

به نام خدا

دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبائی
مدیریت استراتژیک صنعتی
جناب آقای دکتر حجاریان

ماندانا نادری

۹۲۱۲۴۳۱۹۱۱۷

شیوه های ارزیابی استراتژی

مقدمه

در این مطلب سعی بر آن شده تا شرحی کوتاه از روش ها و تکنیک هایی که می توان با استفاده از آنها به ارزیابی و اجرای استراتژی های کسب و کار پرداخت، ارائه شود. هدف از این ارائه؛ کمک به خلق تصویری کلی در پس زمینه ذهنی دانشجویان از تکنیک های ارزیابی و اجرای استراتژی های کسب و کار می باشد. این روش ها و تکنیک ها ممکن است برای تخمین و ارزیابی استراتژی های هر نوع سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. ارزیاب ممکن است فقط از یکی از این شیوه ها و یا تعداد بیشتری از آنها بر اساس شرایط موجود و تجربه خود استفاده نماید. این تکنیک ها عبارتند از :

- SWOT Analysis* . ۱
- PEST Analysis* . ۲
- Gap Analysis* . ۳
- Portfolio Analysis* . ۴
- Value Chain Analysis* . ۵
- Delphi Method* . ۶
- Life Cycle Analysis* . ۷
- Screening Strategic Option* . ۸
- Financial Analysis* . ۹
- Scenario Planning* . ۱۰
- Critical Success Factors Analysis* . ۱۱
- the Five Forces* . ۱۲
- Directional Policy Matrix* . ۱۳
- Competitor Analysis* . ۱۴

SWOT Analysis . ۱

تحلیل *swot*، یکی از محبوب ترین تکنیک هاست. این تحلیل شامل بررسی نقاط قوت و ضعف و نیز توانمندی ها و هرگونه فرصت و تهدید موجود در کسب و کار است. با استفاده از این تحلیل می توان فهمید که چگونه میزان سرمایه گذاری بر نقاط قوت اثر دارد، چه راههایی برای حداقل سازی اثرات نقاط ضعف می شود یافت، چگونه می توان بیشترین فرصت ها را برای خود ایجاد نمود و چگونه اثرات تهدیدات را کاهش داد.

به یاد داشته باشید که فرصت ها می توانند تبدیل به تهدیدات شوند، به عنوان مثال : بازارهای جدید می توانند تحت تسلط رقبای شما درآیند و این موقعیت شما را تضعیف می کند و یا اینکه رقبای شما به سرعت

رشد می کنند و بازارهای جدید برای محصولات و خدمات خود فراهم می آورند و این به معنای آن است که شما هم باید بازار خود را توسعه دهید.

این تحلیل ، اساسی فراهم می آورد تا بتوان عملکرد و چشم انداز کسب و کار را آزمایش نمود. می توان از آن به عنوان قسمتی از بررسی منظم فرایندها و یا تدارک برای فعال سازی و بالا بردن امور مالی و یا کمک کننده به مشاوران برای بررسی استفاده کرد. به این منظور می بایست اطلاعاتی در خصوص نقاط قوت و ضعف داخلی و نیز اطلاعاتی در مورد فرصت ها و تهدیدات خارجی جمع آوری نمود.

۲ . PEST Analysis

این تحلیل متمرکز بر تاثیرات محیطی کسب و کار است. نام این تحلیل مخفف حروف اول چهار عامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی می باشد که می توانند بر توسعه استراتژیک کسب و کار تاثیرگذار باشند.

برخی از عوامل کلیدی که می توانند تاثیرات محیطی مهم را بر کسب و کار تحت تحلیل *PEST* ، نشان دهند عبارتند از:

- مقررات محیط زیست و حفاظت
- رشد اقتصادی
- توزیع درآمد
- هزینه های دولت در زمینه تحقیقات
- مالیات
- سیاست های پولی
- جمعیت
- تمرکز دولت و صنعت بر تلاش های فناورانه
- مقررات بین المللی تجارت
- هزینه های دولت
- کار و تحرک اجتماعی
- اکتشافات جدید و توسعه
- حمایت از مصرف کننده
- سیاست ها در خصوص بیکاری
- تغییرات سبک زندگی
- سرعت تغییر و انتقال تکنولوژی
- قوانین استخدام
- نگرش نسبت به کار، فراغت و تفریح
- نرخ منسوخ شدن فناوری
- سازمان دولت و گرایش هایش

