوسازی" است. طبق این روش سعی می‌شود تا گزینه‌های متفاوت استراتژیک با مجموعه‌ای از موقعیت‌های محتمل‌الوقوع (قصه‌ها یا سناریوها) تطبیق داده شود. به عبارت بهتر، با استفاده از این روش کوشش به‌عمل می‌آید تا استراتژیها طبقه‌بندی و در ضمن مواردی که با قصه‌ها سازگاری ندارد از جریان ارزیابیها حذف شود. این روش به‌خصوص وقتی کاربرد دارد که آینده کاملاً نامعلوم و وقوع هر حادثه‌ای در آن محتمل و سازمان محصور در آن ناچار باید برای هر اتفاقی آماده باشد (نگاه کنید به مثال ۳). این روش جنبه کمی ندارد و می‌تواند به‌عنوان وسیله‌ای برای ارزیابی مسائل و موقعیت‌هایی که در چارچوب‌های مشخص و دقیق نمی‌گنجد به کار رود. این روش تاثیر

توسعه سرمایه گذاری متنوع سازی نمونه‌هایی از گزینه‌ها (شقوق)



نمودار (۲)- یک شبکه ساده گزینه‌های استراتژیک مرتبط با یک تولیدکننده و فروشنده شیرینی

وقوع برخی تغییرات را در محیط بر روی استراتژیهای مختلف می‌سنجد. هر چند "قصه‌ها" بعد کمی ندارند، به جزئیات نسبتاً زیادی می‌پردازند. علی‌القاعده "قصه‌ها" باید عناصر عمده مثل عوامل رقابت، اقتصادی، تکنولوژیکی، اجتماعی و سیاسی را که می‌توانند بر عملکرد سازمان اثر گذارند در نظر گیرند. نوع "قصه‌ها"ی مورد استفاده با نوع سازمان و سطوح مختلف مدیریت آن ارتباط دارد. طبعاً مدیریت رده بالای یک سازمان چند ملیتی به "قصه‌ها" و مسائل جهانی علاقمند است ولی "قصه‌ها" و مسائل ملی، وضع بازار و پیشرفتهای فنی داخلی بیشتر می‌تواند مدیران سطوح پایین‌تر را به خود مشغول کند. البته برخی از تحولات جهان، مثل عرضه و تقاضا و قیمت نفت، می‌تواند برای مدیران سطوح مختلف یک سازمان جالب باشد.

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

### قابلیت قبول (پذیرش پذیری) گزینه‌های استراتژیک (ارزیابی عواید ناشی از اجرای استراتژی)

عواید احتمالی ناشی از استراتژیهای مختلف، معیار مناسبی برای سنجش میزان "قابلیت پذیرش" هر یک از آن استراتژیها است. می‌توان بررسی عواید احتمالی منتج از استراتژیها را به‌عنوان راهی برای ارزیابی "قابلیت پذیرش" استراتژیها درپیش گرفت. طبعاً انجام آن بررسیها با استفاده از ابزارهای مختلف میسر است. اما ما در اینجا به دو ابزار تحلیل عواید اشاره می‌کنیم. یکی از آنها بیشتر در بخش خصوصی و دیگری عمدتاً در بخش دولتی می‌تواند کاربرد داشته باشد. در مرحله بعد استفاده از "تجزیه و تحلیل



ریسک" را به عنوان روش دیگری برای ارزیابی "پذیرش پذیری" توضیح می‌دهیم. یک ارزیابی سودآوری: وقتی مسئولین یک سازمان عایدی مالی را به عنوان یک معیار تعیین کننده برای قبول یا رد یک استراتژی پذیرفته باشند، روشهای ارزیابی سودآوری

### مثال (۳)

#### استفاده از روش قصه پردازی (سناریوسازی) توسط شرکت نفت شل بریتانیا برای طراحی استراتژیک

مدیریت یک سازمان می‌تواند به جای آن که تصمیم‌های خود را بر پیش‌بینی‌های عددی و رقمی مبتنی سازد با استفاده از یک چارچوب ذهنی و غیر عددی و رقمی، تصمیمات استراتژیک خود را بر یک رشته اتفاقاتی که وقوعشان محتمل به نظر می‌رسد مبتنی نماید.

در چندین مورد شرکت نفت شل بریتانیا برای برنامه‌ریزی از روش "قصه پردازی" استفاده کرده است. هرگاه عوامل مختلف اجتماعی، سیاسی و نیز عوامل فنی و اقتصادی می‌باید در روند برنامه‌ریزی‌های بلندمدت مطرح می‌گردید استفاده از روش "قصه پردازی" موضوعیت می‌یافته است. در ۱۹۸۰ شرکت نفت شل روش "قصه پردازی" را برای بررسی روند رشد احتمالی "تولید ناخالص ملی" بریتانیا به کار برد سپس اطلاعات مستخرج از بررسی‌های مزبور را برای معلوم ساختن

تغییرات تقاضا برای نفت در صورت وقوع اتفاقات مختلف مورد استفاده قرار داد.

#### ۱- قصه (سناریوی) اختلافات حل نشده: در این حالت اصولاً کوششی برای تجسم اتفاقات

آینده در قالب یک قصه به عمل نمی‌آید و قصه، سناریوی وضع موجود است. طبعاً وقتی اوضاع به همان شکل که هست مشاهده شود برنامه‌ریزی جنبه ایجاد آمادگی برای پاسخگویی به اتفاقات احتمالی آینده را از دست می‌دهد. تنها برنامه‌ای که مسئولین امور رعایت می‌کنند، محتاطانه و کورمال کورمال حرکت کردن است. برنامه‌ریزی براساس این نوع قصه پردازی ایجاب می‌کند تا مشکلات ریشه‌ای و اساسی کشور به عنوان راهنمایی برای طراحی برنامه‌ها مورد استفاده قرار نگیرد. چون تصور این است که شرایط اقتصادی کشور در دو دهه ۷۰ و ۸۰ در دهه ۹۰ هم ادامه می‌یابد، اگر احتمال بالا رفتن تقاضا برای نفت متصور باشد، آن افزایش بسیار ناچیز برآورد خواهد شد.

#### ۲- قصه (سناریوی) تجدید حیات اقتصادی: این قصه بر بیشترین رشد اقتصادی در بلندمدت

دلالت می‌کند. قصه مزبور می‌گوید نگرشها تغییر خواهد کرد، صنایع بازسازی خواهد شد، روشهای کهنه و روبه‌زوال انجام امور جای خود را به روشهای پویا و نو خواهد داد و رشد و توسعه مورد تاکید قرار خواهد گرفت. روند رشد نهایی که پس از بازسازی شروع می‌شود، از نظر زمانی افقی خاص دارد. هرچند ثبات قدم و جهت‌گیری‌های دولت در روند رشد مورد بحث اثر می‌گذارد، با این حال آن را بر نمی‌گرداند. طبق این قصه احتمال دارند تدابیری برای صرفه‌جویی در انرژی اندیشیده و صنایعی ایجاد شود که به استفاده از انرژی وابستگی چندانی نداشته باشد، بنابراین افزایش تقاضا برای نفت با افزایش تولید ناخالص ملی متناسب نخواهد بود.

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

منبع:

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

هر استراتژی از اهمیتی خاص برخوردار می‌شود. در بخش خصوصی که معمولاً سودآوری یک معیار مهم برای ارزیابی میزان موفقیت بشمار می‌آید اقبال به این نوع ارزیابیها بیشتر است.

دو- ارزیابی هزینه و منفعت: وقتی عواید سازمانی کاملاً قابل لمس نباشد، به کار بردن

روشهای ارزیابی منافع و هزینه‌های احتمالی ناشی از اجرای استراتژیهای مختلف معقول‌تر از ارزیابی سودآوری آنها خواهد بود. می‌دانیم در سازمانهای دولتی بیشتر تمهید امکانات برای عرضه خدمات بهتر و اجرای صحیح سیاستها مطرح است و نه کسب سود مالی. بنابراین بهتر است برای رد یا قبول استراتژیهای مربوط به این سازمانها، بر اساس این که اجرای کدام استراتژی بیشتر به تحقق اهداف سازمان کمک می‌کند و در عین حال در مقایسه با دیگر استراتژیها مثلاً به منابع کمتری نیاز دارد تصمیم گرفته شود.

### یک - ارزیابی سودآوری:

سودآوری<sup>۷</sup> مهمترین معیار برای سنجش "قابلیت پذیرش" یک استراتژی از نظر مالی است. وقتی معیارهای سنجش سودآوری از صحت و ارزش لازم برخوردار می‌شوند که دارای مبانی مشترک و معقولی باشند. بدیهی است که اگر مبانی سنجش سودآوری دو استراتژی متفاوت باشد نتایج حاصل از ارزیابی سودآوری آنها غیرقابل مقایسه و غیرقابل اطمینان خواهد بود. بهترین معیارها برای ارزیابی استراتژیها معیارهایی هستند که درآمدهایی را که انتظار می‌رود در اثر اجرای آنها به دست آید با سرمایه‌ای که برای ایجاد آنها لازم است، ارتباط دهند. چند روش از روشهای متعددی که برای سنجش سودآوری استراتژیها و پروژهها وجود دارد به قرار زیر است:

۱- درآمد ناشی از سرمایه: بررسی درآمد ناشی از سرمایه، یک معیار مفید برای سنجش درآمدی است که انتظار می‌رود یک، دو یا چند سال پس از به اجرا درآمدن یک استراتژی خاص کسب شود. چنانکه نمودار (۱-۳) نشان می‌دهد ممکن است انتظار داشته باشیم استراتژی جدیدی که در ۱۳۷۱ به اجرا می‌گذاریم سه سال بعد ما را به سودی برابر ۲۰٪ کل بودجه‌ای که برای اجرای استراتژی به کار می‌بریم برساند. سرمایه‌گذاری می‌تواند هم به یک استراتژی فراگیر و هم به یک استراتژی ویژه مربوط باشد و به ترتیب کل سازمان و یا بخشی از آنرا زیر پوشش برد. بدیهی است که درآمد کلی سازمان را نمی‌توان ناشی از اجرای استراتژی که صرفاً به بخش کوچکی از سازمان مربوط بوده است نسبت داد. طبعاً درآمد کلی یک سازمان را می‌توان با سرمایه‌ای که برای اجرای

استراتژی جامع و دربرگیرنده کلیه امور و بخشهای سازمان لازم است، ارتباط داد.

