

بسمی تعالی

((دستیابی به سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴))
((ابزارها و تکنیک ها))

سعید داغستانی^۱

سید علی دلبری^۲

همایش ملی سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴

۱۳۸۵

،

تهران

^۱ . آدرس پستی : تهران، خیابان کریم خان زند، خیابان به آفرین، خوابگاه دانشجویی شهید مطهری دانشگاه علامه طباطبایی، طبقه پنجم، اتاق ۵۸۳،
تلفن: ۰۹۱۲۴۴۳۳۹۲۳ داغستانی، ۰۹۱۲۴۰۶۱۶۹۱ دلبری.

^۲: SAEED.DAGHESTANI@GMAIL.COM
SA_DELBARI@YAHOO.COM

چکیده

تدوین سند چشم انداز و تعیین ابزارها و تکنیکهای دست یابی به آن از جمله ضروریات و پیش الزامات توسعه همه جانبه در کشور می باشد. بدون بهره گیری از مدل، ابزارها و تکنیکهای مناسب، حصول به یک سند چشم انداز امری غیر واقع بینانه و حتی غیر ممکن به نظر می آید. با توجه به این تحلیل، نگارندگان مدلی را جهت دست یابی به سند چشم انداز جمهوری اسلامی تدوین نموده و سپس به تشریح تکنیکها و ابزارهایی که در هر مرحله از مدل ضروری می نماید به کار گرفته شود، اقدام ورزیده است.

واژگان کلیدی: سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران، مدل عملیاتی، ابزارهای تکنیکی.

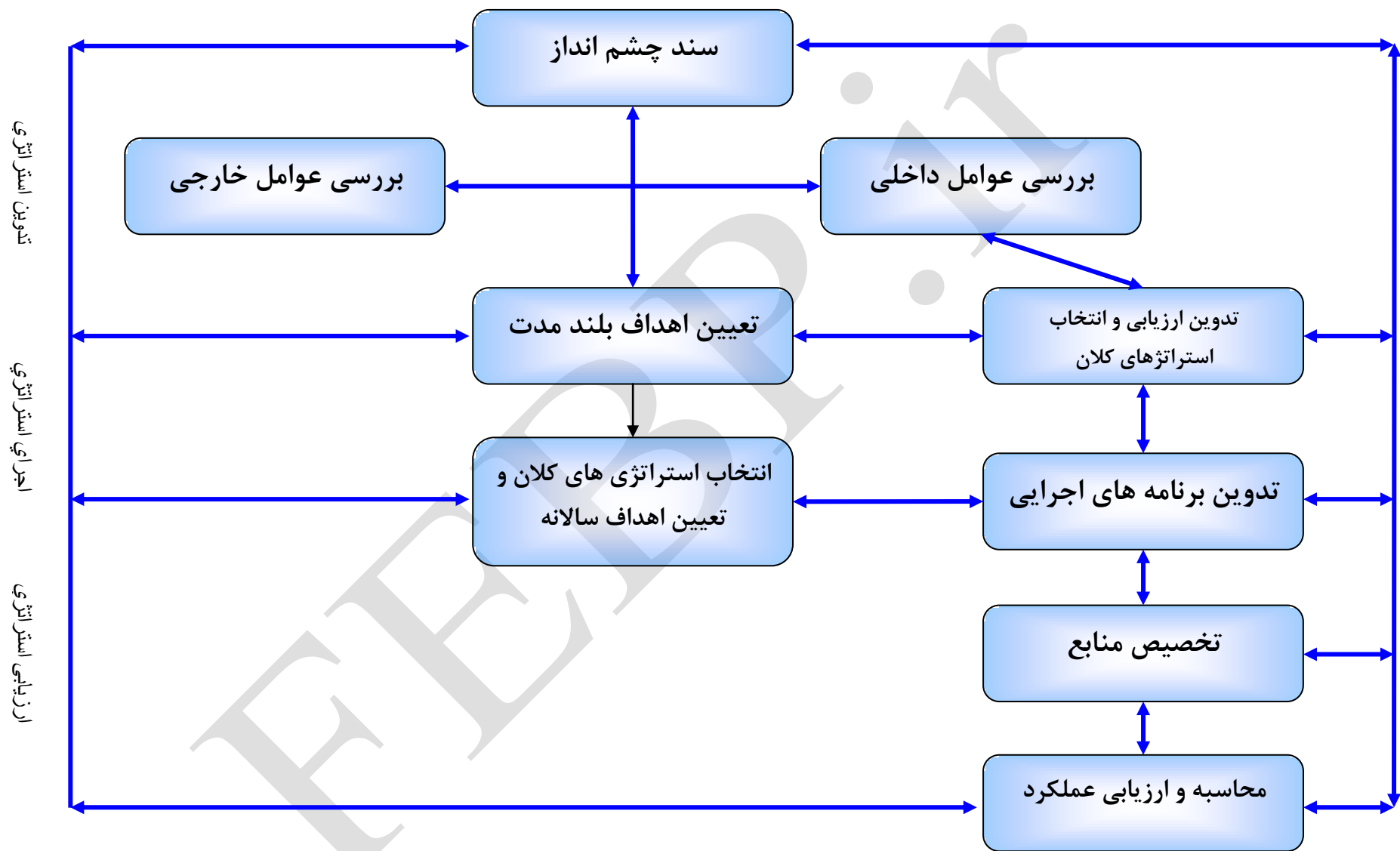
مقدمه

چشم انداز بیانگر حوزه دید، آرمان غایت و نهایی است که یک کشور قصد دارد به آن جامه عمل بپوشاند. بار مفهومی عمیقی که بر این واژه مترتب است بسی وسیع تر از آن است که سیاستگزان و استراتژیستهای یک کشور تمایل پیدا نمایند تا از آن غفلت و چشم پوشی کنند.

چشم انداز، نماد اثر بخشی و جهت گیری صحیح تمامی فعالیتها و برنامه های اجرایی کشور بوده و دوام و قوام آن را تثبیت می نماید. مهمترین جزء و عنصر از یک برنامه استراتژیک خرد رز، تعیین چشم انداز می باشد. حصول و تحقق این چشم انداز در گرو استفاده از مدلی اثر بخش و تکنیکها و ابزارهای مناسب می باشد. مدل از آن رو مهم می نماید که یکپارچگی و انسجام فعالیتها مورد نیاز را جهت دهی یکسان می بخشد. تکنیکها و ابزارها نیز به آن جهت واجد اهمیت فوق العاده می باشند که کارایی را برای دست یابی به سند چشم انداز به ارمغان خواهند آورد. به این منظور در تحقیق حاضر ابتدا سعی خواهد شد مدلی کاربردی برای سند چشم انداز طراحی گردد و سپس ابزارها و تکنیکهای مورد استفاده در آن به تفصیل تشریح گردد. تا عملیات اجرایی آن را رهنمون باشند.

مدل دستیابی به سند چشم انداز (مدل تحقیق)

این مدل بر اساس مطالعات نظری و مدلهای مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک محققان پیشین و با توجه به الزامات عملیاتی تحقق سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران طراحی گردیده است.



مدل برنامه ریزی استراتژیک جهت حصول به سند چشم انداز
بر اساس مدل دیوید و پیرس و رابینسون

با توجه به مدل فوق الذکر ابزارها و تکنیکهایی که باید در هر مرحله از آنها استفاده شود در بخشهای بعدی تشریح خواهد شد.

ابزارها و تکنیک ها

ماتریس بررسی رقابت (CPM) ۳

یکی از جالبترین ابزارهایی که توانایی شناسایی رقبای اصلی و نقاط ضعف و قوت آنها را دارد، ماتریس CPM می باشد. جهت دستیابی به این مهم ضریبها، نمرات و رتبه های مد نظر به رقبا (کشورهای منطقه خاورمیانه) توسط خبرگان و کارشناسان داده می شود. در این ماتریس عوامل داخلی و خارجی ذکر گردیده و مورد بررسی قرار می گیرند و در مباحث مربوط به رتبه بندی نیز با توجه به نقاط قوت و ضعف رتبه بندی صورت می پذیرد.

ماتریس بررسی رقبا از خاصیت مقایسه ای نیز برخوردار است و نهایتاً می تواند بر اساس رتبه ها و نمرات نهایی رقبا را با یکدیگر و سپس با کشور مورد نظر مقایسه نموده و از اطلاعات استراتژیک مهمی که از برون و درون کشورهایی که تحت عنوان رقیب ذکر گردیده، جهت تدوین استراتژی های واقع بینانه بهره برد. در زیر نمونه ای از ماتریس ارزیابی رقابت را ملاحظه می فرمایید

ماتریس بررسی رقبا (CPM)

کشور			کشور			کشور			عوامل اصلی موفقیت CSF
نمره نهایی	رتبه	ضرب	نمره نهایی	رتبه	ضریب	نمره نهایی	رتبه	ضریب	
								
								
									جمع

ارزیابی عوامل خارجی (EFAS) ۴

بعد از اینکه استراتژیستها، محیط کار و اجتماعی را بررسی و پیمایش نمودند و تعدادی از عوامل خارجی محتمل را برای شرکت خود، شناسایی نموده اند، با بهره گیری از فرمی مانند آنچه که در زیر ملاحظه می

فرمایید، نسبت به پالایش و تجزیه و تحلیل انجام شده بر روی این عوامل و نیروها اقدام خواهند کرد. جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی، یکی از روشهای مورد استفاده برای سازماندهی عوامل خارجی در قالب مقوله های فرصتها و تهدیدات که به طور کلی پذیرفته شده باشد و روشی است برای تجزیه و تحلیل نحوه پاسخگویی و مواجهه مدیران عالی یک کشور به عوامل، با توجه به اهمیت داده شده (وزن) به هر یک از آنها. برای ساخت یک جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی، انجام قدمهای زیر به منظور تجزیه و تحلیل وضعیت کشور ضروری است:

❖ در ستون ۱ (عوامل خارجی)، هشت الی ده عدد از مهم ترین فرصتها و تهدیدات فرا روی کشور را نام ببرید.