- نرخ ارز
- آموزش و پرورش
- استفاده از انرژی و هزینه های مربوط به آن
- مقررات رقابت
- تورم
- تغییرات در دانش تولید مواد
- مراحل چرخه کسب و کار
- بهداشتی و رفاهی
- تاثیر تغییر در فناوری اطلاعات
- تمایلات و اعتماد اقتصادی مشتری
- شرایط زندگی و مسکن
- اینترنت و .

۳. Gap Analysis

تحلیل *Gap* یا همان شکاف، روشی است که در فرآیند طراحی استراتژی یک سازمان به صورت گسترده مورد استفاده قرار می گیرد. با استفاده از این شیوه شکاف و فاصله بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب از نظر فرایندها، رویه ها، تکنولوژی، سیستم ها، منابع انسانی، زیر ساخت و ساختار سازمانی تعیین و تعریف می شود.

مراحل پیاده سازی آن بدین شرح است :

- (۱) انتخاب معیارهای کمی و کیفیتی اساسی
- (۲) تعریف وضعیت عملکردی آینده مطلوب
- (۳) اندازه گیری و بررسی عملکرد فعلی
- (۴) تشخیص شکاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب آینده
- (۵) طراحی و اجرای استراتژی به منظور دستیابی به وضعیت مطلوب از طریق پل زدن در تمام شکاف های تعریف شده و بهبود فرایندها، رویه ها و تکنولوژی و سیستم ها، منابع انسانی و زیر ساخت ها و ساختار سازمانی.

تحلیل *Gap* ، در آغاز یک پروژه و نیز توسعه کسب و کار مفید است. و نیز زمانی که شما وظایفی را شناسایی می کنید که برای تکمیل پروژه خود نیازمند انجام آنها هستید.

۴ . Portfolio Analysis

این تحلیل، تحلیل تعادل و سازگاری واحدهای کسب و کار استراتژیک یک سازمان در یک مجموعه بزرگ از نظر سهم بازار، نرخ رشد، سرمایه گذاری بیشتر، رشد محصول و غیره است. مراحل انجام این تحلیل عبارتند از :

- ۱) شناسایی خطوط کسب و کار
- ۲) بررسی مجموعه خطوط کسب و کار
- ۳) مقایسه کسب و کار با بیانیه مأموریت و رسالت سازمان
- ۴) تعریف محصولات و خدمات در هر یک از خطوط کسب و کار
- ۵) تجزیه و تحلیل همه محصولات و خدمات
- ۶) تعیین تناسب و میزان صلاحیت محصولات و خدمات
- ۷) تعیین سهولت سرمایه گذاری و اجرا
- ۸) تعیین دسترسی به آلترناتیوها
- ۹) تعیین موقعیت رقابتی محصولات یا خدمات
- ۱۰) تعیین تطابق استراتژی

۵ . Value Chain Analysis

یک راه سیستماتیک برای بررسی و آزمون تمام فعالیت های داخل و اطراف سازمان مانند : خرید نهاده ها، منابع انسانی، طراحی محصولات، تحویل و خدمات پس از فروش محصولات و ارتباط اینها با تجزیه و تحلیل قدرت و مزیت رقابتی سازمان می باشد.

تحلیل زنجیره ارزش به شما کمک می کند تا راه هایی را که می توانید با استفاده از آنها برای مشتریان خود خلق ارزش کنید را شناسایی کرده و بررسی کنید که چگونه می توانید با استفاده از این راهها حداکثر ارزش ممکن را ایجاد نمایید؛ خواه از طریق محصولات فوق العاده ، خواه خدمات بزرگ و یا کار خوب انجام شده. در کسب و کارها، مواد خام خریداری شده به عنوان ورودی کارهایی روی آن انجام می گیرد که قابل ارائه به مشتری نهایی می گردد. کاری که روی آن انجام می گیرد نوعی ارزش به محصولات اضافه می کنند به گونه ای که مشتری نهایی حاضر به پرداخت پول برای داشتن کالای نهایی می شود. این مساله در صنایع تولیدی به وضوح قابل رویت است، در صنایع خدماتی نیز شاهد آن هستیم که افراد ورودی هایی مثل زمان، دانش، تجهیزات و سیستم وارد می کنند تا خدماتی با ارزش واقعی برای تحویل به مشتریان ایجاد کنند. باید در نظر داشت که مشتریان فقط افراد خارج از سازمان نیستند، مشتری ممکن است رئیس شما باشد، همکار شما باشد و به طور کلی کسانی که وابسته هستند به آنچه که شما انجام می دهید. تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، فعالیت هایی را که در یک کسب و کار اتفاق می افتد را شرح داده و آن ها را با تحلیل قدرت رقابتی کسب و کار مرتبط می سازد.

این فعالیت ها عبارتند از :

- فعالیت های اولیه : فعالیت هایی که به طور مستقیم بر ایجاد و تحویل یک محصول متمرکز هستند.
- فعالیت های پشتیبانی : فعالیت هایی که با وجود اینکه مستقیماً درگیر تولید نیستند، ممکن است بهره وری و کارایی را افزایش دهند، مانند مدیریت منابع انسانی.

به ندرت ممکن است کسب و کاری مسئولیت هر دو نوع فعالیت های اولیه و فعالیت های پشتیبانی را به عهده بگیرد. حال این سؤال مطرح می شود که کدامیک از فعالیت هایی که سازمان به عهده می گیرد، مستقیماً به دستیابی به مزیت رقابتی مربوط و منجر می شود ؟

تحلیل زنجیره ارزش به سه گام متوالی تقسیم می شود :

- ۱ . شکستن بازار/ سازمان به فعالیت های کلیدی تحت هر یک از سرفصل های مهم در مدل
- ۲ . ارزیابی پتانسیل ها به منظور اضافه کردن بر ارزش از طریق مزیت هزینه و یا تمایز و یا شناسایی فعالیت های جاری که منجر به ضعف رقابتی برای کسب و کار شده اند.
- ۳ . تعیین استراتژی هایی که حول تمرکز بر فعالیت هایی که مزیت های رقابتی را تقویت می کنند، ساختار یافته اند.

Delphi Analysis . ۶

بررسی اینکه آیا یک استراتژی احتمالاً درست و یا نیاز به تغییر، بهبود و غیره دارد، به صورت زیر انجام می گیرد :

یک مدیر پرسشنامه ایی را با مهارت طراحی کرده و در بین گروهی از متخصصان توزیع می کند. هیچیک از متخصصان از هویت دیگری اطلاع ندارد. هرکدام از آنها نظرات خود را بر اساس سئوالات پرسشنامه اعلام می دارند بدون اینکه بر گروه و یا شخص دیگری تسلط داشته باشد و بر او تاثیر بگذارد. مدیر پرسشنامه ها را جمع کرده و پرسشنامه جدیدی را برای ارائه به گروه طراحی می کند، تا زمانی که نتایج رضایت بخش به دست آید.

معمولاً این کار سه تا چهار مرتبه تکرار می گردد.

Life Cycle Analysis . ۷

Assessment of whether a strategy is likely to be correct given the stage of the product life cycle on criteria, such as: resources, competences, cost reduction, market growth rate, customer loyalty, etc.

Screening Strategic Analysis . ۸

بررس اوضاع و شرایط اقتصادی، اجتماعی و سیاسی به طور اعم و تجزیه و تحلیل وضع بازار، امکانات و محدودیت‌های سازمان به طور اخص، راههایی را برای محدود ساختن، ادامه وضع موجود و یا توسعه کسب و کار پیش پای صاحبان کار قرار می‌دهد. اما بدیهی است که هر راهی را نه بدون مطالعه می‌توان پذیرفت و نه نسنجیده می‌توان رد کرد. قاعدتا باید معیارهایی را برای ارزیابی راههای مورد بحث، که می‌توانند گزینه‌ها یا شقوق استراتژیک نامیده شوند، به کار برد. تطبیق پذیری، قابلیت پذیرش، و امکان پذیری را می‌توان به عنوان سه معیار کلی، برای تصمیم‌گیری در مورد گزینه‌های استراتژیک به کار برد. با استفاده از معیارهای مذکور می‌توان تشخیص داد که یک گزینه استراتژیک مثلا با اهداف سازمان تا چه حد "متناسب" است، و مثلا از نظر ریسک و مخاطره‌آمیز بودن تا چه حد برای افراد ذیربط "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 می‌توان فراهم کرد؟)

ارزیابی گزینه‌های مختلف استراتژیک از طریق رتبه بندی آنها در برابر انتظارات از منابع و سهام داران و/یا از طریق تحلیل درخت تصمیم و/یا از طریق سناریو سازی ریالبه عنوان مثال: تطابق گزینه‌ها با سناریوهای مختلف آینده، امری ضروری در هر کسب و کار می‌باشد.

Financial Analysis . ۹

فرایند ارزیابی کسب و کارها و پروژه‌ها، بودجه‌ها و سایر ماهیت‌های مالی مرتبط به موسسه به منظور تعیین تناسب آنها برای سرمایه‌گذاری می‌باشد. به طور معمول تحلیل مالی برای تجزیه و تحلیل اینکه آیا یک موسسه مستقل به اندازه کافی پایدار و با ثبات، قادر به پرداخت قروض، دارای نقدینگی و نیز سودآور هست که در آن سرمایه‌گذاری شود؟

هنگامی که به شرایط مالی در یک شرکت توجه می‌کنیم متوجه می‌شویم که تحلیلگر مالی اغلب بر روی درآمد، ترازنامه و جریان‌های نقدی متمرکز می‌شود. به علاوه، یک عامل کلیدی در تحلیل مالی شامل بررسی و مقیاس عملکرد گذشته شرکت برای پیش بینی و تخمین عملکرد آینده شرکت می‌باشد.

ارزیابی سودآوری و اثرات مفید احتمالی منتج شده از استراتژی‌ها از طریق استفاده از مقیاس‌های مالی مختلف مانند: دوره برگشت سرمایه، *ROCE*، تحلیل ارزش سهامداران، تحلیل جریان سرمایه‌گذاری، تحلیل نقطه سر به سر، تحلیل جریان وجوه نقد، تحلیل حساسیت، تحلیل هزینه - سود و غیره، انجام می‌گیرد.

۱۰ . Scenario Planning

تکنیکی که دیدگاه های مختلف باور کردنی از آینده ممکن برای کسب و کار می سازد. برنامه ریزی سناریو، ابزاری برای پیش بینی آینده نیست بلکه آنچه که ممکن است را توصیف می کند. حاصل برنامه ریزی سناریو یا همان سناریو سازی؛ گروهی از آینده های متمایز که همه آنها قابل قبول هستند، می باشد. حال چالش اصلی این است که چگونه با این سناریوهای ممکن روبه رو شویم. سناریوسازی اغلب توسط گروهی از مدیران اجرائی سطح بالا و متخصصان فنی و رهبران صنعتی انجام می گیرد.

۱۱ . Critical Success Factor Analysis

تکنیکی است برای شناسایی مناطقی که در آنها کسب و کار باید موفق شود به عبارت دیگر به اهدافش دست یابد و رقابت را به شکل بهتری ادامه دهد. *CSF* ، همچنین به عنوان مناطق نتایج کلیدی نیز شناخته می شود. آنها مناطق ضروری از فعالیتی هستند که اگر شما می خواهید به اهداف و ماموریت ها و خواسته های کسب و کار خود برسید، باید به خوبی انجام گیرد.

از طریق شناسایی عوامل بحرانی موفقیت خود، شما می توانید یک نقطه مشترک به عنوان مرجع برای کمک به جهت گیری و اندازه گیری موفقیت کسب و کار خود تعیین نمایید. بدین ترتیب هر فرد در سیستم دقیقاً می داند که چه چیزی مهم است و این مساله کمک می کند که افراد کارهای خود را به درستی انجام داده و حتی کارکنان یکدیگر را به سوی همان ایده کلی (نقطه مشترک) هدایت کنند.

CSF ، نخستین بار توسط *D.Ronald Daniel* در دهه ۱۹۶۰ ارائه گردید و در دهه بعدی توسط *John F.Rockart* از دانشگاه *MIT* توسعه داده شد و مفاهیم آن انتشار یافت. عوامل بحرانی موفقیت ارتباط بسیار نزدیک و قوی با رسالت و اهداف استراتژیک کسب و کار دارد در حالیکه ماموریت و اهداف بیشتر بر مقصد و آنچه که می توان بدست آورد تمرکز دارند، اما *CSF* همزمان هم برمقصد و هم راههای رسیدن به مقصد توجه می کند.

۱۲ . The Five Forces

تئوری است که در آن پنج عامل تعیین شده که بر توسعه بازار و کسب و کار تاثیر می گذارند. تازه واردان، رقبای موجود، خریداران موجود، عرضه کنندگان موجود، کالاهای جایگزین این پنج عامل هستند. با استفاده از این مدل می توان یک استراتژی برای حفظ سازمان فراتر از این تاثیرات ساخت.

۱۳ . Directional Policy Matrix

تکنیکی که، قدرت رقابتی عملیات یک کسب و کار را در بازارهای خاص، متمرکز می کند. ماتریس سیاست جهت دار جذابیت های یک بخش و توانایی سازمان برای حمایت و استفاده از آن بخش را اندازه می گیرد.

ماتریس سیاست جهت دار (DPM) ابزاری است که به شما کمک می کند تا آن بخش از بازار را که ترجیح می دهید، تعیین کنید.

در تکمیل DPM، باید گفت که این تحلیل به شما کمک می کند تا بفهمید که به چه میزان و در کجا سرمایه گذاری کنید و جهت گیری سازمان شما چگونه باشد.

در نهایت DPM در تعیین اینکه آیا تصمیمات اتخاذ شده و به اجرا درآمده هر روزه سازمان، بیشترین منفعت را برای شما دارند، به شما کمک می کند.

جذابیت بخش های مختلف با استفاده از متغیرهای زیر ارزیابی می گردد :

- اندازه هر بخش (جمعیت مصرف کنندگان و واحدها و فروش)
- نرخ رشد هر بخش
- حاشیه سود ناشی از فروش محصولات سازمان در هر بخش
- قدرت خرید فعلی در هر بخش
- سهم بازار دسترسی داده شده حاصل از بودجه های تبلیغاتی، تکه ها و بخش های بازار و هزینه های تبلیغاتی رقبا
- سهم بازار مورد نیاز برای سربه سری

ارزیابی توانمندی های سازمان برای تشخیص نیازهای هر بخش شامل :

- توانمندی های رقابتی سازمان در برابر آمیخته بازاریابی (محصول/ خدمات، مکان، قیمت و تبلیغات)
- دسترسی به کانال های توزیع
- منابع سرمایه ای و انسانی مورد نیاز برای سرمایه گذاری
- اهمیت نام تجاری شرکت در چشمان هر بخش از بازار (اهمیتی که برند در نظر مشتریان موجود در هر بخش از بازار دارد).
- سهم بازار کنونی به احتمال زیاد سهم بازار آینده است.

به منظور استفاده از این تحلیل، شما می بایست هدف استراتژی بازاریابی خود را تعیین نمایید که ممکن است شامل :

۱. بالا رفتن سود

۲. بالا رفتن سهم بازار

۳. بالا رفتن ارزش سازمان اگر قصد فروش آن را دارید

۱۴. *Competitor Analysis*

طیف وسیعی از تکنیک ها و تحلیل ها که در جستجوی خلاصه وضعیت های رقابتی کلی یک کسب و کار است.

برای اطلاعات و مطالب و مقالات بیشتر در خصوص موارد ارائه شده می توانید به سایت های زیر مراجعه نمایید

:

www.mindtools.com

www.changefactory.com

www.netmba.com

www.strategy.com

و...