۲- مدت بازگشت سرمایه: مدت زمانی که به طول می‌انجامد تا سرمایه زیاد مورد نیاز برای اجرای یک استراتژی با درآمد ناشی از آن جبران گردد دوره یا "مدت بازگشت سرمایه" نامیده می‌شود. اگر سرمایه مورد نیاز مثلاً ده میلیون ریال و این طور برآورد شده باشد که آن سرمایه گذاری سالانه  $2/5$  میلیون ریال عاید سازد مدت بازگشت سرمایه ۴ سال خواهد بود. اگر اثر آن سرمایه گذاری بیش از ۴ سال به طول انجامد و ما سایر عناصری را که باید موقع ارزیابی سودآوری ملحوظ نماییم در ارزیابی‌های مقدماتی ندیده گیریم می‌توانیم سرمایه گذاری را به عنوان یک اقدام سودآور برای ارزیابی‌های بعدی قابل قبول بدانیم.

لازم نیست عایدی ناشی از اجرای یک استراتژی عمده در ادوار مشابه، مساوی باشد. چنانکه در نمودار ۳-۱ مشاهده می‌شود انتظار می‌رود سرمایه مورد استفاده در آغاز اجرای استراتژی (یا به عبارتی عایدی منفی در ابتدای اجرای پروژه) در سالهای بعد به ترتیب درآمدهایی معادل، ۵،۲ و ۶ میلیون را عاید شرکت ذیربط سازد. نقطه‌ای از زمان که در آن درآمد حاصل از استراتژی با سرمایه مورد نیاز برای اجرای آن مساوی می‌شود مدت یا دوره بازگشت سرمایه را مشخص می‌سازد. در مثال مورد بحث مدت بازگشت سرمایه  $3/5$  سال است. برای داوری در مورد قابلیت قبول یک استراتژی با استفاده از روش "مدت بازگشت سرمایه" به موارد مختلفی می‌توان توجه کرد. به طور مثال معمولاً "مدت بازگشت سرمایه" استراتژی‌های مرتبط با صنایع سنگین و سرمایه‌بر نمی‌تواند از ۵ سال کمتر باشد، اما در استراتژی‌های مربوط به خدمات و صنایع مصرفی مدت مذکور معمولاً کمتر است. در پروژه‌های مربوط به خدمات عمومی مثل جاده و پل سازی، نصب مولدهای برق و نظایر آنها مدت بازگشت سرمایه از ۱۵، ۲۰ سال نیز تجاوز می‌کند.

۳- ارزش فعلی درآمد یا درآمد تنزیل شده: این روش بیش از دیگر روشها برای ارزیابی سودآوری استراتژیها استفاده می‌شود. این روش را می‌توان ادامه روش "مدت بازگشت سرمایه" به‌شمار آورد. در روش مذکور نکته اصلی مورد توجه مدت است درحالی‌که در

روش "ارزش فعلی درآمد" ارزش درآمدهای مورد انتظار در مقطعی که مجموعاً یک "دوره بازگشت سرمایه" را تشکیل می‌دهند مدنظر قرار می‌گیرد. چنانکه درآمدهای حاصله در سالهای "بازگشت سرمایه" به ترتیب با نرخ مثلاً ده درصد تنزیل (نگاه کنید به نمودار ۳-۳) و مبالغ تنزیل شده باهم جمع شوند، عدد به دست آمده نشان خواهد داد ارزش درآمدی که ما امیدواریم درآینده کسب کنیم درحال حاضر چقدر است. تورم و برخی عوامل دیگر معمولاً از ارزش پول می‌کاهد و طبعاً منظور از اجرای استراتژیها این نیست که طی زمانی معادل دوره‌های "بازگشت سرمایه" پولی که فعلاً قدرت خرید نسبتاً بالایی دارد به همان مقدار باقی بماند درحالی که از قدرت خرید آن نیز مثلاً به دلیل تورم کاسته شده است. بنابراین اگر "ارزش فعلی درآمد" آتی ما در یک "دوره بازگشت سرمایه" کمتر و حتی مساوی مبلغی شود که ما خیال داریم به عنوان سرمایه برای اجرای یک استراتژی به مصرف رسانیم، آن استراتژی برای ما قابل قبول نخواهد بود.

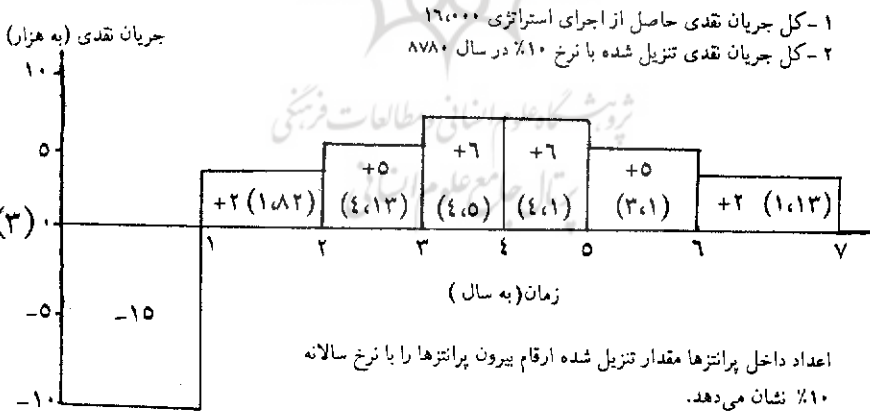
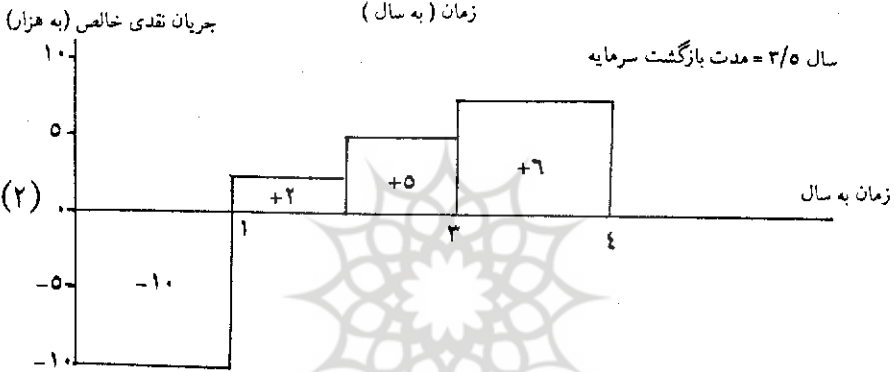
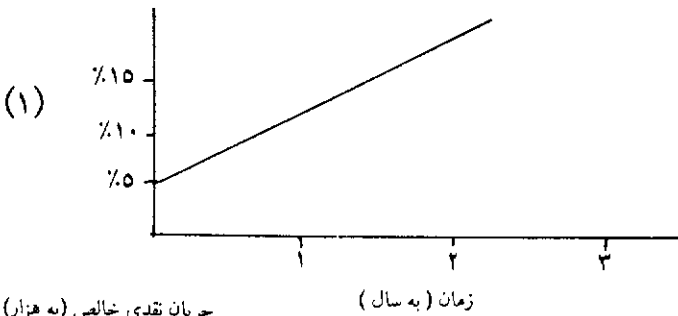
۴- نمایه (شاخص) سودآوری: سودی که در ازاء هر واحد پولی که برای اجرای یک استراتژی سرمایه گذاری می‌شود کسب گردد نمایه سودآوری نامیده می‌شود و قابلیت پذیرش یک استراتژی را بخصوص در مقایسه با استراتژیهای دیگر تعیین می‌کند. نمایه سودآوری از تقسیم ارزش فعلی درآمدی که انتظار می‌رود با اجرای استراتژی به دست استراتژی‌هائی که از این طریق با هم مقایسه می‌شوند می‌باید از جنبه‌های مختلف با هم قابل مقایسه باشند و در صورتی که از جنبه‌های مختلف با هم قابل مقایسه نباشند، صرفاً مقایسه نسبتها، مبنای قابل اعتمادی برای رد یا قبول استراتژیها نخواهد بود.

استراتژی‌هائی که از این طریق با هم مقایسه می‌شوند می‌باید از جنبه‌های مختلف با هم قابل مقایسه باشند و در صورتی که از جنبه‌های مختلف با هم قابل مقایسه نباشند، صرفاً مقایسه نسبتها، مبنای قابل اعتمادی برای رد یا قبول استراتژیها نخواهد بود.

دو - تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت:

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

درآمد ناشی از سرمایه گذاری



نمودار (۳) - نمودارهای فوق برخی از معیارهایی را که می‌توان برای سنجش سودآوری استراتژی‌ها به کار برد نشان می‌دهند. (۱) درآمد ناشی از یک سرمایه گذاری خاص (۲) مدت بازگشت سرمایه و (۳) جریان نقدی تنزیل شده یا ارزش فعلی درآمدهای سالهای آتی را نشان می‌دهند.

"تحلیل هزینه و منفعت" <sup>۸</sup>کوششی است برای تعیین ارزش پولی برای کلیه هزینه‌ها و تمام منافع مورد توقع از به اجرا گذاشتن گزینه‌های مختلف استراتژیک. هرچند منظور از اجرای گزینه‌ها نیل به نتایج قابل لمس نباشد، معمولاً تعیین ارزش پولی برای هزینه‌ها و منافع کار ساده‌ای نیست ولی به هر حال این کار مقدور است. در جدول شماره (۲) مثالی عرضه و طی آن نشان داده می‌شود که چگونه می‌توان برای هزینه‌ها و منافع مورد توقع از یک استراتژی ارزش پولی قائل شده و چطور موارد ناملموس را می‌توان به عدد و رقم درآورد. چنانکه ملاحظه می‌شود عدد و رقمی کردن موارد به مبنایی منطقی و قابل قبول نیاز دارد. بعید نیست افراد مختلف در مورد ارقام مذکور نظرات متفاوتی داشته باشند. بنابراین مبنای اعداد و ارقام باید قانع کننده باشد. مثلاً با توجه به مثال جدول، ممکن است گفته شود هزینه از بین بردن یک فضای تاریخی شهر تهران صرفاً همان پولی نیست که برای تخریب یک بنا مصرف شده است زیرا ارزش یک جلوه تاریخی شهر به مراتب بیش از یک بنای معمولی و آسیب روحی منتج از تخریب آن اثر تاریخی به مراتب بیش از هزینه‌ای است که در آن راه مصرف می‌شود.

