عنوان مقاله:چند روش برای ارزیابی گزینه های استراتژیک

نویسنده: حسین رحمان سرشت

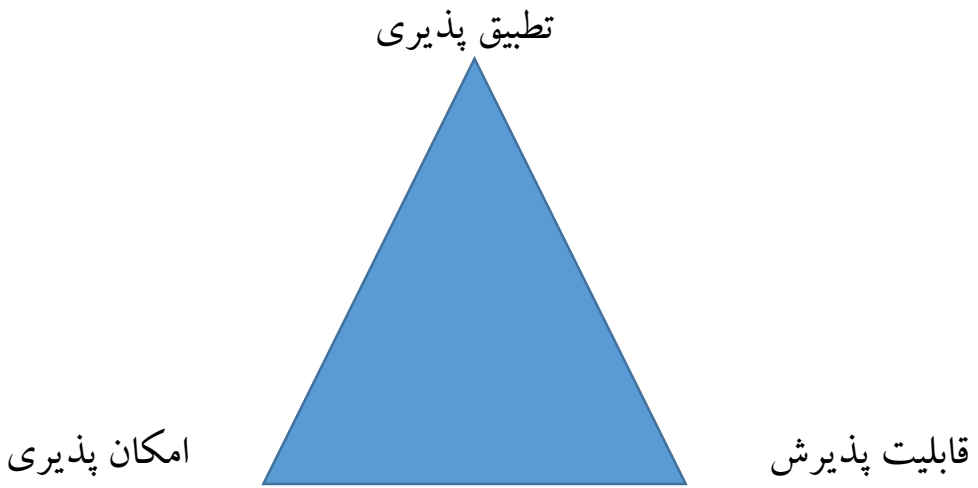
چکیده

- بررسی اوضاع و شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی به طور اعم و تجزیه و تحلیل وضع بازار امکانات و محدودیت های سازمان به طور اخص، راه هایی را برای محدود ساختن، ادامه وضع موجود و با توسعه کسب و کار پیش پای صاحبان کار قرار می دهد. اما بدیهی است که هر راهی را به بدون مطالعه می توان پذیرفت و نه نسنجیده می توان رد کرد . قاعدتا باید معیارهایی را برای ارزیابی راه ها مورد بحث که می توانند گزینه ها با شقوق استراتژیک نامیده شوند، به کار می برد.

چکیده

3

- تطبیق پذیری، قابلیت پذیرش، و امکان پذیری را می توان به عنوان سه معیار کلی، برای تصمیم گیری در مورد گزینه های استراتژیک مثلا از نظر ریسک و مخاطره آمیز بودن تا چه حد برای افراد ذی ربط «پذیرش پذیر» یا «قابل قبول» است و تا چه حد به اجرا گذاشتن آن «امکان پذیر» است. (آیا مثلا بودجه مورد نیاز برای اجرای آن را می توان فراهم کرد؟)



چکیده

- این مقاله با هدف ارائه دادن چند پیشنهاد برای ارزیابی گزینه های استراتژیک نوشته می شود.. طی این مقاله موارد زیر مرور خواهد شد.
- الف- نحوه بررسی مقدماتی گزینه ها قبل از ارزیابی دقیق تک تک آنها.
- ب- روش های بررسی «تطبیق پذیری» و «قابلیت پذیرش» و «امکان پذیری» هر گزینه با توجه به معیارهایی از قبیل:
- ۱- عایدی منتج از هر استراتژی با توجه به هزینه ای که اجرای آن در پردازد.
- ۲- میزان ریسکی که هر استراتژی در بردارد.
- ۳- حد «امکان پذیری» هر استراتژی.
- ج- نگرش بر نحوه گزینش استراتژی های آینده به وسیله سازمان ها

ارزیابی های کلی

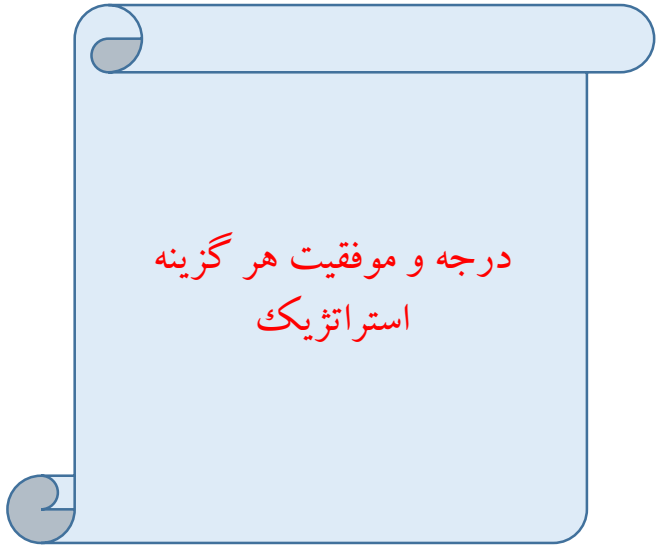
- سیاست گذاران، به دلیل ضرورت پرهیز از اتلاف منابع (مثلا وقت و سرمایه) نمی توانند و نباید تک تک شقوق متعدد استراتژیک را برای گزینش بهترین آنها به طور دقیق و عمیق ارزیابی کنند. بنابراین علی الاصول استراتژی ها در سه مرحله ارزیابی می شوند. در مرحله اول استراتژی ها به طور نظری ارزیابی و ضمن آن، دلایلی که برای عرضه داتشن هر استراتژی وجود دارد گفته می وشد. در مرحله دوم؛ گزینه های استراتژیک با استفاده از چند روش مشخص، هر چند نه چندان دقیق و عمیق ارزیابی می گردد تا نهایتا استراتژی که بهتر از دیگر استراتژی ها به نظر می آید برگزیده شود. طبعا این روال مانع از بالا رفتن هزینه و وقت مورد نیاز برای ارزیابی دقیق و اساسی تعداد زیادی گزینه استراتژیک می شود.

ارزیابی های کلی

- در اینجا در مرد مبانی ارزیابی استراتژی ها بحث می کنیم. ابتدا انتزاع و قیاس را به عنوان دو مبنای مقدماتی برای تصمیم گیری در مورد استراتژی ها بر می گزینیم و ارزیابی هر استراتژی را به طور مستقل و انتزاعی و نیز در مقایسه با دیگر استراتژی ها و یا اصولا با موقعیت «هیچ کاری نکن» و یا ادامه راه فعلی شرح می دهیم. سپس در ادامه به بررسی سه راه متفاوت ارزیابی گزینه های استراتژیک به منظور انتخاب استراتژی مناسب می پردازیم، راه های مزبور عبارتند از:

ارزیابی های کلی

- روش های طبقه بندی: در این روش ها ابتدا چند عامل از عوامل مربوط به جایگاه استراتژیکی سازمان، مشخص می شود و سپس تک تک گزینه های استراتژیک از نظر سازگاری با آن عوامل از پیش تعیین شده مقایسه می گردد. درجه و موفقیت هر گزینه استراتژیک را در «جدول طبقه بندی گزینه ها» ، میزان تناسب آن گزینه با معیار های از پیش تعیین شده،مشخص می کند.



- شبکه گزینه ها: بنابراین روش باز هر گزینه استراتژیکی با چند عاملی که طبق روش فوق تعیین می شود، مقایسه می گردد. اما تفاوت این روش با روش فوق در این است که در ورش اخیر گزینه های استراتژیک بر حسب میزان تناسب هر یک از آنها با عواملی از پیش تعیین شده فوق الذکر به گونه ای به دنبال هم قرار داده می شوند که هر گزینه از مردودبودن گزینه قبلی حکایت کند.

تناسب با عوامل از پیش تعیین شده

- قصه پردازی (سناریوسازی): به تلاش برای پیش بینی نتیجه آتی هر گزینه استراتژیک قصه پردازی یا سناریو سازی اطلاق می کنیم وقتی اوضاع و شرایط در بر گیرنده سازمان، نامعلوم و آکنده از ابهام باشد استفاده از روش قصه پردازی برای ارزیابی گزینه ها فوق العاده مفید خواهد بود با استفاده از روش قصه پردازی گزینه های استراتاژیک بسیار متعددی را می توان ارزیابی کرد.

ارزیابی گزینه
های متعدد

ارزیابی تطبیق پذیری

- (ارزیابی میزان تناسب گزینه های استراتژیک با تصویر ناشی از تحلیل شرایط بیرونی و درونی سازمان)
- ۱- روش بنیانی مقایسه: بسیاری از روش های ارزیابی گزینه های استراتژیک وقتی مفید واقع می شوند که تجزیه و تحلیل آنها بر یک مبنای صحیح استوار باشد. اهمیت داشتن مبنایی درست برای تجزیه و تحلیل های استراتژیک روشن است و نیازی به تاکید ندارد . بنابراین در ادامه بحث راجع به مبانی مقایسه گزینه ها می پردازیم.

روش های ارزیابی گزینه های استراتتژیک

- استفاده صرف از معیارهای مطلق یا معیارهای مربوط به صنایع مشکلاتی دارد. بر اساس معیار های مذکور هر گزینه ی استراتژیک مستقل از گزینه دیگر است و مهم این که آن معیارها بنا برماهیت خود، در مورد مساله اصلی در ارزیابی های استراتژیک یا نسبت به ضرورت یافتن انگیزه برای تبدیل استراتژی فعلی به یک استراتژی جدید خنثی و بیتفاوت است.

ماهیت
معیارها

- چون یک هدف اصلی ارزیابی استراتژی این است که مشخص می سازد آیا سازمان ها به تغییر فعالیت های جاری خود نیاز دارند یا خیر. غالبا استفاده کردن از مواضع کار جدیدی نکن یا ادامه دادن به وضع فعلی به عنوان مبنایی برای مقایسه گزینه های استراتژیک مفید است، به کار بردن مبنای مذکور می تواند به مسئولین سازمان ها کمک کند تا میان انگیزه سازمان را برای ایجاد تغییر در استراتژی فعلی خود ارزیابی نمایند.

تغییر در فعالیت جاری

- 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 نهایتا در موقعیت «کار جدیدی نکن» قرار خواهد داشت. چنانکه در مباحث بعدی اشاره خواهد شد، ساده ترین راه برای منظور کردن موضع کار جدیدی نکن در جریان ارزیابی گزینه ها این است که خود این موقعیت نیز به عنوان یک گزینه استراتژیک در کنار دیگر گزینه ها مورد ارزیابی قرار گیرد.

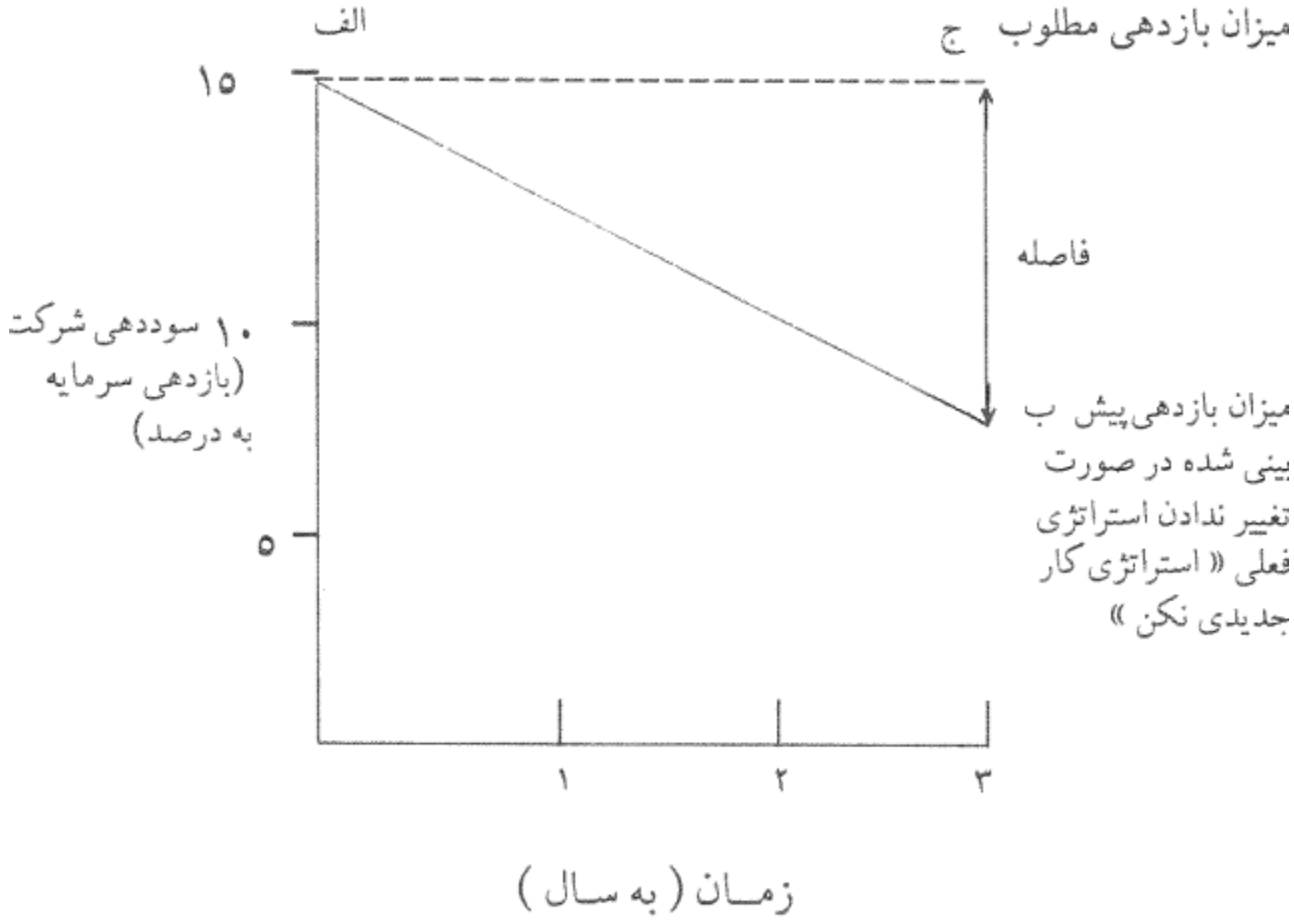
توجه به تغییرات در اطراف و یا در منابع

- با این حال باید به خاطر داشت که کار جدیدی نکن ، مانند دیگر گزینه ها برای خود یک گزینه مشخص نیست، بلکه صرفا مبنایی ارزشمند است که گزینه ها برای خود یک گزینه مشخص نیست، بلکه صرفا مبنایی ارزشمنند است که گزینه های استراتژیک را با توجه به آن می توان ارزیابی کرد.