❖ در ستون ۲ (وزن)، به هر یک از عوامل و بر اساس اثر احتمالی آنها بر موفقیت استراتژیک فعلی کشور، وزنی از ۱ (مهمترین) تا ۵ (بی اهمیت) بدهید. هر چقدر وزن بیشتر باشد، تاثیر آن بر عامل موفقیت کنونی و آینده آن کشور بیشتر خواهد بود. (جمع ستون ۲ بدون توجه به تعداد عوامل، عدد ۱ است.)

❖ در ستون ۳ (درجه بندی)، به هر عامل و بر اساس پاسخ کنونی کشور به آن عامل خاص امتیاز از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) بدهید. این درجه بندی نشان می دهد که کشور چگونه به هر یک از عوامل خارجی پاسخ می دهد.



❖ در ستون ۴ (امتیاز وزنی)، وزن را در درجه هر عامل (ستون ۲ ضرب در ستون ۳) ضرب کنید تا به این وسیله امتیاز وزنی آن به دست آید. به این ترتیب برای عامل، یک امتیاز وزنی از ۵ تا ۱ به دست می آید، که به طور متوسط این امتیاز عدد ۳ است.

❖ در ستون ۵ (توضیحات)، توضیح دهید که چرا آن عامل انتخاب شده است و چگونگی وزن و امتیاز محاسبه بر آورد شده است.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

عوامل خارجی	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی	توضیحات

				فرصتها ❖ ❖ ❖ ❖ ❖
				تهدیدات ❖ ❖ ❖ ❖
			۱۰۰	مجموع

سرانجام ، امتیاز وزنی تمام عوامل خارجی موجود در ستون ۴ را با یکدیگر جمع بزنید تا بتوانید امتیاز وزنی کل آن کشور را محاسبه کنید. امتیاز وزنی کل نشان می دهد که یک کشور چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی اش پاسخ می دهد.

■ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی^۵ (IFE)

این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی می باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف سازمانهای یک کشور را ارزیابی می نمایند. اساسا کار کرد این ماتریس بر اساس دیدگاه های دست اندر کاران تکیه دارد. این ابزار برای جمع آوری اطلاعات درون واحدها و سازمانهای یک مجموعه کاربرد فراوانی دارد. تهیه ماتریس عوامل داخلی همانند ماتریس عوامل خارجی است. بنابراین از ذکر مجدد آن خود داری می نمایم.

■ ماتریس ارزیابی SWOT^۶

واژگان SWOT مخفف قوتها، ضعفهای داخلی و فرصتها و تهدیدهای محیطی می باشد. با انجام تجزیه و تحلیل سوات این عوامل به خوبی شناسایی شده و استراتژی هایی که نشات گرفته از بهترین ترکیب میان عوامل هستند تدوین می گردند. این تجزیه و تحلیل بر این منطق استوار است که استراتژی اثر بخش قوتها و فرصتها را حداکثر ساخته ضمن آنکه ضعفها و تهدیدات را به حداقل ممکن تقلیل می دهد. با انجام تجزیه و تحلیل سوات برای یک کشور موقعیت شناسایی می شود:

۱- موقعیت تهاجمی : در این موقعیت نقاط قوت یک کشور با فرصتهای محیط پیرامونی آن در تقابل قرار می گیرند. در این موقعیت کشور مربوطه می بایست با استفاده از نقاط قوت خود از فرصتهای محیطی پیرامونیش نهایت بهره را حاصل نماید.

^۵ INTERNAL FACTOR EVALUATION .
^۶ STRENGTHS , WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREATS

۲- موقعیت محافظه کارانه : در این موقعیت نقاط ضعف داخلی یک کشور با فرصتهای محیط پیرامونی آن در تقابل قرار گرفته و در موقعیت در موقعیت مذکور آن کشور می بایست با استفاده از فرصتهای محیطی به رفع نقاط ضعف داخلی خود اقدام نماید.

۳- موقعیت رقابتی : در این وضعیت نقاط قوت داخلی یک کشور با تهدیدهای محیط پیرامونی آن در تقابل قرار می گیرد . در چنین وضعیتی کشور مذکور باید با استفاده از نقاط قوت خود به مقابله با تهدیدات پیرامونیش پردازد.

۴- موقعیت تدافعی :

وضعیت مذکور بیانگر آن است که نقاط ضعف داخلی یک کشور با تهدیدات پیرامونی آن در تقابل قرار گرفته و کشور مورد نظر باید ضمن کاستن از نقاط ضعف خود از تهدیدات ناشی از محیط پیرامونی اش نیز پرهیز نماید.

نقاط ضعف - W	نقاط قوت - S	
استراتژی های محافظه کارانه یا WO	استراتژی های تهاجمی یا SO	فرصتها
استراتژی های تدافعی یا WT	استراتژی های تهاجمی یا ST	تهدیدها T

استراتژی های چهارگانه فوق الذکر در جدول ماتریس زیر که بیان کننده یک ماتریس TOWS یک کشور نوعی می باشد به نمایش درآمده است. این جدول دارای نه خانه می باشد که چهار خانه آن استراتژی های چهار گانه را نشان می دهد ، چهار خانه دیگر آن عوامل اصلی را نشان می دهند و یک خانه آن را سفید یا خالی نگه می دارند. چهار خانه ای که استراتژی ها را نشان می دهند پیش از پر کردن چهار خانه عوامل اصلی (خانه های S,W,O,T) بو جود می آیند. جهت تشکیل ماتریس TOWS مراحل هشت گانه زیر می بایست طی گردد:

۲- فهرستی از فرصتهای عمدهای که در محیط خارجی کشور مربوطه وجود دارد تهیه نمایید.

۳- فهرستی از تهدیدات عمده موجود در محیط خارجی کشور تهیه نمایید.

۴- فهرستی از نقاط قوت داخلی کشور تهیه کنید.

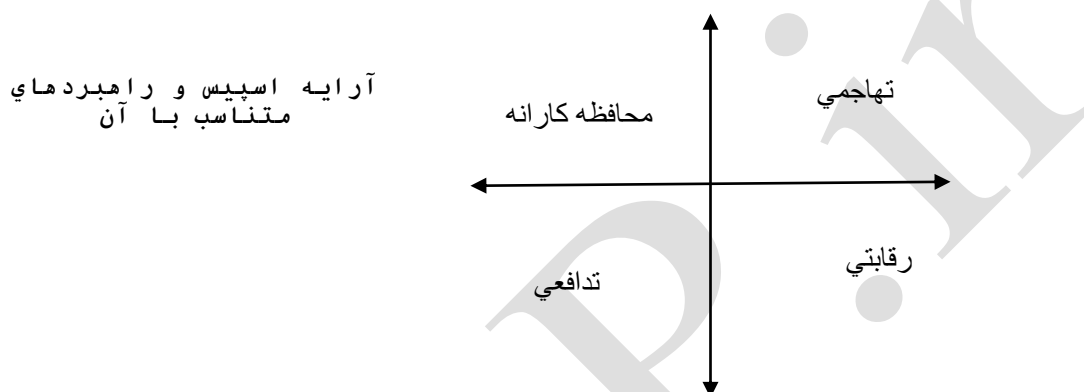
۵- فهرستی از نقاط ضعف داخلی کشور تهیه نمایید.

۶- نقاط قوت داخلی و فرصتهای خارجی را با هم مقایسه نموده و نتیجه را در خانه مربوطه در خانه مربوط به گروه استراتژی های تهاجمی (SO) بنویسید.

۷- نقاط ضعف داخلی را با مقایسه فرصتهای موجود در محیط خارجی کشور مقایسه کرده ، نتیجه را در خانه مربوطه در گروه استراتژی های محافظه کارانه (WO) بنویسید.

■ آرایه جایگاه راهبردی و ارزشیابی اقدام (SPACE)

یکی از ابزارهایی که برای تعیین جایگاه در بازار و یافتن راهبردهای مناسب به کار گرفته می شود، آرایه یا محورهای مختصات اسپیس است. آرایه چهار بخشی که در این ماتریس به کار می رود را در شکل زیر ملاحظه می فرمایید، که با توجه به بررسی های قبلی که انجام می پذیرد می توان به صورت منفرد به یکی از استراتژی های تهاجمی، حفظ وضع موجود محافظه کارانه، تدافعی یا رقابتی متتهی گردد.



جهت تدوین آرایه های اسپیس برداشتن قدمهای زیر ضروری است:

- ۱- مجموعه ای متغیرهایی مشتمل بر قوتهای مالی، مزیت رقابتی و قوتهای درونی را انتخاب نمایید.
- ۲- به هر متغیر ارزشی عددی نسبت دهید این اعداد بین ۱ تا ۶- می تواند باشد.
- ۳- میانگین قوت مالی، ثبات محیطی، مزیت رقابتی و قوت درونی را با تقسیم کردن حاصل جمع مقادیر متغیرهای تشکیل دهنده از هر یک از آنها را حساب نمایید.
- ۴- میانگین حاصله را بر روی محورهای متناظر در نظام مختصات اسپیس ترسیم کنید.
- ۵- دو عدد مربوط به محور افقی (X) را با هم جمع کنید و نتیجه را روی محور قرار دهید، به همین ترتیب دو عدد مربوط به محور عمودی (Y) را با هم جمع کنید و نتیجه را روی همین محور قرار دهید.
- ۶- از مبدا مختصات آرایه اسپیس خطی به جهت تقاطع دو خط رسم کنید. خط حاصله جهت انواع راهبردهای قابل پیشگیری یا جهت گیری های راهبردی چهارگانه ای تهاجمی، رقابتی، تدافعی و محافظه کارانه. اگر محور جهت گیری در ربع تهاجمی قرار گیرد، شرکت در موقعیت ممتازی برای بهره گیری از توانمندی های درونی قرار دارد.

اسپیس پیشرفته (فوق العاده)

به منظور تکمیل و استفاده بهتر از اسپیس ذکر شده به آن موارد زیر اضافه گردید:
 اهمیت نسبی هر عامل (R) و احتمال اینکه گویه اهمیت خود را حفظ کند (C). اگر این دو عامل در هم ضرب شوند. اثر دوگانه ای آنها (E) ظاهر می شود. بازه ارزش این عامل تقریباً صفر تا پنجاه (۰ تا ۵۰) است.