تعیین حدود تحلیلی هزینه و منفعت از دشوارترین جنبه‌های کاربرد روش هزینه و منفعت است. مثلاً چنانکه در جدول شماره (۲) مشاهده می‌شود ساختن یک پارکینگ بزرگ چند طبقه به جای یک فضای تاریخی در مرکز شهر جاذبه خرید در مرکز شهر را برای دوستداران خرید در آن منطقه افزایش می‌دهد و به این ترتیب توجه آنها را از خرید در حاشیه شهر منحرف می‌سازد بدون آنکه میزان خرید را در کل بالا ببرد. در واقع اگر سیاست دولت تراکم‌زدائی باشد و دولت بخواهد با سوق دادن خریداران به خرید در حاشیه شهر، مرکز شهر را خلوت کند و در عوض اقتصاد حاشیه شهر و شهرهای اقماری را رونق بخشد، در آن صورت این سیاست را هم می‌توان علیه ساختن پارکینگ در مرکز شهر به کار برد.

با این حال اگر محدودیت‌های روش تحلیل هزینه و منفعت به خوبی درک شود، ارزش و اهمیت آن هم مشخص خواهد شد. مهمترین ارزشی که این روش دارد این است که مسئولین تصمیم‌گیری را وادار می‌سازد تا عوامل متعددی را که برگزینش استراتژی اثر می‌گذارد در نظر گیرند. بنابراین اگر افراد ذیربط در یک موضوع استراتژیک بر سر ارزش‌گذاری بر روی عوامل مربوط به موضوع با یکدیگر توافقی نداشته باشند، حداقل

این فرصت را پیدا می‌کنند تا نظریات خود را برای یکدیگر و افراد موثر در تصمیم‌گیری نهایی بازگو نمایند. به این ترتیب تصمیم‌گیرندگان با جنبه‌های مثبت و منفی تصمیمات آشنا می‌شوند و می‌توانند تصمیمات سنجیده‌تری را اتخاذ کنند. تحلیل مبسوط و مفصل هزینه و منفعت ایجاب می‌کند تا برای عواملی که در تصمیم‌گیری موثر تشخیص داده می‌شود وزنی تعیین گردد و تعیین وزن برای عوامل مذکور اهمیت هر عامل را نسبت به عوامل دیگر مشخص می‌نماید.

### - تجزیه و تحلیل ریسک:

عایدی که انتظار می‌رود با اجرای یک استراتژی نصیب سازمان ذیربط شود یک عامل مهم تعیین‌کننده قابلیت قبول آن استراتژی به حساب می‌آید. اما معیار مهم دیگری هم برای سنجش میزان قابلیت پذیرش استراتژیها وجود دارد و ممکن است لازم باشد گزینه‌های استراتژیک با توجه به آن معیار نیز ارزیابی شود. این معیار، ریسکی است که سازمان با قبول یک استراتژی خود را در معرض آن قرار می‌دهد. ما در اینجا به‌طور خلاصه به چگونگی ارزیابی ریسک نهفته در گزینه‌های استراتژیک می‌پردازیم.

۱- نگرش به نسبت‌های مالی<sup>۱</sup>: یکی از ساده‌ترین راههای بررسی ریسکی که سازمان با پیروی از استراتژیهای مختلف فرا راه خود قرار می‌دهد استفاده از نسبت‌های مالی مثلاً نسبت "بدهی به کل دارایی"، نسبت "بدهی به درآمدی که انتظار کسب آن می‌رود" است. اگر بخواهیم ریسک ناشی از اجرای استراتژیهای مختلف را به‌طور همه‌جانبه ارزیابی کنیم علی‌الاصول باید آثار استراتژیهای متفاوت را بر ساختار سرمایه خود بررسی نماییم. به عنوان مثال، استراتژی که ایجاب کند ما وام طویل‌مدت قابل ملاحظه‌ای را اخذ نمائیم تعهدات سازمان و به‌دنبال آن ریسک سازمان ما را افزایش می‌دهد. برخی از شرکتها به‌تصور آنکه تقاضا برای کالاها یا خدمات آنها به‌طور فزاینده بالا خواهد رفت وامهای طویل‌مدت زیادی گرفته‌اند که نهایتاً موجبات ورشکستگی آنها را فراهم آورده است، هرچند برخی از آنها به‌دلیل حمایت دولت به کار خود ادامه داده‌اند. ریسک منتج از اخذ وام بلندمدت برای تامین هزینه‌های اجرای یک استراتژی را با استفاده از روش تحلیل نقطه سربه‌سری، که در ادامه توضیح داده می‌شود، تا حدودی



شهرداری منطقه مرکزی شهر خیال دارد در یک محل مرکز شهر که بیشتر جنبه تاریخی دارد یک پارکینگ بزرگ چند طبقه بسازد:  
برخی از هزینه‌ها و منفعت‌های این اقدام به شرح زیر است:

<u>هزینه‌ها</u>	<u>مبنای تعیین مبلغ</u>
۱- تهیه محل	محل در اختیار شهرداری و قیمت محلی زمین معلوم است.
۲- هزینه ساختن ساختمان پارکینگ	بنای ساختمان به مناقصه گذاشته شده و پیشنهادات دریافت گردیده است.
۳- از دست دادن یک فضای تاریخی	درآمدی که می‌توان به‌عنوان ورودیه بدست آورد.
۴- افزایش سفرهای داخل شهری	تفاوت بین هزینه سفر با وسیله شخصی و وسایل عمومی

#### منفعت‌ها

- ۱- ایجاد کردن امکان کسب درآمد
  - ۲- کاهش تراکم اتومبیل در خیابانها
  - بالا رفتن تقاضا و سطح قیمتها
  - بالا رفتن تمایل خریداران به خرید از مرکز شهر
  - به دلیل آسان شدن امکان دسترسی به مراکز فروش محدوده مرکزی
- جدول شماره (۲) - مثالی برای تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت

می‌توان برآورد کرد. اجبار سازمان در رسیدن به "نقطه سربه‌سری" و ناتوانی احتمالی آن در دست یافتن به آن نقطه درحالی که بهره پول اخذ شده می‌باید به‌طور منظم پرداخته شود می‌تواند گویای ریسک نهفته در اجرای استراتژی که کسب وام بلندمدت را اقتضا می‌کند، باشد. در اینجا یک رابطه بارز بین "امکان‌پذیری" و "قابلیت پذیرش" استراتژیها ظاهر می‌شود.

ممکن است تصور شود که تحلیل ریسکهای مالی صرفاً به بخش خصوصی مربوط

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

اگر بخواهیم تحلیل ریسک را با دقت بیشتری انجام دهیم باید تاثیر استراتژیها را بر نقدینگی شرکت و محل کسب بسنجیم. مثلاً ممکن است یک شرکت خرده‌فروشی کوچک بخواهد برای توسعه کار خود از پرداخت بدهیهای خود به بانکهایی که از آنها وام گرفته است و نیز به فروشندگان اجناس به خود طفره رود. هر قدر شرکت مذکور در انجام تعهدات خود اهمال کند موقعیت خود را بیشتر به خطر می‌اندازد. در واقع میزان تحمل و حوصله بانکها و فروشندگان برای مدارا با شرکت مورد بحث میزان ریسک شرکت مذکور را تعیین می‌کند.

## ۲- تجزیه و تحلیل حساسیت: "تجزیه و تحلیل حساسیت"<sup>۱۰</sup> فنی است که ارزیابی

ریسک را وارد جریان طراحی استراتژی می‌کند. استفاده از این فن همراه با رواج یافتن برنامه‌های از پیش طراحی شده صفحات گسترده (spreadsheet) کامپیوتری، که با آن فن مناسبی دارد، افزایش یافته است.

مبنای این فن بسیار روشن و مشخص است. این روش اجازه می‌دهد تا تک تک فرضیه‌هایی که مبنای استراتژی قرار گرفته‌اند مورد سؤال قرار گیرد و در صورت لزوم تغییر یابد. مشخصاً منظور از استفاده از فن مورد بحث معلوم ساختن میزان حساسیت نتایج مورد توقع از یک استراتژی (مثل سود) نسبت به مفروضات بنیانی استراتژی است. به عنوان مثال، ممکن است یک استراتژی با فرضهایی از قبیل اینکه تقاضا، سالانه ۵۰ درصد افزایش خواهد یافت، کارگران و کارکنان حداقل ظرف چند سال آینده دست به اعتصاب و کم‌کاری نخواهند زد، و ماشین‌آلات جدید با ۹۰ درصد ظرفیت کار خواهد کرد، طراحی شود. تجزیه و تحلیل حساسیت در مورد تاثیر عدم تحقق فرضیه‌های مذکور بر نتایج مورد توقع (مثلاً سود) از استراتژی بحث می‌کند و در مورد مثالهای یاد شده جوابی پاسخ به سئوالاتی می‌شود از قبیل: اگر تقاضا، سالانه ۱ یا ۱۰ درصد افزایش پیدا

کند در آن صورت نتایجی که پیش‌بینی می‌شد از اجرای استراتژی عاید شود چه تغییری خواهد یافت؟ آیا توجه به نتایج بروز این اتفاقات احتمالی، نظر تصمیم‌گیرندگان را نسبت به استراتژی تغییر نخواهد داد؟ چنین سئوالاتی ممکن است در مورد دیگر فرضیه‌های بنیانی هر استراتژی پرسیده شود. مدیریت یک سازمان با استفاده از این روش می‌تواند تصویر روشن‌و واقع‌بینانه‌تری از ریسک نهفته در بطن تصمیمات استراتژیکی که در شرف اتخاذ آنها است به دست آورد. بدیهی است این تصویر می‌تواند کمک کند تا با قاطعیت بیشتری یک استراتژی پذیرفته یار د شود. مثال ۴، درک "تحلیل حساسیت" را آسان‌تر می‌سازد.