داشتن مبنایی ارزشمند

- روش مفیدی که با توجه به امکان مبنا قرار دادن کار جدیدی نکن برای ارزیابی های استراتژیک ابداع شده تجزیه و تحلیل فاصله است. با استفاده از این روش می توان مشخص کرد که اگر به راه فعلی خود ادامه دهیم و کماکان استراتژی جاری خود را به اجرا دراوریم تا چه حد می توانیم به متحقق شدن اهداف عملیانی خود امیدوار باشیم.

- نمودار (۱) تجزیه و تحلیل فاصله مربوط به یک محصول برای یک بازار را ترسیم می کند. البته این مثالف 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 روش های «پیش بینی» می تواند بسیار پیچیده و وقت گیر باشد، به علاوه معمولا استفاده از معیارهایی غیر از معیار سود ضروری است.


الف
ج
میزان بازدهی مطلوب
۱۵
فاصله
۱۰ سوددهی شرکت
(بازدهی سرمایه
به درصد)
ب
میزان بازدهی پیش
بینی شده در صورت
تغییر ندادن استراتژی
فعلی « استراتژی کار
جدیدی نکن »
۵
۱
۲
۳
زمـان (به سـال)

توضیحات نمودار ۱

- در حالی که فعلا سود شرکت ۱۵ درصد سرمایه آن است. صاحبان شرکت علاقه مندند 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 استراتژی های فعلی تجدید نظری به عمل نیاید سود شرکت به سرعت محو خواهد شد. خط ب-ج در نمودار فوق فاصله ای که احتمالا ظرف سه سال بین عملکرد واقعی و عملکرد مطلوب به وجود خواهد آمد نشان می دهد. فاصله مزبور می باید با استراتژی های جدید پر شود.

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

- تجزیه و تحلیل فاصله برای برنامه ریزی 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 نای می شود. تقاضا برای خدمات مذکور آن قدر می تواند افزایش یابد که منابع فعلی دیگر به هیچ وجه نتواند آن را تکافو کند. اگر به تعهدات قانونی دولت در قبال تامین بسیاری از خدمات عمومی مانند آموزش، بهداشت و خدمات اجتماعی توجه شود، اهمیت موضوع مذکور به خوبی آشکار خواهد شد.

تجزیه و تحلیل فاصله برای برنامه ریزی در بخش دولتی کاربرد وسیعی دارد

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

	تمهیدات برای تامین خدمات عمومی	

مثال (۱)

- تحلیل فاصله برای طراحی مشی ها وتدوین برنامه های مرتبط با هزینه های عمومی و دولتی مفید است.
- سالمندی و هزینه های عمومی
- یکی از مشکلات تدوین سیاست ها و مشی دولتی بلندمدت بودن ماهیت آنها است. غالبا اصول قوانین و مقررات حاکم می کند تا دولت ها تعهدات دراز متعددی را برای عرضه خدمات عمومی به مردم کشورهای خود بپذیرند. از این رو پیش بینی سطوح تقاضای احتمالی برای خدمات مختلف در سال های آینده ضروری است. پیش بینی های مذکور نکاتی را که باید در طراحی استراتژی های بلند مدت ملحوظ گردد و بودجه هایی را که باید برای اجرای آن استراتژی ها مصرف شود، روشن می سازد.

پیش بینی سطوح
تقاضای احتمالی

مثال ۱:

- استراتژی های مورد بحث و برنامه های مورد نیاز برای اجرای آنها با روشنایی که «تحلیل فاصله» در ذهن برنامه ریزان ایجاد می کند. به خوبی قابل طراحی می گردد. «تحلیل فاصله» ، شکاف بین امکانات موجود و تقاضاهای آینده را آشکار می سازد، 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 موقعیت ها و کشورهای مختلف متفاوت است.

تقاضای آتی، موقعیت های مختلف

- یکی از عوامل مهمی که بر میزان تقاضا برای خدمات مختلف اثر می گذرد جمعیت و ساختار آن در کشور است. تحلیل های کلی نشان می دهد که تا ۳۰ سال آینده نسبت به هزینه های دولت های کشورهای از لحاظ صنعتی پیشرفته به «تولید ناخالص داخلی» آنها به مقدار قابل توجهی افزایش خواهد یافت. دلیل آن افزایش این است که پیش بینی می شوند که مردم آن کشورها بیشتر عمر کنند، ولی کمتر تولید مثل نمایند. آن روند باعث خواهد شد تا هزینه هایی که باید برای بهداشت، درمان و بازنشستگی به مصرف رسد از صرفه جویی های ناشی از کاهش هزینه های آموز به مراتب بالاتر رود.

مثال ۱:

- به علاوه تعداد نیروهای مولد و در نتیجه امکانات مورد نیاز برای تامین حقوق بازنشستگی و هزینه های لازم برای نگهداری از سالمندان کاهش خواهد یافت در حالی که ضرورت تهیه بودجه برای ادامه عرضه خدمات چاره ای جز بالا بردن مالیات ها نخواهد گذشت.

مثال ۱:

- مقایسه کشورهای مختلف به لحاظ «فاصله امکانات موجود با نیازهای آتی آنها» قابل توجه است به طور مثال احتمالا هزینه های اجتماعی کشور کانادا بر حسب تولید ناخالص داخلی آن تا ۲۰ سال آینده رو به کاهش خواهد بود و پس از آن کمی افزایش خواهد یافت. هزینه های اجتماعی در بریتانیا به تدریج به مقداری ناچیز تا ۲۰ سال آینده رو به افزایش خواهد بود

مثال ۱:

- اما از ۲۰۲۰ به بعد که نسل متولد شده پس از جنگ جهانی دوم به سن بازنشستگی می رسد آن هزینه ها افزایش بیشتری خواهد یافت. تا سال ۲۰۲۵ میلادی تغییرات جمعیت و ساختار ان بیشترین تاثیر را بر اقتصاد ژاپن خواهد گذاشت. این امر نشان می دهد که ژاپن دیرتر از سایر کشورهای صنعتی به کاهش تولید مثل و چاره جویی برای افزایش طول عمر همت گذاشته است. به نظر می رسد که هزینه های اجتماعی و رفاهی ژاپن تا ۲۰۲۵ بر ۸۰ درصد کل تولید ناخالص ملی آن بالغ گردد.

مثال ۱:

- این بررسی ها از لحاظ راهنمایی هایی که برای تدوین استراتژی جهت پر کردن فاصله بین وضع موجود و آن چه وقوعش در آینده محتمل است می نماید بسیار مهم است مثلا ممکن سات سیاست هایی به شرح آتی اتخاذ گردد: جلوگیری از افزایش کمک هزینه ای که دولت به طور سرانه به افراد می پردازد تا برخی از کمبود های زندگی خود را برطرف سازند، افزایش مالیات ، افزایش مطلوبیت پس انداز و سرمایه گذاری.

- این جنبه های سیاستگذاری اجتماعی که در سطح کشور مطرح می گردد می باید در سطوح پایین تصمیم گیری(مثلا استان) نیز مطرح شود طبعا مهاجرت ها، امور محلی، تغییرات ساختار جمعیتی، سلیقه ها، و رفتار های مختلف تصمیم گیری در موراد یاد شده را پیچیده تر می سازد. تصمیم گیری در سطح ادارات تامین اجتماعی محلی از اولویت های کشوری تاثیر می پذیرد و با توجه به پیچیدگی های جاری و ساری خاص هر منطقه با مشکلات غامض تری نیز مواجه می گردد.

اولویت های کشوری

مثال ۱

- بدیهی است که اگر دارای گونه موارد از ابزارهای مانند «تحلیل فاصله» بهره ای گرفته نشود بسیاری از جنه هایی که می باید در طراجی استراتژی ملحوظ گردد نادیده می ماند و اگر هم اصولا استراتژی برای رویارویی با خلاء های آتی طراحی شود و در اجزا با مشکلاتی مواجه می گردد
- منبع مثال ۱:

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

۲- روش های طبقه بندی گزینه ها

- روش های طبقه بندی، راه های منسجم و منضبطی (سیستماتیک) هستند که به وسیله انها گزینه های خاص استراتژیک تجزیه و تحلیل می شود تا جور بودن با میزان تناسب آن گزینه ها با ذهنیت شکل گرفته در اثر دست زدن به تجزیه و تحلیل استراتژیک مشخص و محقق گردد.

۲- روش های طبقه بندی گزینه ها

- الف- مرتبه بندی: مرتبه بندی ساده ترین شیوه طبقه بندی گزینه ها است. طبق این روش هر گزینه استراتژیک با مجموعه ای از عوامل محیطی مثل منابع و ویژگی های فرهنگی که ضمن تجزیه و تحلیل استراتژیک، مهم تشخیص داده می شود، مقایسه می گردد (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 گزینه های استراتژیک استفاده می شود. استفاده از روش مرتبه بندی به ارزیاب استراتژی ها کمک می کند تا میزان سازگاری یا ناسازگاری موقعیت فعلی سازمان را باآن چه که گزینه های گوناگون استراتژیک ایجاب می کند مقایسه نماید و این قاعده عمده «مرتبه بندی» است.

۲- روش های طبقه بندی گزینه ها

- پی بردن به ناهماهنگی بین موقعتی فعلی سازمان و ملزومات اجرای هر یک از گزینه های استراتژیک قدم مقدماتی مهمی برای انجام بررسی های دقیق و جزیی تر بعدی به شمار می آید. برای مثال، کمبود امکانات سازمان برای تولید یک محصول به میزانی که یک استراتژی حکم می کند یکی از ناهماهنگی ها مورد بحث است. اطلاع یافتن از آن موضوع، مسئولین ذی ربط را با استفاده از روش هایی که توضیح داده خواهد شد به ارزیابی امکان سرمایه گذاری برای رفع ناهماهنگی مذکور رهنمون می گردد. در روش های پیچده مرتبه بندی گزینه ها، با اعتقاد به این که معیارها دارای اهمیت یکسانی نیستند برای هر یک از آنها وزن خاصی در نظر گرفته می شود.

۲- روش های طبقه بندی گزینه ها

- الف- روش مرتبه بندی را می توان با تجزیه و تحلیل حساسیت تلفیق و به این ترتیب بررسی کرد که تغییر دادن فرضیه هایی که مبنای برخی ارزیابی ها هستند بر سازمان های ذی ربط چه تاثیری می گذارند.

ب- تجزیه و تحلیل مجموعه منابع

ب- تجزیه و تحلیل مجموعه منابع: شقوق مختلف استراتژیک را می توان بر حسب نیاز هر یک از آنها به منابع گوناگون و نقش هر کدام در موقعیت استراتژی ذی ربط ارزیابی کرد. برای مثال، توسعه بازارهای داخلی به شدت به توانایی سازمان در زمینه های بازاریابی و توزیع بستگی و به بودجه ای که اجازه بالا بردن موجودی انبار را بدهد نیاز دارد. منابع سازمان را باید از جهت تطابق و تناسب آنها با منابعی که برای اجرای هر یک از استراتژی ها لازم است ارزیابی کرد.

منابع سازمان: تطابق و تناسب

ب- تجزیه و تحلیل مجموعه منابع

- در مثال ۲ ، منابع مشخصا با استراتژی سازمانی مرتبط با بازارها و محصولات فعلی آن در داخل کشور پیوند داده شده است.
- در مثال ۲، منابع مشخصا با استراتژی سازمانی مرتبط با بازارها و محصولات فعلی آن در داخل کشور پیوند داده شده است. این امر می تواند هر تغییری را در استراتژی جاری سازمان یا مشکل مواجه سازد.

ب- تجزیه و تحلیل مجموعه منابع

- وقتی تجزیه و تحلیل مجموعه منابع به عنوان معیاری برای تصمیم گیری در مورد گزینه های استراتژیک استفاده شود، ممکن است سازمان استراتژی مشابه استراتژی فعلی و جاری خود انتخاب کند. باید به خاطر داتش 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 بر آید به مسئولین امر نشان می دهد. این موضوع مستقیما به برنامه ریزی منابع، که به خصوص در مرحله اجرای استراتژی مطرح است، مربوط می شود. جدول (۱) چگونگی استفاده از تجزیه و تحلیل مجموعه منابع را به عنوان مبنایی برای طبقه بندی گزینه های استراتژیک شرح می دهد. چنان که در جدول مذکور مشاهده می شود اجرای استراتی های دوم و سوم مستلزم دادن تغییرات زیادی در منابع موجود است.

ج- به وجود آوردن امکان برقراری روابط

- ج- به وجود آوردن امکان برقراری روابط: اگر سازمانی بخواهد قابلیت رقابت خود را حفظ کندف علی القاعده باید ثبات رای داشته باشد و رویه ای 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 می تواند عنصر مهمی در دادن قابلیت رقابت یا حفظ قابلیت رقابت سازمان باشد. بنابراین، هنگام مرتبه بندی استراتژی های خاص، بررسی کمکی که اتخاذ یک استراتژی جدید به تقویت روابط مذور می نماید مفیداست، به علاوه اگر اتخاذ یک استراتژی موجب نیاز به روابطی که رقبا از برقراری آنها عاجزند شود، قدرت رقابت سازمان ذی ربط تثبیت یا بیشتر می شود.