سطح توقع انتظار	ارزش کلی E
پایین	۰ تا ۱۰
پایین تا متوسط	۱۰ تا ۲۰
متوسط	۲۰ تا ۳۰
متوسط تا بالا	۳۰ تا ۴۰
بالا	۴۰ تا ۵۰
خیلی بالا	بیش از ۵۰

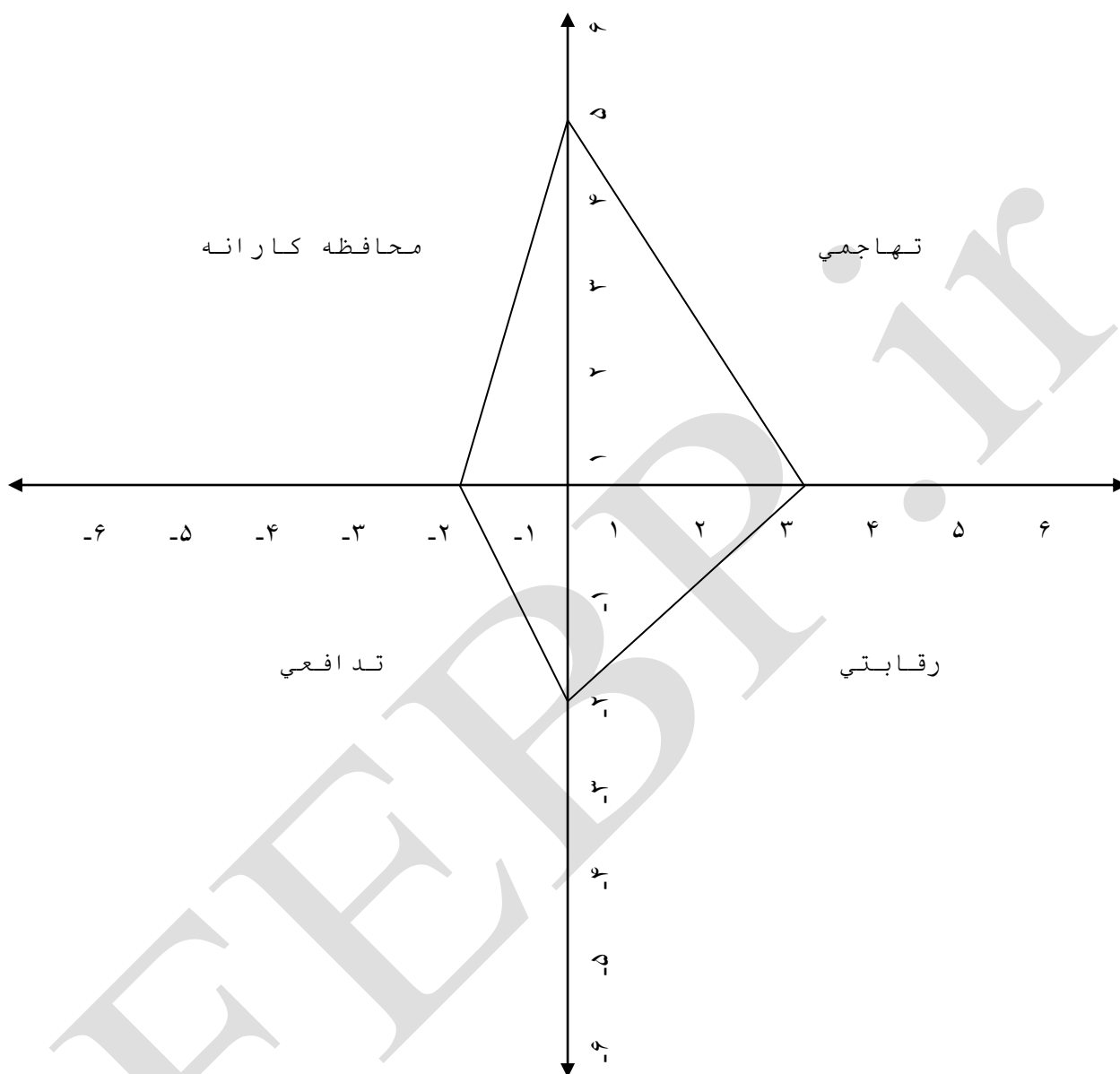
جمع مقادیر E نشانگر احتمال بقای اهمیت یک عامل به شرح جدول فوق است. اما اسپیس سنتی بر این امر استوار است که اهمیت عوامل در آینده مانند اهمیت آنها در حال خواهد بود. با استفاده از جدول فوق در مورد یک شرکت می توان به این نتیجه رسید که اهمیت عوامل تعیین کننده آن از زمان الف تا زمان ب به صورت زیر تغییر می کند.

مزیت اسپیس فوق العاده در این است که به شیوه ارزشیابی تحرک می بخشد. مدیران با ارزشیابی وضع فعلی و برآورد اوضاع آینده می توانند دریابند که آیا انجام اقداماتی ویژه برای حفظ موقعیت رقابتی شرکت در آینده ضروری است یا خیر.

عوامل متشکله	وضع فعلی	پایداری
قوت مالی	بالا	متوسط
مزیت رقابتی	خیلی بالا	متوسط تا بالا
ثبات محیطی	بالا	متوسط
قوت درونی	متوسط	متوسط تا بالا

به منظور درک صحیح و نحوه عملکرد اسپیس فوق العاده در عمل جهت تعیین جایگاه راهبردی کشور فرضی توضیحات بیشتری داده می شود. چهار پرسشنامه برای چهار بعد فضایی آرایه اسپیس طراحی شده که در هر یک از آنها متغیرهای هر یک از عوامل تعریف شده است. سپس علاوه بر نمره ای که به هر عامل اختصاص داده می شود میزان اهمیت آن متغیر به نسبت سایر متغیرهای آن عامل و میزان پایداری آنها نیز سنجیده می شود. در نهایت بر اساس نمرات به دست آمده از این چهار پرسشنامه در آرایه اسپیس مطابق شکل

نمونه عملی کاربرد آرایه اسپیس



تحليل و توصيف :

در مجموع کشور فرضی در موقعیت رقابتی قابل توجهی قرار دارد. این موقعیت به کشور اجازه می دهد تا مواضع تهاجمی تری را اتخاذ نماید. از خطرات و عوامل منجر به افول همت رقبا در بهره برداری از ظرفیتهای خویش است. به منظور کاهش خطر می بایست محتاطانه به تنوع محصولات اندیشید.

■ ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

علاوه بر استراتژی هایی که با تعیین اولویت مشخص می شوند، یک روش تحلیلی دیگر هم وجود دارد که بدان وسیله جذابیت نسبی استراتژی ها را مشخص می نمایند. این روش را ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می نامند و در مرحله سوم برای تدوین استراتژی ها به عنوان یک چهارچوب تحلیلی مورد استفاده قرار می گیرد. با استفاده از این روش می توان به صورت عینی استراتژی های گوناگونی که در زمره بهترین استراتژی ها هستند مشخص نمود. در اجرای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی از تجزیه و تحلیل های مرحله اول و نتیجه حاصل از مقایسه عوامل داخلی و خارجی سازمان ، مرحله دوم ، استفاده می شود تا بدین وسیله به شیوه ای عینی استراتژی های قابل اجرا مشخص شوند. برای تهیه ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (مرحله سوم) از نتیجه مرحله های یک و دو استفاده می شود. مرحله یک شامل تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس بررسی رقابت می شود، و در مرحله دوم شامل ماتریس تهدیدات ، فرصتها ، نقاط ضعف ، ماتریس موقعیت و اقدام استراتژیک ، ماتریس گروه مشاور بستن ، ماتریس ارزیابی داخلی و خارجی و سرانجام ماتریس استراتژی اصلی می شود. ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی یکی از ابزارها یا روشهایی است که به استراتژیستها این امکان را می دهد که با توجه به عوامل موفقیت آمیز داخلی و خارجی شرکت ، که پیش از این شناسایی شده اند، به صورتی عینی انواع استراتژی های امکان پذیر را مورد ارزیابی قرار دهند. همانند سایر روشهای تحلیلی که برای تدوین استراتژی به کار می برند، به هنگام کاربرد ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی باید از قضاوت شهودی به خوبی استفاده کرد.

در جدول زیر شکل اصلی ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی ارایه شده است. توجه کنید که ستون دست راست این ماتریس در بر گیرنده عوامل داخلی و خارجی (از مرحله اول) است و در ردیف بالا استراتژی های مختلف امکان پذیر (از مرحله دوم) نوشته شده است. به ویژه ستون دست راست این ماتریس در بر گیرنده اطلاعاتی است که به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی شرکت به دست آمده اند. در ستون بعدی ضریب متعلق به ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس عوامل داخلی نوشته می شود.

ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی

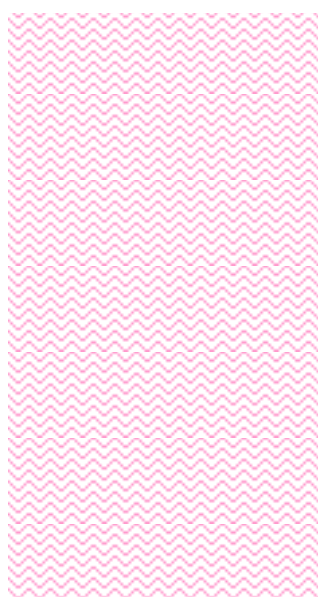
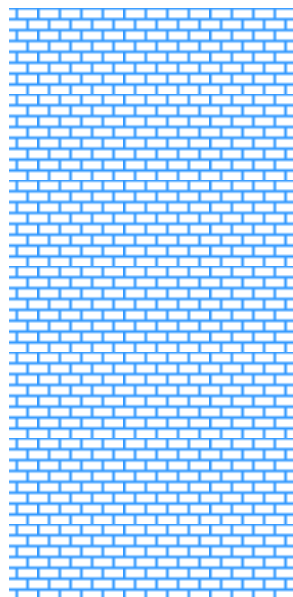
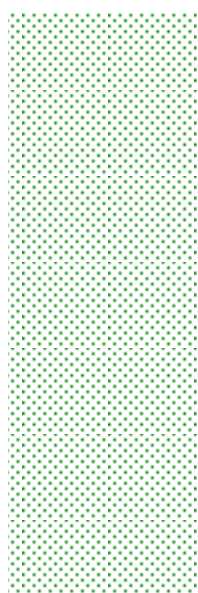
انواع استراتژی های قابل اجرا

استراتژی دوم

استراتژی اول

ضریب

عوامل اصلی
استراتژی سوم



عوامل اصلی خارجی

اقتصاد

سیاسی / قانونی / دولتی

اجتماعی / فرهنگی / بوم شناختی

و محیطی

فن آوری

رقابتی

عوامل اصلی داخلی

مدیریت

بازاریابی

امور مالی / حسابداری

تولید / عملیات

تحقیق و توسعه

سیستم اطلاعات رایانه ای

استراتژی های به دست آمده از ماتریس تهدیدات ، فرصتها ، نقاط قوت و ضعف ، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک ، ماتریس گروه مشاوران بستن ، ماتریس داخلی و خارجی و ماتریس استراتژی های اصلی در ردیف بالای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی قرار می گیرند. معمولاً مقایسه این ماتریس باعث می شود که استراتژی های قابل اجرا مشابه به دست آید. ولی بدان معنا نیست که هر ماتریس یا عاملی را که بتوان با عوامل دیگر مقایسه نمود در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی قرار داد. استراتژیستها باید به هنگام گزینش استراتژی ها ، برای گنجاندن آنها در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی از قضاوت شهودی کافی برخوردار باشند.

از دیدگاه نظری ، با استفاده از ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی می توان جذابیت نسبی استراتژی های مختلف را مشخص نمود. یعنی میزانی که می توان از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی به صورتی موفقیت آمیز استفاده کرد. با تعیین اثرات تجمعی هر یک از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی می توان

جذابیت نسبی هر یک از عوامل سرنوشت ساز داخلی و خارجی می توان جذابیت نسبی هر تعداد از استراتژی ها را (در مجموعه استراتژی های قابل اجرا) تعیین نمود.

می توان هر تعداد از استراتژی ها را در ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی گنجانید و هر تعداد از استراتژی ها می توانند مجموعه مشخصی را تشکیل دهند. ولی معمولاً مجموعه استراتژی های گنجانیده شده در یک گروه را نسبت به یکدیگر ارزیابی می نمایند برای مثال ، امکان دارد استراتژی های مربوط به تنوع ناهمگون ، تنوع افقی و تنوع همگون در یک مجموعه از استراتژی ها قرار گیرند و مجموعه دیگر شامل گزینه هایی چون انتشار سهام و فروش یک واحد از شرکت (برای تامین سرمایه مورد نیاز) باشد. این دو مجموعه از استراتژی ها تفاوت فاحشی دارند و در ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی تنها استراتژی های گنجانده شده در یک مجموعه را مورد ارزیابی قرار می دهند. به جدول ارایه شده که نگاه کنید ملاحظه می فرمایید که در آن تنها سه استراتژی یک مجموعه را تشکیل می دهند.

در جدول زیر ، ماتریس ارزیابی استراتژیک کمی برای کشور فرضی ارایه شده است. در این مثال تمام اجزای تشکیل دهنده نشان داده شده است. آنها عبارتند از : عوامل کلیدی ، استراتژی های گوناگون، ضریب ، نمره جذابیت ، جمع نمره های جذابیت و جمع نمره های جذابیت. این ستون را ، یعنی (۱) نمره های جذابیت (۲) جمع نمره های جذابیت (۳) جمع مجموع نمره های جذابیت را در زیر شرح می دهیم .

مرحله اول ، فرصتها و تهدیدات عمده خارجی ، نقاط قوت و ضعف داخلی را در ستون طرف راست ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی بنویسد. این اطلاعات را باید به صورت مستقیم از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی به دست آورد. در ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی باید دست کم ۱۰ عامل بسیار مهم خارجی و ۱۰ عامل بسیار مهم داخلی که برای کشور موفقیت آمیز هستند ، در نظر گرفت .

مرحله دوم ، به هر یک از عوامل داخلی و یا خارجی که در موفقیت کشور که نقش عمده دارند ، وزن یا ضریب بدهید. این ضریبها درست مانند ضریبهای ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند. این ضریبها در یک ستون نوشته می شوند ، درست طرف چپ هر یک از عوامل داخلی و خارجی که در موفقیت کشور نقش اصلی دارند.

مرحله سوم ، ماتریس های مرحله دوم را مقایسه نمایید و استراتژی هایی را که کشور باید به اجرا در آورد (یا آنها را مورد توجه قرار دهد) مشخص نمایید. این استراتژی ها را در ردیف ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی بنویسید. این استراتژی ها باید در صورت امکان ناسازگار یا جمع نشدنی باشند.

مرحله چهارم، نمره های جذابیت را مشخص نمایید، آنها مقدار عددی هستند که جذابیت هر استراتژی را در یک مجموعه از استراتژی ها در یک مجموعه از استراتژی ها نشان می دهند. برای تعیین نمره جذابیت باید عوامل داخلی و خارجی را که در موفقیت کشور نقش عمده دارند، بررسی نمود و سپس در مورد هر یک از آنها این پرسش را مطرح کرد: " آیا این عامل در فرایند انتخاب یا گزینش استراتژی ها نقشی عمده دارد؟ اگر پاسخ به این پرسش "آری" است ، آن گاه باید با توجه به این عامل کلیدی استراتژی ها را با هم مقایسه کرد.

به ویژه باید "نمره های جذابیت" را برای هر یک از استراتژی ها مشخص کرد به گونه ای که اهمیت نسبی استراتژی نسبت به سایر استراتژی ها مشخص گردد. نمره جذابیت به شکل زیر است: $1 =$ بدون جذابیت ، $2 =$ تا حدی جذاب ، $3 =$ دارای جذابیت معقول ، $4 =$ بسیار جذاب . اگر پاسخ به پرسشهای بالا "نه" است، بیانگر این می باشد که در فرایند انتخاب استراتژی ها این عامل هیچ نقش مهمی (از نقطه نظر موفقیت استراتژی) ندارد که در آن صورت نباید به این عامل "نمره جذابیت" داده شود.

مرحله پنجم، جمع نمره های جذابیت را حساب کنید . مقصود از جمع نمره های جذابیت (Total Attractiveness Scores) حاصل ضرب ضریب (مرحله دوم) در نمره های جذابیت (مرحله چهارم) است. جمع نمره های جذابیت نشان دهنده جذابیت نسبی هر یک از استراتژی ها است که تنها با توجه به اثر عوامل داخلی و خارجی مربوط به دست می آید. هر قدر "جمع نمره های جذابیت" بیشتر باشد استراتژی مورد بحث دارای جذابیت بیشتری خواهد بود(البته با توجه به عوامل در نظر گرفته شده).

مرحله ششم، مجموع نمره های جذابیت را حساب کنید. مجموع نمره های جذابیت هر یک از ستونهای ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی را به دست آورید. مجموع نمره های جذابیت نشان می دهد که در هر مجموعه کدام استراتژی از بیشترین جذابیت برخوردار است. نمره های بالا بیانگر جذابیت بیشتر استراتژی ها است، برخوردار است. نمره های بالا بیانگر جذابیت بیشتر استراتژی ها است، البته با توجه به همه عوامل داخلی و خارجی که می توانند بر تصمیمات استراتژیک اثر بگذارند. تفاوت فاحش بین مجموع نمره های جذابیت در هر مجموعه از استراتژی ها بیانگر مطلوبیت یک استراتژی ، نسبت به استراتژی دیگر ، است.

استراتژیها					
استراتژی دوم			استراتژی اول		
جمع نمره های جذابیت	نمره جذابیت	جمع نمره جذابیت	نمره جذابیت	ضریب	عوامل اصلی تعیین کننده موقعیت
					فرصتها ۱. ۲. ۳. ۴.
					تهدیدات ۱. ۲. ۳. ۴.
					نقاط قوت ۱. ۲. ۳. ۴.
					نقاط ضعف ۱. ۲. ۳. ۴.
					جمع مجموع نمره های جذابیت

روش دلفی

یکی از بهترین روشهایی که در ضمن سادگی از اطمینان بالایی جهت نظر سنجی و تعیین اولویت اهداف روشی تحت عنوان روش دلفی است. روش دلفی، روشی است جامع که یکی از کاربردهای آن پیش بینی وضعیت یک سیستم و چگونگی اجرای یک استراتژی در آینده می باشد. این روش زمانی کاربرد دارد که در کسب اطلاعات دقیق و طراحی مدل های ریاضی و آماری و کاربرد فرمول و قوانین، محدودیت هایی وجود داشته باشد.

هدف از به کارگیری از چنین روشی جمع بندی نظرات و پیشنهادات و قضاوت های کارشناسان خبره و در حقیقت یک نظر خواهی تخصصی در خصوص یک موضوع و هماهنگی جهت رسیدن به یک اتفاق نظر در مورد آن می باشد. این روش کاربردهای فراوانی دارد که می توان به اختصار به موارد زیر اشاره نمود

۱- پیش بینی وقایع آینده

۲- جمع آوری اطلاعات گذشته و حال

۳- ارزیابی تخصیص بودجه های ممکن

۴- تعیین اولویتها

۵- انتخاب یک گزینه بین چندین انتخاب ممکن

هر چند که با پیشرفت علم در این مورد از تکنولوژی بهره می برند اما هنوز هم رایانه ها نتوانسته اند جایگزین گروه های دلفی شوند و در اکثر موارد روش دلفی به صورت سنتی و به طریق زیر انجام می پذیرد.

۱- تحقیق: منظور از این مرحله، تحقیق و مطالعه در خصوص موضوع مورد نظر و شناخت لازم راجع به آن می باشد.

۲- تشکیل تیم طراحی و تحلیل گر: در این مرحله، تیم طراحی و تحلیل گر تشکیل می شود. تعداد اعضای این تیم بر اساس اهمیت و حجم و پیچیدگی مساله می تواند شامل یک تا ده نفر و در بعضی موارد بیشتر باشد. مسوولیت این تیم، طراحی سوالات پرسشنامه و دستورالعمل های پاسخگویی و راهنمایی گروه دلفی نهایتاً تجزیه و تحلیل جواب های این گروه می باشد. اعضای این تیم می بایست شرایطی را دارا باشند که می توان آشنایی با موضوع، آشنایی با آمار و روشهای آماری، هنر و روانشناسی با گروه دلفی را نام برد.

۳- تشکیل گروه دلفی: این گروه با توجه کافی و دقت به دستورالعمل ها و راهنمایی های اعضای " تیم طراحی و تحلیل گر" می باشد و شرایط اعضای آن به شرح زیر می باشد:

❖ تخصص و تجربه کافی در مورد موضوع

❖ انگیزه و علامه مندی به اجرای پروژه

❖ وجود و صرف زمان کافی جهت مطالعه و پاسخگویی

۴- تکرار و اجرای دوره های دلفی: طراحی سوالات و پاسخگویی به آن بر حسب هدف از اجرای این روش و کسب نتایج مورد نظر و پیچیدگی مساله می تواند شامل یک تا چند دور باشد و در پایان هر

دوره، پرسشنامه های پاسخ داده شده تحویل تیم طراح و تحلیلگر می شود و پس از تجزیه و تحلیل و استخراج نتایج مورد نظر از این دور، پرسشنامه دور بعدی ارایه و پس از تکمیل آن توسط گروه دلفی با استفاده از نتایج دور قبل، پاسخ های این دور نیز بررسی و جمع بندی می گردد.

۵- نتیجه گیری: پس از پاسخ پرسشنامه آخرین دور و تجزیه و تحلیل آن توسط تیم طراح و تحلیل گر، نتیجه نهایی که در حقیقت راه حل موضوع مورد نظر است تحت عنوان " راه حل دلفی " به صورت گزارش منظم و مشروح تهیه و به مدیران و تصمیم گیران ارایه می گردد.

تبیین روش دلفی برای اولویت بندی

ابتدا تیم طراح و تحلیل گر از افراد واجد شرایط و آشنا با موضوع تشکیل می گردد. سپس این تیم به تحلیل رسالت سند یا اهداف غایی اقدام نموده و در راستای آن با نگرش به موقعیت کشور در درون و بیرون (محیط)، اهداف استراتژیک (اهداف میانی) اعم از کمی و کیفی طراحی می نماید و جهت پیشنهاد اولویت بندی به صورت پرسشنامه به گروه دلفی ارایه می دهد. این مطلب مستلزم آن است که تیم مذکور، قبلاً با بررسی افراد واجد شرایط، با توجه به دانش و تخصص و سابقه آشنایی با اهداف و تشکیلات، اعضای گروه دلفی را تعیین و وظایف آنان را مشخص کرده و به هر یک از اعضای ذکر شده معرفی نماید. اهداف میانی به دو گروه کمی و کیفی تقسیم می شود و مهمترین آنها در موضوع مربوطه شکل می گیرد.

بهینه سازی این اهداف نتیجه مطلوب در هدف نهایی را به همراه دارد. منظور از طراحی و پاسخگویی پرسشنامه با تعیین میزان تاثیر و اهمیت این اهداف میانی در سازمان است که پس از جمع بندی و استخراج نظرات کارشناسان گروه دلفی در این مورد ضریب و وزن هر هدف برای اجرای روش مورد استفاده قرار می گیرد. اهداف کمی و کیفی به ترتیب با نمادهایی مثل O_1, O_2, \dots, O_n و نمادگذاری می شوند.

طراحی پرسشنامه

سوالات این دور پرسشنامه شماره یک و در یک جدول $n \times n$ که سطرها و ستونهای آن اهداف سازمان می باشد طراحی شده است. این اهداف استراتژیک برای تصمیم گیری، دو به دو با استفاده از راهنمای تکمیل پرسشنامه با مقایسه و میزان اهمیت نسبی آنها در سازمان و رسالت آن در این جدول درج می گردد. ناگفته نماند که وزن هر یک از اهداف استراتژیک برای نظرات با استفاده از سایر روش دلفی موضوع پیگیری شده است.

نحوه محاسبه

پس از تکمیل جدول پرسشنامه شماره یک توسط گروه دلفی و تحویل آن به تیم طراحی و تحلیلگر، محاسبات آماری جهت تجزیه و تحلیل این اطلاعات، بوسیله تیم تحلیل گر و طراح صورت می پذیرد. نمونه محاسبات به گونه زیر می باشد:

۱- ماتریس حاصل از جدول پرسشنامه شماره ۱ $p=1$

۲- هدف استراتژیک I ام سازمان Q_i

۳- عنصر تلاقی سطر I و ستون J در پرسشنامه شماره یک و به عبارت دیگر اهمیت نسبی هدف I بر

هدف J در سازمان P_{ij}

۴- تعداد اهداف استراتژیک برای مقایسه $i=n$

۵- تعداد اعضای گروه دلفی $k=m$

جدول شماره یک (پرسشنامه شماره یک)

هدف	Q_1	Q_2	Q_3	Q_{n-1}	Q_n
Q_1	۱					
Q_2		۱				
Q_3			۱			
.....						
Q_{n-1}					۱	
Q_n						۱

۶- مجموع اهمیت نسبی هر سطر پرسشنامه مربوط به عضو k ام گروه دلفی

$$p_i^{(k)} = \sum_{j=1}^{i=n} p_{ij}$$

۷-

$$p(k) = \sum_{i=1}^{i=n} p_i^{(k)} = \sum_{i=1}^{i=n} \sum_{j=1}^{i=n} p_{ij}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} I=1,2,3,\dots, n \\ J=1,2,3,\dots, n \\ K=1,2,3,\dots, n \end{array} \right.$$

مجموع کل اهمیت نسبی پرسشنامه عضو k ام گروه دلفی

$$w_i^{(k)} \frac{p_i(k)}{p(k)} \left\{ \begin{array}{l} I=1,2,3,\dots,n \\ K=1,2,3,\dots,m \end{array} \right.$$

وزن نسبی هر هدف I ام برای هر عضو k ام گروه دلفی k

وزن نسبی هدف I ام برای کل اعضاء گروه دلفی $K=m, i=1,2,\dots,n$

$$w_i = \frac{\sum_{k=1}^{k=m} w_i}{k}$$

در حقیقت هدف از اجرای این عملیات ، بدست آوردن وزن نسبی هر هدف I ام برای کل اعضاء هر گروه دلفی (w_i) (تشکیل جدول شماره ۲) می باشد.

جدول اوزان نسبی اهداف جهت محاسبه w_i

پس از تکمیل پرسشنامه شماره یک توسط هر یک از اعضاء گروه دلفی و استفاده از فرمول ها و نمادها (i تا ix) ذکر شده ، جدول w_i ها به شرح زیر بدست می آید. w_i ها در تمامی خانه ها توسط گروه طراحی و تحلیل گر محاسبه ها و تمامی خانه های جدول شماره دو عدد گذاری می شوند.)
 نتایج جدول شماره دو (مقادیر w_i) جهت مقایسه اوزان نسبی اهداف و رتبه بندی آنها و جدول شماره سه و نهایتا نتیجه گیری استفاده می گردد.

جدول شماره ۲- اوزان نسبی اهمیت اهداف

w_i	$w_i^{(m)}$	$w_i^{(m-1)}$	$w_i^{(3)}$	$w_i^{(2)}$	$w_i^{(1)}$	اعضا اهداف
							O_1
							O_2
							O_3
							O_4
						
							O_{n-1}
							O_n

نتیجه گیری

در پایان نتایج حاصل از روش دلفای ، به عنوان یک نظر سنجی در خصوص تعیین مهمترین اهداف استراتژیک یک سازمان و اولویت بندی آنان به صورت جدولی به شکل زیر توسط تیم طراحی و تحلیل گر تنظیم می گردد و بدین سان ، اهداف استراتژیک که توسط تیم طراحی و تحلیل گر معرفی شده بود ، به روش دلفی اولویت بندی می گردد.

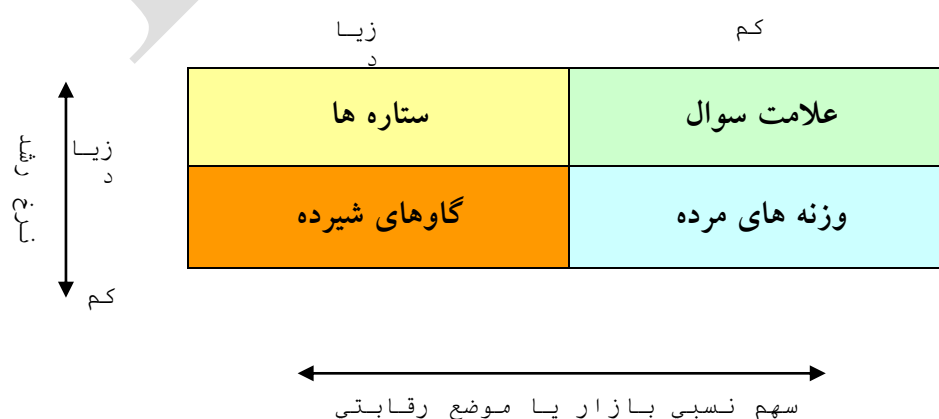
جدول شماره ۳- تعیین وزن اهداف و رتبه بندی آنها

رتبه	وزن	شرح هدف	نماد هدف
۱	۰.۰۹	O ₁
۲	۰.۰۷	O ₁₂
۳	۰.۰۶	O ₅
۴		
.....		
n-1			
n			

ماتریس تخصیص منابع (BCG)

یکی از کارهای مورد استفاده در فرآیند تخصیص منابع ، ماتریس گروه مشاوران بوستون است. این ماتریس دارای دو محور " نرخ رشد " و " سهم نسبی از بازار " است که در تصویر بعدی به نمایش گذاشته شده است: محور افقی بیانگر موضع رقابتی است که در قالب متغیر " سهم نسبی از بازار " خود را نشان می دهد، و محور عمودی مربوط به نرخ رشد است.

تخصیص منابع ماتریس سهم بازار / نرخ رشد



همان طور که در ماتریس بالا ملاحظه می فرمایید ، ماتریس گروه مشاور بستن به چهار خانه تقسیم شده است ، این گروه برای هر دسته از آنها یک نام انتخاب کرد که عبارتند از گاوهای شیرده ، ستاره ها ، علامت سوال و وزنه های مرده (یا همان سگها).

" گاوهای شیرده " فعالیت هایی هستند که دارای نرخ رشد اندکی هستند ولی کشور یا موسسه در زمینه این فعالیت ها پیشگام است. موضع گاو شیرده بیانگر استیلا بر یک قسمت استراتژیک و تثبیت شده بازار (بدون تحول و رشد) است. یک چنین موضعی نشان می دهد که محیط غیر متلاطم و عاری از رقابت است. به عبارت دیگر ، آسیب پذیری این موضع در حداقل ممکن قرار دارد .

وزنه های مرده فعالیت هایی هستند که از کمترین سهم بازار برخوردار هستند. علاوه بر این ، از نظر رشد هم در پایین ترین سطح قرار دارند. این نوع فعالیت ها ، اغلب مربوط به کالاهایی هستند که تولید آن ها خریداری ندارد و بازدهی تولید موسسه در این زمینه بسیار ناچیز است.

" علامت سوال ها " فعالیتی اند که با " سهم بازار " اندک در یک قسمت از بازار که دارای " نرخ رشد زیادی " است. بسیاری از فعالیت های نوین ، که عمده ترین ویژگی آن نرخ رشد در بازار است ، در این گروه قرار می گیرند.

از نظر بازدهی ای " علامت سوالها " ممکن است نزدیک به صفر و یا تا حد اندکی مثبت باشند. در هر صورت ، به دلیل نیاز به منابع مالی، که خود زاینده رشد در بازار است، علامت سوال ها دچار کسر بسیار هستند. در این رابطه می توان از فعالیت های نوینی یاد کرد که به تازگی در سطح بازار وارد شده اند و در مقابل خود تولید کننده بزرگی را دارند.

" ستاره ها " فعالیتهایی با " سهم قوی " از بازار و در بخشی استراتژیک ، با رشد زیاد ، هستند. شرکت برای به دست آوردن موضع ستاره ها ، باید خیلی سریعتر از رقبای بتواند در قسمتی از بازار ، که مربوط به فن آوری نوینی است ، نفوذ کند.

■ ماتریس تعیین جهت سرمایه گذاری ها (DPM)^۷

ماتریس تعیین جهت سیاست گذاری ها ، روشی است که در آن به تعیین ضوابطی پرداخته می شود که بر اساس آن بتوان راجع به جذابیت یا عدم جذابیت دورنمای کشور یا صنعتی که واحدهای گوناگون استراتژیک در آن به فعالیت مشغولند و نیز موقعیت کنونی را از نظر ضعف یا قوت در این بخش به قضاوت نشست. یکی از ویژگی های مهم این روش امکان ارزیابی تولید و بازارهایی است که کشور یا موسسه در آن فعالیت می کند و همچنین تجزیه و تحلیل میدانی فعالیتی که هنوز وارد نشده ، ولی اندیشه ورود به آنها را دارد. در زیر ماتریس تعیین جهت سیاستگذاری ها ارائه شده است.

دور نمای حوزه های فعالیت		
جذاب	متوسط	غیر جذاب

قابلیتهای رقابتی کشور	ضعیف	آزاد سازی سرمایه	عقب نشینی	انحلال
	متوسط	عقب نشینی	مراقبتهای خاص رشد	تلاش بیشتر
	قوی	تولید نقدینگی	رهبر رشد	رهبر

در اینجا استراتژی های ذکر شده به شرح زیر معرفی می گردند:

- استراتژی های آزادسازی سرمایه : حالتی را نشان می دهد که نقاط ضعف داخلی فراوانند و هم تهدیدات خارجی تاثیرگذار هستند.
- عقب نشینی: اشاره به زمانی دارد که باید تلاش نمود پول و سرمایه را در کارهای سودآور بکار گرفت.
- تولید نقدینگی: حالتی را نشان می دهد که در آن کشور از ارایه محصول و خدمت درآمد خوبی کسب می کند.
- استراتژی مراقبت های خاص : اشاره به وضعیتی دارد که در آن کشور در یکی از زمینه های اقتصاد تولیدی، منابع تامین کننده ، موقعیت و سهم بازار ضعیف عمل می نماید.
- رشد: یکی از رقبای اصلی و باید با تحقیق و توسعه تقویت شود.
- رهبر: نشان دهنده اولویت و برتری نام کشور است.
- انحلال: حالتی را نشان می دهد که کشور در برخی از بخشها هر چند ضعیف به نظر می رسد ولی امکان رشد برای آن وجود دارد.
- و سرانجام استراتژی تلاش بیشتر: حاکی از راهی است که کشور را به سوی رهبری سوق می دهد.

■ ماتریس انتخاب استراتژی اصلی^۸

از راهنماهای بسیار ارزشمند در انتخاب یک استراتژی اصلی امید بخش، ماتریس شکل زیر می باشد. تفکر نهفته در این ماتریس این است که در فرآیند انتخاب ، دو متغیر نقش اساسی را دارا می باشند.

۱- مقصود اصلی استراتژی اصلی

۲- انتخاب تاکید داخلی یا خارجی برای رشد و یا سود آوری

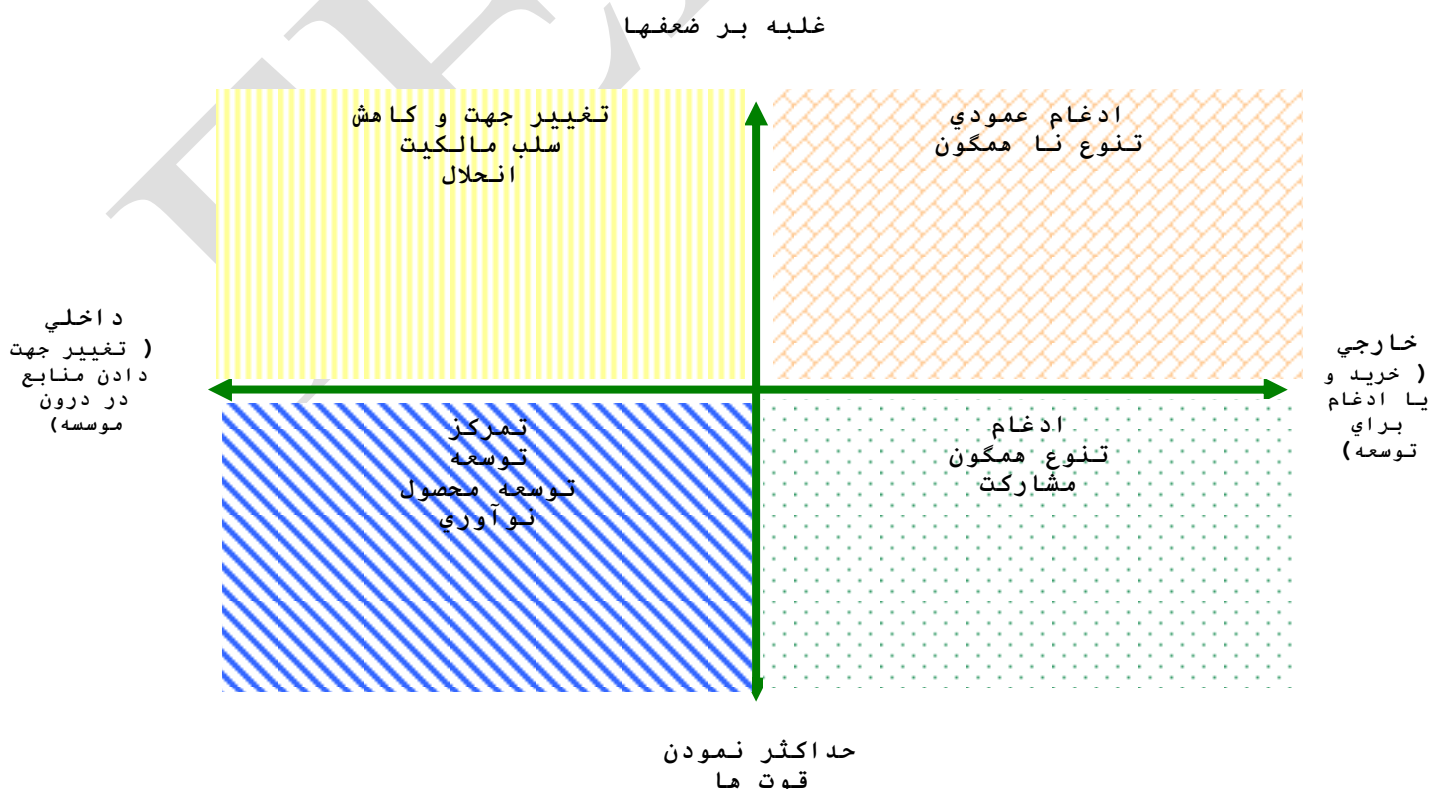
دهه های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ سراسر مملو از دستورالعمل هایی بود که برای انتخاب استراتژی ها به برنامه ریزان توصیه می شد و آنان را ملزم به رعایت از آنها می کردند. اما اکنون بسیاری بر این عقیده اند که انتخاب

^۸ . GRAND STRATEGY SELECTION MATRIX

استراتژی بهتر است بر اساس وضعیت موجود برای دوره های گوناگون و قوتها و ضعفهای یک کشور یا یک مجموعه مدیریتی باشد. به هر حال در تمامی این دوره های رویکرد به انتخاب استراتژی بر اساس رشد داخلی در برابر رشد خارجی با هدف غلبه بر ضعفها و به حداکثر رساندن قوتها استوار بوده است. همین علاقه مندی بود که بعدها به تدوین ماتریس انتخاب استراتژی منتهی شد. کشور و یا موسسه ای که در هر یک از ربع های گوناگون این ماتریس قرار بگیرد استراتژی های متفاوتی را اتخاذ می نماید.