۳- آرایه‌های تصمیم‌ها<sup>۱۱</sup>: غالباً می‌توان برخی از جنبه‌های مربوط به ارزیابی استراتژیهای مختلف را به صورت تصمیم‌گیری در مورد چند شق و گزینه مشخص درآورد. این امر بخصوص وقتی بحث توسعه کل یا بخشی از سازمان مطرح باشد امکان‌پذیر است. مثلاً ممکن است سازمانی که قصد دارد حوزه جغرافیایی فعالیت خود را گسترش دهد با سه روش حصول به مقصود خود مواجه شود: الف - ساختن فضای جدید ب - خرید یک محل و تبدیل آن به فضای مناسب، و ج - اجاره محلی که برای منظور سازمان نسبتاً مناسب است (نگاه کنید به نمودار شماره ۴). به فرض آن‌که بازار اجناس سازمان در حوزه جغرافیایی جدید نامشخص باشد و مخصوصاً معلوم نباشد که آیا امکان عقد یک قرارداد عمده برای فروش اجناس سازمان وجود دارد یا خیر در آن حالت احتمالاً تقاضای سالانه برای تولیدات سازمان به  $10,000$  واحد کالا بالغ خواهد شد، اما اگر احتمالی برای عقد آن قرار عمده وجود داشته باشد، احتمالاً کل تقاضای سالانه به  $20,000$  واحد کالا خواهد رسید.

وقتی تاثیر انتخاب کردن هر کدام از گزینه‌ها را بر روی هزینه‌ها ارزیابی کنیم در خواهیم یافت تولید هر واحد کالا به صورتی خواهد بود که برآورد و در جدول شماره ۱-۴ درج شده است. قبل از انتخاب کردن گزینه‌ای که مناسب به نظر می‌رسد لازم است اولاً مبنای قضاوت‌های متفاوت را مشخص سازیم و ثانیاً یادآوری و تاکید کنیم که این‌گونه قضاوتها، مقدماتی است و بدون تجزیه و تحلیل‌های عمیق‌تر، که در نظر گرفتن عناصر گوناگونی را ایجاب می‌کند، تصمیم گرفتن قطعی در هر مورد عجولانه خواهد بود. چنانکه در جدول شماره ۴) ملاحظه می‌شود، می‌توانیم حداقل براساس چهار مبنایی

## مثال (۴)

## تحلیل حساسیت

تحلیل حساسیت فنی است که می‌تواند روشن سازد آیا یک استراتژی واقعاً به فرضیاتی که مبنای آن قرار داده شده متکی است یا خیر؟ برای روشن شدن موضوع به مثال زیر توجه کنید:

شرکت تولید بذر برزگر یک شرکت تک محصوله است که در ۱۳۶۸ در بازاری جاافتاده و نسبتاً با ثبات به فعالیت مشغول بود. این شرکت با توجه به بهبود اقتصادی کشور تصمیم گرفت از موقعیت خود به‌عنوان گاو شیرده استفاده کند و با درآمد باثباتی که داشت یک محصول جدید ولی مرتبط با اولین محصول خود تولید کند. برآوردها نشان می‌دهد در فاصله بین ۱۳۶۸ و ۱۳۷۲ که محصول شرکت برای عرضه به بازار آماده می‌شود، شرکت به  $60,000,000$  ریال (به قیمت ثابت ۱۳۶۸) احتیاج دارد.

محاسبات نشان می‌دهد که شرکت، ظرف چهار سال،  $10/5$  میلیون تومان درآمد خواهد داشت (از سال مینا)، اما مدیریت شرکت به شدت علاقمند است تا اثر حداقل سه عامل را بر اجرای طرح مذکور مورد ارزیابی قرار دهد.

۱- احتمال افزایش هزینه تولید (نیروی کار، هزینه‌های سربار، و مواد اولیه) که ممکن است به  $6\%$  در سال برسد.

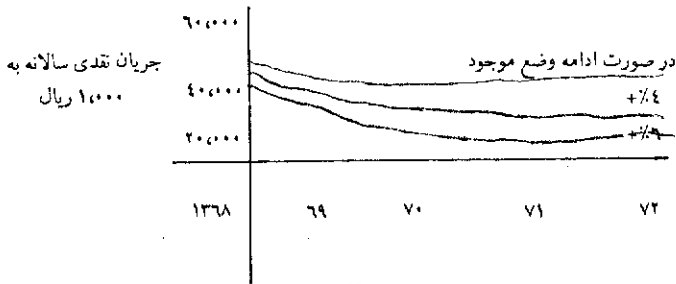
۲- احتمال افت  $25\%$  از ظرفیت امکانات تولید به دلیل فرسودگی وسایل و یا مناقشات کاری.

۳- نوسان قیمت‌ها که ممکن است در اثر ورود تولیدکنندگان جدید به بازار بروز کند. این اتفاق می‌تواند قیمت‌ها را سالانه معادل  $5\%$  کاهش دهد.

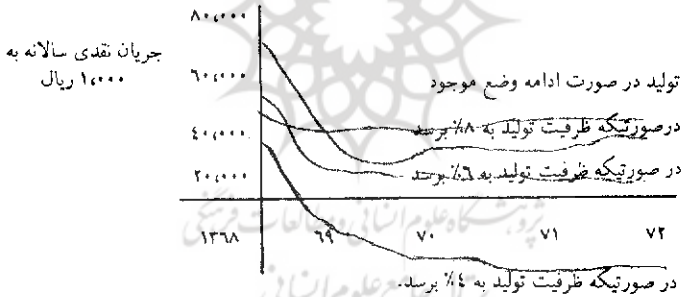
بنابراین مدیریت بر آن شد تا از فن تحلیل حساسیت استفاده کند و تاثیر هر یک از عوامل یاد شده را بر توانایی شرکت در کسب  $60,000,000$  ریال مورد نیاز، مورد ارزیابی قرار دهد. نتیجه آن ارزیابی‌ها در قالب چند نمودار نشان داده شده است. این ارزیابی‌ها به مدیریت نشان داد که اگر بهره‌برداری از ظرفیت شرکت به  $60\%$  تقلیل یابد و بعکس هزینه تولید سالانه  $6\%$  بالا رود، باز شرکت خواهد توانست مبلغ مورد نیاز خود را به دست آورد. اما همین ارزیابی مشخص ساخت که اگر قیمت فروش سالانه  $5\%$  پایین رود، شرکت بودجه مورد نیاز برای اجرای طرح خود را به دست نخواهد آورد. ارزیابی مذکوره، مدیریت را به این نتیجه رساند که عاملی که می‌تواند در اجرای طرح آنان نقش تعیین‌کننده داشته باشد ورود رقبا به بازار و وادار ساختن قیمت‌ها به کاهش خواهد بود. بنابراین

مدیریت برای حفظ قیمت‌ها در یک سطح مورد توقع و ممانعت از ورود رقبا به بازار، یک سیاست قوی بازاریابی اتخاذ کرد تا دیگر تولید کنندگان، تمایلی به رقابت با شرکت آنان را نداشته باشد.

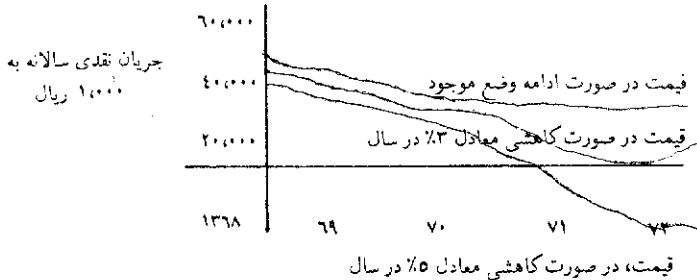
۱ - حساسیت جریان نقدی نسبت به افزایش هزینه تولید



۲ - حساسیت جریان نقدی نسبت به افت ظرفیت تولید



۳ - حساسیت جریان نقدی نسبت به افت قیمت فروش



که از روحیات و انگیزه‌های شخصی و یا از ارزیابی‌های واقع‌بینانه ما منتج می‌گردد، گزینه‌های پیش‌روی خود را با شرایط محیطی تطبیق دهیم و موردی را که نهایتاً صحیح می‌یابیم انتخاب کنیم.

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

- **قاعده تصمیم‌گیری از روی بدبینی** طرفدار ضد موضعی است که در تصمیم‌گیری از روی خوش‌بینی اتخاذ می‌گردد. در این حالت بهترین نتیجه (نتیجه‌ای که به اندازه دیگر نتیجه‌ها بد نیست) از بدترین نتایج احتمالی مترتب بر چند گزینه، معیار انتخاب آن گزینه‌ها قرار داده می‌شود. در جدول شماره (۴) بدترین نتایج احتمالی مترتب بر سه گزینه مطروحه به ترتیب عبارتند از: ۵۶، ۵۸ و ۵۰ تومان. به این ترتیب گزینه سوم (اجاره محل) که باعث می‌شود هزینه تولید هر واحد محصول از ۵۰ تومان تجاوز نکند نسبت به دو گزینه دیگر که موجب قرار گرفتن هزینه هر واحد تولید در سطوح ۵۶ و ۵۸ می‌گردد، ترجیح داده می‌شود. بدیهی است که در تصمیم‌گیری از این موضع، اصولاً احتمال اینکه تقاضا برای کالای عرضه شده از  $10,000\%$  واحد تجاوز کند نزدیک به صفر فرض می‌گردد.