مثال ۲:

- طبقه بندی گزینه ها: قضیه شرکت آب میوه خوشمزه
- شرکت آب میوه خوش مزه در ۱۳۵۲ 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 هتل های بزرگ تهران که عمدتا محل اقامت مسافری خارجی بود توزیع می کرد. این شرکت در چند هتل از هتل های مذکور چند ماشین فروشنده نصب کرده بود. درجه حرارت این ماشین ها به تناسب درجه حرارت هوا در فصول مختلف سال تنظیم شد و مشتریان می توانستند درتمام ساعات شبانه روز به آب میوه گوارا دسترسی داشته باشند. ماشین ها برای مسئولین آنها در هتل ها دردسری نداشتند چون نگهداری و به 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 می داد.

مثال ۲:

- موقعیت اولیه شرکت باعث شد تا مدیر با تجربه و تحصیل کرده، آن به فکر توسعه کار خود بیفتد. او برای توسعه کار خود می توانست به اقداماتی متفاوتی دست زند، برای آن که بهترین راه را از میان راه های متفاوتی که پیش پای او قرار داشت، انتخاب کند، تصمیم گرفت راه های مذکور را به شرح جدول صفحه بعد با استفاده از چند «معیار» استراتژیک ارزیابی و به طور مقدماتی طبقه بندی نماید.

راههای مختلف توسعه (گزینه‌ها)	تمایل به کوچک نگهداشتن شرکت	نیاز به کنترل کیفیت خدمات	وابستگی به فروشندگان "مواد" امتیاز فروش ـ اعتبار	تهدید ناشی از رقبا	نیاز به مشتریان بزرگ (برای تامین هزینه زیاد) نصب ماشینها	نیاز به سائیه سودبالا	طبقه‌بندی گزینه‌ها
۱ـ ادامه استراتژی فعلی	+	+	فروشنده نیز باید توسعه یابد(×)	×	+	+	ج
۲ـ یافتن فروشندگان مواد اولیه جدید	+	+	×	×	×	؟	ج
۳ـ یافتن مشتریهای بیشتری مثل مشتریهای فعلی در سطح چند استان	×	+	×	فعلاً سهم زیادی از همین بازار دردست است (×)	فعلاً به‌بهترین خریداران این بازار جنس فروخته می‌شود(×)	+	الف
۴ـ یافتن مشتریان مشابه در سطح کشور	×	می‌تواند باعث از دست رفتن کنترل شود (×)	+	+	+	+	الف
۵ـ توسعه انواع محصولات (مثلاً فروش آب‌آلالو)	×	×	+	×	×	+	ب
۶ـ تنوع دادن به مشتریان (مثلاً فروش به رستورانها)	×	×	+	احتمالاً حجم تلاشها را به شدت توسعه خواهد داد	رستورانهای بسیار بزرگ معدودی موجود است(×)	+	الف
۷ـ متنوع ساختن مشتریان (مثلاً فروش به رستورانها)	×	×	+	×	+	×	ب
۸ـ متنوع ساختن محصولات (مثلاً فروش بستنی)	؟	×	×	×	×	؟	ب
۹ـ بدست گرفتن توزیع و یا تعمیر و نگهداری ماشینها	×	+	؟	×	×	؟	ج

+ = تاثیر مطلوب × = تاثیر نامطلوب ؟ = نامشخص یا بی‌ربط

الف = خیلی مناسب بنظر می‌رسد ب = نسبتاً مناسب است ج = چندان مناسب نیست.

برای مشخص ساختن مرتبه گزینه‌ها (به لحاظ تطابق هر یک با اهداف کلی سازمان و مقتضیات محیطی) به سه گروه (الف، ب و ج) از روش "طبقه‌بندی" استفاده می‌شود. باید توجه داشت‌که 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 مناسبت چندانی نداشتند.

۳- شبکه های گزینه ها:

- ۳- شبکه های گزینه ها:
- برای اتخاذ تصمیمات عملیاتی از «روش شبکه گزینه ها» زیاد استفاده می شود ولی استفاده از این روش در فرایند طراحی استراتژی ها چندان معمول نیست. نمودار (۲) نمونه ای از شبکه گزینه های مورد استفاده در فرایند اتخاذ تصمیم را به نمایش می گذارد.

۳- شبکه های گزینه ها:

- چنانکه ملاحظه می شود در انتهای هر خط یک توصیه مشخص به تصمیم گیرندگان وجود دارد. توصیه های منتج از به کار گرفتن روش مورد بحث با رهنمودهایی که از به کار بستن روش های دیگر حاصل می گردد تفاوت هایی دارد. برای مثال یکی ازتفاوت های عمده مذکور این است که در ابتدا، راهبرد های حاصل از به کار گرفتن دیگر روش ها نسبت یکدیگر ارجحیت خاصی ندارند و ظاهرا هر راهبردی از نظر ارزش مانند راهبردی دیگر است.

مساله ارجحیت

- اما با استفاده از شبکه گزینه ها می توان گزینه ها را به طور مقدماتی برای ارزیابی بعدی چند مرد از آنها طبقه بندی گزینه ها قرار داده می شود. بنابراین اگر، چنانکه در نمودار (۲) مشاهده می شود. «توسعه « به عنوان یک عامل عمده در استراتژی های آتی سازمان در نظر گرفته شده باشد، گزینه های ۱ تا ۴ قابل قبول تر از گزینه های ۵ تا ۸ خواهد بود. در مرحله دوم، در صورتی که «سرمایه گذاری کم» مطلوب نظر باشد، طبعا گزینه های ۳ و ۴ نسبت به گزینه های ۱ و ۲ رجحان خواهد داشت. شبکه های گزینه ها، آنها را طبقه بندی نیز می کنند.

جدول (۱) تجزیه و تحلیل مجموعه منابع

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

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

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

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

- شاید بتوان مهم ترین نقصان «شبکه های گزینه ها» را سادگی «گزینه ای» دانست که در انتهای هر شاخه به تصمیم گیرندگان پیشنهاد می شود. به عبارت بهتر، مثلا در آن جا که موضوع «متنوع سازی» مطرح می شود. دو پاسخ متناقض «بله» یا «خیر» دو جواب بسیار ساده به شمار می آید، زیرا می دانیم «متنوع سازی» دارای جنبه های گوناگونی است که به هیچ وجه با جواب های «بله» یا «خیر» بازگو نمی شوند. معذالک «شبکه گزینه ها» می تواند به عنوان یک ابزار مقدماتی، امکان ارزیابی اولیه را فراهم آورد.

«متنوع سازی» دارای جنبه های گوناگونی است که به هیچ وجه با جواب های «بله» یا «خیر» بازگو نمی شوند

- البته از دیرباز ارزیابی سود احتمالی ناشی از هر گزینه استراتژیک مورد تاکید قرار می گرفت و مثلا بررسی می شد آیا سود ناشی از سرمایه گذاری عمده قابل ملاحظه خواهد بود و یا صرفه در این است که به پروژه های تحقیقاتی جاری توجه بیشتری مبذول شود. آن گونه بررسی ها بر احتمال وقوع برخی اتفاقات در آینده مبتنی است٠ و مثلا به احتمال یا اقبال مواجه شدن یک محصول جدید، احتمال دست یافتن به سطحی از فروش و احتمال قبضه کردن بخشی از بازار توجه می شود.وقتی ما «شبکه های گزینه» را به صورت ساده ای که بیان کردیم به کار می بریم

- در عین حال باید توجه داشته باشیم که امکان طراحی شبکه های پیچیده تر وجود دارد و منافع احتمالی ناشی از انتخاب گزینه مربوط به هر شاخه را می توان محاسبه کرد.

۴- قصه پردازی (سناریو سازی)

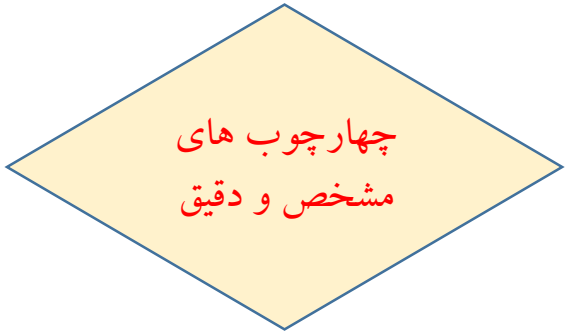
- در روش های طبقه بندی عواملی را که ضمن تجزیه و تحلیل استراتژیک مهم تشخیص داده ایم به عنوان معیارهای برای ارزیابی و مرتبه بندی استراتژی ها مورد استفاده قرار می دهیم و به این ترتیب استراتژی هایی را که در رده های بالاتر قرار می گیرند. انتخاب و بقیه موارد را حذف می کنیم. شبکه گزینه ها نیز ما را به همین نتیجه می رساند. با استفاده از این روش با معیارهای متعددی که تدریجا وارد روند ارزیابی گزینه های استراتژیک می نماییم استراتژی های سازگار با آن معیارهای متعددی که تدریجا وارد روند ارزیابی گزینه های استراتژیک می نماییم استراتژی های سازگار با آن معیارها را برای ارزیابی های بعدی حفظ و بقیه آنها را حذف می کنیم.

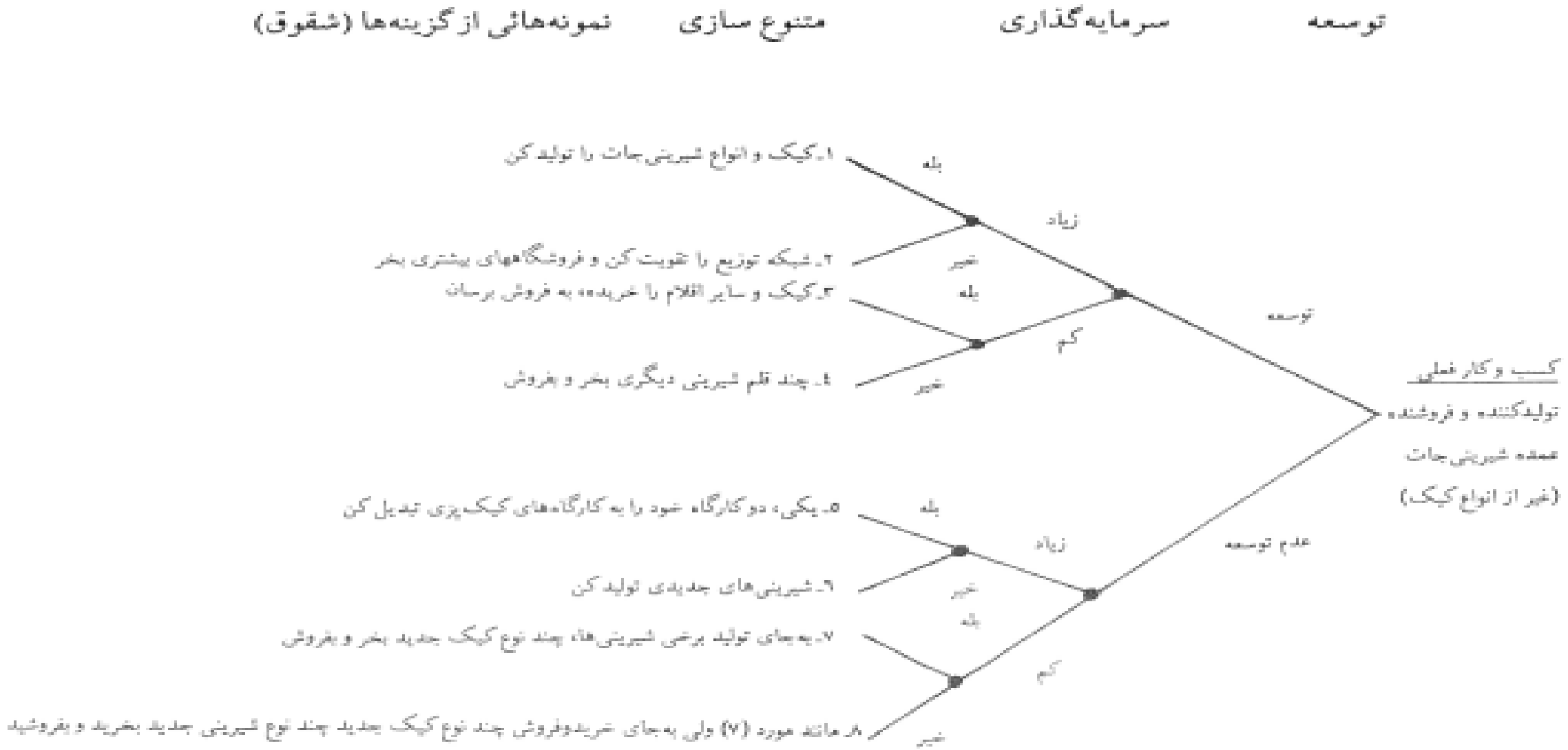
	استراتژی های سازگار با آن معیارهای متعددی

۴- قصه پردازی (سناریو سازی)

- چهارمین روش ارزیابی استراتژی ها، روش «قصه پردازی یا سناریو سازی» است. طبق این روش سعی می شود تا گزینه های متفاوت استراتژیک با مجموعه ای از موقعیت های محتمل الوقوع (قصه ها یا سناریو ها) تطبیق داده شود. به عبارت بهتر با استفاده از این روش کوشش به عمل می آید تا استراتژی ها طبقه بندی و در ضمن مواردی که با قصه ها سازگاری ندارد از جریان ارزیابی ه حذف شود. این روش به خصوص وقتی کاربرد دارد که با قصه ها سازگاری ندارد از جریان ارزیابی ها حذف شود .

- این روش به خصوص وقتی کاربرد دارد که آینده کاملا نامعلوم و وقوع هر حادثه ای در آن محتمل و سازمان محصور در ان ناچار باید برای هر اتفاقی آماده باشد(نگاه کنید به مثال ۳). این روش جنبه کمی ندارد و می تواند به عنوان وسیله ای برای ارزیابی مسائل و موقعیت هایی که در چهارچوب های مشخص و دقیق نمی گنجد به کار می رود. این روش تاثیر وقوع برخی تغییرات را در محیط بر روی استراتژی های مختلف می سنجد.





نمودار (۲)ـ یک شبکه ساده گزینه‌های استراتژیک مرتبط با یک تولیدکننده و فروشندهٔ شیرینی

- هر چند «قصه ها» بعد کمی ندارند، به جزییات سنبتا زیادی می پردازند. علی القاعده «قصه ها» باید عناصر عمده مثل عوامل رقابت، اقتصادی، تکنولوژیکیف اجتماعی و سیاسی را که می توانند بر عملکرد سازمان اثر گذارند در نظر گیرند. نوع «قصه ها» مورد استفاده با نوع سازمان و سطوح مختلف مدیریت ان ارتباط دارد. طبعا مدیریت رده بالای یک سازمان چند ملیتی به «قصه ها» و مسائل جهانی علاقه مند است ولی «قصه ها» و مسائل ملی، وضع بازار و پیشرفت های فنی داخلی بیشتر می تواند مدیران سطوح پایین تر را به خود مشغول کند. البته برخی از تحولات جهان، مثل عرضه و تقاضا و قیمت نفت می تواند برای مدیران سطوح مختلف یک سازمان جالب باشد.

- موضوع مهم در استفاده از این روش قبول این واقعیت است که آینده را آن طور که به خصوص پیشگامان روش پیش نگری های علمی معتقد بوده اند نمی توان به سادگی مورد ارزیابی و کنترل قرار داد. نکته دیگر این که سازمان(ها) باید بدانند که چگونه نسبت به هر «قصه» واکنش نشان دهند.

- سازمان های با تجربه برای نشان دادن واکنش مناسب به هر «قصه» یک برنامه اصلی و چند برنامه احتیاطی طراحی می کنند. در واقع ممکن است در پاسخ به چند جنبه ی «قصه» چند گزینه استراتژیک به طور همزمان و یا در اوقات مختلف به اجرا در آید. 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) گزینه های استراتژیک
(ارزیابی عواید ناشی از اجرای استراتژی)

- عواید احتمالی ناشی از استراتژی های مختلف، معیار مناسبی برای سنجش میزان «قابلیت پذیرش» هر یک از آن استراتژی ها است می توان بررسی عواید احتمالی منتج از استراتژی ها را به عنوان راهی برای ارزیابی «قابلیت پذیرش» استراتژی ها در پیش گرفت. طبعا انجام آن بررسی ها با استفاده از ابزار های مختلف میسر است. اما ما در این جا به دو ابزار تحلیل عواید اشاره می کنیم. یکی از آنها بیشتر در بخش خصوصی و دیگری عمدتا در بخش دولتی می تواند کاربرد داشته باشد. در مرحله بعد استفاده از «تجزیه و تحلیل ریسک» را به عنوان روش دیگری برای ارزیابی «پذیرش پذیری» توضیح می دهیم.
-

یک- ارزیابی سود آوری

- یک- ارزیابی سود آوری. وقتی مسئولین یک سازمان عایدی مالی را به عنوان یک معیار تعیین کننده برای قبول یا رد یک استراتژی پذیرفته باشند، روش های ارزیابی سودآوری هر استراتژی از اهمیتی خاص برخوردار می شود. در بخش خصوصی که معمولا سودآوری یک معیار مهم برای ارزیابی میزان موفقیت به شمار می آید اقبال به این نوع ارزیابی ها بیشتر است.

مثال۳

- استفاده از روش قصه پردازی (سناریو سازی) توسط شرکت نفت شل بریتانیا برای طراحی استراتژیک
- مدیریت یک سازمان می تواند به جای آن که تصمیم های خود را بر پیش بینی های عددی و رقمی مبتنی سازد با استفاده از یک چارچوب ذهنی و غیر عددی و رقمی، تصمیمات اسراتژیک خود را بر یک رشته اتفاقاتی که وقوعشان محتمل به نظر می رسد مبتنی نماید.
- در چندین دوره شرکت نفت شل بریتانیا برای برنامه ریزی از روش «قصه پردازی» استفاده کرده است. هر گاه عوامل مختلف اجتماعی ، سیاسی و نیز عوامل فنی و اقتصادی می باید در روند برنامه ریزی های بلند مدت مطرح می گردید استفاده از روش «قصه پردازی» موضوعیت می یافته است.

مثال ۳:

- 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 بررسی های مزبور را برای معلوم ساختن تغییرات تقاضا برای نفت در صورت وقوع اتفاقات مختلف مورد استفاده قرار داد.

1980

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

- ۲- قصه (سناریوی) تجدید حیات اقتصادی: این قصه بر بیشترین رشد اقتصادی در بلند مدت دلالت می کند. قصه مزبور می گوید نگرش ها تغییر خواهد کرد، صنایع بازسازی خواهد شد، روش های کهنه و رو به زوال انجام امور جای خود را به روش های پویا و نو خواهد داد و رشد و توسعه مورد تاکید قرار خواهد گرفت. روند رشد نهایی که پس از بازسازی شروع می شود، از نظر زمانی افقی خاص دارد. هر چند ثبات قدم و جهت گیری های دولت در روند رشد مورد بحث اثر می گذارد، با این حال آن را بر نمی گرداند. طبق این قصه احتمال دارند تدابیری برای صرفه جویی 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 شیوه ای بدون ساختار:
- این قصه وقتی شکل می گیرد که ما تصور کنیم شرایط فعلی سیاسی، اجتماعی و روندهای اقتصادی در سطح کلان خداقل در ده سال آینده نیز ادامه خواهد یافت . در صورتی این تصور صحیح خواهد بود که دولت برنامه های خود را مرتبا تغییر دهد و امکان ندهد نتیجه هیچ یک از برنامه ها 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 می گوید با آن چه قصه قبلی در این مورد می گفت شباهت دارد. آنچه از این قصه استنباط می شود این است که منابع بر استفاده از انرژی متکی خواهدد بود و کوششی برای استفاده از ابزارهایی که نیاز به انرژی را کاهش دهد به عمل نخواهد آمد. بنابراین تقاضا برای اتسفاده از انرژی آهسته، آهسته و به مقدار ناچیزی افزایش خواهد یافت.

منبع مثال ۲

منبع :

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

دو- ارزیابی هزینه و منفعت

- دو- ارزیابی هزینه و منفعت: وقتی عواید سازمانی کاملا قابل لمس نباشد، به کار بردن روش های ارزیابی منافع و هزینه های احتمالی ناشی از اجرای استراتژی های مختلف معقول تر از ارزیابی سودآوری آنها خواهد بود. می دانیم در سازمان های دولتی بیشتر تمهید امکانات برای عرضه خدمات بهتر و اجرای صحیح سیاست ها مطرح است و نه کسب سود مالی. بنابراین بهتر است برای رد یا قبول استراتژی های مربوط به این سازمان ها بر اساس این که اجرای کدام استراتژی بیشتر به تحقق اهداف سازمان کمک می کند و در عین حال در مقایسه با دیگر استراتژی ها مثلا به منابع کمتری نیاز دارد، تصمیم گرفته شود.

سازمان های دولتی : اجرای سیاست ها در برابر کسب سود مالی

قابلیت پذیرش

- یک- ارزیابی سودآوری

- سوداوری مهم ترین معایر برای سنجش «قابلیت پذیرش» یک استراتژی از نظر مالی است. وقتی معیارهای سنجش سودآوری از صحت و ارزش لازم برخوردار می شوند که دارای مبانی مشترک و معقولی باشند. بدیهی است که اگر مبانی سنجش سودآوری دو استراتژی متفاوت باشد نتایج حاصل از ارزیابی سودآوری آنها غیر قابل مقایسه و غیر قابل اطمینان خواهد بود. بهترین معیارها برای ارزیابی استراتژی ها معیارهایی هستند که درآمدهایی را که انتظار می رود در اثر اجرای آنها به دست آید با سرمایه ای که برای ایجاد انها لازم است، ارتباط دهند. چند روش از روش های متعددی که برای سنجش سودآوری استراتژی ها و پروژه ها وجود دارد به قرار زیر است:

سنجش سودآوری:۱- درآمد ناشی از سرمایه

- ۱- درآمد ناشی از سرمایه: بررسی درامد ناشی از سرمایه، یک معیار مفید برای سنجش درآمدی است که انتظار می رود یک، دو یا چند سال پس از به اجرا درامدن یک استراتژی خاص کسب شود. چنانکه نمودار (۱-۳) نشان می دهد ممکن است انتظار داشته باشیم استراتژی جدیدی که در ۱۳۷۱ به اجرا می گذاریم سه سال بعد ما را به سودی ۲۰ درصد کل بودجه ای که برای اجرای استراتژی به کار می بریم برساند.س سرمایه گذاری می تواند هم به یک استراتژی فراگیر و هم به یک استراتژی ویژه مربوط باشند. و به ترتیب کل سازمان و یا بخشی از ان را زیر پوشش برد..

سنجش سودآوری:۱- درآمد ناشی از سرمایه

- بدیهی است که در آمد کلی سازمان را نمی توان ناشی از اجرای استراتژی که صرفا به بخش کوچکی از سازمان مربوط بوده است نسبت داد. طبعا درآمد کلی یک سازمان را می توان با سرمایه ای که برای اجرای استراتی جامع و در برگیرنده کلیه امور و بخش های سازمان لازم است، ارتباط داد

سنجش سودآوری: ۲- مدت بازگشت سرمایه:

- ۲- مدت بازگشت سرمایه: مدت زمانی که به طول می انجامد تا سرمایه زیاد مورد نیاز برای اجرای یک استراتژی با درآمد ناشی از آن جبران گردد دوره یا «مدت بازکشت سرمایه» نامیده می شود. اگر سرمایه مورد نیاز مثلا ده میلیون ریال و این طور برآورد شده باشد که ان سرمایه گذاری سالانه ۲/۵ میلیون ریال عاید سازد مدت بازگشت سرمایه ۴ سال خواهد بود. اگر اثر آن سرمایه گذاری را به عنوان یک اقدام سودآور برای ارزیابی های بعدی قابل بقول بدانیم.

سنجش سودآوری: ۲- مدت بازگشت سرمایه

- لازم نیست عایدی ناشی از اجرای یک استراتژی عمده در ادوار مشابه، مساوی باشد. چنان که در نمودار ۱-۳ مشاهده می شود انظتار می رود سرمایه مورد استفاده در آغاز اجرای استراتژی (یا به عبارتی عایدی منفی در ابتدای اجرای پروژه) در سال های بعد به ترتیب درآمد هایی معادل ۲ ، ۵ و ۶ میلیون را عاید شرکت ذی ربط سازد. نقطه ای از زمان که در ان درامد حاصل از استراتژی با سرمایه مورد نیاز برای اجرای آن مساوی می شود مدت یا دوره بازگشت سرمایه را مشخص می سازد. در مثال مورد بحث مدت بازگشت سرمایه ۳/۵ سال است. برای داوری در مورد قابلیت قبول یک استراتژی با استفاده از روش «مدت بازگشت سرمایه» به موارد مختلفی می توان توجه کرد.

- به طور مثال معمولا «مدت بازگشت سرمایه» به موارد مختلفی می توان توجه کرد. به طور مثال معمولا «مدت بازگشت سرمایه» استراتژی های مربوط به خدمات و صنایع مصرفی مدت مذکور معمولا کمتر است. در پروژه های مربوط به خدمات عمومی مثل جاده و پل سازی، نصب مولد های برق و نظایر آنها مدت بازگشت سرمایه از ۱۵، ۲۰ سال نیز تجاوز می کند.

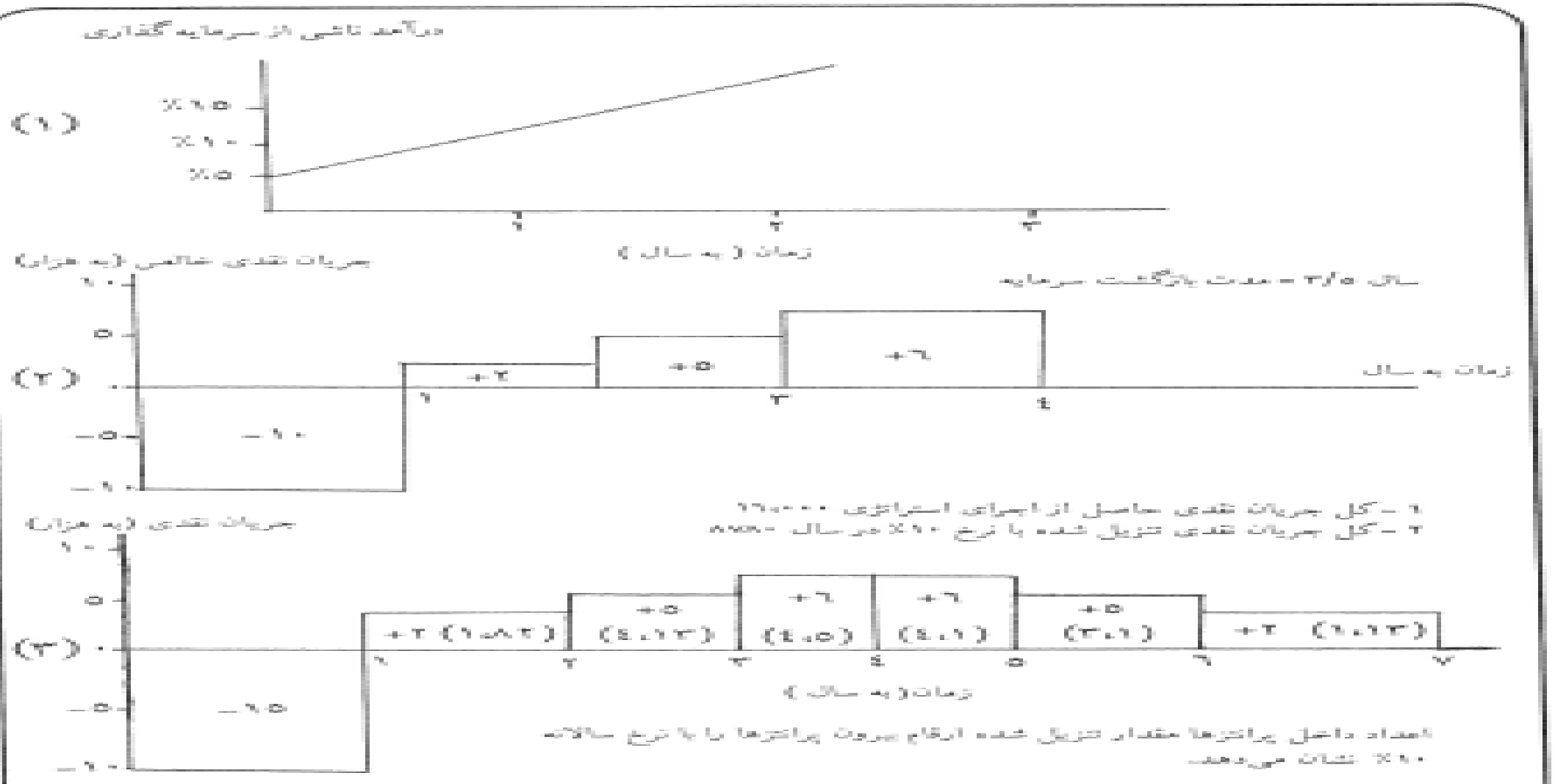
مدت بازگشت سرمایه : ۱۵ ، ۲۰ سال

سنجش سودآوری: ۳- ارزش فعلی درآمد یا درآمد تنزیل شده

- ۳- ارزش فعلی درآمد یا درآمد تنزیل شده: این روش بیش از دیگر روش ها برای ارزیابی سود آوری استراتژی ها استفاده می شود. این روش را می توان ادامه روش «مدت بازگشت سرمایه» به شمار آورد. در روش مذکور نکته اصلی مورد توجه مدت است در حالی که در روش «ارزش فعلی درامد» ارزش درامد های مورد انتظار در مقاطعی که مجموعا یک «دوره بازگشت سرمایه» را تشکیل می دهند مد نظر قرار می گیرد. چنان که درامد های حاصله در سال های «بازگشت سرمایه» به ترتیب با نرخ مثلا ده درصد تنزیل (نگاه کنید به نمودار ۳-۳) و مبالغ تنزیل شده با هم جمع شوند، عدد به دست آمده نشان خواهد داد ارزش درآمدی که ما امیدواریم در آینده کسب کنیم در حال حاضر چقدر است.

- تورم و برخی عوامل دیگر معمولا از ارزش پول می کاهد و طبعا منظور از اجرای استراتژی ها این نیست که طی زمانی معادل دوره های «بازگشت سرمایه» پولی که فعلا قدرت خرید نسبتا بالایی دارد به همان مقدار باقی بماند در حالی که از قدرت خرید آن نیز مثلا 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.

قدرت خرید نسبتا بالای پول



اعداد داخل پرانتزها مقدار تنزیل شده ارقام بیرون پرانتزها را با نرخ سالانه ٪۱۰ نشان می‌دهد.

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

سنجش سودآوری: ۴- نمایه (شاخص) سودآوری

- ۴- نمایه (شاخص) سوداوری: سودی که در ازاء هر واحد پولی که برای اجرای یک استراتژی سرمایه گذاری می شودکسب گردد نمایه سودآوری نامیده می شود و قابلیت پذیرش یک استراتژی را به خصوص در مقایسه با استراتژی های دیگر تعیین می کند. نمایه سودآوری از تقسیم ارزش فعلی درآمدی که انتظار می رود با اجرای استراتژی به دست استراتژی های دیگر تعیین می کد. نمایه سوداوری از تقسیم ارزش فعلی درآمدی که اننظار می رود با اجرای استراتژی به دست استراتژی هایی که از این طریق با هم مقایسه می شوند می باید از جنبه های مختلف باهم قابل مقایسه باشند و در صورتی که از جنبه های مختلف با هم قابل مقایسه نباشند، صرفا مقایسه نسبت ها، مبنای قابل اعتمادی برای رد یا قبول استراتژی ها نخواهد بود.

- استراتژی هایی که از این طریق با هم مقایسه می شوند می باید از جنبه های مختلف با هم قابل مقایسه نباشند، صرفا مقایسه نسبت ها، مبنای قابل اعتمادی برای رد یا قبول استراتژی ها نخواهد بود.
- استراتژی هایی که از این طریق با هم مقایسه می شوند می باید از جنبه های مختلف با هم قابل مقایسه باشند و در صورتی که از جنبه های مختلف با هم قابل مقایسه نباشند، صرفا مقایسه نسبت ها مبنای قابل اعتمادی برای رد یا قبول استراتژی ها نخواهد بود.

دو- تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت

- در بسیاری موارد «سود» نمی تواند با عایدی (آنچه اعم از خوب یا بد کسب می شود) مترادف بادش و یا آن را برای شنونده به خوبی معنی کند. مترادف نبودن سود با عایدی به خصوص وقتی نتایج ناملموس مطرح باشد مصداق دارد. وقتی پروژه هایی از قبیل ساختن فرودگاه، سد، مولد های برق و نظایر آنها مطرح باشد عمدتا حصول به عایدی ناملموس و نه سود ملموس موضوعیت پیدا می کند.
- «تحلیل هزینه و منفعت» کوششی است برای تعیین ارزش پولی برای کلیه هزینه ها و تمام منافع مورد توقع از به اجرا گذاشتن گزینه های مختلف استراتژیک هر چند منظور از اجرای گزینه ها نیل به نتایج قابل لمس نباشد، معمولا تعیین ارزش پولی برَای هزینه ها و منابع کار ساده ای نیست ولی به هر حال این کار مقدور است.

عایدی ناملموس و نه سود ملموس

- در جدول شماره (۲) مثالی عرضه و طی آن نشان داده می شود که چگونه می توان برای هزینه ها و منافع مورد توقع از یک استراتژی ارزش پولی قایل شده و چطور موارد ناملموس را می توان به عدد و رقم درآورد چنان که ملاحظه می شود عدد و رقمی کردن موارد به مبنایی منطقی و قابل قبول نیاز دارد. بعید نیست که افراد مختلف در مورد ارقام مذکور نظرات متفاوتی داشته باشند. بنابراین مبنای اعداد و ارقام باید قانع کننده باشد. مثلا با توجه به مثال جدول، ممکن است گفته شود هزینه از بین بردن یک فضای تاریخی شهر تهران صرفا 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 هزینه ای است که در آن راه مصرف می شود.

ارزش یک جلوه
تاریخی شهر

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:

هزینه‌ها	مبنای تعیین مبلغ
۱ـ تهیه محل	محل در اختیار شهرداری و قیمت محلی زمین معلوم است.
۲ـ هزینه ساختن ساختمان پارکینگ	بنای ساختمان به مناقصه گذاشته شده و پیشنهادات دریافت گردیده است.
۳ـ از دست دادن یک فضای تاریخی	درآمدی که می‌توان به‌عنوان ورودیه بدست آورد.
٤ـ افزایش سفرهای داخل شهری	تفاوت بین هزینه سفر با وسیله شخصی و وسایل عمومی
منفعت‌ها	
۱ـ ایجاد کردن امکان کسب درآمد	بالا رفتن تقاضا و سطح قیمتها
۲ـ کاهش تراکم اتومبیل در خیابانها	بالا رفتن تمایل خریداران به خرید از مرکز شهر به‌دلیل آسان شدن امکان دسترسی به مراکز فروش محدوده مرکزی

جدول شماره (۲)ـ مثالی برای تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت

- تعیین حدود تحلیلی هزینه و منفعت از دشوارترین جنبه های کاربرد روش هزینه و منفعت است. مثلا چنانکه در جدول شماره (۲) مشاهده می شود ساختن یک پارکینگ بزرگ چد طبقه به جای یک فضای تاریخی در مرکز شهر جاذبه خرید در مرکز شهر را برای دوستداران خرید در ان منطقه افزایش می دهد و به این ترتیب توجه آنها را از خرید در حاشیه شهر منحرف می سازد بدون آنکه میزان خرید را در کل با لا ببرد. در واقع اگر سیاست دولت تراکم زدایی 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 می توان علیه ساختن پارکنیگ در مرکز شهر به کار برد.

- با این حال، اگر محدودیت های روش تحلیل هزینه و منفعت به خوبی درک شود، ارزش و اهمیت آن هم مشخص خواهد شد. مهم ترین ارزشی که این روش دارد این است که مسئولیتن تصمیم گیری را وادار می سازد تا عوامل متعددی را که بر گزینش استراتژی اثر می گذارد در نظر گیرند. بنابراین اگر افراد ذی ربط در یک موضوع استراتژیک بر سر ارزش گذاری بر روی عوامل مربوط به موضوع با یکدیگر توافقی نداشته باشند، حداقل این فرصت را پیدا می کنند تا نظریات خود را برای یکدیگر و افراد موثر در تصمیم گیری نهایی بازگو نمایند. به این ترتیب تصمیم گیرندگان با جنبه های مثبت و منفی تصمیمات آشنا می شوند و می توانند تصمیمات سنجیده تری را اخذ کنند. تحلیل مبسوط و مقصل هزینه و منفعت وایجاب می کند تا برای عوامل دیگر مشخص می نماید.

تجزیه و تحلیل ریسک

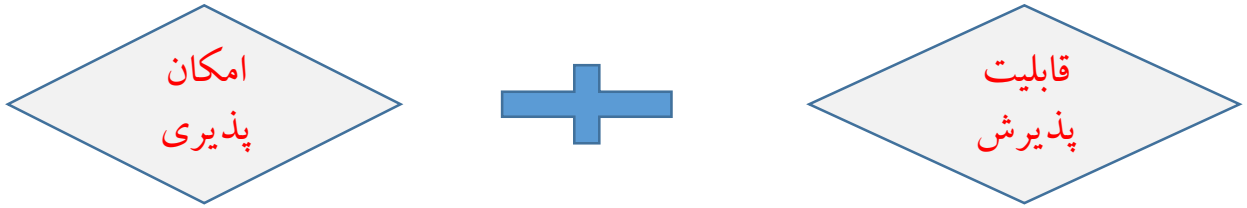
- عایدی که انتظار می رود با اجرای یک استراتژی نصیب سازمان ذی ربط شود یک عامل مهم تعیین کننده قابلیت قبول آن استراتژی به حساب می آید اما معیار مهم دیگری هم برای سنجش میزان قابلیت پذیرش استراتژی ها وجود دارد و ممکن است لازم باشد گزینه های استراتژیک با توجه بهآن معیار نیز ارزیابی شود. این معیار، ریسکی است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

تجزیه و تحلیل ریسک: ۱- نگرش به نسبت های مالی

- ۱- نگرش به نسبت های مالی: یکی از ساده ترین راه های بررسی ریسکی که سازمان با پیروی از استراتژی های مختلف فرا راه خود قرار می دهد استفاده از نسبت های مالی مثلا نسبت «بدهی به کل دارایی»، نسبت «بدهی به درآمدی که انتظار کسب آن می رود» است. اگر بخواهیم ریسک ناشی از اجرای استراتژی های متفاوت را بر ساختار سرمایه خود بررسی نماییم. به عنوان مثال، استراتژی های متفاوت را بر ساختار سرمایه خود بررسی نماییم. تعهدات سازمان و به دنبال آن ریسک سازمان ما را افزایش می دهد. برخی از شرکت ها به تصور آنکه تقاضا برای کالاها یا خدمات آنها به طور فزاینده بالا خواهد رفت وام های طویل المدت زیادی گرفته اند که نهایتا موجبات ورشکستگی آنها را فراهم آورده است، هر چند برخی از آنها به دلیل حمایت دولت به کار خود ادامه داده اند.

تجزیه و تحلیل ریسک

- ریسک منتج از اخذ وام بلند مدت برای تامین هزینه های اجرای یک استراتژی را با استفاده از روش تحلیل نقطه سر به سری که در ادامه توضیح داده می شود تا حدودی می توان براورد کرد. اجبار سازمان در رسیدن به «نقطه سر به سری» و ناتوانی احتمالی آن در دست یافتن به ان نقطه در حالی که بهره پول اخذ شده می باید به طور منظم پرداخته شود می تواندد گویای ریسک نهفته در اجرای استراتژی که کسب وام بلن مدت را اقضا می کند، باشد. در این جا یک رابطه بارز بین «امکان پذیری» و «قابلیت پذیرش» استراتژی ها ظاهر می شود.



تجزیه و تحلیل ریسک

- ممکن است تصور شود که تحلیل ریسک های مالی صرفا به بخش خصوصی مربوط است اما اگر به خاطر آوریم پروژه های متعددی که شهرداری و برخی دیگر از سازمان های دولتی و نیمهدولتی قصد اجرای آنها را دارد آنان را به تجدید نظر در مورد ترکیب منابعی که در اختیار دارند وادار می سازد و آن ترکیب منابع شامل اخذ وام ها و درآمد های مختلف می شود. طبعا این امر شهرداری ها و دیگر سازمان های یاد شده را با ریسک های مالی مواجه می سازد.

- اگر بخواهیم تحلیل ریسک را با دقت بیشتری انجام دهیم باید تاثیر استراتژی ها را بر نقدینگی شرکت و محل کسب بسنجیم. مثلا ممکن است یک شرکت خرده فروشی کوچک بخواهد برای توسعه کار خود از پرداخت بدهی های خود به بانک هایی که از آنها وام گرفته است و نیز به فروشندگان اجناس به خود طفره رود. هر قدر شرکت مذکور در انجام تعهدات خود اهمال کند موقعیت خود را بیشتر به خطر می اندازد. در واقع میزان تحمل و حوصله بانک ها و فروشندگان برای مدارا با شرکت مورد بحث میزان ریسک شرکت مذکور را تعیین می کند.

تجزیه و تحلیل ریسک: ۲-تجزیه و تحلیل حساسیت

- ۲- تجزیه و تحلیل حساسیت: «تجزیه و تحلیل حساسیت» فنی است که ارزیابی ریسک را وارد جریان طراحی استراتژی می کند. استفاده از انی فن همراه با رواج یافتن برنمه های از پیش طراحی شده صفحات گسترده (Spreadsheet) کامپیوتری که با آن فن مناسبتی دارد، افزایش یافته است.

- مبنای این فن بسیار روشن و مشخص است. این روش اجازه می دهد تا تک تک فرضیه هایی که مبنای استراتژی قرار گرفته اند مورد سوال قرار گیرد و در صورت لزوم تغییر یابد. مشخصا 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 فرض هایی از قبیل اینکه تقاضا، سالانه ۵۰ درصد افزایش خواهد یافت، کارگران و کارکنان حداقل ظرف چند سال آینده دست به اعتصاب و کم کاری نخواهند زد و ماشین آلات جدید با ۹۰ درصد افزایش خواهد کرد، طراحی شود. تجزیه و تحلیل حساسیت در مورد تاثیر عدم تحقق فرضیه های مذکور بر نتایج مورد توقع (مثلا سود) از استراتژی بحث می کند و در مورد مثال های یاد شده جویای پاسخ به سوالاتی می شود از قبیل: اگر تقاضای سالانه ۱ یا۱۰ درصد افزایش پیدا کند در ان صورت نتایجی که پیش بینی می شد از اجرای استراتژی عاید شود چه تغییر خواهد یافت؟ آیا توجه به نتایج بروز این اتفاقات احتمالی، نظر تصمیم گیرندگان را نسبتبه استراتژی تغییر نخواهد داد؟

- چنین سوالاتی ممکن است در مورد دیگر فرضیه های بنیانی هر استراتژی پرسیده شود. مدیریت یک سازمان با استفاده از این روش می تواند تصویر روشن و واقع بینانه تری از ریسک نهفته در بطن تصمیمات استراتژیکی که در شرف اتخاذ آنها است به دست آورد. بدیهی است این تصویر می تواند کمک کند تا با قاطعیت بیشتری یک استراتژی پذیرفته یا رد شود. مثال ۴ درک « تحلیل حساسیت» را آسان تر می سازد.
- ۳- آرایه های تصمیم ها: غالبا می توان برخی از جنبه های مربوط به ارزیابی استراتژی های مختلف را به صورت تصمیم گیری در مورد چند شق و گزینه مشخص دراورد. این امر به خصوص وقتی بحث توسعه کل یا بخشی از سازمان مطرح باشد، امکان پذیر است مثلا 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،
- ج- اجاره محلی که برای منظور سازمان نسبتا مناسب است (نگاه کنید به نمودار شماره ۴) به فرض آن که بازار اجناس سازمانف در حوزه جغرافیایی جدید نامشخص باشد و مخصوصا معلوم نباشد که آیا امکان عقد یک قرار داد عمده برای فروش اجناس سازمان در حوزه جغرافیایی جدید نامشخص باشد و مخصوصا معلوم نباشد که آیا امکان عقد یک قرارداد عمده برای فروش اجناس سازمان وجود دارد یا خیر در آن حالت احتمالا تقاضای سالانه برای تولیدات سازمان به ۱۰۰۰۰ واحد کالا بالغ خواهد شدف اما اگر احتمالی برای عقد آن قرار عمده وجود داشته باشد، احتمالا کل تقاضای سالانه به ۲۰۰۰۰ واحد کالا خواهد رسید.

- وقتی تاثیر انتخاب کردن هر کدام از گزینه ها را بر روی هزینه ها ارزیابی کنیم در خواهیم یافت تولید هر واحد کالا به صورتی خواهد بود که براورد و در جدول شماره ۱-۴ درج شده است. قبل از انتخاب کردن گزینه ای که مناسب به نظر می رسد لازم است اولا مبنای قضاوت های متفاوت را مشخص سازیم و ثانیا یادآوری و تاکید کنیم که این گونه قضاوت ها، مقدماتی است و بدون تجزیه و تحلیل های عمیق تر که در نظر گرفتن عناصر گوناگونی را ایجاب می کند، تصمیم گرفتن قطعی در هر مورد عجولانه خواهد بود. چنان که در جدول شماره (۴) ملاحظه می شود، می توانیم حداقل بر اساس چهار مبنایی

مثال ۴:

- تحلیل حساسیت:
- تحلیل حساسیت فنی است که می تواند روشن سازد آیا یک استراتژی واقعا به فرضیاتی کهمبنای آن قرار داده شده متکی استیا خیر؟ برای روشن موضوع به مثال زیر توجه کنید:
- شرکت تولید بذر برزگر یک شرکت تک محصوله است که در سال ۱۳۶۸ در بازار جا افتاده و نبستابا ثبات به٠ فعالیت مشغول بود. این شرکت با توجه به بهبود اقتصایدی کشور تصمیم گرفت از موقعیت خود به عنوان گاو شیرده استفاده کند و با درامد با ثباتی که داشت یک محصول جدید ولی مرتبط با اولین محصول خود تولید کند. برآورد ها نشان می دهد در فاصله بین ۱۳۶۸ و ۱۳۷۲ که محصول شرکت برای عرضه به بازار آماده می شود، شرکت به ۶۰۰۰۰۰۰۰ ریال (به قیمت ثابت ۱۳۶۸) احتیاج دارد.

- محاسبات نشان می دهد که شرکت، ظرف چهار سال ۱۰/۵ میلیون تومان درآمد خواهد داشت(از سال مبنا) اما مدیریت شرکت به شدت علاقه مند است تاثیر حداقل سه عامل را بر اجرای طرح مذکور مورد ارزیابی قرار دهد.
- ۱- احتمال افزایش هزینه تولید (نیروی کار، هزنیه های سربار، و مواد اولیه) که ممکن است به ۶ درصد در سال برسد.
- ۲- احتمال افت ۲۵ درصد از ظرفیت امکانات تولید به دلیل فرسودگی وسایل و یا مناقشات کارگری
- ۳- نوسان قیمت ها که ممکن است در اثر ورود تولید کنندگان جدید به بازار بروز کند. این اتفاق می تواند قیمت ها را سالانه معادل ۵ درصد کاهش دهد.

- بنابراین مدیرتی بر آن شد تا از فن تحلیل حساسیت استفاده کند و تاثیر هر یک از عوامل یاد شده را بر توانایی شرکت در کسب ۶۰۰۰۰۰۰۰ ریال مورد نیاز، مورد ارزیابی قرار دهد. نتیجه آن ازریابی ها در قالب چند نمودار نشان داده شده است. این ارزیابی ها به مدیریت نشان داد که اگر بهره برداری از ظرفیت شرکت به ۶۰ درصد تقلیل یابد و به عکس هزینه تولید سالانه ۶ درصد بالا رود باز شرکت خواهد توانست مبلغ مورد نیاز خود را به دست آورد. اما همین ارزیابی مشخص ساخت که اگر قیمت فروش سالانه ۵ درصد پایین رود، شرکت بودجه مورد نیاز برای اجرای طرح خود را به دست نخواهد آورد.

- ارزیابی مذکور، مدیریت را به این نتیجه رساند که عاملی که می تواند در اجرای طرح آنان نقش تعیین کننده داشته باشد ورود رقبا به بازار و وادار ساختن قیمت ها به کاهش خواهد بود. بنابراین مدیریت برای حفظ قیمت ها در یک سطح مورد توقع و ممانعت از ورود رقبا به بازار، یک سیاست قوی بازاریابی اتخاذ کرد تا دیگر تولید کنندگتان تمایلی به رقابت با شرکت آنان را نداشته باشد.

- که از روحیات و انگیزه های شخصی و یا از ارزیابی های واقع بینانه ما منتج می گردد، گزینه های پیش وری خود را با شرایط محیطی تطبیق دهیم و موردی را که نهایتا صحیح می یابیم انتخاب کنیم.
- قاعده تصمیم گیر از روش خوش بینی ایجاب می کند 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 ، ج به ترتیب عبارتند از ۳۵، ۳۳ و ۴۰ تومان بنابراین چون نتیجه مورد انتظار از گزینه «ب» یعنی گزینه «خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب» منجر به کمترین هزینه هر واحد تولید یا ۳۳ تومان می شد، انتخاب کردنن صحیح و معقول به نظر می رسد.

- قاعده تصمیم گیری از روی بدبینی.
- طرفدار ضد موضعی است که در تصمیم گیری از روی خوش بینی اتخاذ می گردد. در این حالت بهترین نتیجه (نتیجه ای که به اندازه دیگر نتیجه ها بد نیست) از بدترین نتایج احتمالی مترتب بر چند گزینه، معیار انتخاب آن گزینه ها قرار داده می شود. در جدول شماره (۴) بدترین نتایج احتمالی مترتب بر سه گزینه مطروحه به ترتیب عبارتند از ۵۸، ۵۶ و ۵۰ تومان. به این ترتیب گزینه سوم (اجاره محل) که باعث می شود هزینه تولید هر واحد محصول از ۵۰ تومان تجاوز نکند نسبت به دو گزینه دیگر که موجب قرار گرفتن هزینه هر واحد تولید در سطوح ۵۸ و ۵۶ می گردد، ترجیح داده می شود. بدیهی است که در تصمیم گیری از این موضع، اصولا احتمال اینکه تقاضا برای کالای عرضه شده از ۱۰۰۰۰ واحد تجاوز کند نزدیک به صفر فرض می گردد.

قاعده تصمیم گیری با کوششی برای پرهیز از دچار شدن به پشیمانی

- ایجاب می کند تا گزینه هایی که نوید بخش از دست ندادن قرصت ها است انتخاب شوند. بدیهی است که امکان دارد سازمانی با متعهد شدن نسبت به یک گزینه ناچار شود از دیگر گزینه ها صرف نظر کند و صرف نظر کردن آن گزینه ها می تواند از دست دادن فرصت یا فرصت هایی در آینده به حساب آید. با این توضیح چنان که به گزینه های مطروحه در جدول شماره (۴) مراجعه کنیم در می یابیم که اگر گزینه «خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب» اختیار شود و متعاقبا تقاضای موثر برای کالای عرضه شده به ۱۰۰۰۰ واحد برسد، معلوم خواهد گردید که انتخاب گزینه مذکور غلط بوده است و گزینه «اجازه 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 پنجاه و شش منهای ۵۰ مساوی است با ۶ میزان «پیشمانی» منتج از انتخاب ناردست را نشان می دهد . حال ذاگر گزینه «اجاره محل» اختیار گردیده بود و تقاضای بر ۲۰۰۰۰ واحد در سال بالغ می گردید. «پشیمانی « حاصله بر حسب هزینه تولید اضافی برای هر یک واحد محصول ۷ تومان می شد زیرا در وضعیتی که تقاضای سالانه ۲۰۰۰۰ واحد در سال بالغ می گردید «پ
- یشمتاین» حاصله بر حسب هزیننه تولید اضافی بر ای هر یک واحد محصول ۷ تومان می شد. زیرا در وضعیتی که تقاضای سالانه ۲۰۰۰۰ واحد باشد گزینه «خرید محل و تبدیل آن به فضای مناسب» می تواند هزیه تولید برای هر واحد 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 خواهمی کرد. زیرا «پیشمانی» احتمالی ناشی از انتخاب ای گزینه در حالی که باید گزینه های دیگر انتخاب می شدند. بر حسب عدد و رقم کمتراز پشیمانی» احتمالی ناشی از تبعیت از دیگر گزینه ها در حالی که این گزینه باید انتخاب می شدف می گردد.

در قاعده تصمیم گیری بر اساس ارزش مورد توقع از هر گزینه، ریسک اقدام و احتمال وقوع وضعیت های مختلف (مثل بالا یا پایین بودن تقاضا) مطرح می شود. احتمالات وقوع وضعیت های مختلف را می توان برای تعیین وزن (تعیین اهمیت از نظر کمی) گزینه ها به کار برد. مقایسه گزینه ها بر اساس وزن هایی که برای نتایج انها تعیین می شود، آسان می گردد. به فرض آن که احتمال وجود تقاضای سالانه ۲۰۰۰۰ 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 در حالت 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.

مجددا باید یادآوری شود که علیرغم مفید بودن «آرایه های تصمیم ها» از نظر تسهیل تصمیم گیری در مورد گزینه های مختلفف این ابزار یا ابزارها را در عمل به آن سادگی که در این قسمت توضیح داده شد نمی توان به کار برد. در اینجا منظور معرفی اجمالی تکنیک های ارزیابی استراتژی ها است و غرض این نیست که جهات گوناگون کاربرد این فنون به طور جامع بررسی شود. به این لحاظ باید به خاطر داشت که اگر بخواهیم این روش را در عمل به کار گیریم می باید به عوامل متعددی توجه کنیم. مثلا ممکن است بدون محسابات مختلف فورا «محلی را اجاره» کرده و سریعا کار خود را در قلمرو جغرافیایی جدید شروع کنیم تا شاید بدین وسیله رقبای خود را از ورود به ان منطقه منصرف و یا حداقل جاذبه آن منطقه را برای رقبا کم نماییم.

۴- شبیه سازی

- زمانی به خصوص محققین مقوله استراتژی در غرب تصور می کردند کلیه عناصری را که برای ارزیابی استراتژی لازم است در نظر گرفته شود می توانند با هم تلفیق کنند آنان می خواستند با تلفیق عناصر مذکور یک چارچوب، یک مدل، و یا ابزاری ریاضی بسازند که به آنان اجازه ارزیابی دقیق استراتژی ها 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 راه های ارزیابی استراتژی ها مطرح شده و می شود ملحوظ نماید، غیر ممکن است. معذالک شبیه سازی طریقی است که تا حدودی منظور مورد بحث را بر می آورد.
- غالبا ابزارها و مدل های مالی برای ارزیابی گزینه های استراتژیک به کار می رود. با تجزیه و تحلیل ریسک می توان عدم اطمینان ناشی از عناصر متشکله یک استراتژی را به زبان عدد و رقم بیان داشت. مثلا می توان تاثیر بروز تغییرات احتمالی در هزینه تولید، قیمت فروش و افزایش یا کاهش تولیدات سازمان را بر مقدار سودی که تحصیل آن پیش بینی شده است محسابه کرد. هر چند که «تجزیه و تحلیل ریسک» ساده تر از «تجزیه و تحلیل حساسیت» است، «تجزیه و تحلیل حساسی» بیشتر مورد توجه بوده است. دلیل این امر آن است که «تجزیه و تحلیل حساسیت» جنبه های اصلی و متنوع استراتژی ها را به تصمیم گیرندگان می نمایاند و تصمیم گیری را برای آنان تسهیل می کند. بدیهی است که ساختن مدل های ریاضی از استراتژی هی مختلف جنبه های متنوع تر استراتژی ها را آشکار و به طریق اولی اتخاذ تصمیم های عاقلانه ار میسر می سازد.

- مشکل استفاده از «شبیه سازی» برای ارزیابی استراتژی ها 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 زمینه های بازاریابی، استراتژی و مدیریت اشتغل دارند برنامه های کامپیوتری را طراحی کرده اند که اجازه می دهد آثار تعداد زیادی از متغیرها را بر عملکرد و سودآوری سازمان ها مورد مطالعه قرار داد.
- ۵- مدل های نامشخص: غرض از بسیاری از فنونی که به منظور گرفتن تصمیم ها ابداع می شود کمک کردن به مدیران برای پرهیز از اشتباه است. این فنون حداقل جهت یافتن بهترین راه برای حل مشکلات و پیچیدگی ها به کار می رود. اما موقع ارزیابی استراتژی ها با پیچدگی ها و موقعیت ها توقع رسیدن به راه حل درست و یا بهترین جواب به یک راه حل «رضایتبخش» برسیم به نتیجه خوبی دست یافته ایم. مدل های «نامشخص» یا مدل هایی که هدف با راه، یا هدف و راه دقیق، روشن و مشخصی ندارند.
- روش هایی هستند که امکان یافتن راه حل های «رضایت بخش» را به شیوه منسجم و منضبط می دهند. شاید روش های ساده «بی ساختار و غیررسمی را که مدیران در تصمیم گیری های روزمره به کار می برند بتوان از رایج ترین مدل های مورد بحث به شمار اورد. مبنای این تصمیم ها عمدتا تجربیات چند ساله شم و بصیرت مدیران است. برخی از تصمیم هایی که بر مبنای مذکور گرفته می شوند به قرار هستند:

- هیچ وقت سعی نکن ماشین آلات کارخانه را با بیش از ۸۵ درصد ظرفیت آنها به کاربری
- همیشه باید پنج برابر مقداری که سفارش دریافت می کنی موجودی داشته باشی.
- یکی پزشک می تواند پاسخ گویی ۲۵۰۰ بیمار در ماه باشد.
- وقتی موجودی انبار به ۲۰۰۰ واحد رسید فورا باید سفارش داد.
- می دانیم که معمولا این نوع دسترالعمل ها راهنمای ما هستند و می دانیم که برخی از این دستورالعمل ها که به گذشته مربوط هستند می توانند باعث انحراف ما از مسیر صحیح در آینده باشند، ولی به هر حال صرفا به این دلیل نمی توان این روش ازریابی استراتژی را ناآزموده رها کرد.
- بعضی اوقات شرایط فوق العاده پیچیده است. در این شرایط سازمان با تعداد زیادی گزینه استراتژیک مواجهه می شود و این در حالی است که باید پاسخ گوی 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 فاعدتا تک گزنیه ها باید با شرایط متفاوت تطبیق داده و گزینه ای باید انتخاب شود که پاسخ گوی کلیه شرایط باشد طبعا گزینه ای که به این ترتیب اختیار می شود، بهترین گزینه نیست.

- البته ممکن است چند گزینه پاسخ گوی کلیه شرایط باشند. در این حالت می توان فهرستی از گزینه های قابل قبول تهیه و «رضایتبخش» آنها را بر گزید. با برنامه های کامپیوتری که برای این نوع ارزیابی طراحی شده است، تقریبا به سادگی می توان استراتژی های متعددی را در مدتبی نسبتا کوتاه ارزیابی کرد.
- واکنش های افراد ذی نفع: ارزیابی ریسک استراتژی ها معمولا یک ارزیابی مقداری وخشک است، اما در عمل براورد ریسک سیاسی نهفته در بطن استراتژی ها عامل عمده ای است که می تواند باعث ترجیح دادن یک استراتژی بر استراتژی دیگر شود برای مثال ممکن است استراتژِ که بر توسعه بازار فروش یک محصول تاکید دارد، حذف واسطه 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 اورد 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 سهمداران قدرتمند سازمان ذی ربط خوش نیاید زیرا افزایش تعداد سهام قدرت اعمال نفوذ آنها را کاهش خواهد داد و یا باصطلاح رقیق خواهد ساخت. امکان دارد گرایش به جذب یک یا چند سازمان با ادغام کردن آنها، یا تلاش برای داد و ستد با شرکت های کشورهای دیگر، با سیاست های کشور یا دولت، خریداران، اتحادیه های کارگری و صنوف مختلف مغایرت داشته باشد. بدیهی است که در بخ شدولتی توجه به این نوع ریسک اهمیت زیادی دارد. بی تردید دنبال کردن استراتژی هایی که مورد مخالفت مصرانه و مداوم افراد و گروه های سازمان یافته یا سازمان نایافته باشد، عاقلانه نیست اگر مخالفت ها زودگذر باشد ضرورتا نباید باعث نگرانی شوند.

- بعضی اوقات واکنش تند رقبا مهم ترین عنصری است که باید موقع ایجاد تغییراتی اساسی در استراتژی جاری ملحوظ شود. از این رو علی الاصول تئوری بازی (Game Theory) روش مناسبی برای ارزیابی هایی این گونه است. با این حال باید توجه داشت که پیچیدگی های حاکم بر جریان اجرای استراتژی ها، تئوری بازی را به یک ابزار بررسی های غیر مقداری یا کیفی تبدیل می سازد. عمده ترین محدودیت استف۷اده از تئوری بازی این است که می پندارد حرکت استراتژیکی رقابتی سازمان ها را می توان یا قواعدی ساده پیش بینی کرد. علاقه مندان به این روش می توانند به منابعی که آن را به خوبی توضیح می دهند مراجعه کنند.

ارزیابی قابلیت اجرای استراتژی(ارزیابی امکان پذیری)

- در دو بخش گذشته در مورد تطبیق پذیری و پذیرش پذیری (قابلیت قبول) گزینه های استراتژیک بحث شد عمدتا بر ارزیابی گزینه ها از جنبه قابلیت قبول آنها تاکید گردید. در این بخش چگونگی ارزیابی قابلیت اجرای استراتژی بررسی می شود. البته قابلیت اجرای استراتژی ها جوانب مختلفی دارد اما حتی قابلیت اجرا را نیز می توان دلیلی برای قابلیت قبول یا پذیرش پذیری یک استراتژی به شمار آورد یعنی این که استراتژی را ممکن است قابل قبول بدانیم که قابل اجرا و تطبیق پذیر باشد در واقع در بسیاری موراد دو معیار «تطبیق پذیری « و «قابلیت اجرا» در بطن «قابلیت پذیرش» گنجانده می شود و تنها با همان یک معیار گزینه های استراتژیک ارزیابی می گردد.

- ۱- تحلیل جریان وجوه :
- معمولا بررسی امکان اجرای یک استراتژی به لحاظ توانایی کسب منابع مالی مورد نیاز، یک عنصر مهم ارزیابی استراتژی ها است. تجزیه و تحلیل چگونگی به دست اوردن منابع مالی و منابع مورد نیاز برای اجرای استراتژی که « به تحلیل جریان وجود» موسوم است یک طریق ارزیابی قابلیت اجرای استراتژی ها از نظر داشتن توانایی مالی انجام آن کار است. چنان که در نموار شماره (۴) ملاحظه می شود ارزیابی استراتژی (الف) مستلزم برداشتن گام های زیر است:
- - ارزیابی نیاز به سرمایه گذاری زیر بنایی (مثلا خرید ابنیه، ماشین آلات و نظایر آنها) ۱۳/۲۵ میلیون تومان.
- - پیش بینی مجموعه سود ناشی از عملیات مربوط به سال های ۱۳۶۷-۱۳۷۰ با توجه به حاصل جمع اقلام غیر ریالی مانند مقدار استهلاک و بر اورد سود های آینده که جریان نقدی برآورد شده را نشان می دهد- می توان وجوه ناشی از عملیات را محاسبه کرد.

- ـ سرمایه در گردش مورد نیاز استراتژی را با در نظ رگرفتن عناصر متشکه سرمایه در گردش (مثل ازفایش 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 در سرمایه در گردش استفاده می کنیم، برای رسیدن به فروش 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 شرح که گذشت، وقتی تا حدودی می تواند مفید باشد که استراتژی آینده سازمان با فعالیت های جاری سازمان سازگار و همسو باشد.

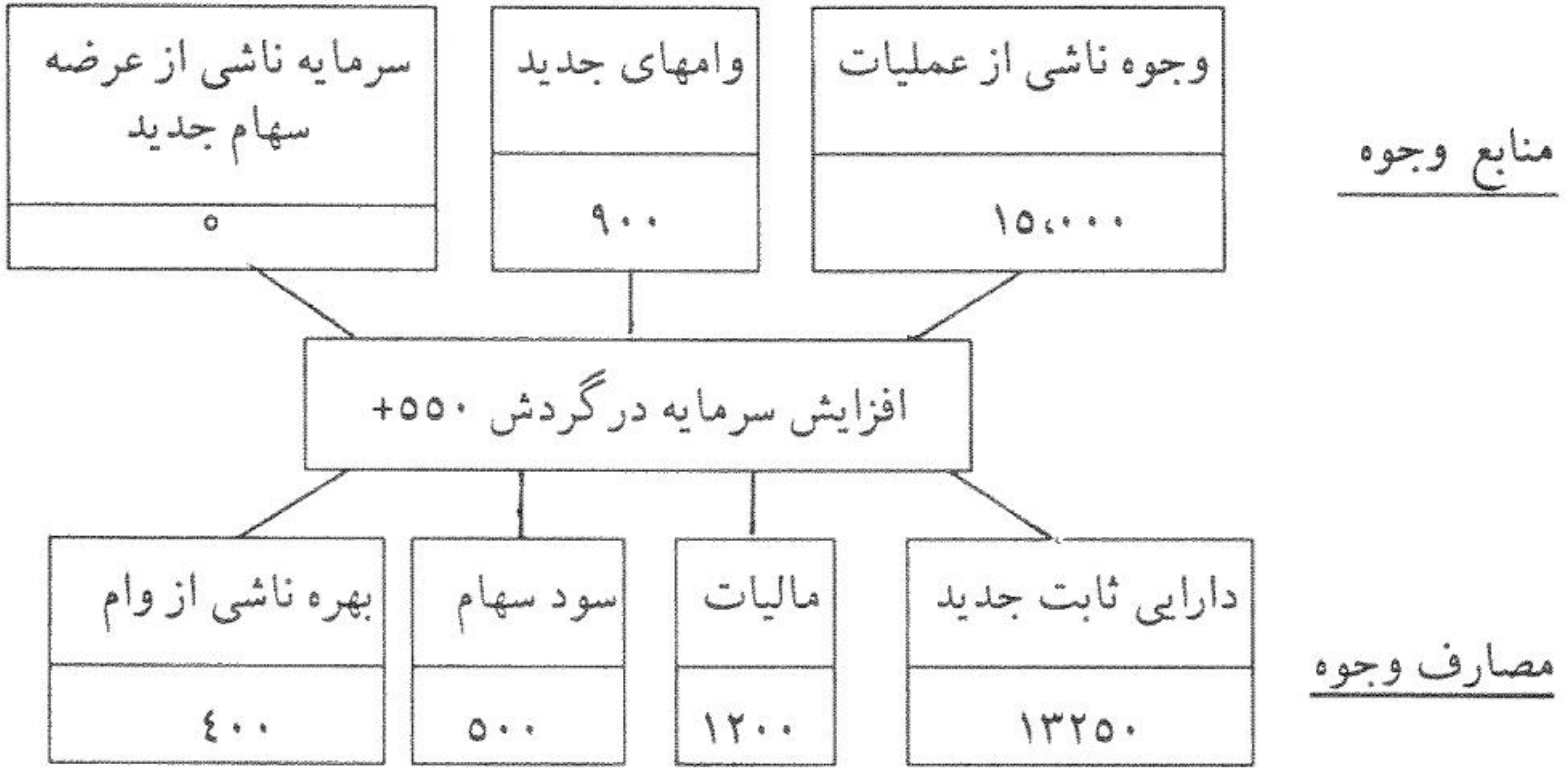
- مالیات و سود سهامی که در اثر فعالیت مذکور می باید پرداخت شود (البته با توجه به سود مورد انتظار) قابل برآورده است. در این مورد مالیات و سود سهام قابل پرداخت به ترتیب ۱/۲ و۰/۵ بالغ می شود.
- چنان که در مثال می بینیم محماسباتی که تا مرحله فوق انجام گرفته حاکی از کسر بودجه ای معادل ۰/۵ میلیون تومان است. حال در صورتی تجزیه و تحلیل ما کامل می شود که راه های برطرف کردن کسری مذکور و جگونگی 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 می گردد (اخذ این وام به نوبه خود یا در نظر رگفتن نرخ بهره ساده سالانه ای معادل ۱۴/۸ درصد، پرداخت بهره ای معادل ۴ میلیون تومان در ۳ سال را به دنبال خواهد آورد.)

- باید به خاطر داشت که «تجزیه و تحلیل جریان نقدی» یک فن پیش بینی است و به این جهت دارای همه مشکلاتی است که تقریبا کلیه فنون «پیش بینی» با انها روبرو هستند. این تجزیه و تحلیل ها باید فورا قابلیت اجرای استراتژی ها را از نظر مالی مشخص کنند از این رو اگر استفاده از این روش در جریان ارزیابی استراتژی ها مکررا لازم باشد، می توان با استفاده از برنامه های کامپیوتری به آسانی نسبت به انجام آنها اقدام کرد.

نمودار شماره ۴ پیش بینی جریان وجوه برای استراتژی الف در سال های ۱۳۶۷-۱۳۷۰

نکته: وجوه ناشی از عملیات شامل سودی می شود که فاقد وجوهی مانند ارزش استهلاک باشد.

(ارقام به هزار ریال)



۲- تحلیل نقطه سر به سری

- «تحلیل نقطه سر به سری» یک فن ساده برنامه ریزی خطی است که به طور گسترده مورد استفاده قرار می گیرد و به مشخص ساختن جنبه های کلیدی «امکان پذیری و قابلیت اجرا» کمک می کند. غالبا این فن به خصوص برای ارزیابی «امکان» حصول به اهدافی خاص (مثل سود برنامه ریزی شده) به کار می رود و به این جهت به نحوی قابلیت قبول» یک استراتژی را که انجام هزیه های بسیار متفتاوتی را ایجاب می کنند تعیین می نماید.
- مثال ۵ چگونگی مشخص شدن مواردی از قبیل موراد زیر را به وسیله «تحلیل نقطه سر به سری» نشان می دهد:
- - احتمال فروش به میزانی که برای ادامه حیات سازمان در یک بازتار ایستا لازم است.
- -این که ایا رقبا به سازمان اجازه خواهند داد تا یا موفقیت وارد یک بازار شود یا خیر
- -آیا فرض هایی که در مورد هزینه و کیفیت های مطلوب وجود دارد تحقق پیدا می کند یا خیر.
- - آیا وجوه لازم برای استفاده از ظرفیت های فیزیکی و نیروی انسانی ماهر قابل تحصیل و امکان فعال ساختن کارخانه وجود خواهد داشت.

۳- دیگر راه های ارزیابی «امکان پذیری»

- به خصوص مثال تحلیل نقطه سر به سری به خوبی نشان می دهد که ارزیابی «امان پذیری» به مقدار زیادی به در اختیار داشتن منابع ضروری و ازریابی توانایی های مور نیاز گزینه ای استراتژیک مربوط است. ارزیابی منابع ضروری و توانایی ها مستقیما به «برنامه ریزی منابع» و «مرحله اجرای استراتژی» ارتباط دارد و این نکته دشواری جدا کردن مرحله تصمیم گیری در مورد اتخاذ یک استراتژی و مرحله اجرای آن استراتژی را آشکار می سازد.

- بررسی «امکان پذیری» بخشی از روند ارزیابی کلی است که لزوما ایجاب می کند تا به منابع مورد نیاز در مرحله اجرای استراتژی ها و از جمله برنامه ریزی در مورد زمانی که به هر امکان یا منبع احتیاج خواهد بود دقیقا توجه شود. بدیهی است عامل بسیار مهمی که می تواند از اجرای یک استراتژی شود و یا به عکس اجرای آن را تسهیل کند میزان سازگاری استراتژی با روحیات اعضاء سازمان و جو فرهنگ حاکم بر سازمان اس. از این رو ویژگی های اعضاء سازمان، سیستم ها و نظام های حاکم بر آن، روان ها و شگرد های جا افتاده برای انجام امور در سازمان می یابد به هنگام بررسی «امکان پذیری» مد نظر قرار گیرد.
- این رو ویژگی های اعضای سازمان، سیستم ها و نظام های حاکم بر آن، روال ها و شگرد های جا افتاده برای انجام امور در سازمان می باید به هنگام بررسی «امکان پذیری» مد نظر قرار گیرد.

مثال (۵)

- استفاده از نقطه سر به سری برای ارزیابی گزینه های استراتژیک
- یک شرکت تولیدی در نظر داتش یک کالای جدید مصرفی با دوام را به بازار عرضه کنند. معمولا این نوع کالا از طریق کلی فروشان به مغازه های خرده فروشی و به وسیله آنها به مصرف کنندگان نهایی فروخته می شود. فروش این کالا بر حسب قیمت تولید کنندگان آن ۴۴ میلیون ریال با حدود ۶۳۰۰۰۰ واحد بر آورده شده است. فروشنده ای که در بازار پر رقابت این کالا بالاترین فروش را داشته ۳۰ درصد کل بازتار فروش را در اختیار دارد و این در حالی است که قدرت خرید خرده فروشی ها رو به 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 مستقم کالا با مارک خصوصی به خرده فروشان بود. جدل زیر ساختار هزینه تولید محصول برای فروشنده ای که مقام اول را در بازار دارا است و برای استراتژی های الف و ب نشان می دهد.

مثال ۵

- نتیجه مهمی که از بررسی های زیر حاصل می شود این است که اگر این شرکت بخواهد به نقطه ای برسد که حداقل ضرر نکند (هزینه هایشبا درآمدش مساوی شود) برای استراتژی های الف وب به ترتیب ۲۲ و ۱۳ درصد از بازار را بدست آورد.

گزینش استراتژی

- در بحث کلی ارزیابی استراتژی ها روش های مختلف سبک و سنگین کردن گزینه های مختلف به لحاظ میزان تناسب هر یک از معیارهای موفقیت و ارزش هر یک نسبت به دیگر گزینه ها مطرح شد. معهذا باید به خاطر داشت که «ارزیابی» استراتژی ها، به طور قهری تبعیت از یک استراتژی خاص را ایجاب نمی کند. اما سه راه کلی وجود دارد که معمولا از طریق آنها گزینه های استراتژیک ازریابی و برای اجرا انتخاب می شود.
- ۱- گزینش استراتژی با توجه هدف ها
- گزینش استراتژی با توجه به هدف ها، راه عقلانی اقدام در این زمینه به شمار می آید. اقدام از این موضع ایجاب می کند تا هدف مطلوب حتی المقدور به زبان عدد و رقم بیان شود.ط بعا آن هدف عددی می تواند به عنوان معیاری برای رد یا قبول استراتژی ها استفاده شود. مقایسه نتایج احتمالی استراتژی ها با هدف های مطلوب عددی شده، عنصر اصلی تصمیم گیری عقلایی در مورد استراتژی ها است و نه تنها ارزش هر استراتژی بلکه مسیری را که قدم نهادن در آن درست می نماید نشان می دهد. با این حالف هر چند در راه عقلایی گزینش استراتژی ها تاکید داشته باشیم، باز در عمل موقعیت های بسیاری بروز می کند 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 عندالاقتضا ، عکس آن را هم می توان پیش گرفت و می توان اهداف را با استراتژی ها سازگار ساخت.

۲- ارجاع گزینش استراتژی به مقام یا مقامات بالاتر

- ارجاع تصمیم گیری 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 استراتژی ها را به عهده دارند فاقد اختیار تصمیم گیری در مورد گزینش استراتژی که مطلوب ارزیابی شده هستند و نمی توانند مجوز اجرای آن صادر کنند. اما از طرف دیگر مدیرانی که صاحب اختیارات مذکور هستند معمولا در روند ارزیابی استراتژی شرکت نمی جویند. از این رو مطلب مهم چگونگی انتقال نحوه ارزیابی ها و اطلاعات لازم به تصمیم گیران رده اول است. معمولا تصمیم گیران سطح بالا فرصت ندارند به طور دقیق تجزیه و تحلیل هایی را که از استراتژی به عمل آمده است مرور کنند و نمی توانند آثار اجرای تک تک استراتژی ها را بر امور و جزییات مطالعه نمایند. اطلاعات تصمیم گیران در مورد اوضاع و شرایط .و میزان تطابقی که ایشان بین هر استراتژی و ماموریت (های) سازمان می بینند مبنای تصمیم گیری آنان را تشکیل می دهد. به این ترتیب می توان گفت که ارزیابی استراتژی ها به تصمیم گیران زمینه ای می دهد تا برای قضاوت در مورد استراتژی به بحث و مذاکره های گسترده بپردازند.

- ارزیابی استراتژی ها در سازمان های بزرگی که محصولات و خدمات متنوعی عرضه می دارند (از جمله سازمان های دولتی) حداقل در سطوح پایینی، میانی، و فوقانی (مثلا در سازمان های 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 یتا هیدت عامل سازمانی که محصولات متفاوتی تولید می کند (مثل گروه صنعتی کفش ملی، یا ماشین سازی تبریز) از فن تحلیل سینمای استراتژی استفاده و سعی کنند ایجاد نوعی توزان در تولید محصولات، خدمات، یا فروش و نظایر آنها را مبنای تصمیم گیری در مورد استراتژی های مختلف قرار دهند. اما مطمئنا مدیران واحد های پایین تر برای توجیه استراتژی های مختلف قرار دهند. اما مطمئنا مدیران واحد های پایین تر برای توجیه استراتژی های واحد های خود نزد مرئوسان خویش بر ملاک های دیگران 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 توفق برسند. مثلا ممکن ات بین دو گروه از مدیران و یا مدیران و کارگران اختلاف نظر هایی 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. معمولا این روند ارزیابی استراتژی ها 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 معمولا می دانند که از آنان به دلایل سیاسی برای حضور در این موقعیت ها دعوت به عمل می آید.

- .

- در این موقعیت ها مشاورین مدیریت معمولا نقش داور به خود می گیرد و اگر استراتژی های مطروحه را ازریابی کنند برای آن است که اطلاعاتی را که به این ترتیب به دست می آورند در داوری ها به کار برند. در صورتی که استراتژی های فراملی مطرح باشد و طرفین ذی نفع در استراتژی های مزبور دولت ها باشند، مشاورین مدیریت برای مقاصدی غیر از منظوری که قبلا ذکر گردید استخدام می شوند. این استراتژی ها جنبه های بسیار پیچیده دارند و از مشاورین مدیرتی انتظار می رود تا اسراتژی های مختلف را دقیقا ارزیابی کنند و نظریات مشورتی خود را عرضه بدارند. مشاورین مدیریت با نظریات مشورتی خود حداقل به استخدام کندگان خویش کمک می کنند تا به نتایج عاقلانه تری دست یابند

نتایج عاقلانه تری

CONCLUSION

خلاصه مطالب و نتیجه گیری

- در این مقاله چند فن از فنونی که در ارزیابی «تطبیق پذیری»، «پذیرش پذیری» و «امکان پذیری» استراتژی ها می توان به کار برد به طور خلاصه تشریح شد. روش های مورد بحث در این مقاله می تواند اطلاعاتی را در اختیار تصمیم گیران قرار دهد که بتوانند در مورد استراتژی مطلوب آسانتر تصمیم بگیرند. چنان که ملاحظه می شود کمکی که یک فن ارزیابی استراتژی ها به تصمیم گیری در مورد یک استراتژی خاص می کند با کمکی که استراتژی های دیگر به این امر می نماید متفاوت است.

خلاصه مطالب و نتیجه گیری

- برخی از فنون ارزیابی ها صرفا از آن جهت که افق دید تصمیم گیران را گسترش می دهند و چشم آنان را بر روی برخی از زوایای تاریک استراتژی ها می گشایند ارزشمند هستند، اما بعضی دیگر جزییات استراتژی ها را می نمایانند و «تطبیق پذیری»، «پذیرش پذیری» و «امکان پذیری» استراتژی ها را عدد و رقم نشان می دهند.

- با این حال باید توجه داشت که دقیق ترین، سنجیده ترین و جامع ترین روش هیا ارزیابی نیز نمی تواند مسائل و مشکلات خاصی که ممکن است ضمن اجرای یک استراتژی بروز کند پیش بینی نماید، به علاوه بعید است که تصمیم گیران کشور ما را به نتایج ارزیابی هایی که با به کار بردن فنون یادشده 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 گونه ای است که روند تصمیم گیری را به یک فرایند سیاسی تبدیل می کند.

- بنابراین اولا ضمن به کار بردن فنون علمی و عقلایی برای ارزیابی استراتژی ها، جنبه های سیاسی قبول و رد آنها نیز باید در نظر گرفته شود و ثانیا با توجه به این که رهنمودهای منتج از به کار بردن فنون ارزیابی اسراتژی ها واقعیت های مطلقی نیستند، باید این آمادگی وجود داشته باشد که اگر ضمن اجرای یک استراتژی اتفاقات جدید روی دهد و یا واقعیت های غیر واقع بینانه بودن توصیه های ناشی از روش های علمی ارزیابی استراتژی ها را محرز سازد در مورد اقداماتی که از قبل برنامه ریزی شده تجدید نظر به عمل آید.