ربع اول این ماتریس نشان از این دارد که کشور و یا موسسه مفروض ، غالباً خود را به شدت متعهد به یک کسب و کار مخصوص می داند که فرصتهای رشد آن اندک است یا ریسک آن بالاست، زیرا موسسه و یا کشور ذکـر شـده در حقیقت همـواره تخم مرغهایش را در یک سبد قرار داده است. راه حل منطقی بر طرف کردن چنین مشکلی اصطلاحاً به ادغام عمومی مصطلح می باشد. که در آن این امکان بوجود می آید تا با کاستن از عدم قطعیت درباره درونداها یا دسترسی به مصرف کنندگان و مشتریان ، ریسک خود را کاهش دهد. و یا می توان از استراتژی تنوع نا همگون محصول که راه کار سود آوری برای سرمایه گذاری است، بدون تغییر جهت دادن توجه مدیران عالی از سیاستها و برنامه های مدیریتی اولیه خود می باشد. با این وجود ، گرایش خارجی به غلبه بر ضعفها معمولاً سر از پر هزینه ترین استراتژی های اصلی در می آورد. تصمیم به وارد شدن به یک کسب و کار جدید مستلزم صرف وقت اولیه بسیار و داشتن منابع مالی زیاد است. بنابراین مدیران استراتژیکی که این رویکرد را بررسی می کنند باید مواظب باشند که دسته ای از ضعفها را با مجموعه دیگری از ضعفها معاوضه ننمایند.

ماتریس انتخاب استراتژی اصلی



محافظه کارانه ترین رویکرد در غلبه بر ضعفها را در ربع دوم می توان یافت. اغلب کشورها و یا موسسات تجاری منابع شان را در درون خود از یک فعالیت به یک فعالیت دیگری منتقل می نمایند. در حالی که این رویکرد تعهد موسسه را به رسالت اولیه کاهش نمی دهد؛ ولی موفقیت به ارمغان می آورد و توسعه بیشتر مزیت های رقابتی اثبات شده را امکان پذیر می سازد. آرام ترین استراتژی ربع دوم استراتژی کاهش یا سبک کردن فعالیتهای کسب و کار جاری است. اگر ضعفهای ناشی از ناکارآمدی باشد، کاهش می تواند واقعاً به عنوان استراتژی تغییر جهت، یعنی بدست آوردن قوتهای جدید از طریق افزایش کارایی عملیات و حذف ضایعات، به کار برده شود. ولی اگر ضعفها موانع عمده موفقیت در صنعت باشند؛ و اگر هزینه غلبه بر این ضعفها قابل تحمل نباشد یا توجیه اقتصادی نداشته باشند، حذف کسب و کار را باید مورد بررسی قرار داد. استراتژی در عمل نمونه ای از سلب مالکیت سیستماتیک را نشان می دهد و استراتژی های جدید را مجدداً تنظیم می نماید. سلب مالکیت بهترین راه حل برای جلوگیری از هدر رفتن سرمایه کشور است، اما هنگامی که راه کارها همه ائتلاف منابع کشور یا ورشکستگی را نشان می دهند، انحلال نیز می تواند گزینه جذابی باشد.

به طور کلی کشورها بر قوتهای خود اتکا می نمایند. فرض اصلی و اساسی بر این است که رشد و ادامه حیات یک ملت در گرو به دست آوردن سهم بیشتری از اقتصاد جهانی و بازارهای بین المللی است. اگر کشوری باور داشته باشد که سود آوری از این رویکرد حاصل می گردد و تاکید بر حداکثر کردن قوتها را ترجیح بدهد، چهار استراتژی اصلی برایش نوید بخش خواهد بود. همچنانکه در ربع سوم نشان داده شده است، رایج ترین رویکرد تمرکز بر کسب و کار، یعنی، نفوذ کردن در بازار است. کسب و کاری که این استراتژی را انتخاب می کند. به شدت به محصولات و بازارهای فعلی خود متعهد است. لذا سعی می کند از طریق افزایش سرمایه گذاری قوتهای خود را افزایش دهد و موقعیتش را استحکام بخشد.

دو رویکرد در این رابطه عبارتند از توسعه بازار و توسعه محصول. برای هر کدام از این استراتژی ها کسب و کار سعی می کند که عملیات خود را گسترش دهد. اگر مدیران استراتژیک فکر کنند که محصولات فعلی به خوبی مورد قبول گروه های جدید مشتریان فعلی به محصولات مربوط به خط فعلی موسسه علاقه دارند، توسعه محصول ترجیح داده می شود. این رویکرد را نیز ممکن است بر مزیت تکنولوژی ویژه یا سایر مزیت های رقابتی استوار نمود. راه کار نهایی برای موسسات ربع سوم نوآوری است.

حداکثر کردن قوتهای یک کسب و کار با گسترش فوق العاده اساسی عملیاتی آن، معمولاً مستلزم تاکید خارجی در انتخاب استراتژی اصلی است. گزینه های ترجیحی این روش در ربع چهارم نشان داده شده است. ادغام افقی جذاب است زیرا به موسسه امکان می دهد تا به سرعت توانایی برون داد خود را افزایش دهد، مهارت های مدیران کسب و کار در بهره برداری از تجهیزات جدید برای منافع مادر غالباً تعیین کننده است، لذا مدیریت، خود یکی از مزیت های رقابتی بنیادی موسسه است.

تنوع همگون نیز به همان دلایل، مطلوب است و در مرتبه دوم قرار می گیرد. نظر به اینکه فعالیت های قدیمی و کسب و کار های خریداری شده جدید به هم مربوط هستند. شایستگی های متمایز موسسه ای که به تنوع دست می زند توسعه سودآور و هم افزایشده را تسهیل می نماید.

گزینه نهایی برای افزایش منابع از طریق تاکید خارجی ، مشارکت است. این راه کار باعث می شود که کسب و کار قوت‌های خود را در حوزه هایی از رقابت گسترش دهد، که به تنهایی از دستش بر نمی آید. توانایی های تولید ، تکنولوژی ، مالی ، یا بازاریابی شریک می تواند سرمایه گذاری مالی لازم را به میزان قابل توجهی کاهش دهد و احتمال موفقیت را افزایش دهد تا جایی که مشارکت های بزرگ راه کار جذابی برای رشد تلقی گردیده اند.

■ چهارچوب ارزیابی استراتژیک

فعالیت‌هایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می شود (بار توجه به پرسش های کلیدی مختلف به این پرسش ها و اقدامات اصلاحی) در جدول زیر ارایه شده است. توجه کنید که در اغلب موارد اقدامات اصلاحی مورد نیاز است مگر در موارد زیر : (۱) عوامل داخلی و خارجی تغییرات عمده ای نکرده اند و (۲) شرکت در مسیر دستیابی به هدف‌های تعیین شده پیشرفتی رضایت بخش دارد. در نمودار زیر این روابط ارایه شده است.

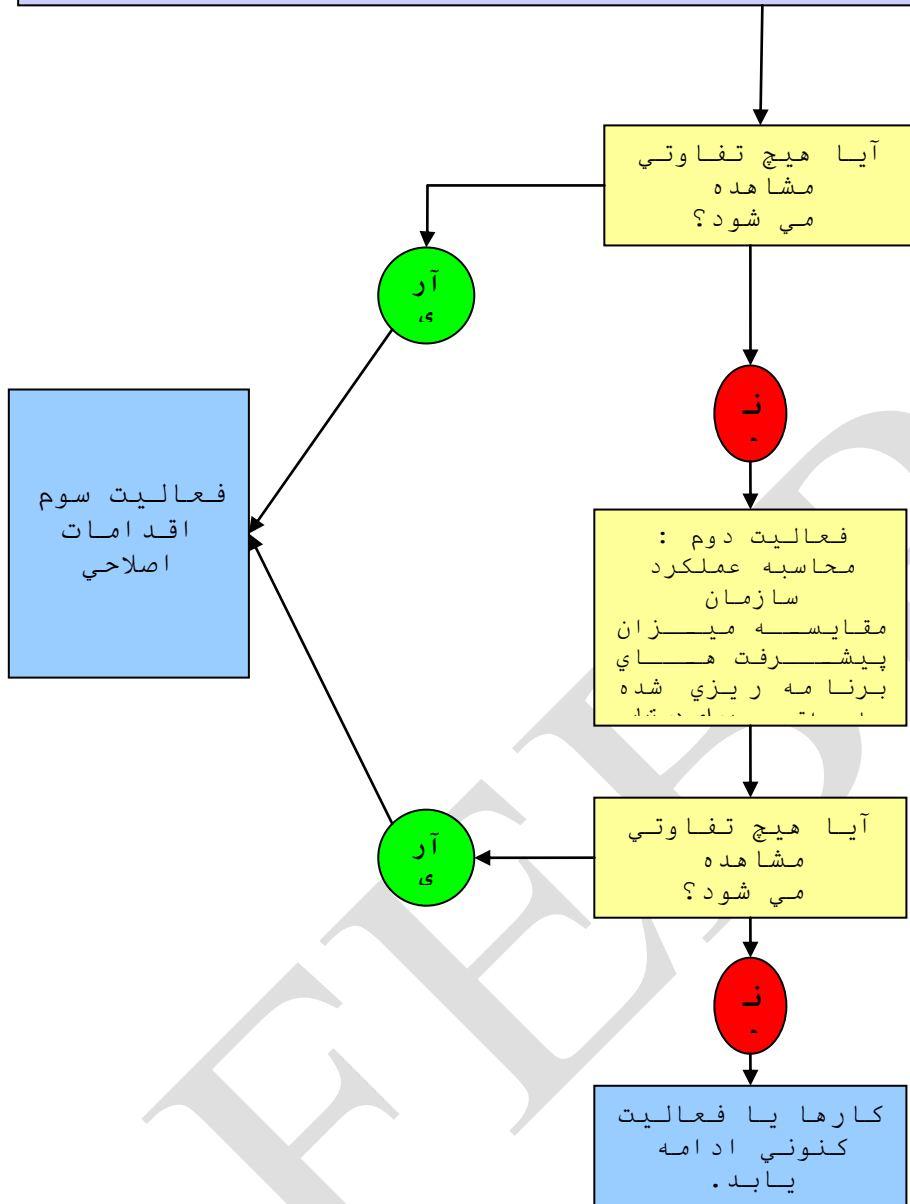
بررسی مبانی استراتژی

همان گونه که ملاحظه می فرمایید می توان از راه رسم کردن ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی مبانی اصلی استراتژی های سازمانی را مورد بررسی قرار داد.

فعالیت اول : بررسی منابع استراتژی

- تهیه ماتریس تجدید نظر شده برای ارزیابی عوامل داخلی
- تهیه ماتریس تجدید نظر شده برای ارزیابی عوامل خارجی

- مقایسه ماتریس تجدید نظر شده ماتریس موجود برای ارزیابی عوامل داخلی
- مقایسه ماتریس تجدید نظر شده با ماتریس کنونی برای ارزیابی عوامل خارجی



چهارچوب ارزیابی استراتژی

یک ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل داخلی بر تغییراتی که در نقاط قوت و ضعف مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولیدات، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه ای خارجی به استراتژی هایی می پردازد که شرکت به صورتی موفقیت آمیز در واکنش در برابر تهدیدات و فرصتهای موجود عمل نموده است. می توان با مطرح نمودن پرسشهای زیر تجزیه و تحلیل را انجام داد:

- ۱- رقبا در برابر استراتژی های ما چگونه واکنش نشان می دهند؟
- ۲- استراتژی های رقبا چگونه تغییر کرده اند؟
- ۳- آیا نقاط قوت و ضعف رقبا تغییر کرده اند؟
- ۴- چرا رقبا، از نظر استراتژیک، دست به تغییرات خاصی زده اند؟
- ۵- چرا استراتژی های برخی از رقبا، نسبت به بقیه، موفق تر اند؟
- ۶- رقبا نسبت به جایگاه کنونی خود در بازار و میزان سود آوری تا چه اندازه احساس رضایت می کنند؟

۷- پیش از اینکه رقبا بتوانند واکنش نشان دهند، تا چه اندازه می توانیم پیش برویم؟

۸- چگونه می توان در سایه همکاری با شرکت های رقیب به موفقیت های بیشتری دست یافت؟

بسیاری از عوامل داخلی و خارجی می توانند شرکت را از دستیابی به هدف های سالانه و بلند مدت باز دارند. عوامل خارجی عبارتند از اقداماتی که شرکت های رقیب به عمل می آورند، تغییر در تقاضا، تغییر در فن آوری، تغییر در سیستم اقتصادی، جابجایی جمعیت و اقدامات دولت. امکان دارد این عوامل مانع از این شوند که شرکت به هدفهای خود دست یابد. از نظر داخلی، امکان دارد شرکت استراتژی هایی که اثر بخش نبوده اند انتخاب کرده باشند. اماکن دارد هدفها بیش از اندازه خوشبینانه تعیین شده باشند. بنابراین، دست نیافتن به هدفها را نمی توان به حساب کار نارضایت بخش مدیران و کارکنان گذاشت. همه اعضای سازمان باید از این موضوع آگاه شوند تا فعالیت هایی را که در زمینه ارزیابی استراتژی ها انجام می شود، مورد حمایت و تایید قرار دهند. سازمان نیاز بسیار شدید دارد تا از این آگاه شود که در چه زمانی استراتژی ها اثر بخش نمی باشند. گاهی مدیران و کارکنان پایین ترین سطح سازمانی بسیار پیش از استراتژیستها از این موضوع آگاه می شوند. باید برای تغییر همواره از فرصتها و تهدیدات خارجی و نقاط ضعف و قوت داخلی (که مبنای استراتژی های کنونی را تشکیل داده اند) آگاه شد. در واقع پرسش اصلی این نیست که آیا عوامل مزبور تغییر خواهند کرد یا خیر، بلکه مساله اصلی زمانی است که این عوامل تغییر می کنند و شناسایی راه هایی است که این تغییرات بدان گونه رخ خواهند داد. برای ارزیابی استراتژیها باید به پرسش های اصلی زیر پاسخ داد.

- ۱- آیا نقاط قوت داخلی ما هنوز هم نقاط قوت هستند؟
- ۲- آیا نقاط قوت دیگری در درون سازمان ما یافت می شود؟ اگر چنین است آنها کدامند؟ آیا نقاط ضعف ما هنوز هم جزء نقاط ضعف محسوب می شود؟
- ۳- آیا ما دارای نقاط ضعف دیگری هم شده ایم؟ آنها کدامند؟
- ۴- آیا تهدیدات خارجی هنوز هم سازمان را تهدید می کند؟

- ۵- آیا ما دارای تهدیدات خارجی دیگری هم شده ایم؟ اگر چنین است، آنها کدامند؟
- ۶- آیا تهدیدات خارجی هم سازمان را تهدید می کنند؟
- ۷- آیا عوامل دیگری هم بر تهدیدات خارجی افزوده شده اند؟ اگر چنین است، آنها کدامند؟
- ۸- آیا ما مورد تهدیدات سایرین قرار گرفته ایم که در صدد بلعیدن ما بر آمده اند و آیا در این رابطه آسیب پذیر شده ایم؟

ماتریس قضاوت درباره ارزیابی استراتژی

نتیجه	آیا شرکت پیشرفت رضایت بخشی از جهت دستیابی به هدفهای تعیین شده داشته است؟	آیا تغییرات عمده ای در موقعیت استراتژیک خارجی رخ داده است؟	آیا تغییرات عمده ای در موقعیت داخلی رخ داده است؟
اقدامات اصلاحی انجام شود	نه	نه	نه
اقدامات اصلاحی انجام شود	آری	آری	آری
اقدامات اصلاحی انجام شود	نه	آری	آری
اقدامات اصلاحی انجام شود	آری	نه	آری
اقدامات اصلاحی انجام شود	نه	نه	آری
اقدامات اصلاحی انجام شود	آری	آری	نه
اقدامات اصلاحی انجام شود	نه	آری	نه
اقدامات اصلاحی انجام شود	آری	نه	نه

نتیجه گیری

دستیابی به سند چشم انداز جمهوری اسلامی ایران و تحقق بخشیدن و عملی ساختن موارد مطروحه در آن مستلزم تبعیت از مدلی فرآیندی است که تکنیکها و ابزارهای را در خود جای داده باشد. در این تحقیق ، نگارندگان بر اساس مطالعات نظری مدل‌های مدیریت استراتژیک، مدلی را جهت دستیابی به سند چشم انداز طراحی نموده و سپس با توجه به مراحل مدل فوق الذکر ابزارها و تکنیکهای مطرح شده را معرفی نموده اند. اولین مرحله از این مدل ارزیابی عوامل محیطی را مطرح می سازد. در این مرحله از دو تکنیک ماتریس ارزیابی عوامل محیطی (EFE) و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) استفاده می شود.

در مرحله دوم که تعیین اهداف کلان است، تکنیک دلفی جهت اولویت بندی اهداف استراتژیک پیشنهاد می گردد.

تکنیک نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصتها و تهدیدات (SWOT)، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، ماتریس SPACE پیشرفته و ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QFDM) تکنیکهایی اند که در مرحله بعدی یعنی مرحله تدوین استراتژی های کلان از آن ها بهره گیری به عمل می آید. برای تعیین اهداف خرد که مرحله موازی با مرحله تعیین استراتژی های کلان است نیز از تکنیک دلفی جهت اولویت بندی اهداف استفاده می گردد.

در مرحله چهارم که مرحله تدوین برنامه های عملیاتی می باشد تکنیک خاصی معرفی نمی گردد و تنها پیروی از استراتژیها و توجه به ویژگی های عملیاتی مورد توجه قرار گرفته و توصیه می گردد. مرحله پنجم، مرحله ای است که جهت دست یابی به سند چشم انداز مطرح می گردد. در این مرحله تکنیک گروه مشاورین بوستن (BCG) و ماتریس خط مشی هدایتی (CPM) معرفی می گردد. در نهایت در مرحله ششم، یعنی مرحله کنترل و ارزیابی از الگوی استراتژیک به عنوان تنها تکنیک خاص این مرحله استفاده می شود.

با امید پایدگی و بالندگی نظام مقدس جمهوری اسلامی ایران

منابع و مأخذ:

- اسلام، علی اکبر، " برنامه ریزی بازاریابی " ، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ دوم، ۱۳۸۵.
- پیرس، جان - رابینسون، ریچارد، " برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک "، مترجم: خلیلی شورینی، سهراب، انتشارات یاد واره کتاب، چاپ سوم، ۱۳۸۳.
- دیوید، فردار، " مدیریت استراتژیک "، پارسایان، علی - اعرابی ، سید محمد، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ هشتم، ۱۳۸۴.
- رحمان سرشت، حسین، " راهبردهای مدیریت "، انتشارات فن و هنر ، چاپ اول ، پاییز ۸۴.
- شمس ، عبدالحمید، " مدیریت استراتژیک و استراتژی های صنعتی و تجاری "، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ اول، ۱۳۸۲.
- علی احمدی، علیرضا - فتح الله، مهدی - تاج الدین، ایرج، " نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک "، انتشارات توحید دانش، چاپ چهارم ، ۱۳۸۵.
- علی احمدی، علیرضا - داعی بهیار، کاربر روش دلفای در تعیین اولویت اهداف استراتژیک سازمانها، دانش مدیریت ، شماره ۵۰ ، پاییز ۷۹.
- هانگر، دیوید - ویلن ، توماس، " مبانی مدیریت استراتژیک، مترجم: اعرابی، سیدمحمد، ایزدی، داوود، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۱.
- هاوالت، مایکل - رامش، ام ، " مطالعه خط مشی عمومی "، مترجم: منوریان ، عباس - گلشن ، ابراهیم، سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، چاپ اول، ۱۳۸۰.

Cohen, William, "The Marketing Plan" , Wiley , fifth edition, 2006.

Evince, Nigel _ Campelell, David, Stonehouse, George, " strategic management for travel and tourism ,2005.