- **قاعده تصمیم‌گیری با کوشش برای پرهیز از دچار شدن به پشیمانی** ایجاب می‌کند تا گزینه‌هایی که نویدبخش از دست ندادن فرصتهاست انتخاب شوند. بدیهی است که امکان دارد سازمانی با متعهد شدن نسبت به یک گزینه ناچار شود از دیگر گزینه‌ها صرف‌نظر کند و صرف‌نظر کردن از آن گزینه‌ها می‌تواند از دست دادن فرصت یا فرصتهایی در آینده به حساب آید. با این توضیح چنانکه به گزینه‌های مطروحه در جدول شماره

(۴) مراجعه کنیم درمی یابیم که اگر گزینه "خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب" اختیار شود و متعاقباً تقاضای موثر برای کالای عرضه شده به - / ۱۰,۰۰۰ واحد برسد، معلوم خواهد گردید که انتخاب گزینه مذکور غلط بوده است و گزینه "اجاره محل" که متضمن کمترین هزینه تولید برای هر واحد کالا است می توانست انتخاب درستی باشد. در این حالت تفاوت بین دو هزینه تولید (یعنی  $6 = 50 - 56$ ) میزان "پشیمانی" منتج از انتخاب نادرست را نشان می دهد. حال اگر گزینه "اجاره محل" اختیار گردیده بود و تقاضا بر - / ۲۰,۰۰۰ واحد در سال بالغ می گردید "پشیمانی" حاصله برحسب هزینه تولید اضافی برای هر یک واحد محصول ۷ تومان می شد زیرا در وضعیتی که تقاضای سالانه - / ۲۰,۰۰۰ واحد باشد گزینه "خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب" می تواند هزینه تولید برای هر واحد را به ۳۳ تومان برساند. رقم ۷ تومان، تفاضل بین هزینه های تولید متناسب با دو گزینه سوم و دوم یا ۳۰-۴۵ است. اگر این قاعده را برای تصمیم گیری در مورد گزینه ها به کار بریم، گزینه "خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب" را انتخاب خواهیم کرد. زیرا "پشیمانی" احتمالی ناشی از انتخاب این گزینه درحالی که باید گزینه های دیگر انتخاب می شدند برحسب عدد و رقم کمتر از "پشیمانی" احتمالی ناشی از تبعیت از دیگر گزینه ها درحالی که این گزینه باید انتخاب می شد، می گردد.

- در قاعده تصمیم گیری براساس ارزش مورد توقع از هر گزینه، ریسک اقدام و احتمال وقوع وضعیتهای مختلف (مثل بالا یا پایین بودن تقاضا) مطرح می شود. احتمالات وقوع وضعیتهای مختلف را می توان برای تعیین وزن (تعیین اهمیت از نظر کمی) گزینه ها به کار برد. مقایسه گزینه ها براساس وزنهایی که برای نتایج آنها تعیین می شود، آسان می گردد. به فرض آنکه احتمال وجود تقاضای سالانه - / ۲۰,۰۰۰ واحدی برای محصولات شرکت ۳۰ درصد باشد نحوه وزن دادن به نتایج مترتب بر گزینه های سه گانه در دو وضعیت به شرحی خواهد بود که درحالت سوم جدول شماره (۴) ارائه شده است. چنانکه ملاحظه می شود در این شرایط گزینه "اجاره محل" نسبت به دو گزینه دیگر ارجح است. زیرا پس از وزن شدن دارای کمترین هزینه تولید برای هر واحد تولید شده است.

مجدداً باید یادآوری شود که علیرغم مفید بودن "آرایه های تصمیم ها" از نظر تسهیل

تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌های مختلف، این ابزارها یا ابزارها را در عمل به آن سادگی که در این قسمت توضیح داده شد نمی‌توان به کار برد. در اینجا منظور معرفی اجمالی تکنیکهای ارزیابی استراتژیها است و غرض این نیست که جهات گوناگون کاربرد این فنون بطور جامع بررسی شود. به این لحاظ باید به خاطر داشت که اگر بخواهیم این روش را در عمل به کار گیریم می‌باید به عوامل متعددی توجه کنیم. مثلاً ممکن است بدون محاسبات مختلف فوراً "محل را اجاره" کرده و سریعاً کار خود را در قلمرو جغرافیایی جدید شروع کنیم تا شاید بدین وسیله رقبای خود را از ورود به آن منطقه منصرف و یا حداقل جاذبه آن منطقه را برای رقبای ما کم نماییم.

۴- شبیه سازی<sup>۱۲</sup>: زمانی بخصوص محققین مقوله استراتژی در غرب تصور می‌کردند کلیه عناصری را که برای ارزیابی استراتژی لازم است در نظر گرفته شود می‌توانند با هم تلفیق کنند. آنان می‌خواستند با تلفیق عناصر مذکور یک چارچوب، یک مدل، و یا ابزاری ریاضی بسازند که به آنان اجازه ارزیابی دقیق استراتژیها را بدهد. آنان در عمل متوجه شدند که طراحی و ساختن مدلی که بتواند کلیه مواردی را که قبل و بعد از این بحث در این مقاله به عنوان راههای ارزیابی استراتژیها مطرح شده و می‌شود ملحوظ نماید، غیرممکن است. معذک "شبیه سازی" طریقی است که تا حدودی منظور مورد بحث را بر می‌آورد.

غالباً ابزارها و مدل‌های مالی برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک به کار می‌رود. با تجزیه و تحلیل ریسک<sup>۱۳</sup> می‌توان عدم اطمینان ناشی از عناصر متشکله یک استراتژی را به زبان عدد و رقم بیان داشت. مثلاً می‌توان تاثیر بروز تغییرات احتمالی در هزینه تولید، قیمت فروش، و افزایش یا کاهش تولیدات سازمان را بر مقدار سودی که تحصیل آن پیش‌بینی شده است محاسبه کرد. هرچند که "تجزیه و تحلیل ریسک" ساده‌تر از "تجزیه و تحلیل حساسیت" است، "تجزیه و تحلیل حساسیت" بیشتر مورد توجه بوده است. دلیل این امر آن است که "تجزیه و تحلیل حساسیت" جنبه‌های اصلی و متنوع استراتژیها را به تصمیم‌گیرندگان می‌نمایاند و تصمیم‌گیری را برای آنان تسهیل می‌کند. بدیهی است که ساختن مدل‌های ریاضی از استراتژیهای مختلف جنبه‌های متنوع‌تر



(۱)

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

(۲)

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

(۳)

فروش سالانه گزینه‌ها	۱۰,۰۰۰ واحد (احتمال وقوع ۷۰٪)	۲۰,۰۰۰ واحد (احتمال وقوع ۳۰٪)	هزینه متوسط (به تعداد)
	۱- ساختن فضای جدید	$58 \times 0.7 = 40.6$ تومان	$35 \times 0.3 = 10.5$ تومان
۲- خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب	$56 \times 0.7 = 39.2$ تومان	$33 \times 0.3 = 9.9$ تومان	$39.2 + 9.9 = 49.1$
۳- اجاره محل	$50 \times 0.7 = 35$ تومان	$40 \times 0.3 = 12$ تومان	$35 + 12 = 47$

جدول شماره (۴)- مثالی برای آرایه تصمیم‌ها: (۱) جدول هزینه تولید هر واحد تولید شده، (۲) جدول پرهیز از پشیمانی (۳) حاصل ضرب هزینه تولید هر واحد در احتمال وقوع هر یک از اتفاقات (فروش زیاد یا فروش کم)

استراتژیها را آشکار و به طریق اولی اتخاذ تصمیمهای عاقلانه‌تر را میسر می‌سازد. مشکل استفاده از "شبهه سازی" برای ارزیابی استراتژیها این است که در این روش به اطلاعات زیاد و قابل اعتماد زیادی نیاز است و تهیه همه آن اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها به سادگی مقدور نیست. البته برخی از موسسات و مراکزی که در جهان به تحقیق در زمینه‌های بازاریابی، استراتژی و مدیریت اشتغال دارند برنامه‌های کامپیوتری<sup>۱۴</sup> را طراحی کرده‌اند که اجازه می‌دهد آثار تعداد زیادی از متغیرها را بر عملکرد و سودآوری سازمانها مورد مطالعه قرار داد.

۵- **مدلهای نامشخص:** غرض از بسیاری از فونونی که به منظور گرفتن تصمیمها ابداع می‌شود کمک کردن به مدیران برای پرهیز از اشتباه است. این فنون حداقل جهت یافتن بهترین راه برای حل مشکلات و پیچیدگی‌ها به کار می‌رود. اما موقع ارزیابی استراتژیها با پیچیدگیها و موقعیتهای بسیار مبهمی روبرو می‌شویم. با توجه به آن پیچیدگیها و موقعیتهای توقع رسیدن به راه حل درست و یا بهترین جواب به هر سؤال، توقع نابجایی است. در واقع اگر به جای رسیدن به جواب درست یا بهترین جواب، به یک راه حل "رضایتبخش برسیم به نتیجه خوبی دست یافته‌ایم. مدلهای "نامشخص" یا مدلهایی که هدف یا راه، یا هدف و راه دقیق، روشن، و مشخصی ندارند، روشهایی هستند که امکان یافتن راه‌حلهای "رضایتبخش" را به شیوه‌ای منسجم و منضبط می‌دهند. شاید روشهای ساده، بی‌ساختار و غیررسمی را که مدیران در تصمیم‌گیریهای روزمره به کار می‌برند بتوان از رایج‌ترین مدلهای مورد بحث به شمار آورد. مبنای این تصمیمها عمدتاً تجربیات چند ساله، شش و بصیرت مدیران است. برخی از تصمیمهایی که بر مبنای مذکور گرفته می‌شوند به قرار زیر هستند:

- هیچوقت سعی نکن ماشین‌آلات کارخانه را با بیش از ۸۵ درصد ظرفیت آنها به کاربری.
- همیشه باید پنج برابر مقداری که سفارش دریافت می‌کنی موجودی داشته باشی.
- یک پزشک می‌تواند پاسخگوی ۲۵۰۰ بیمار در ماه باشد.
- وقتی موجودی انبار به ۲۰۰ واحد رسید فوراً باید سفارش داد.

می‌دانیم که معمولاً این نوع دستورالعملها راهنمای ما هستند و می‌دانیم که برخی از این دستورالعملها که به گذشته مربوط هستند می‌تواند باعث انحراف ما از مسیر صحیح

در آینده باشند ولی به هر حال صرفاً به این دلیل نمی توان این روش ارزیابی استراتژی را ناآزموده رها کرد.

بعضی اوقات شرایط فوق العاده پیچیده است. در این شرایط سازمان با تعداد زیادی گزینه استراتژیک مواجه می شود و این در حالی است که باید پاسخگوی بسیاری شرایط نیز باشد. ابتدا باید فهرستی از معیارهای تصمیم گیری (گزینه قابل قبول باید منجر به افزایش درآمدی معادل ۵ درصد در سال شود، باید ۲ درصد از محل رشد بهره وری کاری عاید سازد، باید مانع از تعطیلی کارخانه در نوشهر شود، و باید...) تهیه شود. قاعدتاً تک تک گزینه ها باید با شرایط متفاوت تطبیق داده و گزینه ای باید انتخاب شود که پاسخگوی کلیه شرایط باشد. طبعاً گزینه ای که به این ترتیب اختیار می شود، بهترین گزینه نیست. البته ممکن است چند گزینه پاسخگوی کلیه شرایط باشند. در این حالت می توان فهرستی از گزینه های قابل قبول تهیه کرد و "رضایتبخش ترین" آنها را برگزید. با برنامه های کامپیوتری که برای این نوع ارزیابیها طراحی شده است، تقریباً به سادگی می توان استراتژیهای متعددی را در مدتی نسبتاً کوتاه ارزیابی کرد.

۶- واکنشهای افراد ذینفع ارزیابی ریسک استراتژیها، معمولاً یک ارزیابی مقداری و خشک است، اما در عمل برآورد ریسک سیاسی نهفته در بطن استراتژیها عامل عمده ای است که می تواند باعث ترجیح دادن یک استراتژی بر استراتژی دیگر شود. برای مثال ممکن است استراتژی که بر توسعه بازار فروش یک محصول تاکید دارد، حذف واسطه های آن محصول (یا عمده فروشان آن محصول) را ایجاب کند. بعید نیست این استراتژی خشم واسطه ها را برانگیخته، موجبات بروز اتفاقات ناخواسته ای را فراهم آورد و به این ترتیب مانع از موفقیت استراتژی شود.

یک استراتژی ممکن است ایجاب کند که تعداد زیادی سهام به چاپ رسیده و در بازار بورس به فروش رسد. بعید نیست این استراتژی به مذاق سهامداران قدرتمند سازمان ذریع خوش نیاید زیرا افزایش تعداد سهام قدرت اعمال نفوذ آنها را کاهش خواهد داد و یا با اصطلاح رقیق خواهد ساخت. امکان دارد گرایش به جذب یک یا چند سازمان با ادغام کردن آنها، یا تلاش برای دادوستد با شرکتهای کشورهای دیگر، با سیاست های

کشور یا دولت، خریداران، اتحادیه‌های کارگری، و صنوف مختلف مغایرت داشته باشد. بدیهی است که در بخش دولتی توجه به این نوع ریسک اهمیت زیادی دارد. بی‌تردید دنبال کردن استراتژی‌هایی که مورد مخالفت مصرانه و مداوم افراد و گروه‌های سازمان یافته یا سازمان نایافته باشد عاقلانه نیست. اگر مخالفتها زودگذر باشد ضرورتاً نباید باعث نگرانی شوند.

بعضی اوقات واکنش تند رقبا مهمترین عنصری است که باید موقع ایجاد تغییراتی اساسی در استراتژی جاری ملحوظ شود. از این رو علی‌الاصول تئوری بازی "Game Theory" روش مناسبی برای ارزیابی‌هایی این گونه است. با این حال باید توجه داشت که پیچیدگی‌های حاکم بر جریان اجرای استراتژیها، تئوری بازی را به یک ابزار بررسی‌های غیر مقداری یا کیفی تبدیل می‌سازد. عمده‌ترین محدودیت استفاده از تئوری بازی اینست که می‌پندارد حرکت استراتژیکی رقابتی سازمانها را می‌توان با قواعدی ساده پیش‌بینی کرد. علاقمندان به این روش می‌توانند به منابعی که آنرا به خوبی توضیح می‌دهند مراجعه کنند.

### ارزیابی قابلیت اجرای استراتژی (ارزیابی امکان پذیری)

در دو بخش گذشته در مورد تطبیق پذیری و پذیرش پذیری (قابلیت قبول) گزینه‌های استراتژیک بحث شد و عمدتاً بر ارزیابی گزینه‌ها از جنبه قابلیت قبول آنها تاکید گردید. در این بخش چگونگی ارزیابی قابلیت اجرای استراتژیها بررسی می‌شود. البته قابلیت اجرای استراتژیها جوانب مختلفی دارد اما حتی قابلیت اجرا را نیز می‌توان دلیلی برای قابلیت قبول یا پذیرش پذیری یک استراتژی بشمار آورد یعنی اینکه استراتژی را ممکن است قابل قبول بدانیم که قابل اجرا و تطبیق پذیر باشد. در واقع در بسیاری موارد دو معیار "تطبیق پذیری" و "قابلیت اجرا" در بطن "قابلیت پذیرش" گنجانده می‌شود و تنها با همان یک معیار گزینه‌های استراتژیک ارزیابی می‌گردد.

#### ۱- تحلیل جریان وجوه:

معمولاً بررسی امکان اجرای یک استراتژی به لحاظ توانایی کسب منابع مالی مورد

نیاز، یک عنصر مهم ارزیابی استراتژیها است. تجزیه و تحلیل چگونگی به دست آوردن منابع مالی و منابع مورد نیاز برای اجرای استراتژی که به "تحلیل جریان وجوه"<sup>۱۷</sup> موسوم است یک طریق ارزیابی قابلیت اجرای استراتژیها از نظر داشتن توانایی مالی انجام آن کار است. چنان که در نمودار شماره (۴) ملاحظه می شود ارزیابی استراتژی (الف) مستلزم برداشتن گامهای زیر است:

- ارزیابی نیاز به سرمایه گذاری زیربنایی (مثلاً خرید ابنیه، ماشین آلات و نظایر آنها) ۱۳/۲۵ میلیون تومان.

- پیش بینی مجموعه سود ناشی از عملیات مربوط به سالهای ۷۰-۱۳۶۷. با توجه به حاصل جمع اقلام غیرریالی مانند مقدار استهلاک و برآورد سودهای آینده که جریان نقدی برآورد شده را نشان می دهد - می توان وجوه ناشی از عملیات را محاسبه کرد.

- سرمایه در گردش مورد نیاز استراتژی را با در نظر گرفتن عناصر متشکله سرمایه در گردش (مثل افزایش سهام و افزایش وام دهندگان) و یا با استفاده از نسبت ساده ای که پیش بینی می شود فروش طبق آن افزایش یابد، می توان برآورد کرد. برای مثال، اگر در حال حاضر برای رسیدن به فروشی معادل ۳۰ میلیون تومان، از ۱۰ میلیون تومان سرمایه در گردش استفاده می کنیم، برای رسیدن به فروش معادل ۳۱/۶۵ میلیون تومان باید به سرمایه در گردش فعلی خود حداقل ۰/۵۵ میلیون تومان اضافه کنیم. برآورد مقداری که باید به سرمایه در گردش اضافه شود، با شرحی که گذشت، وقتی تا حدودی می تواند مفید باشد که استراتژی آینده سازمان با فعالیتهای جاری سازمان سازگار و همسو باشد.

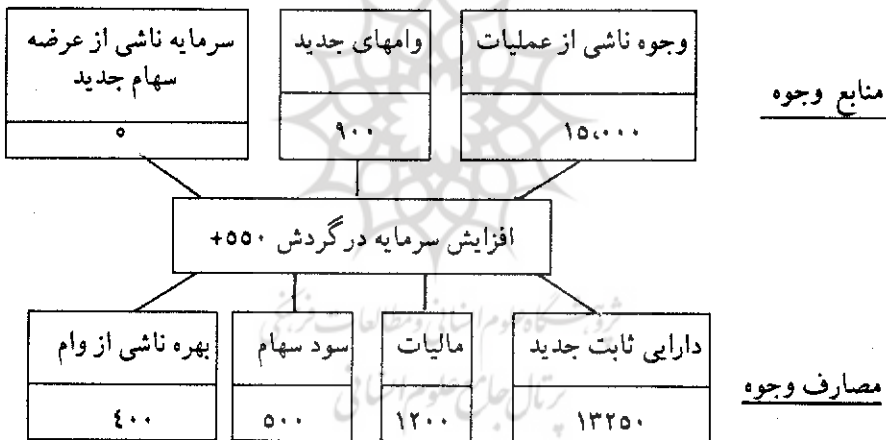
- مالیات و سود سهامی که در اثر فعالیتهای مذکور می باید پرداخت شود (البته با توجه به سود مورد انتظار) قابل برآورد است. در این مورد مالیات و سود سهام قابل پرداخت به ترتیب بر ۱/۲ و ۰/۵ بالغ می شود.

- چنان که در مثال می بینیم محاسباتی که تا مرحله فوق انجام گرفته حاکی از کسری بودجه ای معادل ۰/۵ میلیون تومان است. حال در صورتی تجزیه و تحلیل ما کامل می شود که راههای برطرف کردن کسری مذکور و چگونگی مواجهه با آثار نامطلوب احتمالی آنها را نیز بررسی کنیم. در واقع مرحله حساس ارزیابی قابلیت اجرای یک استراتژی همین مرحله است. در مثال مورد بحث ما، رفع کسری بودجه از طریق اخذ وام

کوتاه مدتی به میزان ۰/۹ میلیون تومان ممکن می‌گردد (اخذ این وام به نوبه خود با در نظر گرفتن نرخ بهره ساده سالانه‌ای معادل ۱۴/۸ درصد، پرداخت بهره‌ای معادل ۴ میلیون تومان در ۳ سال را به دنبال خواهد آورد).

باید بخاطر داشت که "تجزیه و تحلیل جریان نقدی" یک فن "پیش‌بینی" است و به این جهت دارای همه مشکلاتی است که تقریباً کلیه فنون، "پیش‌بینی" با آنها روبرو هستند. این تجزیه و تحلیل‌ها باید فوراً قابلیت اجرای استراتژیها را از نظر مالی مشخص کنند، از این رو اگر استفاده از این روش در جریان ارزیابی استراتژیها مکرراً لازم باشد، می‌توان با استفاده از برنامه‌های کامپیوتری به آسانی نسبت به انجام آنها اقدام کرد.

(ارقام به هزار ریال)



\* وجوه ناشی از عملیات شامل سودی می‌شود که فاقد وجوهی مانند ارزش استهلاک باشد.

نمودار شماره (۴) پیش‌بینی جریان وجوه برای استراتژی الف در سالهای ۷۰-۱۳۶۷

## ۲- تحلیل نقطه سر به سری:

"تحلیل نقطه سر به سری" یک فن ساده برناه ریزی خطی است که به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد و به مشخص ساختن جنبه‌های کلیدی "امکان پذیری و قابلیت اجرا" کمک می‌کند. غالباً این فن به‌خصوص برای ارزیابی "امکان" حصول به اهدافی خاص (مثل سود برنامه‌ریزی شده) به کار می‌رود و به این جهت به نحوی "قابلیت قبول" یک استراتژی را هم مشخص می‌نماید. این نوع تحلیل، میزان ریسک بسیاری از استراتژی‌هایی را که انجام هزینه‌های بسیار متفاوتی را ایجاب می‌کنند تعیین می‌نماید. مثال ۵ چگونگی مشخص شدن مواردی از قبیل موارد زیر را به وسیله "تحلیل نقطه سر به سری" نشان می‌دهد:

- احتمال فروش به میزانی که برای ادامه حیات سازمان در یک بازار ایستا لازم است.
- این که آیا رقبا به سازمان اجازه خواهند داد تا با موفقیت وارد یک بازار شود یا خیر.
- آیا فرضیه‌ایی که در مورد هزینه و کیفیتهای مطلوب وجود دارد تحقق پیدا می‌کند یا خیر.

- آیا وجوه لازم برای استفاده از ظرفیتهای فیزیکی و نیروی انسانی ماهر قابل تحصیل و امکان فعال ساختن کارخانه وجود خواهد داشت.

## ۳- دیگر راههای ارزیابی "امکان پذیری":

به‌خصوص مثال "تحلیل نقطه سر به سری" بخوبی نشان می‌دهد که ارزیابی "امکان پذیری" به مقدار زیادی به در اختیار داشتن منابع ضروری و ارزیابی توانائی‌های مورد نیاز گزینه‌های استراتژیک مربوط است. ارزیابی منابع ضروری و توانائی‌ها مستقیماً به "برنامه‌ریزی منابع" و "مرحله اجرای استراتژی" ارتباط دارد و این نکته دشواری جدا کردن مرحله تصمیم‌گیری در مورد اتخاذ یک استراتژی و مرحله اجرای آن استراتژی را آشکار می‌سازد.

بررسی "امکان پذیری" بخشی از روند ارزیابی کلی است که لزوماً ایجاب می‌کند تا به منابع مورد نیاز در مرحله اجرای استراتژیها و از جمله برنامه‌ریزی در مورد زمانی که به هر امکان یا منبع احتیاج خواهد بود دقیقاً توجه شود. بدیهی است عامل بسیار مهمی که می‌تواند مانع از اجرای یک استراتژی شود و یاب به عکس اجرای آن را تسهیل کند میزان

سازگاری استراتژی با روحیات اعضای سازمان و جو فرهنگ حاکم بر سازمان است. از این رو ویژگیهای اعضای سازمان، سیستمها و نظامهای حاکم بر آن، روالها و شگردهای جا افتاده برای انجام امور در سازمان می‌باید به هنگام بررسی "امکان پذیری" مد نظر قرار گیرد.

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

### مثال (۵)

استفاده از نقطه سربه‌سری برای ارزیابی گزینه‌های استراتژیک

یک شرکت تولیدی در نظر داشت یک کانای جدید مصرفی بادوام را به بازار عرضه کند. معمولاً این نوع کالا از طریق کلی فروشان به مغازه‌های خرده‌فروشی و به‌وسیله آنها به مصرف کنندگان نهایی فروخته می‌شود. فروش این کالا برحسب قیمت تولیدکنندگان آن ۴۴ میلیون ریال یا حدود ۶۳۰,۰۰۰ واحد برآورد شده است. فروشنده‌ای که در بازار پرقاب‌ت این کالا بالاترین فروش را داشته ۳۰٪ کل بازار فروش را در اختیار دارد و این در حالی است که قدرت خرید خرده‌فروشی‌ها روبه افزایش است. شرکت مورد بحث میل داشت ارزش نسبی دو استراتژی را بررسی کند. اولین استراتژی (استراتژی الف) مورد نظر در مدیریت شرکت عرضه کالا با کیفیت و قیمت بالا به کلی فروشان و استراتژی دوم (استراتژی ب) مورد توجه، فروش مستقیم کالا با مارک مخصوص به خرده فروشان بود. جدول زیر ساختار هزینه تولید محصول برای فروشنده‌ای که مقام اول را در بازار دارا است و برای استراتژیهای الف و ب نشان می‌دهد. نتیجه مهمی که از بررسیهای زیر حاصل می‌شود این است که اگر این شرکت بخواهد به نقطه‌ای برسد که حداقل ضرر نکند (هزینه‌هایش با درآمدش مساوی شود) برای استراتژیهای الف و ب به ترتیب باید ۲۲ و ۱۳ درصد از بازار را بدست آورد.



استراتژی ب	استراتژی الف	فروشنده دارای مقام اول	ساختار بازار و هزینه تولید
۸	۱۲	*۱۰	قیمت فروش به خرده فروش
-	%۳۰	%۳۰	سهم کلی فروش
-	۸/۴۰	۷	خرید کلی فروش
			هزینه متغیر برای تولید هر واحد کالا
۲/۵۰	۲/۹۰	۲/۵۰	مواد اولیه
۰/۲۰	۰/۶۰	۰/۵۰	بازاریابی و فروش
۰/۲۰	۰/۲۰	۰/۲۰	توزیع
۰/۲۰	۰/۳۰	۰/۳۰	سایر ندارد
۳/۱۰	۴/۰۰	۳/۵۰	جمع
۴/۹۰	۴/۴۰	۳/۵۰	اضافات برحسب واحد
۴۰۰,۰۰۰	۶۰۰,۰۰۰	۵۰۰,۰۰۰	هزینه ثابت
۴۰۰,۰۰۰	۶۰۰,۰۰۰	۵۰۰,۰۰۰	نقطه سر به سر
۴/۹۰	۴/۴۰	۳/۵۰	(به تعداد)
=۸۱,۶۳۳	=۱۳۶,۳۶۳	=۱۴۲,۸۵۷	
			تعداد کالایی که بازار می تواند
۶۳۰,۰۰۰	۶۳۰,۰۰۰	۶۳۰,۰۰۰	جذب کند
			نقطه سر به سر (برحسب سهمی)
%۱۳	%۲۱/۶	%۲۲/۶	از بازار
۰	۰	%۳۰	سهمیه واقعی از بازار

\* اعدادی که هزینه ها و درآمدها را نشان می دهند به تومان هستند.

### گزینش استراتژی

در بحث کلی ارزیابی استراتژیها روشهای مختلف سبک و سنگین کردن گزینه‌های مختلف به لحاظ میزان تناسب هریک با معیارهای موفقیت و ارزش هریک نسبت به دیگر گزینه‌ها مطرح شد. معهدا باید بخاطر داشت که "ارزیابی" استراتژیها، بطور قهری تبعیت از یک استراتژی خاص را ایجاب نمی‌کند. اما سه راه کلی وجود دارد که معمولاً از طریق آنها گزینه‌های استراتژیک ارزیابی و برای اجرا انتخاب می‌شود.

#### ۱- گزینش استراتژی با توجه به هدفها:

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

#### ۲- ارجاع گزینش استراتژی به مقام یا مقامات بالاتر:

ارجاع تصمیم‌گیری نهایی در مورد گزینش یک استراتژی به مقام یا مقامات بالاتر یکی از راه‌های معمول برای اقدام در زمینه مورد بحث است. از طرفی اغلب مدیرانی که مسئولیت ارزیابی استراتژیها را به عهده دارند فاقد اختیار تصمیم‌گیری در مورد گزینش استراتژی که مطلوب ارزیابی شده هستند و نمی‌توانند مجوز اجرای آن را صادر کنند. اما از طرف دیگر مدیرانی که صاحب اختیارات مذکور هستند معمولاً در روند ارزیابی استراتژی شرکت نمی‌جویند. از این رو مطلب مهم چگونگی انتقال نحوه ارزیابیها و اطلاعات لازم به تصمیم‌گیران رده اول است. معمولاً تصمیم‌گیران سطح بالا فرصت

ندارند بطور دقیق تجزیه و تحلیل هایی را که از استراتژیها به عمل آمده است مرور کنند و نمی توانند آثار اجرای تک تک استراتژیها را بر امور و جزئیات مطالعه نمایند. اطلاعات تصمیم گیران در مورد اوضاع و شرایط و میزان تطابقی که ایشان بین هر استراتژی با ماموریت (های) سازمان می بینند مبنای تصمیم گیری آنان را تشکیل می دهد. به این ترتیب می توان گفت که ارزیابی استراتژیها به تصمیم گیران زمینه ای می دهد تا برای قضاوت در مورد استراتژی به بحث و مذاکره های گسترده بپردازند.

ارزیابی استراتژیها در سازمانهای بزرگی که محصولات و خدمات متنوعی عرضه می دارند (از جمله سازمانهای دولتی) حداقل در سطوح پائینی، میانی، و فوقانی (مثلاً در سازمانهای دولتی در سطح اداره، اداره کل، و معاونین و وزیر) انجام می پذیرد و کیفیت ارزیابی در هر سطح با کیفیت ارزیابی در سطح دیگر متفاوت است. ممکن است هیئت مدیره یا هیئت عامل سازمانی که محصولات متفاوتی تولید می کند (مثل گروه صنعتی کفش ملی، یا ماشین سازی تبریز) از فن تحلیل سیمای استراتژی استفاده و سعی کنند ایجاد نوعی توازن در تولید محصولات، خدمات، یا فروش و نظایر آنها را مبنای تصمیم گیری در مورد استراتژیهای مختلف قرار دهند. اما مطمئناً مدیران واحدهای پایین تر برای توجیه استراتژیهای واحدهای خود نزد مرئوسان خویش بر ملاکهای دیگری استناد می کنند.

### ۳- مراجعه به آرای دیگران :

گاهی اوقات افرادی که در سازمان دارای قدرت همسانی هستند نمی توانند در مورد انتخاب یک استراتژی به توافق برسند. مثلاً ممکن است بین دو گروه از مدیران و یا مدیران و کارگران اختلاف نظرهایی بروز کند. در این شرایط مراجعه به یک داور مستقل امری عادی است و احتمال دارد طرفین اختلاف برای تصمیم گیری نهایی از مشاورین مدیریت کمک بطلبند. معمولاً این روند ارزیابی استراتژیها، به دلیل آن که توسط یک داور بی طرف و بی غرض انجام می شود، روندی عینی و عقلایی نامیده می شود. اما مشاورین مدیریت معمولاً می دانند که از آنان به دلایل سیاسی برای حضور در این موقعیتها دعوت به عمل می آید. در این موقعیتها مشاورین مدیریت معمولاً نقش داور به خود می گیرند و اگر استراتژیهای مطروحه را ارزیابی کنند برای آن است که اطلاعاتی

را که به این ترتیب به دست می‌آورند در داورها به کار برند. در صورتی که استراتژیهای فراملی مطرح باشد و طرفین ذینفع در استراتژیهای مزبور دولتها باشند، مشاورین مدیریت برای مقاصدی غیر از منظوری که قبلاً ذکر گردید استخدام می‌شوند. این استراتژیها جنبه‌های بسیار پیچیده دارند و از مشاورین مدیریت انتظار می‌رود تا استراتژیهای مختلف را دقیقاً ارزیابی کنند و نظریات مشورتی خود را عرضه بدارند. مشاورین مدیریت با نظریات مشورتی خود حداقل به استخدام کنندگان خویش کمک می‌کنند تا به نتایج عاقلانه تری دست یابند.

### خلاصه مطالب و نتیجه گیری

در این مقاله چند فن از فنونی که در ارزیابی "تطبیق پذیری"، "پذیرش پذیری" و "امکان پذیری" استراتژیها می‌توان به کار برد به طور خلاصه تشریح شد. روشهای مورد بحث در این مقاله می‌تواند اطلاعاتی را در اختیار تصمیم‌گیران قرار دهد که بتوانند در مورد استراتژی مطلوب آسانتر تصمیم بگیرند. چنان که ملاحظه می‌شود کمکی که یک فن ارزیابی استراتژیها به تصمیم‌گیری در مورد یک استراتژی خاص می‌کند با کمکی که استراتژیهای دیگر به این امر می‌نماید متفاوت است. برخی از فنون ارزیابیها صرفاً از آن جهت که افق دید تصمیم‌گیران را گسترش می‌دهند و چشم آنان را بر روی برخی از زوایای تاریک استراتژیها می‌گشایند ارزشمند هستند، اما بعضی دیگر جزئیات استراتژیها را می‌نمایانند و "تطبیق پذیری"، "پذیرش پذیری" و "امکان پذیری" استراتژیها را با عدد و رقم نشان می‌دهند.

با این حال باید توجه داشت که دقیق‌ترین، سنجیده‌ترین و جامع‌ترین روشهای ارزیابی نیز نمی‌تواند مسائل و مشکلات خاصی که ممکن است ضمن اجرای یک استراتژی بروز کند پیش‌بینی نماید. به علاوه بعید است که تصمیم‌گیران کشور ما را به نتایج ارزیابیهایی که با به کار بردن فنون یاد شده به دست آمده است به سادگی قانع کند تا از یک استراتژی خاص پیروی کنند. خصوصیات فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، و سیاسی مردم کشور ما به گونه‌ای است که روند تصمیم‌گیری را به یک فرآیند سیاسی تبدیل می‌کند. بنابر این اولاً ضمن به کار بردن فنون علمی و عقلایی برای ارزیابی استراتژیها، جنبه‌های سیاسی قبول و رد آنها نیز باید در نظر گرفته شود و ثانیاً با توجه به

این که رهنمودهای منتج از به کار بردن فنون ارزیابی استراتژیها واقعیتهای مطلق نیستند، باید این آمادگی وجود داشته باشد که اگر ضمن اجرای یک استراتژی اتفاقات جدیدی روی دهد و یا واقعیهایی غیر واقع بینانه بودن توصیه‌های ناشی از روشهای علمی ارزیابی استراتژیها را محرز سازد در مورد اقداماتی که از قبل برنامه‌ریزی شده تجدید نظر به عمل آید.

## مآخذ

- ۱- این مقاله با استفاده از چارچوب فصل هشتم کتاب زیر تهیه شده است.  
Johnson, Gerry and Kevan Scholes.(1989). Exploring Corporate Strategy : text and cases , Hertfordshire: Prentice Hall International (UK).
- ۲- نویسنده کتاب زیر بر طراحی استراتژی با استفاده از روش "تحلیل فاصله" تاکید داشته است.  
Argenti,J.(1980). Practical Corporate Planning. London :Allen Unwin.
- ۳- مقالات زیر نکات با ارزشی در این مورد دارند.  
Neubaurer, F.F. and N.B. Solomon (1977). " A Managerial Approach to Environmental Assessment "Long Range Planning. 10 (2).
- Johnson, G (Oct.1980). The Strategic Workshop. Management.
- ۴- کتاب زیر روش ارزشمندی را برای ارزیابی منابع عرضه می‌دارد.  
Hofer, C. and D. Schendel (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul, Minnesota: West.
- ۵- " شبکه‌های گزینه‌ها" در بسیاری از کتابهای مربوط به "پژوهش در عملیات" توضیح داده شده است، اما کتابهای زیر این موضوع را بخوبی شرح می‌دهند.  
Moore, P.G and H. Thomas. (1976). The Anatomy of Decisions. London: Penguin.
- Harris, R.D. and M.J. Maggard, (1977). Computer Models in Operations Management. New York: Harper & Row.
- ضمناً راهنمای برنامه کامپیوتری "Decide" هم نکاتی در این زمینه ها دارد.
- ۶- کتابهای زیر حاوی مباحثی در زمینه " قصه پردازی" هستند.

- Beck, P.W. (1982). "Corporate Planning for an Uncertain Future." Long Range Planning. 15(4).
- Schendel, D. E. and C. W. Hofer. (1979). Strategic Management. Little Brown.
- Steiner, G. (1979). Strategic Planning. New York: Free Press.
- ۷- بخشی از بسیاری از کتابهای مربوط به مدیریت مالی در مورد "تحلیل سودآوری" بحث می‌کند از جمله کتابهای زیر:
- Clarke, Roger G. et al (1990). Strategic Financial Management. Singapore: Richard D. Irwin. International.
- Helfert Erich A. (1989). Techniques of Financial Analysis. (6th ed). Singapore: Richard D. Irwin International.
- Samuels, J.M. and F.M. Wilkes. (1980). Management of Company Finance. (3rd ed.) London: Nelson.
- ۸- در مورد "تحلیل هزینه و منفعت" از منابع زیر می‌توان استفاده کرد.
- Row, A., R. Mason, and R. Dickel. (1985). Strategic Management and Business Policy: A methodological approach. Reading, Mass: Addison- Wesley.
- Row, A., R. Mason, R. Dickel and P. Westcoll (1987). Computer Models for Strategic Management. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Mirsham, E.J. (1980). Cost/Benefit Analysis. (3rd ed.). London: George Allen and Unwin.
- ۹- به کتاب Computer Models for Strategic Management مذکور در فوق و کتاب سجادی نژاد، حسن (۱۳۶۸). اصول دفترداری و حسابداری بازرگانی. جلد پنجم - چاپ پنجم. تهران دانشگاه علامه طباطبایی مراجعه کنید.
- ۱۰- "تحلیل ریسک و حساسیت" در کتاب زیر بخوبی مورد بررسی قرار گرفته است.
- Taylor, B. and J.R. Sparkes. (1977). Corporate Strategy Planning. London: Heineman
- ۱۱- در کتاب زیر "آرایه تصمیم‌ها" به صورتی عمیق مورد بحث قرار می‌گیرد:
- Cooke, S and N. Slack. (1984). Making Management Decisions. Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- ۱۲- به صفحات ۱۱۱ به بعد کتاب زیر مراجعه کنید.

- Schendel, D. E. and C. W. Hofer. (1979). Strategic Management. Boston: litte Brown.
- ۱۳- مقاله قدیمی زیر مقوله "تجزیه و تحلیل ریسک" را به طرز جالبی مورد بحث قرار می دهد.
- Hertz, D. B. (Winter, 1964). "Risk Analysis in Capital Investment". Harvard Business Review.
- ۱۴- به کتاب زیر مراجعه کنید:
- Buzzell, R.D. and B.T. Gale.(1987). The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. London: Macmillan.
- ۱۵- به مآخذ ۱۱ و ۸ مذکور در فوق مراجعه کنید.
- ۱۶- "نظری بازی" در کتابهای متعددی مورد بحث قرار گرفته است، از جمله
- Porter, M.E.(1980) Competitive Strategy. New York: Free Press.
- ۱۷- به مآخذ اول و دوم مذکور در بند ۱ مراجعه کنید.
- ۱۸- نگاه کنید به:
- Sizer, J . (1979). An Insight into Management Accounting. (2nd ed). London: Pitman.
- Hussey ,D. (1982). Corporate Planning: Theory and Practice .(2nd edition).London: - ۱۹ Pergamon.



پروشکاه علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی