

# تکنیک‌های تحلیل حرفه‌ای کسب‌وکار

(ابزارها و مدل‌های کاربردی ویژه مدیران و کارشناسان در راهبری و مدیریت کسب‌وکار)

## طوفان فکری<sup>۱</sup>

چه گزینه‌هایی برای حل یک مسئله وجود دارد؟ چگونه می‌توان در کوتاه‌ترین زمان ممکن به بیش‌ترین تعداد ایده‌های حل یک مشکل دست یافت؟

«طوفان فکری» یا «بارش فکری» روشی سریع و آسان برای خلق تعداد زیادی ایده خلاقانه برای حل مسئله است. شرکت‌کنندگان در جلسه طوفان فکری برای پاسخ به یک سوال خاص یا حل یک مشکل، پیشنهادات خود را به سرعت و بدون پردازش زیاد، اظهار می‌کنند. کلیه نظرات در فضایی آزاد و به دور از قضاوت و انتقاد بیان می‌شوند. تجزیه و تحلیل هر ایده و انتخاب از میان آن‌ها در مرحله بعد انجام خواهد شد. بنابراین در مرحله ابتدایی هیچ ایده‌ای حذف نمی‌شود. هدف از این کار، تولید انبوهی از ایده‌های جدید و متنوع برای حل مسئله بدون توجه به کیفیت و ارزش نهادن به اصالت آن‌ها است. در این صورت امکان دستیابی به راهکار مناسب‌تر و رسیدن به موفقیت، بسیار بیش‌تر خواهد شد. جلسات طوفان فکری بر دو اصل زیر استوار است:

- ۱- **تنوع نظرات:** تنوع نظرات موجب افزایش خلاقیت در افراد می‌شود. وجود فضای دور از قضاوت و انتقاد موجب می‌شود مغز از تفکر قضاوتی دوری کرده و به ایده‌های متنوع دست یابد.
- ۲- **کمیت فزاینده کیفیت:** هرچه تعداد ایده‌های ارائه شده بیش‌تر باشد، احتمال رسیدن به راه‌حل بهتر افزایش می‌یابد.

**قواعد طوفان فکری:** فرآیند طوفان فکری عمدتاً از چهار قانون برای کاهش موانع جمعی، تحریک تولید ایده و افزایش فعالیت گروه پیروی می‌کند:

- ۱- **هرچه تعداد ایده بیش‌تر، بهتر:** همان‌طور که گفته شد زیاد بودن تعداد ایده‌ها احتمال یافتن راه‌حل مناسب‌تر را افزایش می‌دهد.
- ۲- **خودداری از انتقاد:** کلیه اعضای گروه می‌بایست در طول جلسه طوفان فکری از ارزیابی ایده‌ها خودداری کنند.
- ۳- **اظهار نظر آزاد و استقبال از ایده‌های غیرمعمول:** تمامی اعضا باید با جسارت، هر ایده‌ای که به ذهنشان می‌رسد را بدون ترس از انتقاد بیان کنند. در این روش، ایده‌های عجیب و غیرمعمول باید تقویت شوند. حتی ایده‌های عجیبی

<sup>1</sup> Brainstorming

که قابل اجرا نباشد می‌تواند برای یافتن ایده‌های مفید بعدی به کار روند. تعدادی از اختراعات کنونی بشر نتیجه همین ایده‌های غیرعادی است.

۴- **ترکیب و بهبود ایده‌ها:** ارائه تعداد زیاد ایده این امکان را برای اعضا فراهم می‌کند که پس از شنیدن پیشنهادات دیگران آن را بهبود داده یا پس از ترکیب با پیشنهادات دیگر، ایده‌ای بهتر را ارائه کنند.

### گام‌های اجرا:

روش طوفان فکری طی ۳ فاز انجام می‌شود:

#### فاز ۱: شروع کردن ۲ / آماده‌سازی ۳:

**گام ۱:** تعریفی شفاف و مختصر از حوزه مورد نظر ارائه کنید.

**گام ۲:** محدودیت زمانی گروه را برای خلق ایده‌ها تعیین کنید، هرچه گروه بزرگ‌تر باشد به زمان بیش‌تری نیاز است.

**گام ۳:** تسهیل‌گر<sup>۴</sup>، دبیر و شرکت‌کنندگان جلسه را مشخص کنید. تسهیل‌گر یا رئیس جلسه شخصی است که هماهنگی‌های لازم را انجام داده، قوانین را برای شرکت‌کنندگان تشریح کرده و جلسه را اداره می‌کند. دبیر جلسه نیز وظیفه نوشتن تمامی ایده‌ها جهت جلوگیری از فراموشی آن‌ها را دارد. تعداد شرکت‌کنندگان هدف، شش تا هشت نفر از افرادی است که دارای پیشینه و تجربه مرتبط با موضوع هستند.

**گام ۴:** معیارهای ارزیابی و رتبه‌بندی ایده‌ها را تعیین کنید.

#### فاز ۲: گرم کردن ۵ / برگزاری جلسه ۶

**گام ۵:** ایده‌های جدید را بدون هیچ بحث، انتقاد یا ارزیابی به اشتراک بگذارید. ارزیابی و انتقال ایده‌ها تا زمانی که هیچ ایده دیگری به ذهن افراد حاضر در جلسه نرسد، به تعویق می‌افتد. تأخیر در قضاوت نکته مهمی است که توسط تمامی اعضا می‌بایست رعایت شود. همان‌طور که قضاوت در این روش ممنوع است، تحسین و تشویق نیز نباید انجام شود. زیرا در جایی که برخی ایده‌ها تحسین شوند عدم تحسین سایر ایده‌ها به مثابه انتقاد است.

**گام ۶:** تمام ایده‌ها را به‌صورت شفاف ثبت کنید.

**گام ۷:** شرکت‌کنندگان را تشویق کنید که خلاق باشند، ایده‌های اغراق‌آمیز را به اشتراک گذاشته و ایده‌های دیگران را بسط دهند.

**گام ۸:** تعداد ایده‌ها را محدود نکنید زیرا هدف این است که در طول دوره زمانی تعداد ایده‌های بیش‌تری مطرح شود. از ترکیب ایده‌ها برای تولید ایده جدید کمک بگیرید. هدف اصلی در طوفان فکری، افزایش کمیت است و تعداد ایده‌های تولید شده ملاک یک طوفان فکری موفق خواهد بود.

#### فاز ۳: نتیجه‌گیری ۷:

**گام ۹:** پس از اتمام مهلت زمانی، ایده‌ها را با استفاده از معیارهای ارزیابی از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار دهید.

<sup>2</sup> Start Up  
<sup>3</sup> Preparation  
<sup>4</sup> Facilitator  
<sup>5</sup> Warm Up  
<sup>6</sup> Session  
<sup>7</sup> Wrap up

**گام ۱۰:** یک لیست متشکل از ایده‌ها ایجاد کنید، ایده‌ها را در صورت لزوم ترکیب کرده و موارد تکراری را حذف کنید. با در نظر گرفتن عملی بودن، موجه بودن، هزینه و ... تعدادی از ایده‌ها حذف می‌شوند. برخی ایده‌ها فقط به جنبه‌ای خاص از مشکل پرداخته‌اند و از ترکیب آن‌ها با ایده‌های دیگر می‌توان راه‌حلی کل‌نگر و جامع ایجاد کرد.

**گام ۱۱:** ایده‌ها را رتبه‌بندی کنید. ایده‌های باقی‌مانده با روش‌هایی ساده تا تخصصی مثلاً از رأی‌گیری تا فرآیند سلسله مراتبی، تحلیل و ارزیابی کنید.

**گام ۱۲:** لیست نهایی ایده‌ها را بین افراد مربوطه توزیع کنید.



تصویر ۱. گام‌های اجرایی طوفان فکری

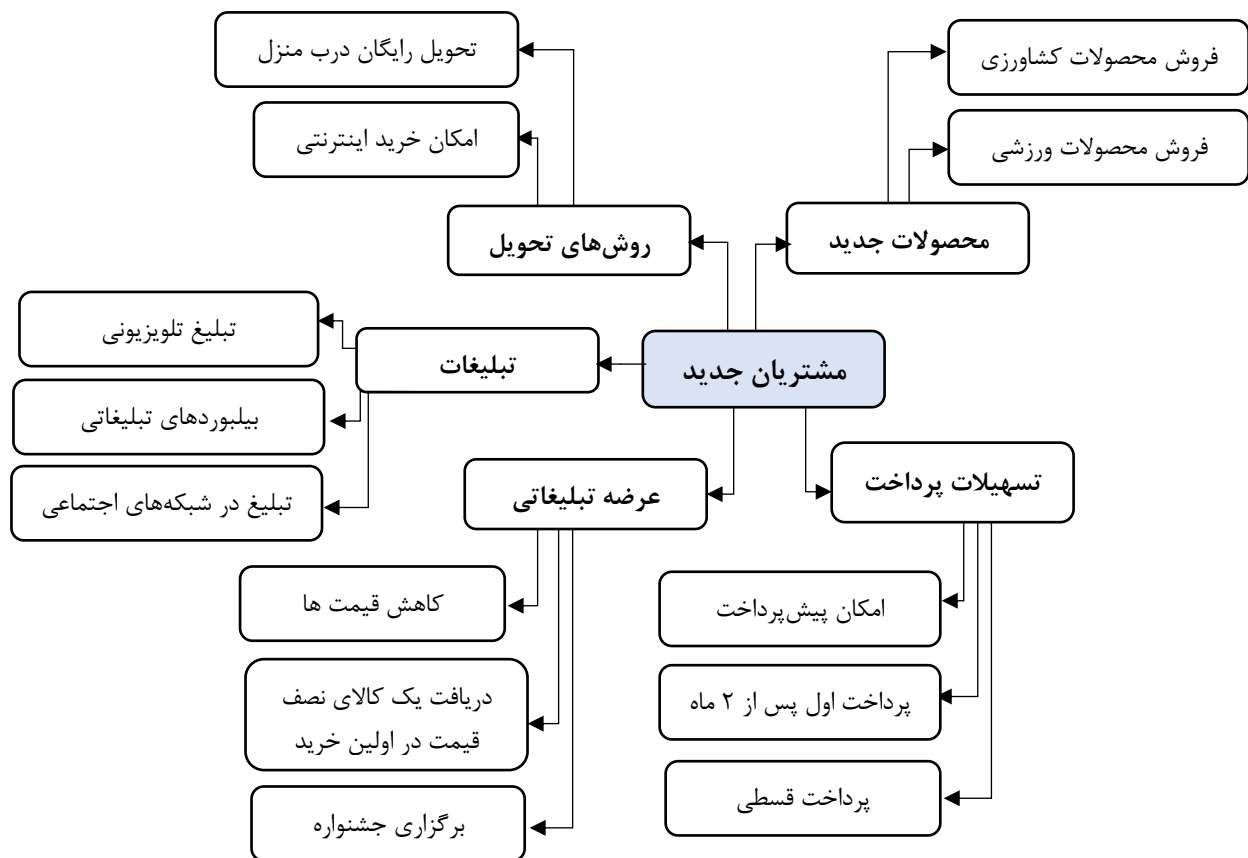
طوفان فکری روش ساده‌ای برای حل مسئله است اما در عین حال موانع زیادی وجود دارد که ممکن است باعث آسیب به یک طوفان فکری موثر شود. عواملی مانند روابط رسمی اعضای گروه، کم‌رویی بعضی از شرکت‌کنندگان، فاکتورهای فرهنگی، شرکت روسا و مدیران در جلسه و ... با این حال اگر اداره‌کننده جلسه طوفان فکری دارای آموزش صحیح و تجربه کافی برای برگزاری جلسه باشد، می‌تواند بعضی از این عوامل و موانع را کاهش دهد.

**مثال.** تعداد مشتریان یک فروشگاه در ماه‌های اخیر کاهش یافته است؛ مالک به دنبال راه‌هایی جدید برای جذب مشتریان جدید و افزایش تعداد خریداران است.

مشکل: چگونه می‌توانیم مشتریان بیشتری پیدا کنیم؟

یک جلسه طوفان فکری برنامه‌ریزی می‌شود. مکان و زمان جلسه تعیین می‌شود. جلسه در یک محیط آرام، دور از فضای فروش برگزار می‌شود. از کارکنان فروشگاه دعوت می‌شود تا در این جلسه شرکت کنند. با این حال سرپرست و مالک فروشگاه در جلسه شرکت نمی‌کنند. تسهیل‌گر جلسه فردی است که رابطه خوبی با تمام افراد دارد و از ارتباط کلامی برای شکستن یخ شرکت‌کنندگان و گرم کردن گروه استفاده می‌کند. تسهیل‌گر این سؤال را مطرح می‌کند: چگونه می‌توان مشتری بیشتری جذب کرد؟

او این سؤال را بر روی تخته می‌نویسد. وی قوانین جلسه را تعیین می‌کند. طی ۲۰ دقیقه، هر کس می‌تواند ایده‌ای جدید بیان کند، هر شرکت‌کننده باید به ایده‌های همکار خود احترام گذاشته و از انتقاد بپرهیزد. دبیر جلسه نیز با استفاده از یک نقشه ذهنی، ایده‌های تولید شده را ثبت می‌کند. خروجی جلسه به شکل زیر است:



تصویر ۲. نمونه خروجی جلسه طوفان فکری

پس از جمع‌بندی ایده‌ها، با توجه به شرایط و امکانات موجود، ایده‌های مطرح شده مورد بررسی قرار گرفته و بهترین آن‌ها برای اجرا انتخاب می‌شود.

**مزایا:**

- امکان استخراج تعداد زیادی پیشنهاد و ایده در مدت زمان کوتاه.
- ایجاد فضای مناسب برای تفکر خلاق در محیط غیرمنتقدانه.

- مفید برای برای کاهش تنش میان شرکت‌کنندگان در طول کارگاه.

#### **محدودیت‌ها و چالش‌ها:**

- میزان مشارکت شرکت‌کنندگان به خلاقیت فردی و تمایل آن‌ها به مشارکت وابسته است.
- سیاست سازمانی و بین فردی ممکن است مشارکت کلی را محدود کند.
- شرکت‌کنندگان گروه باید موافقت کنند تا از بحث در مورد ایده‌های مطرح‌شده در طی طوفان فکری اجتناب کنند.

## الگوبرداری رقابتی<sup>۸</sup>

سطح عالی برای کسب و کار در چه سطحی قرار دارد؟ چگونه استانداردهای خود را وضع کنیم تا به بهترین‌ها رسیده یا از آن‌ها پیشی بگیریم؟

الگوبرداری یک فرآیند پیوسته و سیستماتیک ارزیابی و مقایسه محصولات، خدمات و فرآیندهای کاری سازمان خود با سازمان‌های پیشرو در همان صنعت یا سایر صنایع و در نهایت استفاده از نتایج بدست آمده در جهت بهبود شیوه‌های عمل سازمان می‌باشد. این تکنیک با شناخت سازمان یا سازمان‌هایی به‌عنوان بهترین، تکنیک‌هایی را معرفی می‌کند که می‌توان با آن شکاف موجود بین یک سازمان تا سازمان پیشرو را پر کرد یا به حداقل رساند. الگوبرداری ابزاری برای بهبود مستمر است و می‌تواند توسط انواع سازمان‌های تولیدی و خدماتی به‌کار گرفته شود.

در عرصه تولید یا خدمات امکان دارد سازمانی عملکرد بهتری نسبت به سازمان‌های دیگر داشته باشد. همچنین ممکن است هریک از بخش‌های یک سازمان مانند بخش تولید، فروش، توزیع، سرویس دهی به مشتریان و ... ارائه بهتری از کار خود نسبت به دیگران داشته باشند. برای تنظیم هرچه موثرتر عملکرد بر مبنای اهداف موردنظر، مدیران باید بدانند که کدام سازمان یا کدام بخش موثرترین و بهترین روش را به‌کار می‌گیرد سپس تمامی تلاش خود را جهت هماهنگ کردن بخش‌های مختلف سازمان خود بر اساس آن الگوی بهتر و نمونه<sup>۹</sup> به‌کار برند. از این تکنیک با نام‌های مختلفی چون «الگوگیری»، «الگوبرداری»، «ارزیابی مقایسه‌ای»، «الگوبرداری از بهترین‌ها»، «بهینه‌کاوی» یا «بهبود تطبیقی» نیز یاد می‌شود. امروزه الگوبرداری از بهترین‌ها در دنیای رقابتی امری بدیهی و مشروع به حساب می‌آید و در محافل علمی، تخصصی و حرفه‌ای مدیریت فرآیند انجام این کار و چگونگی تحقق آن مورد مطالعه، بحث و بررسی قرار می‌گیرد. الگوبرداری به معنی ملاقات با شرکت‌های دیگر برای دزدیدن ایده‌های آن‌ها نیست بلکه به معنی یک تحقیق برنامه‌ریزی شده از جانب شرکتی است که نیاز به انجام اصلاحات اساسی و بنیادی در کسب و کار خود دارد.

تعاریف گوناگونی از الگوبرداری ارائه شده است. مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) الگوبرداری را این‌گونه تعریف کرده است:

"الگوبرداری فرآیند تعریف، تشخیص و تطابق یافتن با اقدامات و فرآیندهای سازمان‌های برجسته در سطح دنیا به‌منظور افزایش عملکرد سازمان خود می‌باشد."

الگوبرداری می‌تواند در وضعیت‌های مختلف زیر به‌کار گرفته شود:

- برای توسعه اهداف، استراتژیک یا عملیات: الگوبرداری می‌تواند برای تأمین این‌که اهداف مورد نظر به‌طور کارا تنظیم شده‌اند یا نه به‌کار برده شود.
- برای مسائل خاصی که شرکت با آن مواجه می‌شود: الگوبرداری می‌تواند در پیدا کردن راه‌حل به وسیله بررسی عملکرد سایر سازمان‌ها که قبلاً مسائل مشابه را حل کرده‌اند سهم داشته باشد.
- موقع شروع به استفاده از تکنیک‌ها و ابزارهای جدید برای شرکت: الگوبرداری می‌تواند با دریافت توصیه‌هایی از کاربران با تجربه‌تری که از این تکنیک‌ها و ابزارهای جدید قبلاً استفاده کرده‌اند این کار را تسهیل کند.

**انواع الگوبرداری:** انواع مختلف الگوبرداری را می‌توان بر مبنای مقایسه «چه چیزهایی» و «چه کسانی» تعریف نمود. الگوبرداری بر مبنای این‌که «چه چیزهایی با هم مقایسه شوند» شامل انواع زیر است:

- **الگوبرداری عملکرد:** در این نوع از الگوبرداری، سازمان‌ها معیارهای عملکرد را با هم مقایسه می‌کنند. به‌عنوان مثال یک سازمان در زمینه معیارهای مالی، معیارهای عملیاتی و ... خود را با سازمان پیشرو مقایسه می‌کند.
- **الگوبرداری فرآیند:** در این مدل، روش‌ها و فرآیندهای کاری سازمان‌ها با هم مقایسه می‌شوند. به‌عنوان مثال یک سازمان فرآیندهای لازم برای تولید یک محصول خاص را با فرآیندهای سازمان پیشرو مقایسه می‌کند.
- **الگوبرداری راهبردی / استراتژیک:** در این مدل، استراتژی سازمان‌ها با هم مقایسه می‌شوند. به‌عنوان مثال استراتژی فروش، استراتژی خرید، استراتژی تولید و ... با یکدیگر مقایسه شده و بهترین سازمان از نظر اتخاذ استراتژی مربوطه مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

الگوبرداری بر مبنای اینکه «چه کسانی با هم مقایسه شوند» شامل موارد زیر است:

- **الگوبرداری داخلی (یک شروع ملایم):** در این نوع الگوبرداری قسمت‌ها، واحدها یا شرکت‌های تابعه درون سازمان با هم مقایسه می‌شوند که می‌تواند کمک کند تا بهترین روش درون سازمان به‌دست آید. این نوع الگوبرداری از سایر انواع آن کم هزینه‌تر بوده و به زمان کم‌تری نیاز دارد.
- **الگوبرداری رقابتی (یک مقایسه حساس):** الگوبرداری رقابتی عملکردهای یک سازمان را در مقابل رقبای آن سازمان ارزیابی می‌کند. این نوع الگوبرداری یک بررسی از تجزیه و تحلیل رقیب است.
- **الگوبرداری کارکردی / عملیاتی:** در این نوع الگوبرداری، فرآیندها یا کارکردهای شرکت غیر رقیب در همان صنعت یا زمینه تکنولوژیکی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این نوع از الگوبرداری، شرکای الگوبرداری می‌توانند مشتری‌ها یا تأمین‌کنندگان باشند.
- **الگوبرداری عمومی:** در این نوع الگوبرداری سازمان‌ها بدون در نظر گرفتن نوع صنعت به یافتن بهترین عملکرد می‌پردازند. یافتن سازمان‌هایی که در صنایع غیرمرتبط، فرآیندهای مشابه با فرآیندهای سازمان خودی دارند معمولاً نیازمند خلاقیت می‌باشد.

شکل زیر ترکیب مختلف انواع الگوبرداری و روش انجام آن را با توجه به میزان سوددهی و بهبود عملکرد مقایسه نموده است:

	عمومی	کارکردی	رقابتی	داخلی
عملکردی	○	□	△	□
فرآیندی	△	△	○	□
راهبردی	○	○	△	○

○ : کم      □ : متوسط      △ : زیاد

تصویر ۳. مقایسه روش‌های مختلف الگوبرداری

مدل‌های مختلفی جهت انجام الگوبرداری وجود دارد که از آن جمله می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- فرآیند ۱۲ مرحله‌ای AT&T
- مدل ۱۱ مرحله‌ای Spendolini
- مددلهای ۱۰ مرحله‌ای Texas Instrument, Camp, Xerox و نیروی دریایی آمریکا

- روش ۹ مرحله‌ای Coopers & Lybrand
- مدل ۸ مرحله‌ای GM
- مدل ۷ مرحله‌ای Westinghouse
- مدل‌های ۶ مرحله‌ای Watson و Aloca، Goal/QPC
- مدل ۴ مرحله‌ای APQC و نیروی هوایی آمریکا

### گام‌های اجرا:

**گام ۱: برنامه ۱۰.** برنامه‌ریزی، اولین و مهم‌ترین فاز فرآیند الگوبرداری می‌باشد. در این مرحله بخش مورد نظر جهت الگوبرداری انتخاب می‌شود. این انتخاب بر اساس استراتژی سازمان و مشکلات موجود صورت می‌پذیرد. اصولاً هر عملیاتی را که بتوان اندازه‌گیری کرد می‌توان الگوبرداری نمود. اما بیش‌تر شرکت‌ها از قسمت‌هایی شروع می‌کنند که می‌دانند بایستی در آن قسمت‌ها رقابت‌آمیز باشند تا بتوانند به حیات خود ادامه دهند. پس از آن تیم الگوگیری تشکیل می‌شود. افراد این تیم بر اساس نوع پروژه انتخاب می‌شوند. سپس درک و مستندسازی فرآیندی که از آن الگوبرداری می‌شود، تشخیص مشکلات و گلوگاه‌ها و در نهایت تعیین معیارهای ارزیابی و شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد فرآیند نیز در این مرحله انجام می‌شود.

**گام ۲: جستجو و تحقیق ۱۱.** این مرحله شامل جستجو برای یافتن شرکای الگوبرداری یعنی سازمان‌های پیشرو که عملکرد بهتری دارند می‌باشد. پس از یافتن سازمان‌های مورد نظر، بهترین آن‌ها انتخاب شده و ارتباطات اولیه با آن سازمان برقرار می‌شود.

**گام ۳: مشاهده ۱۲.** در گام سوم، با شناسایی نیازهای اطلاعاتی، اطلاعات مورد نظر توسط روش‌های مختلف، جمع‌آوری شده و توسط ابزارهای مختلف به صورت خلاصه و جامع در می‌آید.

### جدول ۱. ارتباط روش‌ها و ابزارهای الگوبرداری

مشاهده مستقیم	دیدار و مصاحبه	پرسش‌نامه	ابزارها / روش‌ها
		✓	تحقیقات پستی
	✓	✓	تلفن
✓	✓	✓	ملاقات حضوری

اطلاعات مورد نظر می‌توانند در سه سطح جمع‌آوری شوند:

الف. شناسایی سطح عملکرد سازمان پیشرو، یعنی پرسیدن این سوال که شریک الگوبرداری چه چیز خوبی دارد که با ما مقایسه شود؟

ب. شناسایی روش اجرا که رسیدن به سطح عملکرد را ممکن می‌سازد.

ج. شناسایی عوامل محرک که قادرند استفاده از روش اجرا را ممکن سازند.

**گام ۴: تجزیه و تحلیل ۱۳.** در گام بعد تفاوت و شکاف بین سطح عملکرد موجود و عملکرد مطلوب شناسایی می‌شود. در این مرحله می‌بایستی علل ریشه‌ای این اختلاف شناسایی شده و عوامل آن مورد بررسی دقیق قرار گیرند.

<sup>10</sup> Plan

<sup>11</sup> Research

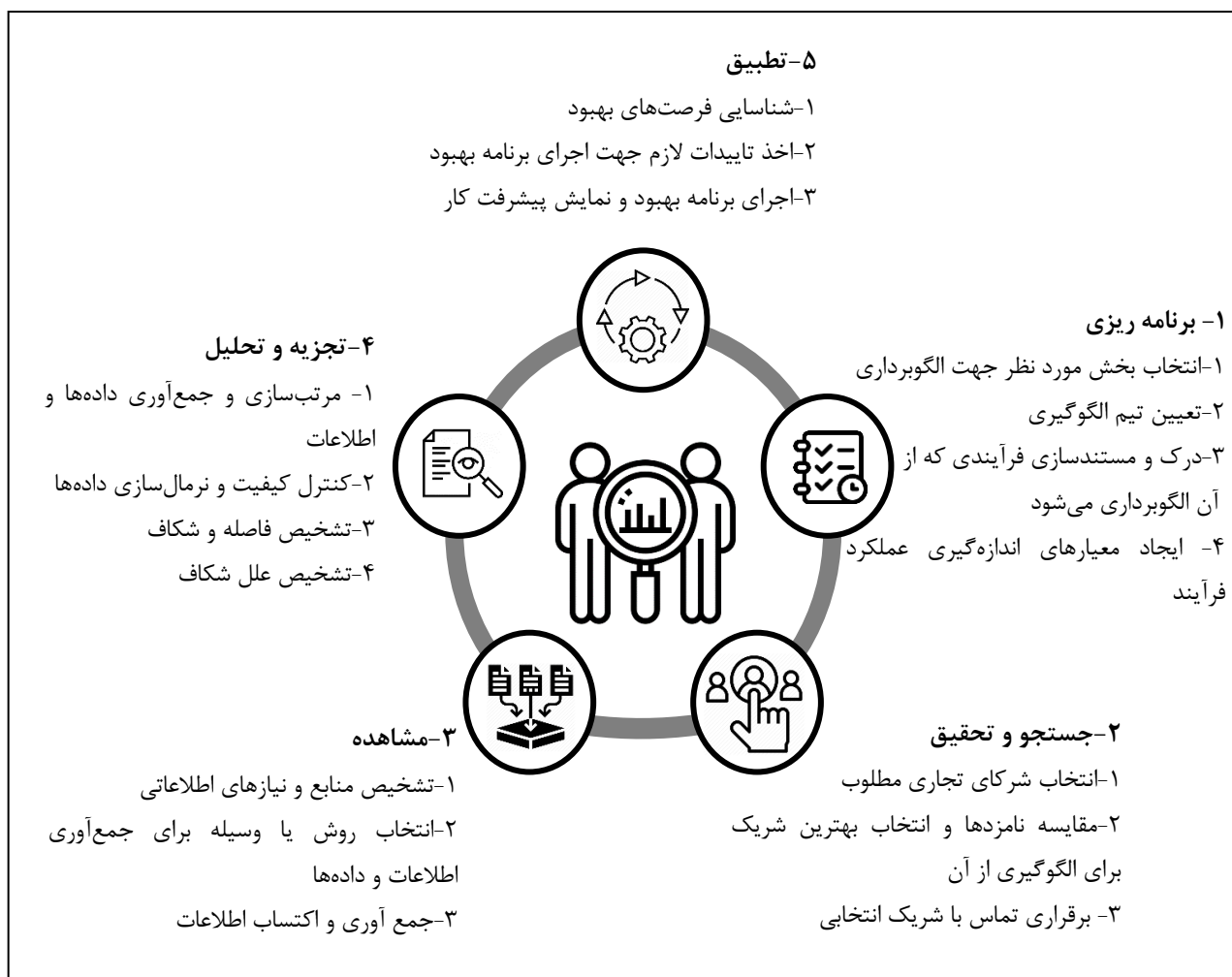
<sup>12</sup> Observe

<sup>13</sup> Analyze



**گام ۵: تطبیق<sup>۱۴</sup>.** در مرحله آخر، فرصت‌های بهبود شناسایی شده و روش‌های اجرایی جهت تحقق اهداف مورد بررسی قرار می‌گیرد تا مناسب‌ترین آن‌ها انتخاب شود.

مراحل مورد نیاز جهت انجام الگوبرداری به‌طور خلاصه در تصویر زیر نمایش داده شده است:



تصویر ۴. مراحل الگوبرداری

هنگام به‌کارگیری الگوبرداری می‌بایست مراحل به‌صورت پیاپی و پیوسته انجام پذیرند. روند نشان داده شده در تصویر بالا، به «چرخه الگوبرداری» نیز معروف است.

#### مزایا:

- راه‌حل‌های نو و تازه برای حل مسائل سازمان ارائه می‌دهد.
- باعث افزایش آگاهی عمومی کارکنان از وضعیت عملکرد سازمان و تعیین نقاط قوت و ضعف سازمان در مقابل رقبا می‌شود.
- به توسعه راهبردهای کلان و بلندمدت سازمان و ایجاد روند توسعه همگن و منظم بین ارکان سازمان کمک می‌کند.
- باعث افزایش رضایت شغلی کارکنان با شرکت آن‌ها در رقابتی هدف‌دار و بالا رفتن سطح بینش و عملکرد آن‌ها می‌شود.

- باعث ایجاد آگاهی پیوسته از نیازها و سطح رضایت مشتری و کاهش زمان سیکل اعمال تغییرات در سازمان می‌شود.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

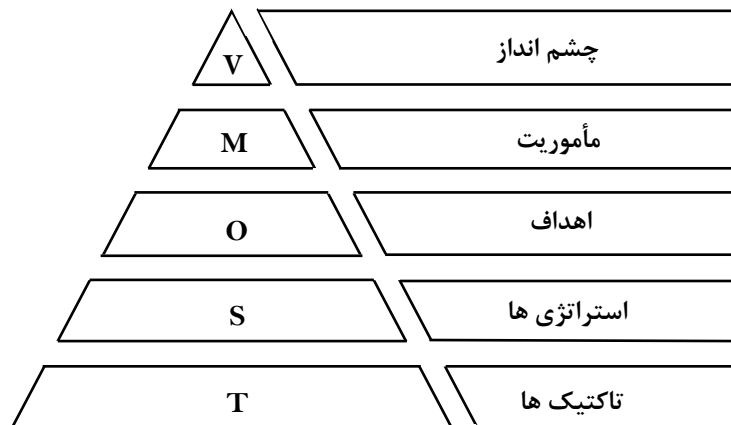
- از آن‌جا که در کشور ما سازمان خاصی متولی رتبه‌بندی شرکت‌ها در حوزه‌های مختلف نیست، شناسایی بهترین الگوها در حوزه‌های مختلف مشکل می‌باشد.
- عدم وجود شاخص‌های یکسان در حوزه‌های مختلف مقایسه را با مشکل روبرو می‌کند.
- مشکلات بروکراتیک موجب طولانی شدن هماهنگی‌ها و زمان پروژه‌های الگوبرداری می‌شود.
- بیش‌تر شرکت‌های ایرانی حاضر به ارائه اطلاعات از طریق مکاتبه نیستند و بیش‌تر تمایل به تبادل اطلاعات از طریق مذاکره حضوری دارند. در این حالت ممکن است جمع‌آوری اطلاعات به‌صورت مطلوب صورت نگیرد و از زمان محدودی که برای مذاکره تخصیص داده شده به نحو احسن استفاده نشود و بیش‌تر آن صرف گرفتن اطلاعاتی شود که از طریق مکاتبه نیز می‌توان بدست آورد.
- عدم ارائه اطلاعات دقیق و کامل توسط شریک الگوبرداری و عدم اطمینان از صحت اطلاعات جمع‌آوری شده.
- عدم تمایل شرکا به بازدید از محل آن‌ها (به‌خصوص برای شرکت‌های رقیب و یا شرکت‌های وابسته نظامی).
- نیاز به زمان طولانی برای اجرای پروژه الگوبرداری و فشار مدیریت مبنی بر نتیجه‌گیری سریع.
- امتناع از دادن اطلاعات به رقبا.

## تحلیل VMOST

چگونه از همسو بودن کلیه برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌ها در راستای تحقق چشم‌انداز و مأموریت سازمان، اطمینان حاصل کنیم؟

حروف کلمه VMOST از ابتدای عبارت‌های «چشم‌انداز»<sup>۱۵</sup>، «مأموریت»<sup>۱۶</sup>، «اهداف»<sup>۱۷</sup>، «استراتژی»<sup>۱۸</sup> و «تاکتیک‌ها»<sup>۱۹</sup> ایجاد شده است. این تحلیل با ارائه سلسه مراتبی که با چشم‌انداز شروع و به تاکتیک‌ها ختم می‌شود، برای تهیه طرح کسب و کار<sup>۲۰</sup> و برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌گیرد.

زمانی که یک کسب‌وکار، راه‌اندازی شده و شروع به فعالیت می‌کند، ممکن است به سادگی از مسیر حرکت در راستای برنامه و اهداف سازمان خارج شود. در طول روز در یک سازمان، کارهای زیادی انجام می‌شود که موجب فراموش شدن برنامه و گم شدن در جزئیات روزمره می‌شود. این یک اشتباه خطرناک برای هر سازمان یا کسب‌وکار است. زمانی که فعالیت‌های روزمره بیش‌تر وقت شما را به خود اختصاص دهند همسویی با چشم‌اندازی که برای آینده کسب و کار طراحی شده است از بین رفته و شما کار سختی را در رسیدن به اهداف خود پیش رو خواهید داشت. ماندن در این مسیر، نیازمند ارتباط نزدیک میان اهداف بلندمدت و فعالیت‌های کوتاه‌مدت است. اینجاست که این تکنیک به شما کمک می‌کند که فعالیت‌ها و اهداف خود را از بالا تا پایین، در حمایت از یکدیگر سازماندهی کنید تا تمامی آن‌ها در یک مسیر حرکت کنند.



تصویر ۵. ساختار تحلیل VMOST

### گام‌های اجرا:

**گام ۱: چشم‌انداز.** چشم‌انداز آینده مطلوبی است که یک سازمان در بلندمدت برای خود متصور است. می‌توان گفت چشم‌انداز، افقی است که سازمان در مسیر خود همواره به آن نگاه می‌کند. تدوین چشم‌انداز موجب می‌شود که کل منابع سازمان در جهت تحقق آن جهت‌گیری کرده و شروع به حرکت کنند. به‌عنوان مثال شرکت تسلا موتورز چشم‌انداز خود را این گونه تعریف کرده است: «ایجاد رضایت‌بخش‌ترین شرکت خودروسازی قرن بیست و یکم از طریق سوق دادن تحول جهانی به سمت خودروهای برقی»

- 15 Vision
- 16 Mission
- 17 Objectives
- 18 Strategies
- 19 Tactics
- 20 Business Plan

البته در خصوص تدوین چشم‌انداز دو دیدگاه متفاوت وجود دارد. دیدگاه اول بیان می‌دارد که چشم‌انداز باید به‌صورت واقع‌گرایانه، قابل تحقق، معتبر و قابل دفاع باشد. برای این منظور ابتدا باید وضعیت درونی سازمان (نقاط قوت و ضعف) و وضعیت بیرونی آن (تهدیدها و فرصت‌ها) و همچنین منابع موجود مورد بررسی قرار گرفته سپس بر اساس شرایط موجود، چشم‌اندازی تدوین شود که مطلوب‌ترین تصویر ممکن از آینده را نشان دهد. دیدگاه دوم قابل تحقق بودن را از ویژگی‌های چشم‌انداز حذف می‌کند. این دیدگاه بیان می‌دارد که چشم‌انداز سندی است که آینده‌ای آرمانی را برای سازمان تصویر می‌کند که ممکن است قابل دستیابی نباشد اما به مانند ستاره قطبی، موجب می‌شود که سازمان مسیر خود را گم نکرده و در راستای آن به حرکت ادامه دهد.

بازه زمانی که برای تدوین چشم‌انداز در نظر گرفته می‌شود نیز بسته به شرایط صنایع و حتی کشورهای مختلف، متفاوت است. به‌عنوان مثال ممکن است بازه زمانی ۵ ساله برای صنایع مرتبط با تجهیزات الکترونیکی به‌عنوان یک افق بلند مدت، مناسب بوده ولی برای یک صنعت دیگر، بازه زمانی کوتاهی باشد.

**گام ۲: مأموریت.** مأموریت یک سازمان بر اساس چشم‌انداز آن و در پاسخ به سوال «چرا این سازمان به وجود آمده است؟» ایجاد می‌شود. اگر چشم‌انداز را ایستادن در یک قله خاص در نظر بگیریم، مأموریت، صعود به آن قله خواهد بود. به عبارت دیگر مأموریت، نقش و نیتی خاص است که یک سازمان در جامعه بر عهده می‌گیرد تا با ایفای آن، خدمت یا محصولی را ارائه کند. از آن‌جا که مأموریت راه رسیدن به چشم‌انداز است باید به گونه‌ای تعریف شود که منجر به تحقق چشم‌انداز شود. می‌توان گفت مأموریت یک سازمان آن چیزی است که چارچوب کلی فعالیت‌ها و رفتار کارکنان یک سازمان را شکل می‌دهد. به‌عنوان مثال مأموریت شرکت تسلا موتورز «تسریع فرایند تحول جهانی به سمت انرژی پایدار» است. گاهی اوقات در واقعیت، برنامه‌ریزی و تعریف یک چشم‌انداز برای آینده دور دست سازمان، عملاً غیر ممکن است. ممکن است چشم‌اندازی که برای ۱۰ سال آینده تعریف می‌شود قبل از رسیدن به این مدت زمان به دلیل ایجاد تغییرات بسیار سریع تکنولوژی یا تغییر شرایط حاکم بر کشور دیگر موضوعیت نداشته باشد. در چنین شرایطی با این‌که سازمان نمی‌داند آخر مسیر کجاست ولی تدوین مأموریت و درک آن کمک خواهد کرد در مسیر درست حرکت کرده و رشد کند.

**تفاوت مأموریت و چشم‌انداز:** تفاوت اصلی میان بیانیه چشم‌انداز و مأموریت در برنامه زمانی آن است، گرچه ممکن است میان این دو هم‌پوشانی وجود داشته باشد. بیانیه مأموریت آن‌چه که سازمان امروز انجام می‌دهد را شرح می‌دهد در حالی که بیانیه چشم‌انداز به فردا و آن‌چه سازمان می‌خواهد تبدیل شود متمرکز است. به عبارت دیگر مأموریت کاری است که برای دستیابی به چشم‌انداز انجام می‌شود. این به معنی تقابل «چگونگی» (مأموریت) در مقابل «چرایی» (چشم‌انداز) است. بیانیه مأموریت به‌عنوان ابزار مدیریت منسجم مورد استفاده قرار گیرد. مأموریت زمانی که شرایط یا نیازهای شرکت تغییر می‌کند قابل تغییر است. وظایف، فعالیت‌ها و رفتار کلیه کارکنان می‌بایست در جهت مأموریت سازمان باشد. از آن‌جا که چشم‌انداز هدفی است ممکن است در کوتاه مدت دست یافتنی نباشد، بنابراین راهی موثر برای هدایت رفتارهای روزانه کارکنان نیست، با این حال به آن‌ها ایده‌ای از این‌که این کار تیمی قرار است به کجا برسد می‌دهد. مأموریت کار مستمری که سازمان فارغ از زمان، مکان و شرایط خاص خود به انجام آن مشغول است. ولی چشم‌انداز تصویری از آینده مطلوب و منحصربه‌فرد سازمان است. مأموریت یک شرکت می‌تواند با سایر شرکت‌ها مشابه باشد ولی چشم‌انداز هر شرکت مانند اثر انگشت بیانگر تمایز از سایر شرکت‌ها و یکی از مولفه‌های هویت بخش آن است.

مأموریت‌های یک سازمان در قالب بیانیه مأموریت<sup>۲۱</sup> بیان می‌شود. بیانیه مأموریت به ما می‌گوید که مأموریت سازمان چیست و برای دستیابی به آن چند هدف پیشنهاد می‌کند. پس از تعیین مأموریت، می‌توانید به مرحله بعد در تحلیل VMOST بروید.

<sup>21</sup> Mission Statement

**گام ۳: اهداف.** اهداف، نتایجی هستند که می‌خواهیم در مدت زمانی محدود به آن‌ها دست یابیم. اهداف یک قدم پایین‌تر از مأموریت بوده و مجموعه‌ای از اهداف، منجر به دستیابی به مأموریت می‌شود. با تعیین مأموریت، تهیه لیستی از اهداف، کار نسبتاً آسانی است. به‌عنوان مثال اگر مأموریت خود را تبدیل شدن به «بهترین تولیدکننده نان در شهر» تعریف کرده باشید، به‌عنوان مثال «افزایش فروش» می‌تواند نمونه‌ای از اهداف شما باشد. درست مانند مأموریت، اهداف نیز باید به اندازه کافی خاص باشند تا تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای آینده را هدایت کنند. با تعیین اهداف، مبنای مشخصی برای کلیه برنامه‌ریزی‌های سازمان ایجاد شده و میزان کارایی تصمیمات اتخاذ شده بر اساس میزان تحقق اهداف از پیش تعیین شده مورد سنجش قرار می‌گیرد. بنابراین اهداف باید قابل اندازه‌گیری باشند تا بتوانید میزان دستیابی به آن‌ها را محاسبه کرده و مشخص کند به موفقیت رسیده اید یا خیر. اهداف باید SMART باشند. یعنی مشخص/ خاص<sup>۲۲</sup>، قابل اندازه‌گیری<sup>۲۳</sup>، دست‌یافتنی<sup>۲۴</sup>، مرتبط<sup>۲۵</sup> و زمان‌مند<sup>۲۶</sup> باشند. اجرای اهداف مبهم بسیار دشوار بوده و امکان ارزیابی آن‌ها جهت میزان دستیابی به موفقیت وجود ندارد. بر این اساس هدف ذکر شده در بالا یعنی «افزایش فروش» را اصلاح می‌کنیم:

- هدف باید خاص باشد، یعنی حوزه هدف‌گذاری مشخص باشد: افزایش تعداد مشتریان مربوط به محصول X.
- هدف باید قابل اندازه‌گیری باشد، یعنی بتوان میزان پیشرفت آن را اندازه‌گیری و برای این کار معیاری مشخص کرد: افزایش تعداد مشتریان مربوط به محصول X به میزان ۵٪.
- هدف باید دست‌یافتنی باشد، یعنی منابع مورد نیاز برای آن وجود داشته باشد یا قابل تأمین باشد.
- هدف باید مرتبط باشد، یعنی باید در راستای مأموریت و چشم‌انداز سازمان باشد.
- هدف باید زمان‌مند باشد، یعنی بتوان مشخص کرد تا چه بازه زمانی می‌توان به آن دست یافت: افزایش تعداد مشتریان مربوط به محصول X به میزان ۵٪ در مدت ۶ ماه.

**تفاوت مأموریت و اهداف:** یک بازی فوتبال را در نظر بگیرید. در این بازی مأموریت نهایی تیم برنده شدن بازی است. بازیکنان برای رسیدن به این مأموریت باید گل بزنند. به ثمر رساندن گل به معنی پیروزی نیست زیرا اگر بازیکنان به تعداد کافی گل نزنند باز هم نمی‌توانند در بازی پیروز باشند ولی از طرف دیگر عدم به ثمر رساندن گل، قطعاً منجر به عدم تحقق مأموریت می‌شود. بنابراین همان‌طور که می‌بینید مأموریت مفهومی گسترده‌تر از اهداف است. در واقع اهداف راه‌های رسیدن به مأموریت هستند.

**تفاوت چشم‌انداز و اهداف:** تمییز میان چشم‌انداز و اهداف گاهی اوقات می‌تواند گیج‌کننده باشد. همان‌طور که گفتیم چشم‌انداز تصویر ذهنی از آینده سازمان است. چشم‌انداز یک سازمان، اوج موفقیت برای آن سازمان را نشان داده و اشاره به مفهومی گسترده‌تر دارد. در حالی که هدف به مفهومی خاص‌تر اشاره دارد که قابل اندازه‌گیری بوده و به‌راحتی قابل دستیابی است. چشم‌انداز آینده ایست که قابل دستیابی است اما زمان زیادی می‌طلبد در صورتی که هدف به‌راحتی قابل دستیابی است. مدت زمان دستیابی به چشم‌انداز بسیار طولانی‌تر است ولی هدف در بازه زمانی کوتاه‌تر قابل دستیابی است. هر سازمانی یک چشم‌انداز واحد دارد که بیانگر هویت آن است در صورتی که می‌تواند اهداف زیادی داشته باشد که با سازمان‌های دیگر مشابه باشد.

**گام ۴: استراتژی.** استراتژی‌ها کارهایی هستند که برای دستیابی به اهداف انجام می‌دهیم. به‌عنوان مثال برای دستیابی به هدف ذکر شده در بند قبل می‌توان از استراتژی‌های زیر استفاده کرد:

<sup>22</sup> Specific

<sup>23</sup> Measurable

<sup>24</sup> Achievable

<sup>25</sup> Relevant

<sup>26</sup> Time-Related

- انجام تبلیغات برای جذب مشتریان جدید با ارائه ۱۰٪ تخفیف
- سرمایه‌گذاری بر روی کانال‌های تبلیغاتی جدید مانند آگهی‌های تبلیغاتی آنلاین یا رادیویی
- ارائه مزایایی به مشتریانی که برای اعلام نظر در خصوص محصول ما وقت می‌گذارند.

استراتژی‌های تأثیرگذار برای کسب‌وکار تا حد زیادی به بازار و جامعه هدف، بستگی دارد. استراتژی‌های شما باید مشخص و عملی باشند.

**گام ۵: تاکتیک‌ها.** آخرین مرحله VMOST، تاکتیک‌هایی است که برای اجرای استراتژی‌ها از آن استفاده می‌کنیم. تاکتیک به روش‌هایی گفته می‌شود که به وسیله آن، استراتژی به اجرا در می‌آید تا اهداف مورد نظر محقق شود. تاکتیک‌ها، جزئیات ویژه‌ای هستند که فعالیت‌های روزمره سازمان را هدایت می‌کنند. به‌عنوان مثال اگر قصد دارید تبلیغات رادیویی انجام دهید، برخی از تاکتیک‌ها شامل نوشتن یک متن تبلیغ، استخدام صدایپیشه، تماس با ایستگاه‌های رادیویی و غیره می‌شوند.

**تفاوت تکنیک، تاکتیک و استراتژی:** از یک مثال معروف و قدیمی برای بیان تفاوت این سه مفهوم استفاده می‌کنیم. یک تیم کوهنوردی را در نظر بگیرید که هر یک از اعضای آن از قدرت بدنی بالایی برخوردار بوده و توانایی و مهارت‌های لازم برای کوه‌پیمایی را دارند. در این جا ما از افرادی صحبت می‌کنیم که دارای تکنیک هستند. حال تصور کنید ۱۰ نفر از این افراد برای فتح یک قله آماده می‌شوند. این که چه مسیری را انتخاب کنند و زمان و نحوه حرکت آن‌ها چگونه باشد تا در کوتاه‌ترین و ایمن‌ترین حالت و با صرف کم‌ترین هزینه و انرژی به قله برسند نشان‌دهنده تاکتیک تیمی آن‌ها است. بنابراین منظور از تکنیک توانایی‌های فردی و منظور از تاکتیک روش انجام کار گروهی و تعاملات افراد با یکدیگر است. از منظر تفکر سیستمی، تکنیک زیرمجموعه تاکتیک بوده و هر دو زیر مجموعه استراتژی می‌باشند. استراتژی نسبت به تاکتیک مفهومی کلان‌تر داشته و برای بازه‌های زمانی بلند مدت‌تر به کار می‌رود. در همین مثال می‌توان رسیدن به قله را استراتژی دانست. تاکتیک‌ها معمولاً همسو با استراتژی هستند اما لزوماً همیشه این‌طور نیست و ممکن است در مقاطعی مجبور شویم تاکتیک‌هایی را انتخاب کنیم که به ظاهر از استراتژی فاصله می‌گیرند ولی هدف غایی آن‌ها تحقق استراتژی می‌باشد. در همین مثال ممکن است کوهنوردان در مسیر فتح قله به دلیل موانع موجود مجبور شوند بخشی از مسیر را دور بزنند و از قله دور شوند ولی پس از دور زدن موانع مجدداً به سمت قله حرکت کنند.



تصویر ۶. سلسله مراتب VMOST

**مثال.** در زیر مثالی از مأموریت، استراتژی و تاکتیک‌ها برای تحقق چشم‌انداز «بهبود اقتصاد روستایی از طریق توسعه مشاغل روستایی» آورده شده است:

**چشم‌انداز:** اقتصاد روستایی فعال ناشی از مشاغل جدید و رو به رشد

**مأموریت:** ایجاد مشاغل جدید و کمک به گسترش مشاغل موجود

**استراتژی ۱:** استفاده از رهبران محلی دارای مهارت کارآفرینی  
**تاکتیک‌ها:** تشکیل کمیته‌ای برای جذب رهبران محلی، شناسایی و ثبت نام داوطلبان و تهیه فهرست توانمندی‌های ایشان، انتخاب ۲۰ نفر از رهبران محلی، تماس با افراد منتخب

**استراتژی ۲:** استفاده از مشاوران برای تکمیل مهارت‌های کارآفرینی رهبران محلی  
**تاکتیک‌ها:** تشکیل کمیته‌ای برای انتخاب مشاوران، ترتیب دادن جلسه مصاحبه، استخدام یک وکیل، حسابدار و یک مشاور صنایع

**استراتژی ۳:** ایجاد کسب‌وکارهای موفق با تمرکز روی فرصت‌های موجود در بازار  
**تاکتیک‌ها:** انتخاب و عقد قرارداد با یک مشاور صنایع برای شناسایی فرصت‌های بازار

**استراتژی ۴:** حمایت مالی از کسب و کارها از طریق سرمایه‌گذاری اعضاء  
**تاکتیک‌ها:** تشکیل کمیته برای انتخاب سرمایه‌گذار، طی برگزاری ۱۰ جلسه در زمان و مکان‌های مشخص

انجام میان مراحل بیان شده در تحلیل VMOST بسیار مهم بوده و می‌بایست با دقت در نظر گرفته شود. مراحل به صورت گام به گام انجام شده و این ثبات چیزی است که این ابزار را با ارزش می‌سازد. در واقع این تحلیل، تضمین می‌کند که یک سازمان همچنان تمرکز خود را بر مأموریت که عامل مهم موفقیت سازمان است، حفظ می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها در جایی میان مأموریت و تاکتیک‌ها گم می‌شوند بنابراین یک بررسی دقیق از فرآیندهای خود انجام دهید تا مطمئن شوید در تله، سقوط نخواهید کرد.

یادآوری این نکته حائز اهمیت است که صرفاً تعریف یک VMOST منسجم منجر به ایجاد تغییرات موفقیت‌آمیز در سازمان نخواهد شد. این تحلیل زمانی که در رابطه با سایر تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار مانند تجزیه و تحلیل SWOT، PESTEL و... مورد استفاده قرار گیرد، امکان مطالعه جامع سازمان را فراهم می‌کند.

**مزایا:**

- ساختار سلسله مراتبی VMOST، درک آن توسط کارکنان و ذینفعان مختلف را راحت می‌کند.
- VMOST با ایجاد دیدی همه‌جانبه، موجب وضوح، توافق و تمرکز بر جهت‌گیری آینده شرکت می‌شود. این امر از شکل‌گیری استراتژی‌های ضعیف و مبهم که باعث ایجاد ناهماهنگی و ضعف در شرکت می‌شوند، جلوگیری می‌کند.

**محدودیت‌ها و چالش‌ها:**

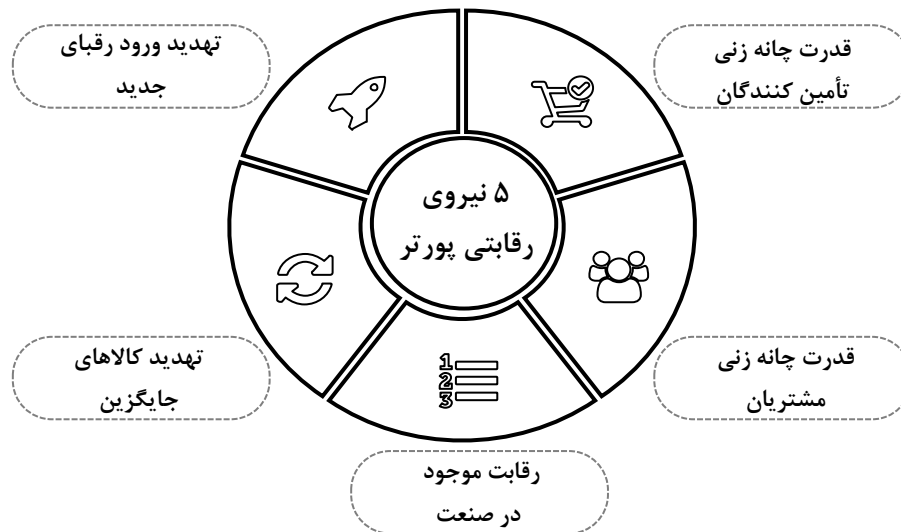
- برای ارائه نتایج بهتر می‌بایست در ترکیب با سایر تکنیک‌ها مورد استفاده قرار گیرد.

## پنج نیروی رقابتی پورتر<sup>۲۷</sup>

برای ورود به یک صنعت یا تدوین استراتژی برای کسب‌وکار خود چگونه محیط رقابتی موجود را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار دهیم؟ چه عواملی بر دست‌یابی به مزیت رقابتی موثر هستند؟

طبق تئوری سیستم‌های باز، کلیه سازمان‌ها حتی اگر در یک بازار انحصاری فعالیت کنند به نوعی با محیط خود در تعامل هستند. این تعامل باعث می‌شود سازمان‌ها همواره تحت تأثیر تحولات محیطی قرار گیرند. لازمه بقای سازمان‌ها در محیط‌های متغیر امروزی، تجهیز برای رویارویی با این تغییرات است. بنابراین مهم است که یک سازمان بتواند تغییرات محیطی را تا حدی پیش‌بینی کرده و برنامه‌ریزی خود را متناسب با آن تطبیق دهد. اگرچه سازمان نمی‌تواند با شناخت محیط، تأثیر اساسی بر آن داشته باشد ولی با آگاهی نسبت به آن، می‌تواند زمینه را برای تدوین استراتژی‌هایی فراهم سازد که بهترین بهره را از فرصت‌ها برده و آثار سوء تهدیدات را به حداقل برساند. محیط یک سازمان در حالت کلی شامل دو دسته محیط دور و محیط نزدیک است. محیط دور، شامل عناصری از محیط است که برای همه سازمان‌ها صرف‌نظر از صنعتی که در آن فعالیت می‌کنند، مشترک است و محیط نزدیک شامل عناصری از محیط است که برای مجموعه سازمان‌هایی که در یک صنعت فعالیت می‌کنند، مشترک است. آنالیز پورتر ابزاری برای تحلیل محیط نزدیک سازمان می‌باشد. از این رو نتایج تحلیل می‌تواند به‌عنوان یک ورودی برای تحلیل SWOT و تعیین استراتژی‌های رقابتی مورد استفاده قرار گیرد.

طبق مدل پورتر، سودآوری سازمان‌ها به «جذابیت صنعت» و «موقعیت نسبی سازمان در صنعت» بستگی دارد. در این مدل برای تحلیل ماهیت رقابت در صنعت، چارچوبی مبتنی بر پنج نیروی رقابتی، معروف به نیروهای رقابتی پورتر ارائه می‌شود. از دیدگاه پورتر در هر صنعت، ماهیت رقابت به وسیله پنج عامل نشان داده شده در تصویر زیر تعیین می‌شود:



تصویر ۷. پنج نیروی رقابتی پورتر

پنج نیروی رقابتی یاد شده، اهمیت ویژه‌ای دارند. زیرا ایجاد توازن میان آن‌ها در تعیین سود بلند مدت، موثر بوده و تحلیل مستمر آن‌ها برای بقاء در هر صنعتی الزامی می‌باشد.

<sup>27</sup> Porter's Five Forces



با استفاده از نکات راهنمای زیر می‌توانید این تکنیک را مورد استفاده قرار دهید:

**رقابت موجود در صنعت<sup>۲۸</sup>:** هرچه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر باشد، کسب سود در آن صنعت سخت‌تر است. این نیرو عموماً قوی‌ترین نیروی مدل پورتر است و باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد. شدت رقابت بین رقبا متأثر از عوامل زیر است:

- **تعداد رقبا:** هرچه تعداد رقبا در یک صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت بیشتر می‌شود.
- **هزینه ثابت:** هرچه هزینه ثابت در یک صنعت بیشتر باشد، شدت رقابت در آن صنعت نیز بیشتر می‌شود.
- **هزینه تبدیل:** هرچه هزینه تبدیل در یک صنعت و تغییر مسیر از یک کالا به کالای دیگر بیشتر باشد، شدت رقابت بیشتر می‌شود.
- **مشابهت رقبا:** هرچه رقبا موجود در یک صنعت از نظر دارایی‌ها (دارایی مالی و سرمایه، نیروی انسانی، تکنولوژی، حجم تولید، نوع محصول، کیفیت و...) شباهت بیشتری به یکدیگر داشته باشند رقابت در آن صنعت بیشتر می‌شود.
- **موانع خروج:** هرچه خروج از یک صنعت سخت‌تر باشد (سرمایه سنگین، قیمت اسقاط کم، محدودیت‌های دولتی و...) رقابت شدیدتر می‌شود.

**تهدید ورود رقبا جدید<sup>۲۹</sup>:** هرچه ورود رقبا به یک صنعت راحت‌تر باشد، کسب سود در آن صنعت مشکل‌تر خواهد بود. هرچه ورود رقبا جدید به یک صنعت کم‌تر باشد می‌توان برای مدت زمان بیشتری در آن صنعت به صورت انحصاری فعالیت کرد. عوامل زیر بر تسهیل یا سخت شدن ورود رقبا جدید تاثیر گذار هستند:

- **سرمایه اولیه زیاد:** هرچه سرمایه اولیه مورد نیاز برای ورود به یک صنعت کم‌تر باشد ورود رقبا جدید به آن صنعت بیشتر خواهد بود.
- **هزینه ثابت بالا:** هرچه هزینه ثابت برای ماندگاری در یک صنعت بیشتر باشد، ورود رقبا به آن صنعت کم‌تر خواهد بود.
- **کانال‌های عرضه:** هرچه دستیابی به کانال‌های توزیع و عرضه در یک صنعت راحت‌تر باشد ورود رقبا جدید به آن صنعت بیشتر خواهد بود.
- **پیچیدگی فناوری:** وجود فن‌آوری‌های پیچیده و پیشرفته در یک صنعت مانعی برای ورود رقبا جدید خواهد بود.
- **تفاوت در محصولات:** هرچه تفاوت در ویژگی‌های یک محصول بیشتر باشد، ورود رقبا جدید به آن صنعت کمتر خواهد بود.
- **زمان یادگیری / تجربه:** هرچه ورود به یک صنعت نیاز به زمان بیشتری داشته باشد و کسب تجربه و یادگیری در آن صنعت مستلزم هزینه و زمان بیشتری باشد ورود رقبا جدید به آن صنعت کم‌تر خواهد بود.
- **دولت:** قوانین دولتی موجود در یک صنعت (مانند سهولت دریافت امتیاز، وام یا تسهیلات و یا قوانین انحصاری برای یک محصول) ورود رقبا به آن صنعت را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

**تهدید کالاهای جایگزین<sup>۳۰</sup>:** بر اساس دیدگاه پورتر، وجود کالاهای جایگزین سودآوری یک صنعت را کاهش می‌دهد. زیرا ممکن است مشتریان با تغییر شرایط به استفاده از کالاهای جایگزین روی آورده و در نتیجه باعث کاهش تقاضا و سودآوری صنعت شوند. بنابراین ظهور کالا یا خدمات جایگزین در یک صنعت، یک تهدید اساسی محسوب می‌شود. از جمله عواملی که موجب افزایش این تهدید می‌شوند می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

<sup>28</sup> Competitive Rivalry

<sup>29</sup> Threat of New Entrants

<sup>30</sup> Threat of Substitutes

- کیفیت محصول جایگزین: هرچه محصول جایگزین دارای مشخصات برتر باشد تهدید آن جدی تر خواهد بود.
- بهای کمتر محصول جایگزین: هرچه بهای محصول جایگزین کم تر باشد، تقاضای آن بیش تر خواهد شد.
- قابلیت توسعه محصول جایگزین: هرچه محصول جایگزین قابلیت توسعه بیش تری داشته باشد، تهدید جدی تری خواهد بود.
- هزینه تغییر<sup>۳۱</sup> پایین: هرچه تغییر از محصول اصلی به محصول جایگزین کم هزینه تر باشد، تهدید آن جدی تر خواهد بود.

**قدرت چانه زنی تأمین کنندگان<sup>۳۲</sup>:** هرچه میزان انحصار تأمین کنندگان در یک صنعت بیش تر باشد، قدرت چانه زنی و فشار آن ها بر سازمان در خصوص تعیین قیمت و شرایط فروش افزایش خواهد یافت. در این حالت ورود به صنعت برای تأمین کنندگان، جذاب تر و برای کسب و کارهایی که مشتریان آن ها هستند پر ریسک تر می باشد. عوامل زیر بر قدرت چانه زنی تأمین کنندگان تاثیر گذار است:

- **تعداد تأمین کنندگان:** تعداد بالای عرضه کنندگان یک محصول باعث کاهش قدرت آن ها خواهد شد.
- **میزان تنوع محصولات:** اگر یک تأمین کننده دارای تمایز زیادی در محصولات خود باشد و محصولات متنوع تری داشته باشند، قدرت چانه زنی وی افزایش خواهد یافت.
- **هزینه ثابت بالا:** هرچه هزینه های ثابت (مستقل از تعداد تولید) برای یک تأمین کننده بالا باشد قدرت چانه زنی وی کاهش خواهد یافت.
- **حیاتی بودن محصول:** هرچه محصول قابل عرضه توسط یک تأمین کننده، محصول کلیدی تری در صنعت باشد به طوری که جایگزینی برای آن محصول وجود نداشته باشد، قدرت تأمین کننده افزایش خواهد یافت.
- **قابلیت ادغام عمودی پیشرو:** اگر تأمین کننده قدرت ادغام عمودی پیشرو بالاتری داشته باشد (یعنی توانایی خرید و یا ساخت واحد بعد از خود در زنجیره عرضه را داشته باشد)، قدرت چانه زنی وی بالا می رود.

**قدرت چانه زنی مشتریان<sup>۳۳</sup>:** هرچه قدر تعداد مشتریان محدودتر باشد، ریسک سازمان بیش تر خواهد بود. محدود بودن مشتریان یک کسب و کار به معنی افزایش قدرت آن ها در چانه زنی و در نتیجه ارائه تخفیف و تغییر شرایط به نفع آن ها است، زیرا در صورت عدم انجام این کار، کسب و کار دچار مشکل اساسی در فروش محصولات خود خواهد شد:

- **تعداد مشتریان:** تعداد بالای مشتریان قدرت آن ها را کم می کند، زیرا اگر یک مشتری محصول را نخرد مشتریان دیگری برای این محصول پیدا خواهند شد.
- **حجم خرید:** هرچه میزان خرید یک مشتری در مقایسه با دیگران بیش تر باشد، قدرت چانه زنی وی افزایش خواهد یافت.
- **هزینه تغییر وضعیت:** اگر هزینه تعویض یک کالا برای مشتری بالا باشد، وی نمی تواند به راحتی تأمین کننده خود را عوض کند.
- **محصولات جایگزین:** اگر محصول یک سازمان نقش حیاتی برای مشتریان داشته باشد و تعداد جایگزین های آن کم باشد، قدرت چانه زنی مشتریان کاسته خواهد شد.
- **میزان آشنایی با محصول:** اگر مشتری نسبت به محصول، اطلاعات کامل داشته باشد، آگاهی از روش تولید و قیمت تمام شده، قدرت چانه زنی زیادی برای وی ایجاد می کند.

<sup>31</sup> Switching Cost

<sup>32</sup> Bargaining Power of Suppliers

<sup>33</sup> Bargaining Power of Customers

- **قابلیت ادغام عمودی پسرو:** اگر مشتری قدرت ادغام عمودی پسرو داشته باشد (یعنی توان خرید یا ساخت واحد قبل از خود در صنعت را داشته باشد)، قدرت چانه‌زنی وی بالا می‌رود.

در هر یک از موارد فوق فرض می‌شود عوامل قبلی ثابت فرض شده و تنها عامل مورد بحث تغییر می‌یابد.



#### تصویر ۸. عوامل تأثیرگذار بر نیروهای رقابتی پورتر

لذا بر اساس نظر پورتر، صنعتی برای ورود مناسب است که، رقابت در آن زیاد نباشد، امکان ورود رقبای جدید به راحتی فراهم نگردد، خریداران محدود نبوده و قدرت چانه زنی بالایی نداشته باشند، کالاهای جایگزین برای محصول تولیدی در آن صنعت محدود باشد و تأمین‌کنندگان دارای قدرت انحصار نبوده و تعدادشان زیاد باشد.

تحلیل نیروهای رقابتی پورتر سه کاربرد عمده دارد:

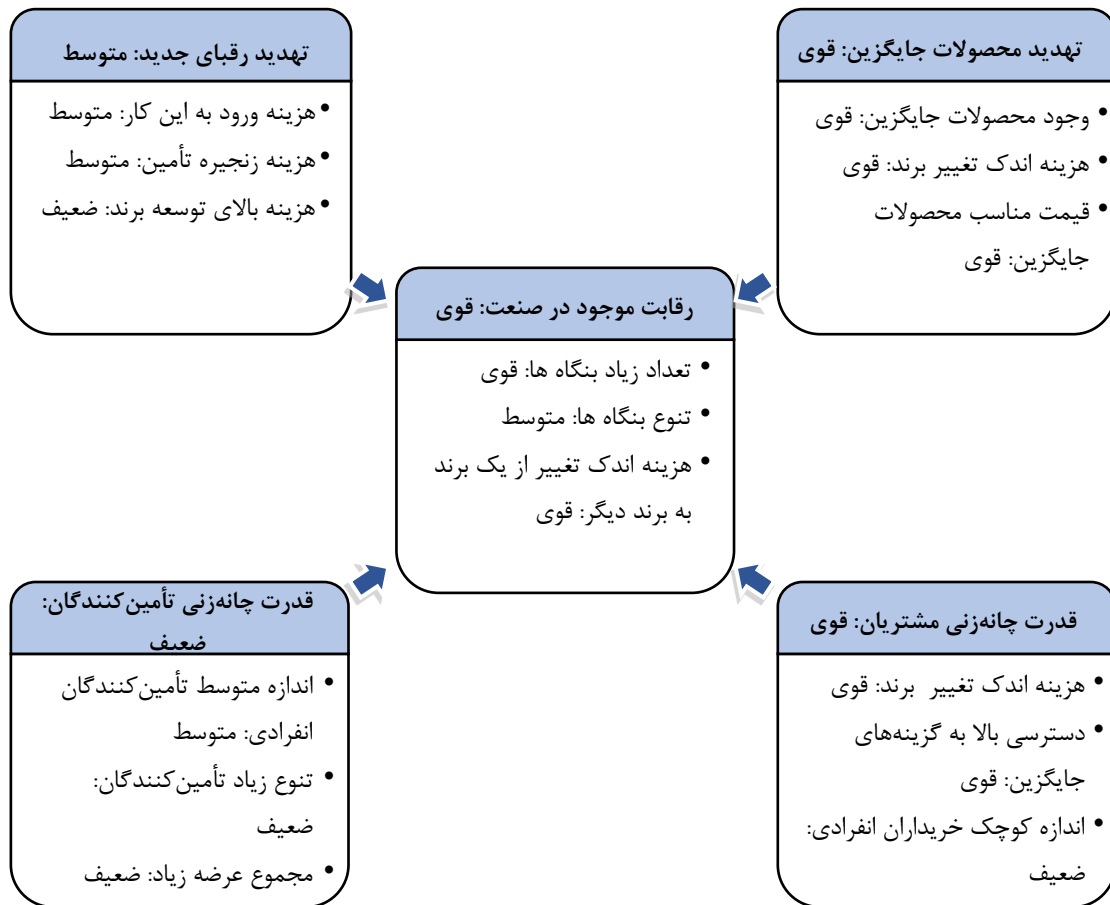
- ۱- قبل از ورود به یک صنعت می‌توانید در خصوص ورود و یا عدم ورود به آن صنعت تصمیم‌گیری کنید.
- ۲- اگر در صنعتی قرار دارید، می‌توانید با استفاده از نتایج این تحلیل در مورد ماندن و یا خروج از آن صنعت تصمیم‌گیری کنید.
- ۳- با استفاده از این تحلیل می‌توانید مناسب‌ترین و سودآورترین موقعیت را در صنعت شناسایی کنید.

#### گام‌های اجرا:

توصیه می‌شود جهت استفاده از این تکنیک، گام‌های زیر را با تشکیل جلسه طوفان فکری انجام دهید:

- گام ۱:** با توجه به توضیحات ارائه شده، در هرکدام از نیروهای رقابتی پورتر، عوامل تأثیرگذار بر کسب‌وکار خود را شناسایی کنید.
- گام ۲:** از بین عوامل شناسایی شده، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار خود را جستجو کنید.
- گام ۳:** اطلاعات به دست آمده از این تکنیک را در تحلیل SWOT و تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار مورد استفاده قرار دهید.

مثال. در ادامه نمونه تحلیل پورتر برای شرکت استارباکس آورده شده است:



تصویر ۹. نیروهای رقابتی پورتر در شرکت استارباکس

- **رقابت موجود در صنعت (نیروی قوی):** وجود تعداد زیاد بنگاه‌ها مانند مک‌دونالد و دانکن دوناتس، رقابت را برای استارباکس شدت می‌بخشد. این شرکت رقبای زیادی در اندازه‌های مختلف دارد که هر یک در زمینه خاص دارای تخصص و استراتژی می‌باشند. از طرف دیگر تغییر برند و خرید از یک برند دیگر برای مشتریان، کار ساده و کم‌هزینه‌ای است. بنابراین رقابت یکی از مهم‌ترین چالش‌های قهوه استارباکس می‌باشد.
- **قدرت چانه‌زنی خریداران یا مشتریان (نیروی قوی):** قدرت چانه‌زنی مشتریان از مهم‌ترین نیروهای تأثیرگذار بر این شرکت است. مشتریان به راحتی می‌توانند برند قهوه خود را تغییر داده یا مصرف قهوه خود را قطع کنند یا از انواع جایگزین نوشیدنی مانند نوشابه‌ها یا آب معدنی و ... استفاده کنند. این عوامل قوی، این واقعیت را که خریدهای فردی در مقایسه با کل درآمدهای شرکت اندک است تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عبارت دیگر خریدهای انفرادی و کوچک تأثیر چندانی بر کسب‌وکار ندارد اما دو عامل قوی دیگر، قدرت چانه‌زنی مشتریان را افزایش می‌دهد. مجموع این موارد نشان می‌دهد که قدرت چانه‌زنی مشتریان یکی از مسائل استراتژیک با اولویت بالای استارباکس است.
- **قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان (نیروی ضعیف):** اندازه متوسط تأمین‌کنندگان انفرادی یک عامل خارجی است که نیروی متوسطی را به استارباکس تحمیل می‌کند. با این حال، عرضه کلی در حجم بالا تأثیر هر یک تأمین‌کنندگان انفرادی را بر روی شرکت کاهش می‌دهد. همچنین قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان به دلیل تعداد زیاد عرضه‌کنندگان کم می‌شود زیرا تأمین‌کنندگان بسیاری برای قهوه و چای در جهان وجود دارند. شرکت استارباکس دارای سیاستی مبنی بر متنوع‌سازی

زنجیره تأمین خود در پی گرفته است که منجر به کم شدن تأثیر تأمین کنندگان بر کسب و کار شده است. از این رو، تأمین کنندگان تأثیر قابل توجهی بر استارباکس نداشته و قدرت چانه زنی آن‌ها یک موضوع استراتژیک مهم برای استارباکس تلقی نمی‌شود.

- **تهدید محصولات جایگزین (نیروی قوی):** محصولات جایگزین از پتانسیلی قوی برای تأثیرگذاری منفی بر کسب و کار قهوه استارباکس برخوردار هستند. در دسترس بودن انواع محصولات جایگزین، خرید از آن‌ها به جای استارباکس را برای مشتریان آسان می‌کند. به عنوان مثال، جایگزین‌هایی مانند انواع نوشابه‌ها و نوشیدنی‌های فوری و ... به راحتی از فروشگاه‌های مختلف قابل خریداری هستند. علاوه بر این هزینه این تغییر هم زیاد نیست و برخی از این محصولات جایگزین به صرفه‌تر بوده و قیمت‌های بسیار کم‌تری نسبت به محصولات استارباکس دارند. بنابراین تهدید موجود از طرف محصولات جایگزین یک نگرانی استراتژیک با اولویت بالا برای استارباکس است.
- **تهدید رقبای جدید (نیروی متوسط):** هزینه متوسط راه اندازی و مدیریت این کسب و کار و همچنین توسعه زنجیره تأمین، نیروهای متوسطی از جانب رقبای جدید بر این شرکت وارد می‌کند ولی از آنجا که رقبای جدید نیاز به هزینه بسیار بالا برای توسعه برند دارند، این موضوع خطر آن‌ها را کم می‌کند. به عنوان مثال، کافه‌های کوچک، منابع کافی برای توسعه برندهای خود ندارند. همچنین، توسعه برند به سال‌ها زمان برای رسیدن به سطح قدرت برند استارباکس نیاز دارد. ترکیب این عوامل، نیروی متوسطی را علیه شرکت استارباکس تحمیل می‌کند. بنابراین، تهدید تازه‌واردان یک اولویت درجه دوم در استراتژی‌های قهوه استارباکس است.

#### مزایا:

- از این تکنیک می‌توان برای تصمیم‌گیری در خصوص ورود/عدم ورود به یک صنعت یا ماندن/خروج از آن استفاده کرد.
- با استفاده از این تکنیک می‌توان، مناسب‌ترین و سودآورترین موقعیت در یک صنعت را شناسایی کرد و از فرصت‌های توسعه بهره جست.
- به درک میزان رقابت در یک صنعت و توسعه استراتژی‌ها بر اساس آن کمک می‌کند.

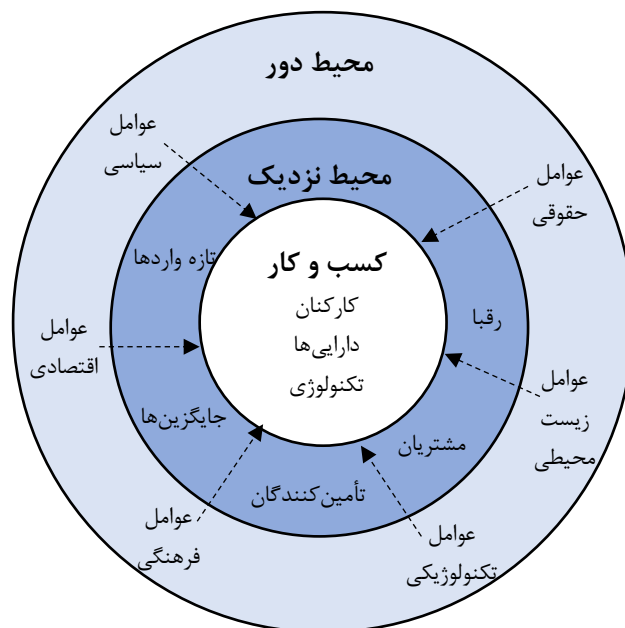
#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- خیلی کلی است و پیچیدگی‌های دنیای واقعی را نادیده می‌گیرد. لذا فقط می‌تواند به عنوان نقطه شروعی برای تحلیل عمیق‌تر کسب و کار مورد استفاده قرار گیرد.
- ذهنی است و در صورتی که در تیم تحلیل از افراد آموزش دیده و با تجربه استفاده نشده باشد ممکن است داده‌های ورودی بر اساس شنیده‌ها یا مشاهدات سطحی جمع‌آوری شود. این موضوع همچنین می‌تواند منجر به نتایج مغرضانه و سوءگیری افراد (عمدی یا غیرعمدی) شود.
- استفاده از آن برای شرکت‌هایی با سبد محصولات بزرگ و متنوع که در صنایع و بازارهای متعدد حضور دارند، دشوار است.

## تحلیل PESTEL

چه جنبه‌هایی از محیط کلان کسب و کار را به هنگام برنامه‌ریزی استراتژیک مورد توجه قرار دهیم؟

تحلیل PESTEL<sup>۳۴</sup> برای تجزیه و تحلیل عوامل محیطی کلان (دور) تأثیرگذار بر کسب و کار استفاده می‌شود. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، محیط یک سازمان در حالت کلی شامل دو دسته محیط دور و محیط نزدیک است. برای تحلیل محیط نزدیک کسب و کار از تحلیل نیروهای رقابتی پورتر و برای تحلیل محیط دور کسب و کار از تحلیل PESTEL استفاده می‌شود.



تصویر ۱۰. عوامل محیطی کسب و کار

تحلیل PESTEL یک ابزار ساده و کاربردی است که به‌طور دقیق و جامع، عوامل کلان محیطی را مورد بررسی قرار می‌دهد. این تکنیک به شما کمک می‌کند با شناخت تغییراتی که در محیط خارجی کسب و کار در حال اتفاق است، تصمیمات بهتری بگیرید. نسخه‌های متفاوتی از تحلیل PESTEL به نام‌های تحلیل PEST<sup>۳۵</sup>، PESTLIED<sup>۳۶</sup>، STEEPLE<sup>۳۷</sup>، SLEPT<sup>۳۸</sup> و LONGPESTLE وجود دارد.

<sup>34</sup> Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal

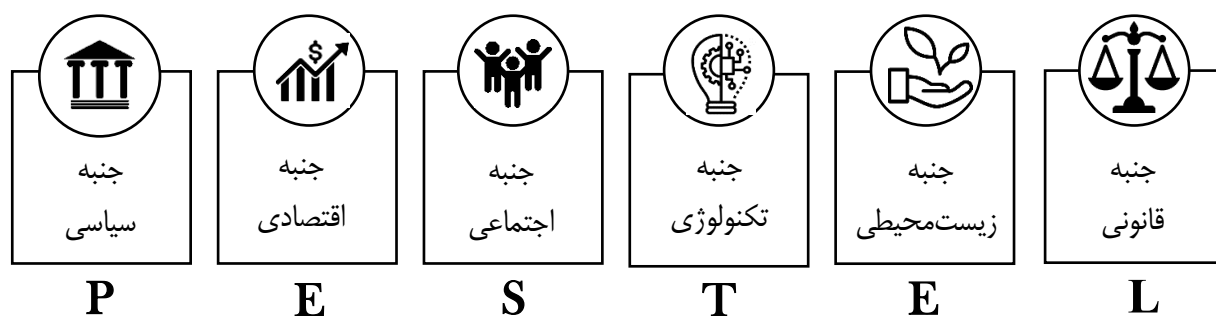
<sup>35</sup> Political, Economic, Social, Technological

<sup>36</sup> Political, Economic, Social, Technological, Legal, International, Environmental, Demographic

<sup>37</sup> Social, Technological, Environmental, Economic, Political, Legal, Ethical

<sup>38</sup> Social, Legal, Economic, Political, Technological

هر کدام از حروف این تکنیک، نشان‌دهنده جنبه مهمی از محیط کسب‌وکار است:



تصویر ۱۱. اجزای تحلیل PESTEL

برای هر یک از جنبه‌های محیطی، عواملی در نظر گرفته می‌شود. این عوامل با توجه به محیط کسب‌وکار می‌تواند متفاوت باشد:

**جنبه سیاسی:** منظور از این جنبه، وضعیت سیاسی یک کشور و کلیه تصمیم‌گیری‌های دولتی است که بر کسب‌وکارها در آن کشور تأثیر می‌گذارد. با توجه به شرایط جهان امروز، علاوه بر رخدادهای سیاسی درون یک کشور، اتفاقات و رخدادهای سیاسی کشورهای دیگر نیز ممکن است کسب‌وکارها را تحت تأثیر قرار دهد. آیا تغییرات دولت، فشارهای خارجی و تعارض‌های سیاسی با کشورهای منطقه بر کسب‌وکار شما تأثیرگذار است؟ کلیه عوامل سیاسی که ممکن است بر کسب‌وکار شما تأثیر بگذارد را شناسایی کرده و نحوه تأثیرگذاری آن را مشخص کنید. از جمله عوامل سیاسی تأثیرگذار بر کسب‌وکارها در ایران می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- روابط بین‌المللی کشور
- تعارضات سیاسی و فشارهای خارجی
- میزان جنگ و مناقشات بین‌المللی و منطقه‌ای
- ارتباط با اقوام مرزنشین کشورهای همسایه
- تروریسم
- سیاست‌های تجاری، توافق‌نامه‌های تجاری و منطقه‌ای
- تغییرات در دولت
- میزان شفافیت دولت

**جنبه اقتصادی:** در این جنبه از تحلیل PESTEL، می‌بایست شرایط اقتصادی کشوری که در آن فعالیت می‌کنید را به‌طور مستمر مورد پایش قرار دهید. تغییرات نرخ تورم، نرخ بهره و تغییرات نرخ ارز چگونه است و به چه شکل بر کسب‌وکار شما تأثیر می‌گذارد؟ آیا احتمال دارد دولت در بازار دخالت کند؟ رشد اقتصادی در منطقه چگونه است؟ پیش‌بینی می‌کنید روند نوسانات قیمت به چه شکل باشد؟ مثال‌هایی از عوامل مرتبط با این جنبه در زیر بیان شده است:

- میزان رشد اقتصادی
- کسری بودجه
- درآمد سرانه کشور
- ثبات اقتصادی
- تولید ناخالص ملی (GNP)
- تولید ناخالص داخلی (GDP)

- وضعیت تورم
- نرخ ارز
- نرخ بهره
- تعرفه‌های تجاری
- میزان سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
- اعتبارات و زیرساخت‌ها
- مالیات
- وضعیت پس‌اندازها، دارایی‌ها و بدهی‌ها
- روندهای اقتصاد منطقه‌ای

**جنبه اجتماعی:** جنبه محیطی دیگری که مستقیماً بر رفتار مصرف‌کننده تأثیر می‌گذارد، جنبه اجتماعی است. منظور از جنبه اجتماعی کلیه عواملی است که نشان‌دهنده نگرش اجتماعی و فرهنگ جامعه باشد. شما می‌بایست عوامل محیطی منطقه‌ای که در آن فعالیت می‌کنید را شناسایی کنید. کدام عوامل اجتماعی، کسب‌وکار شما را تحت تأثیر قرار می‌دهند؟

- آداب و رسوم
- فرهنگ و سبک زندگی
- بهداشت و سطح تحصیلات
- توزیع سنی
- بیکاری
- جمعیت شهرها و روستاها
- کوچ و مهاجرت به شهرها
- عوامل قومی و مذهبی
- تغییرات سبک زندگی
- الگوهای خرید و قدرت خرید

**جنبه تکنولوژیکی:** منظور از جنبه تکنولوژیکی، فن‌آوری‌های موجود در منطقه مورد فعالیت می‌باشد. فن‌آوری‌های جدید مانند شبکه‌های اجتماعی می‌توانند به‌عنوان یک فرصت مهم در کسب‌وکار مورد استفاده قرار گیرند. از جمله عوامل تکنولوژیکی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- نرخ بازگشت سرمایه‌گذاری در فن‌آوری
- ارزش افزوده سرمایه‌گذاری در فن‌آوری
- اطلاعات و ارتباطات
- سطح توسعه فن‌آوری
- مالکیت معنوی
- پیچیدگی در سطوح مختلف
- میزان اتوماسیون فرآیندها

**جنبه زیست‌محیطی:** کلیه عواملی که مرتبط با محیط‌زیست و طبیعت هستند در این دسته جا می‌گیرند. این عوامل به‌ویژه در صنایع خاصی مانند گردشگری، کشاورزی و ... حائز اهمیت می‌باشند:



- شرایط زیست‌محیطی
- موقعیت جغرافیایی
- مقررات محیطی
- انرژی

**جنبه قانونی:** هر قانونی که مربوط به کسب‌وکار است و در گروه عوامل سیاسی جای نمی‌گیرد، جزو عوامل قانونی است. قوانین تأثیرگذار بر کسب‌وکار خود را شناسایی کرده و از آن‌ها جهت ایجاد فرصت‌ها و رفع تهدیدها استفاده کنید:

- قوانین کار
- قوانین مصرف‌کننده
- قوانین ایمنی
- قوانین انحصارزدایی و خصوصی‌سازی
- مقررات خاص صنعت
- مقررات رقابت

### گام‌های اجرا:

توصیه می‌شود جهت استفاده از این تکنیک، گام‌های زیر را با تشکیل جلسه طوفان فکری انجام دهید:

**گام ۱:** با توجه به توضیحات ارائه شده، در هر کدام از جنبه‌های تحلیل PESTEL، عوامل تأثیرگذار بر کسب‌وکار خود را شناسایی کنید. توجه داشته باشید که عوامل عنوان شده تنها نمونه‌هایی جهت درک بیشتر بوده و شما می‌توانید عوامل مرتبط با کسب‌وکار خود را در نظر بگیرید.

**گام ۲:** از بین عوامل شناسایی شده، فرصت‌ها و تهدیدهای کسب‌وکار خود را جستجو کنید.

**گام ۳:** اطلاعات به دست آمده از این تکنیک را در تحلیل SWOT و تدوین استراتژی‌های کسب‌وکار مورد استفاده قرار دهید.

**مثال.** در ادامه، نمونه تحلیل PESTEL برای شرکت استارباکس آورده شد است:

### جنبه سیاسی:

- ۱- یکپارچه‌سازی منطقه‌ای بازارها (فرصت): یکپارچه‌سازی منطقه‌ای بازارها یک عامل خارجی است که فرصتی را برای گسترش استارباکس در جهان فراهم می‌کند.
- ۲- بهبود حمایت دولتی از زیرساخت‌ها (فرصت): حمایت دولت‌ها از زیرساخت در کشورهای مختلف، موجب ایجاد فرصت برای دسترسی به بازارها و تأمین‌کنندگان بیشتر می‌شود.
- ۳- خط قرمز بروکراسی در کشورهای در حال توسعه (تهدید): این عامل به ویژه در کشورهای در حال توسعه، گسترش تجارت را برای استارباکس سخت می‌کند.

### جنبه اقتصادی:

- رشد سریع کشورهای در حال توسعه (فرصت): این عامل موجب کسب درآمد بیشتر استارباکس از بازارهای مختلف در سراسر جهان می‌شود.
- کاهش نرخ بیکاری (فرصت): این عامل موجب کسب درآمد بیشتر استارباکس از بازارهای مختلف در سراسر جهان می‌شود.
- افزایش هزینه نیروی کار در کشورهای تأمین‌کننده (تهدید): این عامل در کشورهایی که تأمین‌کننده مواد اولیه استارباکس هستند یک تهدید به حساب می‌آید زیرا موجب بالا رفتن قیمت مواد اولیه می‌شود.

#### جنبه فرهنگی:

- فرهنگ در حال رشد نوشیدن قهوه (فرصت): رشد فرهنگ استفاده از قهوه و افزایش طبقه متوسط در سراسر جهان موجب ایجاد فرصتی برای استارباکس جهت افزایش درآمد شده است.
- افزایش آگاهی در خصوص سلامت (فرصت): این فرصت برای استارباکس فراهم است تا با ارائه محصولات سالم‌تر، مشتریانی که بیش‌تر نسبت به سلامتی خود نگران هستند را جذب کند.
- رشد طبقه اجتماعی متوسط (فرصت): این عامل نیز یک فرصت برای شرکت استارباکس به حساب می‌آید.

#### جنبه تکنولوژیکی:

- افزایش خرید از طریق موبایل (فرصت): استارباکس این فرصت را دارد تا با بهبود برنامه‌های موبایل و خدمات مرتبط، درآمد بیش‌تری را از طریق خریدهای موبایلی کسب کند.
- انتقال فن‌آوری به کشاورزان قهوه (فرصت): این عامل موجب می‌شود تا این شرکت بهره‌وری زنجیره‌تأمین خود را بر اساس فن‌آوری‌های جدید که کشاورزان قهوه از آن استفاده می‌کنند، افزایش دهد.
- افزایش دسترسی به دستگاه‌های خانگی تولید قهوه (تهدید): این عامل با ایجاد جایگزین‌های زیاد برای محصولات استارباکس به‌عنوان یک تهدید محسوب می‌شود.

#### جنبه زیست‌محیطی:

- روند ثبات تجاری (فرصت): این عامل بر فرآیندهایی از کسب‌وکار تمرکز دارد که کم‌ترین تأثیر بر محیط زیست را تضمین می‌کنند.
- رشد حمایت برای منبع‌یابی مسئولانه (فرصت): منبع‌یابی مسئولانه بر مسئولیت‌اجتماعی شرکت در زنجیره‌تأمین تأکید دارد.
- افزایش محبوبیت محصولات سازگار با محیط‌زیست (فرصت): استارباکس با ارائه محصولاتی در بسته‌بندی‌های قابل‌بازیافت، فرصت‌هایی پیش‌رو دارد.

#### جنبه حقوقی:

- مقررات ایمنی محصولات (فرصت): استارباکس فرصت‌هایی را برای بهبود عملکرد خود با رعایت مقررات ایمنی محصول دارد.
- مقررات مرتبط با اصلاح ژنتیکی در خارج از ایالات متحده (فرصت): استارباکس فرصت‌هایی را برای بهبود عملکرد خود با رعایت قوانین مربوط به مواد اولیه اصلاح ژنتیکی شده دارد.

- **افزایش مقررات اشتغال (تهدید):** افزایش قوانین کار، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، موجب سخت شدن دسترسی این شرکت به بازار نیروی کار و افزایش هزینه‌های منابع انسانی می‌شود.

#### مزایا:

- یک چارچوب ساده و کاربردی است.
- با ارائه یک دید همه‌جانبه، در توسعه استراتژی‌های کسب‌وکار یا تصمیم‌گیری در خصوص عرضه یک محصول در یک بازار خاص مفید است.
- با ایجاد آگاهی در مورد تهدیدات و فرصت‌های بالقوه موجود در محیط کسب‌وکار می‌تواند منجر به شناسایی فرصت‌های سرمایه‌گذاری و افزایش سودآوری شود.
- در شناسایی پیامدهای ناشی از ورود به بازارهای ملی و بین‌المللی کمک می‌کند.

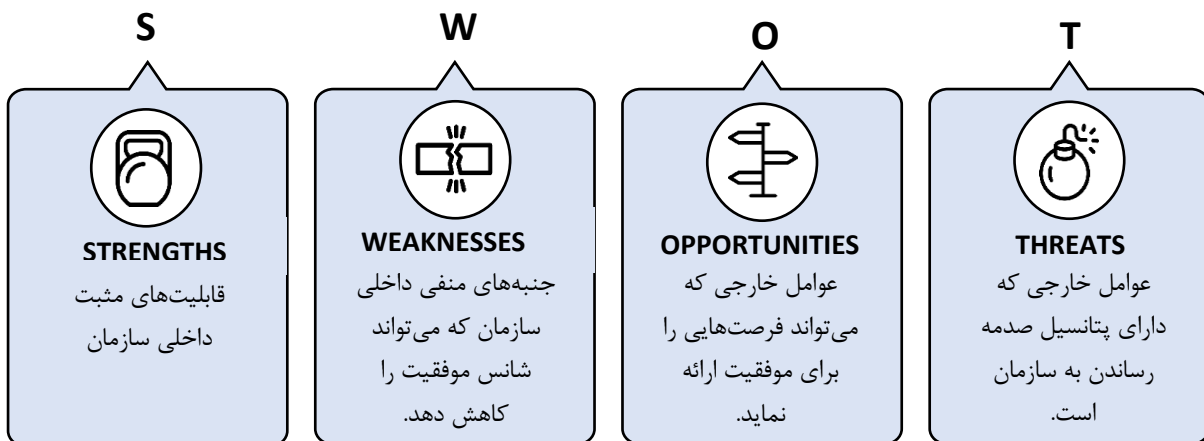
#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- رشد سریع تکنولوژی و تغییرات اجتماعی می‌تواند پیش‌بینی نحوه تأثیرگذاری این تحولات بر کسب‌وکار را با دشواری مواجه ساخته و نیازمند استفاده از این تحلیل به‌صورت منظم است.
- تنها محیط خارجی را بررسی می‌کند و برخی عوامل خارجی مانند فعالیت‌های رقبا یا روندهای صنعت را در نظر نمی‌گیرد لذا نیاز است که به همراه سایر تکنیک‌های تحلیل کسب‌وکار مانند پنج نیروی رقابتی پورتر و تحلیل SWOT مورد استفاده قرار گیرد.
- دسترسی تحلیلگران به اطلاعات خارجی با کیفیت، نیازمند زمان و هزینه است.

## ماتریس SWOT

چگونه می‌توانیم کلیه عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر کسب‌وکار را در ارتباط با هم و برای تدوین مناسب‌ترین استراتژی‌ها مورد استفاده قرار دهیم؟

یکی از مناسب‌ترین ابزارها جهت برنامه‌ریزی استراتژیک، تحلیل SWOT می‌باشد. نام این تکنیک، از حروف ابتدایی عبارت‌های «قوت»<sup>۳۹</sup>، «ضعف»<sup>۴۰</sup>، «فرصت»<sup>۴۱</sup> و «تهدید»<sup>۴۲</sup> ایجاد شده است. تحلیل SWOT ابزاری است که با بررسی تهدیدها و فرصت‌های خارجی و همچنین نقاط ضعف و قوت داخلی کمک می‌کند یک دید کامل و جامع نسبت به کسب‌وکار خود پیدا کرده و استراتژی‌های متناسب با وضعیت کنونی کسب‌وکار را تدوین نماید.



تصویر ۱۲. جنبه‌های مختلف ماتریس SWOT

### گام‌های اجرا و مثال:

**گام ۱: بررسی محیط داخلی**<sup>۴۳</sup>. در گام اول می‌بایست عوامل داخلی سازمان بررسی شود. عوامل داخلی آن دسته از عوامل هستند که تحت کنترل سازمان قرار دارند. این عوامل معمولاً شامل اموری از قبیل بازاریابی، مالی، حسابداری، مدیریت، تولید، عملیات و سیستم‌های اطلاعات مدیریت می‌باشند. عوامل داخلی معمولاً به دو دسته نقاط قوت و ضعف تقسیم می‌شوند، هر سازمانی جهت نیل به اهداف خود به دنبال آن است که نقاط قوت را تقویت و نقاط ضعف را کاهش دهد:

منظور از نقاط قوت ویژگی‌های متمایزی است که سازمان می‌تواند به‌وسیله آن‌ها نسبت به رقبا مزیت رقابتی پیدا کند. نقاط قوت ممکن است ملموس باشد مانند سرمایه یا تکنولوژی و یا غیر ملموس باشد مانند فروش بالای نوع خاصی از محصولات. برای یافتن نقاط قوت، می‌توان از سوال‌هایی مشابه زیر استفاده کرد:

- مشتریان چه ویژگی از محصولات یا کسب‌وکار شما را دوست دارند؟
- چه کاری را بهتر از شرکت‌های دیگر انجام می‌دهید؟
- مهم‌ترین نکته مثبتی که باعث شناخت برند شما می‌شود، چیست؟
- چه محصولی از همه پرفروش‌تر است و دلیل پرفروش بودن چیست؟

<sup>39</sup> Strength

<sup>40</sup> Weakness

<sup>41</sup> Opportunity

<sup>42</sup> Threat

<sup>43</sup> Internal Factors

- چه منابعی (از نظر نیروی انسانی و یا منابع تکنولوژی و یا ...) دارید که رقبا ندارند؟

منظور از ضعف، ایرادات و نقاط منفی موجود در کسب و کار است که نیاز به بهبود دارد و مزیتی برای سازمان به وجود نمی‌آورد. در واقع نقاط ضعف، همان محدودیت یا کمبود در منابع، مهارت‌ها، امکانات و توانایی‌هایی است که سازمان درگیر آن است. پاسخ به سوالات زیر می‌تواند نقاط ضعف سازمان را مشخص کند:

- مشتریان، کدام ویژگی‌های مرتبط با محصولات شما را دوست ندارند؟
- چه انتقادی در اغلب نظرات مشتریان مشاهده می‌شود؟
- چرا مشتریان از خرید محصول یا خدمات، منصرف می‌شوند؟
- نکته منفی موجود در برند شما از نظر جامعه چیست؟
- رقبا چه منابعی دارند که شما ندارید؟
- بزرگ‌ترین چالش‌های شما در فروش محصولات چیست؟

پس از بررسی و شناسایی نقاط قوت و ضعف، آن‌ها در ستون اول ماتریسی به نام ماتریس ارزیابی عوامل داخلی یا IFE<sup>۴۴</sup> ثبت می‌شوند. نمونه‌ای از ماتریس IFE در زیر نشان داده شده است. در خصوص نحوه تکمیل سایر ستون‌ها در ادامه توضیح داده خواهد شد.

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز	امتیاز وزن دار	توضیحات
نقاط قوت: ....				
نقاط ضعف: ...				
جمع	۱			

تصویر ۱۳. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

**گام ۲: بررسی محیط خارجی.** در گام بعدی می‌بایست عوامل خارجی سازمان مورد بررسی قرار گیرد. عوامل خارجی، مواردی هستند که در عین اثرگذاری روی فعالیت‌ها و سرنوشت سازمان، خارج از کنترل سازمان هستند. برای تعیین عوامل خارجی باید فرصت‌ها و تهدیدهای پیش روی کسب و کار مورد بررسی قرار گیرد. عوامل خارجی را می‌توان با استفاده از «پنج نیروی رقابتی پورتر» یا «تحلیل PESTEL» شناسایی نمود:

فرصت‌ها عناصری محیطی هستند که سازمان می‌تواند از آن‌ها به نفع خود بهره برداری کند. تحلیل دقیق محیط خارجی می‌تواند باعث شناسایی فرصت‌های جدیدی شود که توسعه و رشد را برای سازمان به همراه خواهند داشت.

تهدید، موقعیت نامطلوبی در محیط خارجی سازمان است که ممکن است سازمان را با خطر مواجه کند. به عبارت دیگر، حوادث و شرایطی که به سازمان آسیب می‌رساند و پیامدهای نامناسبی ایجاد می‌کند به عنوان تهدید در نظر گرفته می‌شوند. پاسخگویی به سوالاتی مانند زیر می‌تواند منجر به شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی شود:

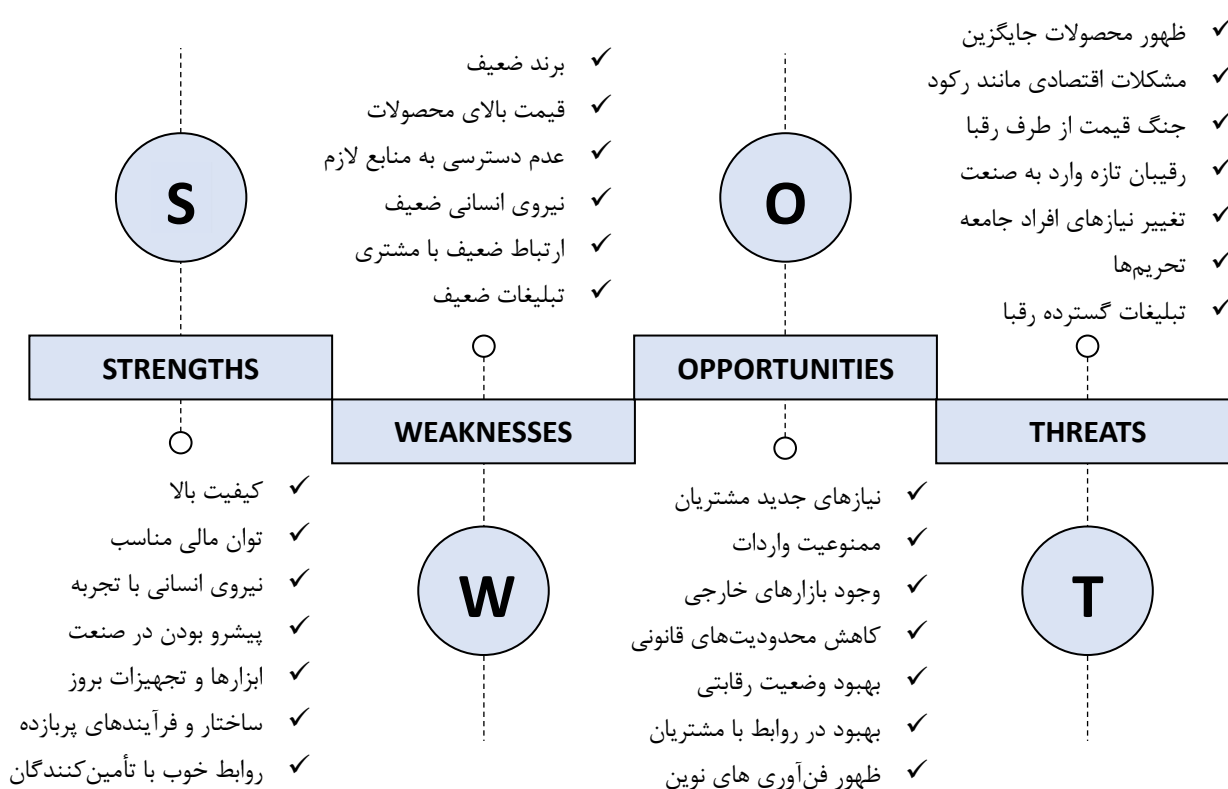
- چگونه می‌توان فروش و خدمات مشتری را بهتر کرد؟
- نیاز اصلی مشتریان که به خاطر آن به ما مراجعه می‌کنند چیست؟
- آیا منابعی وجود دارد که از ظرفیت آن‌ها به‌طور کامل استفاده نشده باشد؟
- آیا منابع و قابلیت‌های سازمان به‌صورت بهینه مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
- کدام کانال بازاریابی بیش از انتظار اثربخش بوده و چرا؟

پس از بررسی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، آن‌ها در ستون اول ماتریس ارزیابی عوامل خارجی یا EFE<sup>45</sup> ثبت می‌شوند.

توضیحات	امتیاز وزن دار	امتیاز	وزن	عوامل استراتژیک خارجی
				فرصت‌ها: ....
				تهدیدها: ....
			۱	جمع

تصویر ۱۴. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

نمونه‌هایی از نقاط قوت و ضعف و همچنین فرصت‌ها و تهدیدهای پیش رو برای یک سازمان در تصویر زیر نشان داده شده است:



تصویر ۱۵. نمونه‌هایی از نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها

<sup>45</sup> External Factors Evaluation Matrix

گام ۳: تعیین اوزان عوامل داخلی و خارجی. پس از لیست کردن عوامل داخلی و خارجی در ماتریس‌های IFE و EFE می‌بایست وزن و امتیاز هر عامل مشخص شود.

وزن یا میزان اهمیت هر عامل استراتژیک، از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) در نظر گرفته می‌شود. مجموع اوزان عوامل استراتژیک نباید بیش‌تر از ۱ شود. می‌توان با استفاده از مدل فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) میزان اهمیت هر عامل استراتژیک را مشخص کرد.

امتیاز هر عامل نیز مطابق با جداول زیر مقادیر ۱ تا ۴ را به خود اختصاص می‌دهد:

جدول ۲. امتیاز معیارهای داخلی

گزینه انتخابی	ضعف اساسی	ضعف	قوت	قوت اساسی
امتیاز	۱	۲	۳	۴

جدول ۳. امتیاز معیارهای خارجی

گزینه انتخابی	تهدید جدی	تهدید	فرصت	فرصت عالی
امتیاز	۱	۲	۳	۴

در نهایت وزن هر عامل در امتیاز آن ضرب می‌شود تا امتیاز موزون آن عامل به‌دست آید. به‌عنوان مثال، مراحل تشریح شده برای یک شرکت فرضی به شکل زیر انجام شده است:

توضیحات	امتیاز وزن دار	امتیاز	وزن	عوامل استراتژیک داخلی
<b>نقاط قوت:</b>				
	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	توان مالی مناسب شرکت
	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	وجود شبکه گسترده خدمات پس از فروش
	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	استقرار سیستم مدیریت کیفیت
	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	امکان افزایش تولید
	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص
	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	انطباق محصول با استانداردهای داخلی
	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	وجود تجهیزات و ماشین آلات مناسب
	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	وجود فضای فیزیکی مناسب و کافی برای توسعه تولید
	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	تیم R&D قوی
<b>نقاط ضعف:</b>				
	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	عدم وجود سیستم بازاریابی در جذب مشتریان جدید
	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	کیفیت نامناسب و ظرفیت کم انبارها
	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	قیمت تمام شده بالای محصول
	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	فرهنگ کار تیمی
	۰/۰۸	۱	۰/۰۸	هزینه بالای نگهداری مواد اولیه
	۲/۹۴		۱	<b>جمع</b>

تصویر ۱۶. ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) وزن دار

از مجموع امتیازهای وزن دار، نمره نهایی سازمان تعیین می‌شود. جمع امتیاز وزنی، حداقل ۱، حداکثر ۴ و به طور متوسط ۲.۵ می‌باشد. امتیاز بیش تر از ۲.۵ نشان دهنده موقعیت مناسب سازمان در میان کسب و کارهای مشابه و امتیاز کمتر از ۲.۵ نشان دهنده موقعیت داخلی نامناسب سازمان می‌باشد. بنابراین، مقدار ۲/۹۴ به دست آمده از ماتریس IFE صفحه قبل، بیانگر غلبه نقاط قوت شرکت بر نقاط ضعف آن می‌باشد.

توضیحات	امتیاز وزن دار	امتیاز	وزن	عوامل استراتژیک خارجی
<b>فرصت‌ها:</b>				
	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	وجود روابط خوب با شرکای تجاری
	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	وجود امکان صادرات محصول
	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	کاهش هزینه دسترسی انرژی
	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	دسترسی به کانال‌های توزیع
	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	ثبات سیاست‌های تجاری
	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	کاهش تعرفه‌های گمرکی
	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	حمایت دولت از تولید داخلی
<b>تهدیدها:</b>				
	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	نوسانات نرخ ارز
	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	تنوع محصولات رقبا
	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	نرخ تورم (کاهش ارزش پول ملی)
	۰/۱۸	۲	۰/۰۹	تحریم‌ها
	۰/۰۶	۱	۰/۰۶	افزایش هزینه‌های نیروی کار
	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	افزایش شرکت‌های رقیب
	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	قیمت محصولات رقبا
	۲/۵۶		۱	جمع

تصویر ۱۷. ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) وزن دار

عدد ۲.۵۶ در ماتریس EFE بالا، نشان دهنده سهم تقریباً برابر فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در محیط خارجی می‌باشد.

**گام ۴: طراحی مدل تحلیلی SWOT.** نقاط قوت و ضعف و همچنین تهدیدها و فرصتهایی که در بالا شناسایی شدند جهت تحلیل هم‌زمان، در ماتریسی به شکل زیر به نام SWOT وارد می‌شوند. با استفاده از این ماتریس، عوامل استراتژیک به صورت دو به دو مورد بررسی قرار گرفته از تلاقی آن‌ها چهار نوع استراتژی WO، WT، ST و SO ایجاد می‌شود:

عوامل استراتژیک	قوت (S)	ضعف‌ها (W)
فرصت‌ها (O)	استراتژی‌های SO استفاده از نقاط قوت سازمان برای بهره برداری از فرصت‌های خارجی موجود	استراتژی‌های WO استفاده از فرصت‌های خارجی برای از بین بردن نقاط ضعف داخلی سازمان
تهدیدها (T)	استراتژی‌های ST استفاده از نقاط قوت برای مقابله با تهدیدات خارجی	استراتژی‌های WT کاهش نقاط ضعف و پرهیز از تهدیدات

تصویر ۱۸. ماتریس SWOT



انجام مقایسه میان عوامل داخلی و خارجی و تعیین استراتژی‌های مناسب نیازمند خبرگی و قدرت تجزیه و تحلیل بالا می‌باشد. به‌عنوان مثال عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده برای شرکت فرضی، به شکل زیر در ماتریس SWOT وارد شده و در نقطه تلاقی هر کدام از عوامل، استراتژی‌هایی پیشنهاد شده است:

<b>SWOT</b>		
<b>ضعف‌ها (W)</b>	<b>قوت (S)</b>	
$W_1$ : عدم وجود سیستم بازاریابی در جذب مشتریان جدید $W_2$ : کیفیت نامناسب و ظرفیت کم انبارها $W_3$ : قیمت تمام شده بالای محصول $W_4$ : فرهنگ کار تیمی $W_5$ : هزینه بالای نگهداری مواد اولیه	$S_1$ : توان مالی مناسب شرکت $S_2$ : وجود شبکه گسترده خدمات پس از فروش $S_3$ : استقرار سیستم مدیریت کیفیت $S_4$ : امکان افزایش تولید $S_5$ : وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص $S_6$ : انطباق محصول با استانداردهای داخلی $S_7$ : وجود تجهیزات و ماشین آلات مناسب $S_8$ : وجود فضای فیزیکی مناسب و کافی برای توسعه تولید وک: تیم R&D قوی	
<b>استراتژی‌های WO</b>	<b>استراتژی‌های SO</b>	<b>فرصت‌ها (O)</b>
۱- مدیریت زنجیره تامین در جهت استفاده از خدمات تامین کنندگان	۱- تنوع محصول با تولید محصولات جدید ۲- توسعه سهم بازار داخلی ۳- توسعه صادرات	$O_1$ : وجود روابط خوب با شرکای تجاری $O_2$ : وجود امکان صادرات محصول $O_3$ : کاهش هزینه دسترسی انرژی $O_4$ : دسترسی به کانال‌های توزیع $O_5$ : ثبات سیاست‌های تجاری $O_6$ : کاهش تعرفه‌های گمرکی $O_7$ : حمایت دولت از تولید داخلی
<b>استراتژی‌های WT</b>	<b>استراتژی‌های ST</b>	<b>تهدیدها (T)</b>
۱- مدیریت هزینه هدفمند ۲- ایجاد واحد توسعه محصول و تحقیقات بازار ۳- انعطاف پذیری سازمان در کنترل عوامل مؤثر بر سود آوری	۱- ارتقاء کیفیت محصولات ۲- کارسنجی و جذب کارکنان ماهر و متخصص ۳- تولید برخی از مواد اولیه وارداتی در داخل سازمان	$T_1$ : نوسانات نرخ ارز $T_2$ : تنوع محصولات رقبا $T_3$ : نرخ تورم (کاهش ارزش پول ملی) $T_4$ : تحریم‌ها $T_5$ : افزایش هزینه‌های نیروی کار $T_6$ : افزایش شرکت‌های رقیب $T_7$ : قیمت محصولات رقبا

تصویر ۱۹. نمونه تکمیل شده ماتریس SWOT

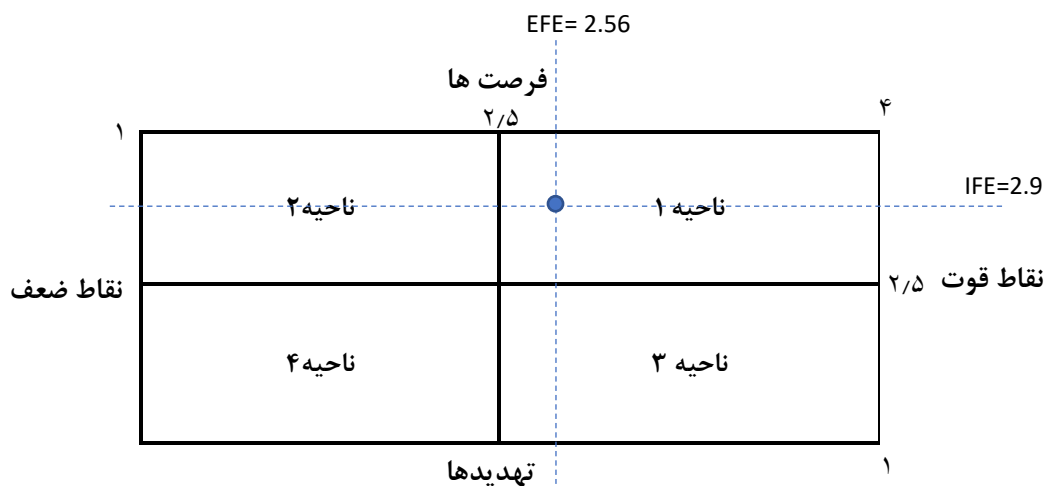
- استراتژی‌های تهاجمی ( $SO^{46}$ ): استراتژی‌های استفاده حداکثری از فرصت‌های محیطی با به‌کارگیری نقاط قوت: این استراتژی‌ها که استراتژی‌های تهاجمی یا راهبرد حداکثر-حداکثر نامیده می‌شوند، به دنبال آن هستند که با تکیه بر نقاط قوت داخلی بیش‌ترین بهره را از فرصت‌های خارجی موجود ببرند.

<sup>46</sup> Strength, Opportunity

- استراتژی‌های رقابتی (ST<sup>47</sup>): استراتژی‌های استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از مواجهه با تهدیدها: این استراتژی‌ها که استراتژی‌های اقتضایی یا راهبرد حداکثر- حداقل نامیده می‌شوند، در صدد هستند تا با استفاده از نقاط قوت داخلی، تأثیرات منفی تهدیدات خارجی را کاهش داده و از بین ببرند.
- استراتژی‌های محافظه کارانه (WO<sup>48</sup>): استراتژی‌های استفاده از فرصت‌های محیطی برای جبران نقاط ضعف داخلی: این استراتژی‌ها که استراتژی‌های انطباقی یا راهبرد حداقل- حداکثر نامیده می‌شوند، تلاش دارند تا با کاستن از ضعف‌ها بتوانند حداکثر استفاده را از فرصت‌های موجود ببرند.
- استراتژی‌های تدافعی (WT<sup>49</sup>): استراتژی‌هایی برای به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف: هدف این استراتژی‌ها که استراتژی‌های دفاعی یا راهبرد حداقل- حداقل نیز نامیده می‌شوند، کاهش ضعف‌های داخلی به منظور کاستن و خنثی‌سازی تهدیدات است. در این حالت سازمان هم با ضعف‌های داخلی و هم تهدیدات خارجی روبرو است و اوضاع وخیمی دارد و می‌بایست برای بقاء خود تلاش نماید. لذا به این دسته از استراتژی‌ها، استراتژی‌های بقا نیز می‌گویند.

**گام ۵: ماتریس داخلی و خارجی (IE).** در مرحله آخر می‌بایست تعیین کرد کدام دسته از استراتژی‌های تعیین شده برای سازمان مناسب‌تر هستند. برای این کار، نمرات حاصل از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) در ابعاد عمودی و افقی ماتریس SWOT قرار می‌گیرد تا جایگاه سازمان را مشخص کند.

جایگاه شرکت فرضی در ناحیه شماره ۱ که مختص استراتژی‌های تهاجمی است قرار می‌گیرد. این خانه حاکی از آن است که وضعیت سازمان از نظر محیط داخلی و خارجی از متوسط بالاتر است بنابراین باید از استراتژی‌های تهاجمی جهت توسعه وضعیت این شرکت استفاده کرد.



تصویر ۲۰. ماتریس داخلی و خارجی (IE)

<sup>47</sup> Strength, Threat

<sup>48</sup> Weakness, Opportunity

<sup>49</sup> Weakness, Threat

## مزایا:

- استفاده از این تکنیک به مهارت و آموزش خاصی نیاز ندارد.
- این تکنیک می‌تواند در سطوح مختلف مانند سازمان، یک واحد سازمانی، یک تیم یا فرد و برای اهداف مختلف مانند ارزیابی یک محصول خاص یا برند، فرآیند تجاری، بازار محصول یا اجرای یک فن‌آوری خاص مورد استفاده قرار گیرد.

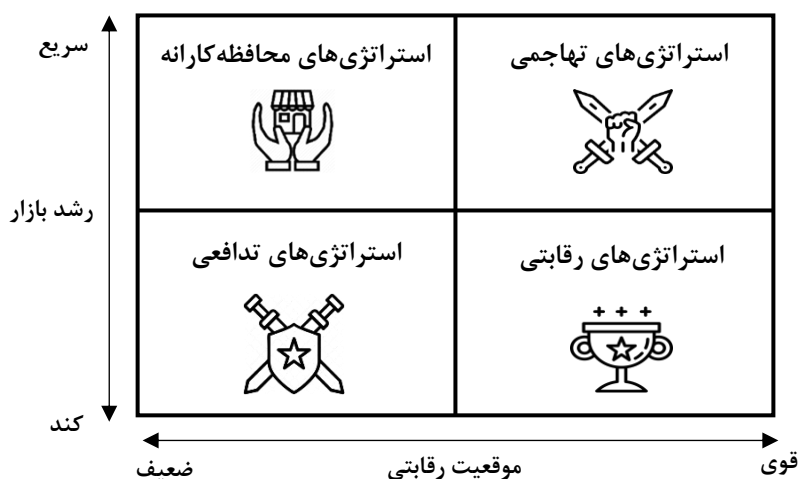
## محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- تعیین وزن و امتیاز هر عامل استراتژیک، تعیین استراتژی‌ها و اولویت‌بندی آن‌ها مبتنی بر قضاوت‌های فردی و ذهنی است.

## ماتریس استراتژی اصلی<sup>50</sup> (GSM)

چگونه می‌توانیم، بر اساس «موقعیت رقابتی سازمان» و میزان «رشد بازار»، استراتژی مناسب را اتخاذ کنیم؟

ماتریس استراتژی اصلی که به اختصار GSM نیز خوانده می‌شود، بر اساس دو معیار «موقعیت رقابتی سازمان» و «رشد بازار»، استراتژی مناسب کسب‌وکار را معرفی می‌نماید:



تصویر ۲۱: ماتریس GSM

**خانه شماره ۱. استراتژی‌های تهاجمی (SO):** شرکت‌هایی که دارای موقعیت رقابتی قوی در بازار رو به رشد هستند، دارای بهترین موقعیت استراتژیک می‌باشند. در چنین شرایطی شرکت می‌تواند برای بهره‌برداری از فرصت‌های موجود، حالت تهاجمی به خود گرفته و ریسک‌پذیر شود. این استراتژی‌ها بسته به شرایط سازمان شامل انواع زیر می‌شود:

- اولویت استراتژیک برای این سازمان‌ها در وهله اول، «رسوخ در بازار»، «توسعه بازار» و «توسعه محصول» است.
- چنین سازمانی اگر دارای منابع زیاد باشد، با اتخاذ استراتژی‌های «یکپارچگی عمودی رو به جلو»، «یکپارچگی عمودی رو به عقب» و «یکپارچگی افقی» می‌تواند موفقیت زیادی کسب کند.
- در صورتی که این سازمان تنها یک محصول منحصربفرد را تولید و عرضه می‌کند، استفاده از «استراتژی تنوع همگون» می‌تواند ریسک‌های مرتبط با تولید تک محصولی را کاهش دهد.

**خانه شماره ۲. استراتژی‌های محافظه‌کارانه (WO):** شرکت‌هایی که در یک بازار رو به رشد از موقعیت رقابتی ضعیفی برخوردار هستند می‌بایست با احتیاط بیش‌تری حرکت کنند. این سازمان‌ها باید دلایل عقب ماندن از رقابت در بازار رو به رشد را بررسی کرده و تغییرات مورد نیاز را اعمال کنند. بنابراین استراتژی‌های پیشنهادی برای این شرکت‌ها، استراتژی‌های محافظه‌کارانه می‌باشد. این استراتژی‌ها بسته به شرایط سازمان شامل انواع زیر می‌شود:

- با توجه به اینکه رشد بازار در این حالت سریع است، نخستین استراتژی که برای این سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود «استراتژی‌های تمرکز (توسعه بازار، نفوذ در بازار، توسعه محصول)» است.
- در صورتی که این سازمان‌ها از یک قابلیت خاص یا مزیت رقابتی محروم هستند می‌توانند «استراتژی یکپارچگی افقی» را انتخاب نموده و به این ترتیب علاوه بر کاهش خطرات شرکت رقیب، از منابع و شایستگی‌های خود نیز استفاده نمایند.

<sup>50</sup> Grand Strategy Matrix

- با این حال اگر باز هم موفقیتی حاصل نشد، می‌توانند اقدام به فروش واحدهایی از سازمان نموده و به این ترتیب، سرمایه مورد نیاز برای سایر بخش‌ها را تأمین نمایند. در نهایت «استراتژی انحلال» نیز راه‌حل نهایی برای جلوگیری از زیان بیش‌تر در این سازمان‌ها است.

**استراتژی‌های تدافعی (WT):** شرکت‌هایی که در شرایط رشد کم بازار قرار داشته و همچنین از قدرت رقابت کمی نیز برخوردار هستند، در شرایط بسیار سختی قرار دارند. در این شرایط، استراتژی‌های تدافعی توصیه می‌شود. این سازمان‌ها برای مقابله با نابودی باید دست به تغییرات سریع و زیربنایی بزنند. بنابراین:

- در وهله اول می‌بایست با اتخاذ «استراتژی کاهش»، دارایی‌ها و هزینه‌ها را به میزان زیادی کاهش دهند.
- یا این‌که منابع موجود را از فعالیت‌های کنونی خارج نموده و با اتخاذ «استراتژی‌های تنوع (تنوع‌گرایی همگون، تنوع‌گرایی ناهمگون و تنوع‌گرایی افقی)» به سایر حوزه‌ها منتقل نمایند.
- در صورت عدم موفقیت، راه‌حل نهایی برای این شرکت‌ها، فروش بخش‌هایی از سازمان («استراتژی واگذاری») و یا منحل نمودن سازمان («استراتژی انحلال») می‌باشد.

**استراتژی‌های رقابتی (ST):** در مواقعی نیز شرکت دارای قدرت رقابتی بالایی است ولی صنعتی که در آن فعالیت می‌کند، رشد بالایی ندارد. در این حالت شرکت می‌بایست استراتژی‌های رقابتی را مدنظر قرار دهد:

- این سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از توانایی و جریان‌های نقدی مناسب موجود، از «استراتژی‌های تنوع (تنوع‌گرایی همگون، تنوع‌گرایی ناهمگون و تنوع‌گرایی افقی)» یا «استراتژی مشارکت» استفاده کنند.



تصویر ۲۲: انواع استراتژی‌ها در ماتریس GSM

## انواع استراتژی‌ها و رهنمودهای فرد آر. دیوید<sup>۵۱</sup> در خصوص آن‌ها:

### ۱- استراتژی‌های یکپارچگی<sup>۵۲</sup> (ادغام یا توسعه):

استراتژی‌های یکپارچگی، به سه دسته «استراتژی یکپارچگی رو به جلو (یا یکپارچگی عمودی به بالا)»، «استراتژی یکپارچگی رو به عقب (یا یکپارچگی عمودی به پایین)» و «استراتژی یکپارچگی افقی» تقسیم‌بندی می‌شود. مجموعه استراتژی‌های یکپارچگی به دنبال آن هستند که تسلط شرکت بر تأمین‌کنندگان مواد اولیه، توزیع‌کنندگان و شرکت‌های رقیب را افزایش دهند. به عبارت دیگر، اگر زنجیره تولید یک محصول یا خدمت را شامل ۳ فاز اصلی خرید مواد اولیه از تأمین‌کنندگان، تولید و توزیع بدانیم، می‌توان گفت یک شرکت با اتخاذ این دسته از استراتژی‌ها تلاش می‌کند تا علاوه بر فاز تولید، کنترل مراحل مربوطه به فاز تأمین و توزیع را نیز در دست بگیرد.

**یکپارچگی رو به جلو<sup>۵۳</sup> (یکپارچگی عمودی به بالا/ ادغام رو به جلو/ گسترش پیشرو):** در این نوع استراتژی، شرکت می‌کوشد تا فاز نهایی زنجیره تأمین، شامل توزیع و فروش را از طریق تملک بر نمایندگی‌های فروش و واسطه‌های توزیع، تحت کنترل خود در آورد. در این حالت شرکت با توزیع‌کنندگان و فروشندگان نهایی مذاکره نموده و ایشان را متقاعد می‌سازد تا تنها محصولات این شرکت را به صورت انحصاری توزیع کرده یا به فروش برسانند یا شرکت با حذف توزیع‌کنندگان و فروشندگان نهایی، خود اقدام به توزیع و فروش محصولات به مصرف‌کنندگان نهایی می‌نماید یا این که حق امتیاز خود را واگذار می‌نماید. دلایلی که موجب می‌شود شرکت‌ها این استراتژی را در پیش بگیرند شامل موارد زیر است:

- هنگامی که توزیع‌کنندگان فعلی، پرهزینه یا غیر قابل اعتبار هستند یا توانایی لازم در برآوردن نیازهای شرکت (از نظر توزیع و پخش) را ندارند.
- هنگامی که شرکت‌های توزیع‌کننده، توان یا ظرفیت لازم را نداشته و نتوانند این امکان را برای شرکت فراهم سازند که از مزیت رقابتی خود استفاده کند.
- هنگامی که شرکت در یک صنعت رو به رشد به رقابت می‌پردازد و رشد بیشتری برای بازار پیش‌بینی می‌شود. در این وضعیت این استراتژی، مانع از این می‌شود که سازمان فعالیت‌های خود را متنوع سازد.
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است و می‌تواند توزیع محصولات را خودش بر عهده گیرد.
- هنگامی که شرکت از نظر تولید محصولات با ثبات دارای مزیت بسیار بالایی است، این استراتژی موجب افزایش تقاضا می‌گردد.
- هنگامی که شرکت‌های پخش یا توزیع‌کننده کنونی دارای سود ناویژه بسیار بالایی هستند، در این حالت شرکت با اتخاذ استراتژی یکپارچگی رو به جلو می‌تواند محصولات پرفروش خود را، به شیوه‌ای سودآور توزیع نماید.

حذف واسطه‌های توزیع و فروش منجر به نتایج زیر خواهد شد:

- وجود اطلاعات واقعی، معتبر و بروز از موجودی محصولات منجر به مدیریت موثرتر موجودی محصول خواهد شد.
- در هزینه‌های ناشی از توزیع و فروش صرفه‌جویی شده و سود بیشتری نصیب شرکت می‌شود.
- کاهش هزینه‌های ناشی از توزیع و فروش، امکان ارائه محصول با قیمت پایین‌تر را فراهم آورده و در نتیجه منجر به کسب سهم بیشتری از بازار و افزایش قابلیت رقابت‌پذیری خواهد شد.

<sup>51</sup> Fred R. David

<sup>52</sup> Integrity Strategies

<sup>53</sup> Forward Integrity

- مشکلات مربوط به توزیع، با تحت کنترل در آمدن این مرحله کاهش یافته و فرآیند توزیع با کیفیت بهتری نسبت به رقبا انجام خواهد شد.
- پیگیری‌های فرسایشی در خصوص دریافت یا پرداخت مطالبات به توزیع‌کنندگان و عمده‌فروشان حذف می‌شود.
- نزدیک‌تر شدن به بازار مصرف منجر به حصول اطلاعات دقیق‌تر از بازار و ارائه تحلیل‌های موثرتر خواهد شد.

درست است که اتخاذ استراتژی فوق مزیت‌های رقابتی فوق العاده‌ای را به همراه خواهد داشت ولی در نظر داشته باشید که این امر نیازمند صرف انرژی، سرمایه، منابع و امکانات بالاتری بوده و توان مدیریتی و تخصصی بالاتری را جهت مدیریت مناسب فرآیند توزیع و فروش می‌طلبد.

**یکپارچگی رو به عقب**<sup>۵۴</sup> (یکپارچگی عمودی به پایین / ادغام رو به عقب / گسترش پسرو): در این نوع استراتژی، شرکت در تلاش است تا فاز اولیه زنجیره تأمین شامل تدارکات و خرید مواد اولیه را از طریق تسلط یا تملک بر تأمین‌کنندگان، تحت کنترل خود در آورد. دلایلی که موجب می‌شود شرکت‌ها این استراتژی را در پیش گیرند شامل موارد زیر می‌باشد:

- عرضه‌کنندگان فعلی، قیمت‌ها را بسیار بالا منظور می‌نمایند، قابل اعتماد نیستند یا توانایی تأمین مواد اولیه مورد نیاز را ندارند.
- هنگامی که تعداد عرضه‌کنندگان مواد اولیه، اندک و تعداد شرکت‌های رقیب، بسیار زیاد است.
- هنگامی که شرکت در یک صنعت رو به رشد به رقابت می‌پردازد و انتظار می‌رود این روند با سرعت بیشتری گسترش یابد اتخاذ این استراتژی مانع از این می‌شود که سازمان فعالیت‌های خود را متنوع سازد.
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز بوده و می‌تواند مواد اولیه مورد نیاز را تولید کند.
- هنگامی که مزیت ناشی از ثبات قیمت از اهمیت بالایی برخوردار باشد اتخاذ این استراتژی موجب می‌شود شرکت بتواند بهای تمام شده مواد اولیه و در نتیجه قیمت محصولات تولیدی را تثبیت نماید.
- هنگامی که عرضه‌کنندگان کنونی از سود ناویژه بالایی برخوردار باشند.
- هنگامی که یک سازمان احساس کند که باید منابع مورد نیاز را به سرعت به دست آورد.

اتخاذ این استراتژی با از بین بردن وابستگی شرکت به تأمین‌کنندگان مواد اولیه، منجر به نتایج زیر خواهد شد:

- اطمینان از در دسترس بودن مواد اولیه از نظر کمی و کیفی
- کاهش هزینه‌های ناشی از تأمین مواد اولیه منجر به کاهش قیمت تمام شده محصول و در نتیجه کسب سهم بازار خواهد شد.
- مشکلات مربوط به تأمین مواد اولیه مانند بد قولی تأمین‌کنندگان یا پیگیری‌های مرتبط با پرداخت مطالبات ایشان با تحت کنترل در آمدن این مرحله، کاهش یافته و فرآیند تدارکات/ خرید با کیفیت بهتری نسبت به رقبا انجام خواهد شد.

توجه داشته باشید که در شرایط کنونی بسیاری از سازمان‌ها با برون‌سپاری فعالیت‌های خود در تلاش هستند به سمت چابکی و انعطاف‌پذیری حرکت کرده و به این ترتیب ریسک‌های ناشی از تغییر شرایط بازار را کاهش دهند. بنابراین انتخاب این استراتژی بسته به شرایط شرکت ممکن است موثر یا ناکارآمد باشد.

همچنین برخی از صنایع به جای تحت تملک در آوردن شرکت‌های عرضه‌کننده مواد اولیه، با تعداد زیادی از شرکت‌های عرضه‌کننده وارد مذاکره می‌شوند تا با افزایش تعداد تأمین‌کنندگان و ایجاد رقابت میان آن‌ها از کاهش هزینه‌های تأمین مواد

<sup>54</sup> Backward Integrity

اولیه بهره ببرند. در واقع در صنایعی که به منابع عرضه مواد جهانی دسترسی دارند، معقول این است که از روشی برعکس، یعنی ادغام‌زدایی استفاده کنند. البته در حال حاضر با گسترش سیستم‌های مدیریت کیفیت ژاپنی، بسیاری از سازمان‌ها به دنبال روابط بلند مدت و پایدار با تأمین‌کنندگان خود هستند تا از این طریق نیازمندی‌های خود را با کیفیت بالا و مطابق با خواسته‌ها و ویژگی‌های فنی مورد نظر سازمان تهیه نمایند. این امر به خصوص زمانی که تأمین‌کننده‌های موجود نمی‌توانند تعداد یا کیفیت مورد نظر سازمان را پوشش دهند از اهمیت بالایی برخوردار است. در این شرایط، ایجاد روابط پایدار با تأمین‌کننده باعث خواهد شد تا وی با اطمینان خاطر بیش‌تر نسبت به تجهیز منابع خود در جهت برآورده کردن الزامات کیفی، کمی و قیمتی شرکت اقدام نماید.

مشابه آن‌چه در استراتژی‌های یکپارچگی رو به جلو گفته شد، اتخاذ این استراتژی نیز نیازمند صرف انرژی، سرمایه، منابع و امکانات بالاتری بوده و توان مدیریتی و تخصصی بالاتری را می‌طلبد. با توجه به مجموع توضیحات ارائه شده و شرایط موجود، شما می‌توانید نسبت به انتخاب یا عدم انتخاب این استراتژی اقدام نمایید.

**یکپارچگی افقی<sup>۵۵</sup> (ادغام افقی / گسترش افقی):** این استراتژی به این معنی است که شرکت، با خرید شرکت‌های رقیب، آن‌ها را تحت مالکیت یا تحت کنترل خود در می‌آورد. دلایل شرکت‌ها برای اتخاذ این استراتژی شامل موارد زیر است:

- هنگامی که یک سازمان بتواند در یک بازار خاص یا منطقه یا ناحیه از ویژگی‌های انحصاری استفاده نماید به شرطی که به نقض قوانین ضد انحصاری متهم نشود و موجب کاهش رقابت نگردد.
- هنگامی که سازمان در یک صنعت رو به رشد رقابت می‌کند.
- هنگامی که استفاده از «صرفه جویی ناشی از مقیاس» به‌عنوان یک مزیت رقابتی به حساب آید.
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد و بتواند سازمانی بزرگ‌تر را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز اداره کند.
- هنگامی که شرکت رقیب به دلیل نداشتن تخصص مدیریت یا منابع لازم، دارای ضعف باشد. توجه داشته باشید زمانی که شرکت‌های رقیب به دلیل کاهش فروش در صنعت، عملکرد ضعیفی دارند این استراتژی نمی‌تواند اثربخش باشد.

پیش گرفتن این استراتژی، علاوه بر دور کردن خطر شرکت رقیب، موجب استفاده از «صرفه جویی ناشی از مقیاس» شده و نتایج تحقیقات، منابع و شایستگی‌های شرکت رقیب را منتقل می‌نمایند.

## ۲- استراتژی‌های تمرکز<sup>۵۶</sup>:

هدف استراتژی‌های تمرکز، بهبود موقعیت رقابتی شرکت از طریق فروش بیش‌تر محصولات در بازار کنونی یا بازارهای جدید و همچنین بهبود و توسعه محصولات می‌باشد. استراتژی‌های «رسوخ در بازار (نفوذ در بازار)»، «توسعه بازار» و «توسعه محصول»، گروه استراتژی‌های تمرکز را تشکیل می‌دهند، زیرا این استراتژی‌ها به تلاش‌های متمرکز و فشرده برای بهبود قابلیت رقابتی محصولات نیاز دارند.

**رسوخ در بازار<sup>۵۷</sup>:** تمرکز استراتژی رسوخ در بازار، بر روی محصولات و بازار فعلی سازمان است. هدف این استراتژی، افزایش تعداد مشتریان برای محصولات فعلی است. در این حالت سازمان با استفاده از منابع موجود، اقدام به گسترش فعالیت‌های بازاریابی و فروش نموده و سعی می‌کند با تکیه بر مزیت‌های رقابتی محصولات خود و افزایش تعداد فروشندگان، افزایش هزینه‌های تبلیغات، تقویت روابط عمومی و تبلیغات، سهم بیش‌تری از بازار را کسب نماید. ممکن است سازمان مجبور شود برای

<sup>55</sup> Horizontal Integrity

<sup>56</sup> Intensive Strategies

<sup>57</sup> Market Penetration



جذب مشتریان جدید و افزایش خرید مشتریان قبلی، قیمت محصولات را کاهش داده و یا کانال‌های توزیع را بهبود بخشد. در هر صورت سازمان باید راه‌های رشد را پیدا کرده و اجرای این استراتژی را در صورت وجود شرایط زیر مدنظر قرار دهد:

- هنگامی که بازارهای کنونی از نظر نوع خاصی از محصول یا خدمت اشباع نشده باشند.
- هنگامی که میزان مصرف مشتریان کنونی سیر صعودی دارد یا احتمال بالا رفتن نرخ مصرف بسیار زیاد است.
- هنگامی که سهم بازار شرکت‌های بزرگ رقیب رو به کاهش باشد در حالی که در صنعت مزبور، فروش دارای سیر صعودی باشد.
- هنگامی که همبستگی بین فروش و هزینه‌های بازاریابی بسیار بالا باشد.
- هنگامی که «صرفه جویی ناشی از مقیاس»، مزیت رقابتی عمده‌ای محسوب شود.

برای این منظور می‌توان مطابق با ماتریس BCG (در ادامه توضیح داده خواهد شد)، وضعیت محصولات را بر اساس دو پارامتر «نرخ رشد بازار» و «سهم نسبی بازار» کنترل نمود و تا زمانی که بازار کشش دارد و سرمایه‌گذاری بر روی محصولات، منجر به سودآوری می‌شود، این استراتژی را ادامه داد.

### توسعه بازار<sup>۵۸</sup>:

تمرکز این استراتژی، بر روی فروش محصولات فعلی در مناطق جغرافیایی جدید است. در این حالت، بازارهای جدید یا بخش‌های جدیدی از بازار فعلی که امکان فروش محصول به گروه‌های متفاوت مشتریان را فراهم می‌کنند شناسایی می‌شوند. به‌عنوان مثال، یک برند اقدام به افتتاح شعبه جدیدی در نقطه دیگری از شهر نموده یا علاوه بر عمده‌فروشی، اقدام به تأسیس فروشگاه‌هایی برای فروش تکی می‌نماید و یک برند دیگر، محصولات خود را برای فروش در بازارهای خارجی صادر می‌کند. این استراتژی توسط کسب‌وکارهای موفق و تحت شرایط زیر اجرا می‌شود:

- هنگامی که کانال‌های توزیع موجود، جدید، قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت باشند.
- هنگامی که سازمان در کاری که انجام می‌دهد بسیار موفق است.
- هنگامی که بازار دست نخورده یا اشباع نشده باشد.
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه و منابع لازم برای گسترش بازارهای خود باشد.
- هنگامی که سازمان دارای ظرفیت مازاد باشد.
- هنگامی که سازمان در صنعتی به فعالیت مشغول باشد که به سرعت در حال جهانی شدن است.

تفاوت استراتژی‌های «نفوذ در بازار» و «توسعه بازار» در این است که در استراتژی «نفوذ در بازار»، اندازه بازار ثابت است. به‌عنوان مثال برای یک محصول خاص، بازار هدف ۲۰ میلیون نفر تخمین زده شده است. حال اگر میزان فروش محصول، ۵ میلیون عدد باشد می‌توان گفت میزان نفوذ در بازار این محصول ۲۵٪ بوده است. ولی در استراتژی «توسعه بازار» محدودیت خاصی برای اندازه بازار وجود ندارد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت «توسعه بازار» به معنی گسترش بازار از طریق تبدیل مشتریان بالقوه به بالفعل و ایجاد کاربران جدید است در صورتی که «نفوذ در بازار» شامل رقابت برای تصرف سهم بیش‌تری از تعداد ثابتی مشتری است.

**توسعه محصول<sup>۵۹</sup>:** تمرکز این استراتژی، بر فروش محصولات جدید در بازار فعلی است. افزودن قابلیت‌های جدید به محصولات قبلی و بهبود بخشیدن آن‌ها، خریدن حق تولید محصولات سایر شرکت‌ها برای تولید آن محصولات با برند خود و همکاری با

<sup>58</sup> Market Development

<sup>59</sup> Product Development

سایر شرکت‌ها برای تولید محصولات آن‌ها با برند خودشان نیز می‌تواند شامل این استراتژی باشد. این استراتژی نیز توسط کسب‌وکارهایی اجرا می‌شود که موفق به کسب سهم بالایی از بازار برای یکی از محصولات خود شده‌اند و با استفاده از این موقعیت، اقدام به انتشار محصولی جدید در بازار موجود می‌نمایند. دلایل کسب‌وکارها برای انتخاب این استراتژی می‌تواند اشباع بازار، قرار گرفتن محصول قبلی در دوره بلوغ چرخه عمر، کاهش رشد بازار محصولات قبلی یا داشتن نگرش نوآوری و کسب قدرت و سود بیش‌تر از بازار موجود باشد. در این حالت، محصول جدید ممکن است مشتریان قبلی یا مشتریان جدید را هدف قرار بدهد.

با اتخاذ این استراتژی، سازمان نیازمند سرمایه‌گذاری بالا برای طراحی و تولید محصول جدید، توسعه بازاریابی، توسعه کانال‌های توزیع، توسعه فن‌آوری‌های موجود، توسعه نیروی انسانی و ... بوده و در نتیجه با ریسک شکست مواجه است. در این حالت، شکست در ارائه محصول جدید می‌تواند بر روی ارزش برند و دیدگاه مشتریان نسبت به محصولات قدیمی نیز تأثیر بگذارد. اما از طرفی دیگر سازمان می‌تواند از مزیت‌هایی مانند آشنایی با بازار و کانال‌های توزیع فعلی و وجود مشتریان قدیمی بهره‌بردار. این استراتژی در شرایط زیر مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- هنگامی که سازمان دارای محصولاتی بسیار موفق است و این محصولات در چرخه عمر به مرحله اشباع رسیده‌اند. در این حالت سازمان می‌تواند با اتخاذ این استراتژی، نظر مشتریان اشباع شده را متوجه محصولاتی جدید کند که در سایه تجربه‌های مثبت ناشی از محصولات کنونی، اقدام به تولید و ارائه آن‌ها نموده است.
- هنگامی که سازمان در صنعتی به رقابت می‌پردازد که از نظر فن‌آوری دارای رشد بسیار بالا است.
- هنگامی که شرکت‌های رقیب، محصولاتی مرغوب‌تر، با کیفیت‌تر و با قیمت‌های رقابتی‌تر عرضه می‌کنند.
- هنگامی که سازمان در صنعتی فعالیت می‌کند که دارای رشد بسیار بالایی است.
- هنگامی که سازمان دارای توانایی بالا در امر تحقیق و توسعه می‌باشد.

### ۳- استراتژی‌های تنوع<sup>۶۰</sup>:

استراتژی‌های تنوع، زمانی که رقابت شدید شده و میزان ریسک افزایش یافته مورد استفاده قرار می‌گیرند. این استراتژی به معنی افزایش دامنه فعالیت کسب‌وکار است به طوری که در صورت بروز مشکل در یک حوزه کاری، سایر حوزه‌ها زیان حاصله را کنترل نموده و تا حد امکان آن را کاهش دهند. البته اجرای این استراتژی با ریسک بالایی همراه است زیرا تجربه شرکت در حوزه جدیدی که به آن وارد می‌شود کم بوده و عدم موفقیت در حوزه جدید منجر به ضرر مالی فراوانی خواهد شد، هم‌چنین ایجاد تنوع می‌تواند شرکت را از قابلیت‌های کلیدی خود دور کند. بنابراین بسیاری از شرکت‌ها سعی می‌کنند میزان تنوع را کاهش داده و با فروش یا تعطیل کردن واحدها یا بخش‌هایی که سودآوری لازم را ندارند، بر رشته تخصصی خود تأکید بیش‌تری کنند. از طرف دیگر، در صورت موفقیت، این استراتژی با ایجاد یک بازار امن دیگر غیر از بازار کنونی، در ادامه منجر به کاهش ریسک خواهد شد. به عبارت دیگر در صورت وجود تنوع در سبد محصولات، حتی اگر یکی از محصولات با شکست مواجه شود، وجود بازارهای مطمئن برای محصولات دیگر می‌تواند زیان ناشی از شکست را تا حد زیادی کنترل کند. این دسته از استراتژی‌ها شامل ۳ زیر مجموعه «تنوع‌گرایی همگون»، «تنوع‌گرایی ناهمگون» و «تنوع‌گرایی افقی» می‌شود:

**تنوع‌گرایی همگون<sup>۶۱</sup>:** تنوع‌گرایی همگون به معنی ارائه محصول جدید ولی مرتبط با محصولات و مشتریان کنونی است. شرکت‌ها در شرایط زیر از این استراتژی استفاده می‌کنند:

<sup>60</sup> Diversification Strategies

<sup>61</sup> Concentric Diversification

- هنگامی که سازمان در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشد بسیار کند دارد به رقابت می‌پردازد.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و مرتبط با محصولات کنونی می‌تواند موجب افزایش فروش محصولات کنونی شود.
- هنگامی که برای شرکت این امکان وجود دارد که محصولاتی جدید و مرتبط را در بازاری که قیمت‌ها بسیار رقابتی است عرضه کند.
- هنگامی که محصولات جدید و مرتبط دارای فروش فصلی است و فروش فصلی آن با فروش فصلی محصولات کنونی متفاوت است.
- هنگامی که محصولات کنونی سازمان از نظر چرخه حیات عمر محصول، مسیر رو به افول را می‌پیمایند.
- هنگامی که سازمان دارای یک تیم مدیریت بسیار قوی است.

در این حالت، شرکت از همان بازارهایی استفاده می‌کند که محصولات قبلی را در آن عرضه کرده است. همچنین محصولاتی را تولید می‌کند یا از فن‌آوری‌هایی استفاده می‌کند که حوزه فعالیت وی بوده است. البته حتی با وجود اشتراکات زیاد، دو کسب‌وکار می‌توانند تفاوت‌های زیادی نیز داشته باشند. به‌عنوان مثال فعالیت‌های بازاریابی محصول جدید می‌تواند نسبت به محصول کنونی متفاوت بوده و در صورت شکست، منجر به زیان شود.

**تنوع‌گرایی افقی<sup>۶۲</sup>:** تنوع‌گرایی افقی به معنی ارائه محصولات جدید و غیرمرتبط با محصولات کنونی به مشتریان کنونی می‌باشد. در این نوع استراتژی با توجه به این که شناخت قبلی از مشتریان وجود دارد، میزان ریسک کاهش می‌یابد. برای مثال می‌توان به شرکت زیراکس اشاره کرد که وارد کسب‌وکار تولید کاغذ شده است. این استراتژی در شرایط زیر مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- هنگامی که سازمان با ارائه محصولات / خدمات جدید و غیر مرتبط بتواند درآمد ناشی از فروش محصولات / خدمات کنونی را به میزان چشم‌گیری افزایش دهد.
- سازمان در یک بازار بسیار رقابتی یا در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشد کند دارد به رقابت می‌پردازد.
- سازمان بتواند از کانال‌های توزیع کنونی استفاده نموده و محصولات جدید را به مشتریان کنونی عرضه نماید.
- در مقایسه با محصولات کنونی شرکت، محصولات جدید دارای الگوی فروش مغایر با چرخه حیات تولید محصولات کنونی باشد.

**تنوع‌گرایی ناهمگون<sup>۶۳</sup>:** این استراتژی به معنی عرضه محصولات جدید و غیر مرتبط با محصولات کنونی در بازارهای جدید است. در این حالت، علاوه بر این که شناخت دقیقی از مشتریان جدید وجود ندارد، محصول نیز کاملاً جدید بوده و ریسک سرمایه‌گذاری افزایش می‌یابد. این استراتژی در شرایط زیر مورد استفاده قرار می‌گیرد:

- هنگامی که صنعت اصلی که سازمان در آن به فعالیت می‌پردازد، دارای سیر نزولی از نظر سود و فروش سالانه باشد.
- هنگامی که سازمان دارای منابع و سرمایه لازم جهت ورود به صنعت جدید باشد.
- هنگامی که سازمان فرصت مناسبی برای خرید شرکتی که در زمینه غیر مرتبط فعالیت می‌کند را برای سرمایه‌گذاری پیدا می‌کند.
- هنگامی که بین شرکت کنونی و شرکتی که قرار است خریداری شود از نظر مالی، پدیده هم‌افزایی وجود دارد.
- هنگامی که بازارهای کنونی در حال اشباع است.

<sup>62</sup> Horizontal Diversification

<sup>63</sup> Conglomerate Diversification

به‌عنوان مثال، شرکت جنرال الکترونیک نمونه شرکتی است که فعالیت‌های بسیار متنوع انجام می‌دهد. این شرکت لوکومتیو، لامپ، برق و یخچال تولید می‌کند. تعداد کارت‌های اعتباری این شرکت بیش از امریکن اکسپرس<sup>۶۴</sup> و تعداد هواپیماهای تجاری آن بیش از هواپیماهای امریکن ایرلاینز<sup>۶۵</sup> است.

#### ۴- استراتژی‌های تدافعی<sup>۶۶</sup>:

استراتژی‌های تدافعی شامل چهار استراتژی «مشارکت»، «کاهش»، «واگذاری» و «انحلال» است:

**مشارکت<sup>۶۷</sup>:** استراتژی مشارکت به معنی همکاری چند شرکت در تشکیل یک شرکت جدید است. بدین وسیله شرکت‌ها می‌توانند بر شبکه‌های فعالیت، ارتباطات و شبکه‌های رایانه‌ای خود بیفزایند. این استراتژی در شرایط زیر استفاده می‌شود:

- هنگامی که یک شرکت خصوصی با یک شرکت عمومی اقدام به مشارکت و تولید شرکت جدیدی نماید که بتواند از مزایای زیادی برخوردار شود. این مزایا شامل مالکیت خصوصی، رابطه نزدیک مالکان و بهره‌مندی از مزایای شرکت‌های عمومی (مانند حق انتشار سهام جدید برای تأمین سرمایه) می‌شود.
- هنگامی که مشارکت میان یک شرکت محلی و یک شرکت خارجی امکان استفاده از مدیریت محلی در کشور خارجی را فراهم کرده و به این ترتیب از ریسک‌های ناشی از اعزام مدیران کم‌تجربه در سطح بین‌المللی و همچنین دشمنی کارکنان کشور میزبان بکاهد.
- هنگامی که قابلیت‌ها و ویژگی‌های دو شرکت رقیب مکمل یکدیگر باشد.
- هنگامی که یک طرح بسیار سودآور است ولی به سرمایه بسیار زیاد نیاز داشته و دارای ریسک بسیار بالایی باشد.
- هنگامی که دو یا چند شرکت کوچک‌تر، توان رقابت با یک شرکت بزرگ را نداشته باشند.
- هنگامی که نیاز به عرضه سریع نوعی فن‌آوری جدید در بازار احساس شود.

مشارکت حتی در میان شرکت‌های رقیب مرسوم است. در این حالت، هریک از شرکت‌ها دارای ویژگی‌های خاص و وجه تمایزی مانند فن‌آوری پیشرفته، سیستم توزیع، تحقیق و توسعه پیشرفته یا توان تولید بالا هستند. در نتیجه این استراتژی با ریسک انتقال ناخواسته فن‌آوری‌ها و اطلاعات مهم میان شرکت‌های رقیب همراه است.

**کاهش<sup>۶۸</sup>:** استراتژی کاهش به معنی تجدید ساختار در فعالیت‌ها و هزینه‌ها به‌منظور جلوگیری از کاهش فروش و سود است. در واقع در این حالت، شرکت به‌منظور مقابله با فشار سهامداران، کارکنان و رسانه‌ها و جلوگیری از زیان بیش‌تر اقدام به فروش بخش‌هایی از زمین یا ساختمان خود، کاهش برخی خطوط تولید، تعطیلی فعالیت‌های حاشیه‌ای، تعطیلی برخی شعبه‌های زیان‌ده، کاهش تعداد نیروها و استفاده از دستگاه‌های خودکار می‌نماید. در مواردی، اعلان ورشکستگی نیز می‌تواند گونه‌ای اثربخش از استراتژی کاهش باشد. در شرایط زیر از این استراتژی استفاده می‌شود:

- هنگامی که یک سازمان دارای ویژگی‌های بسیار متمایز بوده ولی نتوانسته باشد پس از چند سال به اهداف بلند مدت و کوتاه مدت خود دست یافته باشد.
- هنگامی که در یک صنعت، سازمان در وضعیت بسیار ضعیف از نظر رقابت قرار داشته باشد.
- هنگامی که عدم کارایی، سودآوری کم، روحیه پایین کارکنان و فشار سهامداران برای بهبود عملکرد، موجب فلج شدن سازمان شده باشد.

<sup>64</sup> American Express

<sup>65</sup> American Airlines

<sup>66</sup> Defensive Strategies

<sup>67</sup> Joint Venture

<sup>68</sup> Retrenchment

- هنگامی که سازمان برای بهره‌برداری از فرصت‌های خارجی، به حداقل رساندن تهدیدات خارجی، سود جستن از نقاط قوت داخلی و کم کردن نقاط ضعف داخلی از نظر سرمایه در مضیقه باشد.
- هنگامی که رشد سازمان دارای چنان سرعتی باشد که سازمان در درون نیاز به کاهش را احساس کند.

**واگذاری<sup>۶۹</sup>:** منظور از استراتژی واگذاری، فروش یک واحد مستقل یا جزئی از شرکت است. بدین ترتیب، شرکت با فروش واحدهای زیان‌ده یا واحدهایی که نیاز به سرمایه زیاد دارند، سرمایه مورد نیاز برای بخش‌های دیگر را تأمین می‌کند. شرکت‌هایی که در صدد کاهش تنوع و تقویت نقاط قوت خود بر می‌آیند، از این استراتژی استفاده می‌کنند. در شرایط زیر این استراتژی انتخاب می‌شود:

- هنگامی که سازمان از استراتژی کاهش استفاده کرده ولی نتوانسته به هدف‌های اصلاحی دست یابد.
- هنگامی که یکی از بخش‌های شرکت به منابع زیادی برای رقابت نیاز دارد و شرکت نتواند آن را تأمین کند.
- هنگامی که یک بخش شرکت مسئول عملکرد ضعیف کل شرکت تلقی شود.
- هنگامی که یک بخش از شرکت به دلیل وجود بازارها، مشتریان، مدیران، کارکنان، ارزش‌ها یا نیازها با سایر بخش‌های سازمان متفاوت باشد.
- هنگامی که شرکت نیاز فوری به مقدار قابل توجهی پول نقد داشته باشد و توانایی تأمین آن از منابع دیگر را نداشته باشد.
- هنگامی که نقض قوانین ضد انحصاری باعث تهدید سازمان شود.

**انحلال<sup>۷۰</sup>:** فروش تمامی دارایی شرکت به منظور کسب ارزش واقعی آن‌ها را استراتژی انحلال می‌گویند. در مواردی، شرکت مجبور می‌شود برای جلوگیری از زیان‌های سنگین، فعالیت خود را منحل کند. این استراتژی در شرایط زیر انتخاب می‌شود:

- هنگامی که شرکت بتواند به‌طور هم‌زمان از دو استراتژی «کاهش» و «واگذاری» استفاده کند در حالی که هیچ یک از این دو به تنهایی موفق نبوده باشد.
- هنگامی که تنها راهی که برای شرکت باقی مانده است اعلام ورشکستگی از نظر قانونی باشد. سپس خواهد توانست برای تأمین سرمایه مورد نیاز، بخش‌هایی از شرکت را به فروش برساند.
- هنگامی که سهامداران، فروش دارایی‌های شرکت را عامل کاهش زیان حاصله به کم‌ترین مقدار ممکن بدانند.

#### مزایا:

- این تکنیک فهرست جامعی از گزینه‌های استراتژیک را ارائه کرده و استفاده و درک آن ساده است.
- می‌تواند بحث را در جلسات طوفان فکری داغ کرده و به تصمیم‌گیری کمک کند.
- می‌توان آن را در هر صنعت یا بازاری مورد استفاده قرار داد.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- می‌بایست با ترکیبی از سایر تکنیک‌ها مورد استفاده قرار گیرد.
- سازمان‌هایی که دارای تنوع در محصولات و خدمات هستند، ممکن است در چندین موقعیت استراتژیک مختلف قرار بگیرند.

<sup>69</sup> Divestiture

<sup>70</sup> Liquidation

## ماتریس گروه مشاوره‌ای بوستون<sup>۷۱</sup> (BCG)

چگونه سبد محصولات خود را ارزیابی کنیم؟ کدام محصول دارای پتانسیل رشد بیش‌تری بوده و سرمایه‌گذاری بر روی آن منجر به سود بیش‌تری می‌شود؟ تولید کدام محصول را باید متوقف کرد یا هزینه‌های سرمایه‌گذاری بر روی آن را کاهش داد؟

ماتریس گروه مشاوره‌ای بوستون که به اختصار BCG نامیده می‌شود ابزاری سودمند در برنامه‌ریزی استراتژیک است که به سازمان‌ها در تخصیص منابع، تولید محصولات، مدیریت برند و تحلیل پورتفولیو کمک می‌کند. تیم مشاوره‌ای بوستون در اواخر دهه ۱۹۶۰ میلادی، ابزاری را ارائه دادند که با در نظر گرفتن دو فاکتور «رشد بازار»<sup>۷۲</sup> و «سهم بازار»<sup>۷۳</sup> این امکان را برای سازمان‌ها فراهم می‌آورد تا با شناسایی بهترین فرصت‌های کسب‌وکار، مناسب‌ترین تصمیمات را در خصوص سرمایه‌گذاری و تولید محصولات اتخاذ نموده و به بیش‌ترین مقدار رشد و سود دست یابند. از این ابزار با نام‌های دیگری مانند «ماتریس رشد - سهم»<sup>۷۴</sup> و «ماتریس تحلیل پورتفولیو» نیز یاد می‌شود. قبل از شرح ماتریس بوستون، لازم است با اصطلاحات زیر آشنا شوید:

**سهم بازار:** سهم بازار، درصدی از کل بازار است که یک محصول در یک بازه زمانی مشخص در اختیار دارد. سهم بازار بر اساس میزان درآمد حاصله از بازار یا حجم فروش محاسبه می‌شود. به‌عنوان مثال اگر مشتریان ۱۰۰ صابون بخرند و ۴۰ مورد از صابون‌ها تولید یک شرکت خاص باشد، می‌توان گفت آن شرکت ۴۰٪ سهم بازار را در اختیار دارد. فرض ماتریس بوستون این است که هرچه سهم بازار بیش‌تر باشد، میزان سود حاصله نیز بیش‌تر خواهد بود زیرا در این صورت، سازمان مطابق با منحنی تجربه خواهد آموخت که چگونه سود خود را به بیش‌ترین مقدار ممکن برساند.

**سهم نسبی بازار<sup>۷۵</sup>:** منظور از سهم نسبی بازار، میزان سهم بازار یک محصول نسبت به سهم بازار محصول بزرگ‌ترین رقیب در همان صنعت می‌باشد. به‌عنوان مثال اگر سهم بازار برای یکی از محصولات یک شرکت ۰/۱ یا ۱۰٪ بوده و بزرگ‌ترین رقیب وی دارای سهم ۵۰٪ برای همان محصول باشد، در این صورت سهم بازار برای آن شرکت نسبت به رقیبش ۱/۵ یا ۰/۲ خواهد بود. یعنی شرکت رقیب به میزان ۵ برابر بیش‌تر از آن محصول فروخته است. با توجه به دو مفهوم بالا، آیا هر محصول که سهم بیش‌تری از بازار در اختیار دارد، نیاز به سرمایه‌گذاری و توجه بیش‌تر دارد؟ ماتریس بوستون می‌گوید برای پاسخ به این سوال باید رشد بازار را نیز در نظر گرفت. رشد بازار چیست؟

**رشد بازار:** منظور از رشد بازار این است که میزان فروش یک محصول در یک دوره زمانی نسبت به دوره مشابه قبلی چقدر افزایش یا کاهش داشته است. هرچه رشد بازار برای یک محصول یا صنعت بیش‌تر باشد، جذابیت آن نیز بیش‌تر خواهد بود. معمولاً افزایش سهم بازار در یک بازار در حال رشد ساده‌تر است. زیرا یک بازار در حال رشد تعداد زیادی از مشتریان بالقوه در دل خود دارد که می‌توان آن‌ها را تبدیل به مشتریان وفادار کرد، همچنین بخش‌های توسعه نیافته در چنین بازاری زیاد بوده و امکان توسعه محصول جهت انطباق با خواسته‌های انواع مشتریان وجود دارد. علاوه بر این‌ها، رقابت در چنین بازاری آسان‌تر است زیرا تا زمانی که فروش برای تمام رقبا در حد مطلوبی

<sup>71</sup> Boston Consulting Group Matrix

<sup>72</sup> Market Growth

<sup>73</sup> market Share

<sup>74</sup> Growth-Share Matrix

<sup>75</sup> Relative Market Share

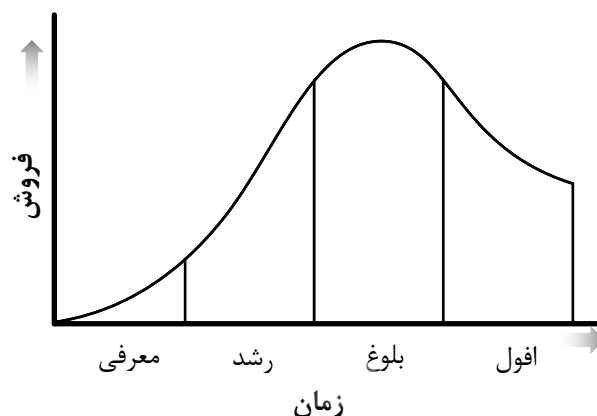
قرار دارد، هیچ یک از آن‌ها واکنش جدی نسبت به کاهش سهم بازار نشان نمی‌دهند. یکی از راه‌های مطالعه نرخ رشد بازار<sup>۷۶</sup>، محاسبه تعداد یا ارزش فروخته شده می‌باشد:

$$\text{نرخ رشد بازار} = \frac{\text{فروش کل بازار در سال فعلی}}{\text{فروش کل بازار در سال قبل}}$$

به این ترتیب می‌توان با مطالعه رفتار بازار و تحلیل نمودارهای مختلفی که از روی اطلاعات مربوط به گذشته ترسیم می‌شوند، آینده بازار را بررسی کرد. با این حال هیچ‌گاه نمی‌توان درباره وضعیت آینده بازار به‌طور قطعی اظهار نظر کرد. عاملی که می‌تواند به پیش‌بینی آینده بازار کمک کند در نظر گرفتن این موضوع است که رشد بازار بر مبنای مفهوم «چرخه عمر» بنا شده است و اطلاع از چرخه عمر بازار می‌تواند به پیش‌بینی روند آینده آن کمک کند.

**منحنی تجربه<sup>۷۷</sup>:** منحنی تجربه بیان می‌کند که زمانی که کاری را برای اولین بار انجام می‌دهید، هزینه‌های صرف شده برای انجام کار بیش‌تر بوده و به مرور زمان و با کسب تجربه، هزینه‌ها کاهش پیدا می‌کند. اگر سازمانی بتواند منحنی تجربه را به کار بندد، می‌تواند با تولید محصولات جدید با قیمت پایین‌تر، به سرعت، سهم بازار خود را افزایش دهد.

**چرخه عمر (PLC)<sup>۷۸</sup>:** چرخه عمر محصول دارای چهار مرحله نشان داده شده در تصویر زیر است. هر سازمانی با مدیریت درست هر یک از این مراحل، می‌تواند بیش‌ترین مقدار سود از هر مرحله را کسب کند.



تصویر ۲۳. چرخه عمر محصول

- **معرفی<sup>۷۹</sup>:** در اولین مرحله، سازمان بر روی معرفی محصول به مشتری تمرکز می‌کند. در این مرحله فروش محصول پایین بوده و با سرعت کندی افزایش می‌یابد. لذا سازمان باید با تخصیص بودجه بازاریابی، تبلیغات را افزایش داده و مشتریان را به استفاده از محصول ترغیب کند.
- **رشد<sup>۸۰</sup>:** در این مرحله، مشتریان با محصول آشنا شده و اقدام به خرید آن می‌کنند. میزان فروش در این مرحله سیر صعودی داشته و افزایش تولید منجر به کاهش قیمت تمام شده می‌شود. توجه رقبا جلب شده و آن‌ها نیز وارد میدان می‌شوند. هدف شرکت‌ها ماندن در این مرحله برای مدت زمان طولانی‌تر است. بنابراین سازمان‌ها برای افزایش سهم

<sup>76</sup> Market Growth Rate

<sup>77</sup> The Experience Curve

<sup>78</sup> Product Life Cycle

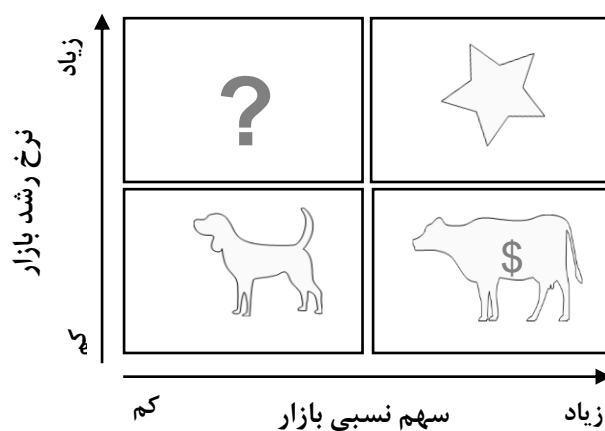
<sup>79</sup> Introduction

<sup>80</sup> Growth

بازار، قیمت‌ها را کاهش می‌دهند با این حال حجم فروش و درآمد حاصله افزایش می‌یابد. تبلیغات نیز برای غلبه بر رقبا افزایش پیدا می‌کند.

- **بلوغ<sup>۸۱</sup>**: در این مرحله بازار اشباع شده و رقابت سخت‌تر می‌شود. این مرحله معمولاً طولانی‌ترین مرحله چرخه عمر محصول است. به دلیل ایجاد تجربه سازمانی، هزینه‌ها کاهش یافته و در صورتی که سازمان بتواند قیمت را کمی کاهش دهد می‌تواند گوی سبقت را از رقبا ربوده و سود بیشتری کسب کند. سود حاصله از این بخش، می‌تواند صرف تحقیق و توسعه محصولی جدید به‌عنوان جایگزین شود.
- **افول<sup>۸۲</sup>**: در این مرحله، فروش سیر نزولی پیدا کرده و تولید محصول دیگر مقرون به صرفه نخواهد بود.

مجموعه مفاهیم شرح داده شده، در کنار یکدیگر منجر به ایجاد ماتریس BCG می‌شود. ماتریس BCG بر اساس دو معیار «رشد بازار» و «سهم بازار»، محصولات را در چهار بخش مختلف تقسیم‌بندی می‌کند: «سگ‌ها<sup>۸۳</sup>»، «علامت سوال<sup>۸۴</sup>»، «ستاره<sup>۸۵</sup>» و «گاو شیرده<sup>۸۶</sup>».



تصویر ۲۴. ماتریس BCG

هریک از این بخش‌ها، نشان‌دهنده یک موقعیت خاص در بازار می‌باشد. در هر یک از این بخش‌ها، برنامه‌های لازم برای محصولی که در آن موقعیت قرار دارد، مشخص شده است. بنابراین این تقسیم‌بندی به سازمان کمک می‌کند تا ترکیب مناسبی از محصولات را در سبد خود در نظر گرفته و استراتژی‌های مناسب با هر بخش را پیش بگیرد:

**سگ (سهم بازار کم و رشد بازار کم):** محصولاتی که در این قسمت قرار می‌گیرند محصولاتی هستند که در بازاری بالغ<sup>۸۷</sup> که رشد کندی دارد، دارای سهم اندکی می‌باشند:

- این بخش‌ها دارای سود کم یا ضررده هستند و سهم بازار خود را به سختی حفظ می‌کنند.
- در چنین وضعیتی سازمان می‌بایست از حجم فعالیت‌های مرتبط با این بخش کاسته، آن را منحل کرده یا برای کاهش هزینه‌ها آن را به فروش برساند. وجود تعداد زیادی از واحدهای سگ در سبد محصولات یک شرکت می‌تواند خطرناک باشد.

81 Maturity  
82 Decline  
83 Dogs  
84 Question Mark  
85 Star  
86 Cash Cows  
87 Mature Market



- سگ‌ها همیشه هم بد نیستند. گاهی اوقات ممکن است آن‌ها به فروش محصولات دیگر کمک کنند، لذا ممکن است سازمان با وجود عدم سودآوری این بخش‌ها، آن‌ها را به دلیل مزایای دیگری که به همراه دارند مانند امید به تغییر رشد بازار یا ایجاد همکاری‌های مفید برای سایر واحدهای تجاری، فعال نگه دارد.
- گزینه‌های استراتژیک برای محصولات این بخش شامل «واگذاری»، «کاهش هزینه‌ها» یا «انحلال» می‌باشد.

**گاو شیرده (سهام بازار زیاد و رشد بازار کم):** این‌ها محصولاتی هستند که در بازاری بالغ که رشد کندی دارد، سهم زیادی به خود اختصاص می‌دهند:

- چون رشد بازار کم است، سایر سرمایه‌گذاران رغبتی برای ورود به بازار ندارند.
- محصولات این بخش به علت رشد پایین صنعت نیاز به سرمایه‌گذاری جدید ندارد.
- نقدینگی تولید شده توسط این بخش بیش‌تر از مصرف آن است.
- با توجه به درآمد زیادی که این بخش‌ها تولید می‌کنند به آن‌ها گاو شیرده می‌گویند.
- معمولاً گاوهای شیرده همان ستاره‌های دیروز هستند که نقدینگی مورد نیاز برای سایر بخش‌ها (ستاره‌ها و علامت سوال) و هم‌چنین سایر هزینه‌های سازمان مانند هزینه تحقیق و توسعه محصول/ برند جدید، سود سهامداران، بدهی‌ها و ... را فراهم می‌کنند. البته می‌بایست این نکته را در نظر داشت که توسعه یک محصول یا برند جدید و رساندن آن به جایگاه گاو شیرده، کاری سخت و ریسک‌پذیر بوده و شاید مناسب‌تر باشد که از سود حاصله از این بخش برای حفظ جایگاه فعلی یک گاو شیرده استفاده کرد.
- گزینه‌های استراتژیک برای گاوهای شیرده قوی شامل «توسعه محصول» یا استراتژی «تنوع‌گرایی همگون» می‌باشد.
- برای گاوهای شیرده ضعیف، گزینه‌های استراتژیک «کاهش فعالیت‌ها» یا «واگذاری» پیشنهاد می‌شود.

**ستاره (سهام بازار زیاد و رشد بازار زیاد):** محصولات این بخش در بازاری رو به رشد، سهم زیادی را به خود اختصاص داده‌اند:

- محصولاتی که برای اولین بار در بازار عرضه می‌شوند یا محصولات انحصاری، عموماً در این بخش قرار می‌گیرند.
- این محصولات رهبر بازار هستند و معمولاً فروش خوبی را برای سازمان به همراه دارند با این حال با توجه به رشد بالای بازار، نیازمند سرمایه‌گذاری بالا برای افزایش سهم بازار و حفظ رقابت نیز هستند.
- به دلیل نیاز به سرمایه‌گذاری بالا، نقدینگی که این بخش ایجاد می‌کند برابر یا نقدینگی است که مصرف می‌کند. اما سرمایه‌گذاری روی این بخش می‌تواند سود آینده را تضمین کند.
- به مرور زمان و با کاهش سهم بازار این بخش‌ها، سازمان باید آن را به گاو شیرده تبدیل نماید. در واقع، وقتی سهم بازار خیلی بزرگ می‌شود، صنعت به بلوغ می‌رسد و نرخ رشد بازار کاهش می‌یابد و ستاره تبدیل به یک گاو شیرده می‌شود.
- استراتژی‌های قابل استفاده برای این بخش شامل استراتژی‌های «یکپارچگی روبه‌جلو»، «یکپارچگی رو به عقب»، «یکپارچگی افقی»، «رسوخ در بازار»، «توسعه بازار»، «توسعه محصول» و «مشارکت» می‌باشد.

**علامت سوال / کودکان بد قلق<sup>88</sup> (سهام بازار کم و رشد بازار زیاد):** در این بخش، بازار رشد بالایی داشته ولی سهم بازار اندک می‌باشد:

- چون سهم فروش اندک است، درآمد زیادی تولید نمی‌شود.
- اتخاذ استراتژی‌های مناسب و سرمایه‌گذاری بر روی این بخش‌ها می‌تواند منجر به رشد و تبدیل آن‌ها به حالت ستاره شود. عدم سرمایه‌گذاری و توجه به این بخش، منجر به تبدیل آن به وضعیت سگ می‌شود.

- سازمان باید با توجه به پتانسیل و ارزش این بخش، در خصوص نحوه برخورد با آن تصمیم بگیرد.
- در صورتی که سازمان به دنبال تبدیل این بخش به بخش ستاره است می‌بایست استراتژی‌های «تمرکز (رسوخ در بازار، توسعه بازار یا توسعه محصول)» را در پیش بگیرد. در غیر این صورت استراتژی «واگذاری» پیشنهاد می‌گردد.
- در صورت زیاد بودن تعداد بخش‌های علامت سؤال، شاید بهتر باشد که سازمان به جای پخش کردن منابع مالی بین همه آن‌ها، منابع مالی را به علامت سوال‌هایی که پتانسیل بیش‌تری دارند، اختصاص دهد.

**مثال.** حال که انواع بخش‌های مربوط به ماتریس بوستون را شناختید، بیایید محصولات شرکت سامسونگ را در هریک از این بخش‌ها تقسیم‌بندی کنیم:

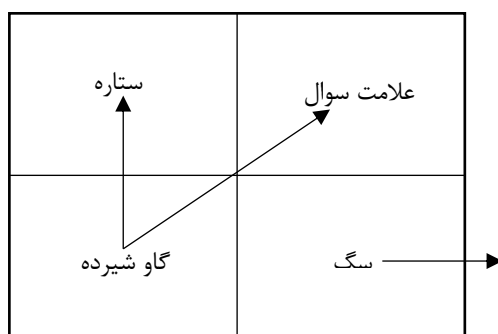
- **گاو شیرده:** لوازم خانگی سامسونگ شامل یخچال، ماشین لباس‌شویی و لوازم پخت و پز، گاوهای شیرده سامسونگ هستند. در طول سالیان، لوازم خانگی سامسونگ تبدیل به یک برند لوازم خانگی معروف شده که با کیفیت بالای خود، اعتماد مشتریان را جلب کرده است.
- **ستاره:** تلفن‌های همراه، تبلت و تلویزیون سامسونگ ستارگان آن هستند. تلفن‌های همراه سری نوت و گلکسی سامسونگ کاملاً مورد توجه مشتریان قرار گرفته و مشتریان وفادار خود را دارند. سامسونگ به‌منظور حفظ سهم بازار خود و خنثی کردن رقابت، تلفن‌های هوشمند جدیدی را با ویژگی‌ها و طراحی‌های جدید عرضه می‌کند. تلویزیون‌های LED و OLED سامسونگ نیز سهم خوبی از بازارهای جهانی بدست آورده و می‌توانند به‌عنوان ستاره‌های این شرکت در نظر گرفته شوند. این شرکت در حال آزمایش فن‌آوری‌های جدید بوده و تلویزیون‌های جدید با پیشرفته‌ترین تکنولوژی‌ها را برای جذب مشتریان به بازار عرضه می‌کند.
- **علامت سوال:** می‌توان پرینتر سامسونگ را در زمره علامت‌های سوال قرار داد. رقابت بالا و سهم اندک بازار این محصول، آن را در بخش مربوط به علامت‌های سوال قرار می‌دهد.
- **سگ:** شرکت سامسونگ با هدف برآورده کردن نیازهای روزافزون دنیای دیجیتال، ساعت‌های هوشمند را به بازار عرضه کرد اما این محصول نتوانست به موفقیتی که انتظار می‌رفت دست یابد. رقابت شدید با محصولاتی مانند ساعت‌های اپل، منجر به سقوط این محصول شد. از این رو، این محصول به‌راحتی می‌تواند در بخش سگ‌های ماتریس BCG شرکت سامسونگ قرار گیرد.

نکته حائز اهمیت این است که ماتریس BCG علاوه بر این که در شرکت‌های چند محصولی برای تحلیل موقعیت محصولات مختلف به‌کار می‌رود، در شرکت‌هایی که دارای چند واحد کسب‌وکار استراتژیک<sup>89</sup> (SBU) هستند، زیر مجموعه‌های یک هولدینگ و یا برندهای مختلف، برای تحلیل شعبه‌ها و زیر مجموعه‌ها نیز می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

**جریان نقدینگی در ماتریس BCG:** گاوهای شیرده می‌بایست دوشیده شده و منابع مالی ایجاد شده توسط آن‌ها، در بخش‌های مربوط به علامت‌های سوال و ستاره‌ها سرمایه‌گذاری شود. همچنین سگ‌ها می‌بایست منحل شده یا واگذار شوند تا سرمایه با پتانسیل اندک رشد آزاد شده و در جای مناسب‌تری استفاده شود.

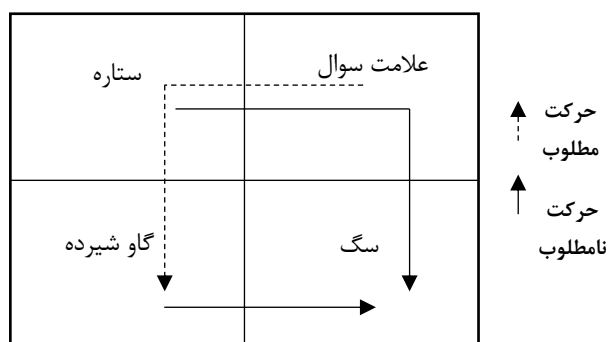
<sup>89</sup> Strategic Business Unit

هر واحد استراتژیک کسب و کار شامل مجموعه‌ای از محصولات/خدمات بوده و دارای استراتژی‌های مستقل و اهداف مجزا نسبت به شرکت مادر می‌باشد.



تصویر ۲۵. جریان نقدینگی در ماتریس BCG

حرکت مطلوب در ماتریس BCG: با در نظر گرفتن تمامی بخش‌ها، می‌توان مسیر ایده‌آل برای یک محصول را از ابتدا تا تبدیل شدن به رهبر بازار مطابق با تصویر زیر ترسیم کرد:



تصویر ۲۶. جریان حرکت مطلوب و نامطلوب در ماتریس BCG

حرکت مطلوب در این ماتریس به گونه‌ای است که علامت‌های سوال تبدیل به ستاره‌ها و ستاره‌ها تبدیل به گاوهای شیرده شوند. گاوهای شیرده نیز از تبدیل شدن به سگ‌ها تا حد امکان محافظت شوند ولی در صورت رخ دادن این حالت، تصمیمات مناسب در جهت نگهداری یا انحلال و واگذاری آن‌ها اتخاذ شود.

#### پرتفولیوی مناسب از نظر ماتریس BCG:

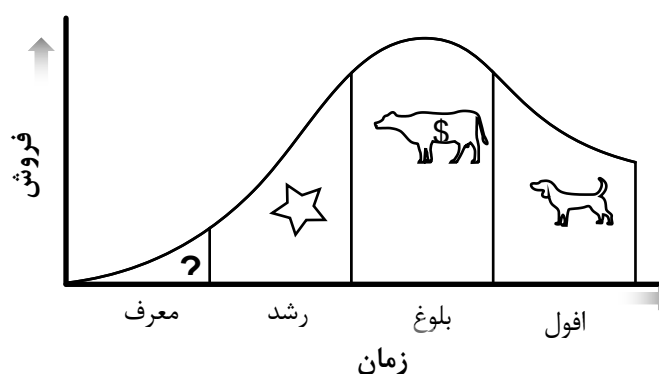
برای تضمین جریان نقدینگی مثبت در آینده، یک سازمان نیاز به یک پورتفولیوی متعادل از گاوهای شیرده، علامت‌های سوال و ستاره‌ها دارد. در واقع ترکیب پورتفولیو می‌بایست تابعی از تعادل میان جریان‌های نقدی باشد: ستاره‌ها برای تضمین موفقیت آینده، گاوهای شیرده برای تأمین منابع مالی و علامت‌های سوال که پتانسیل تبدیل شدن به ستاره‌ها را دارند.

بنابراین بررسی‌های لازم در خصوص نحوه سرمایه‌گذاری منابع محدود خود بر روی محصولات مختلف را انجام داده و بهینه‌ترین ترکیب ممکن را برای دستیابی به سود حداکثری، شناسایی کنید. استفاده از ماتریس Ansoff (در ادامه توضیح داده خواهد شد) به شما در خصوص نحوه صرف سرمایه‌گذاری‌ها به منظور رشد کسب‌وکار کمک خواهد کرد.

#### ماتریس BCG و چرخه عمر محصول:

همان‌طور که ذکر شد ماتریس BCG بر مبنای چرخه عمر محصول بنا شده است:

- در مرحله اول که محصولات به بازار معرفی می‌شوند، تبلیغات زیادی بر روی آن‌ها انجام می‌شود، میزان فروش محصولات و سهم بازار اندک است، در آمد حاصله نیز کم است اما بازار رو به رشد بوده و در صورتی که سرمایه‌گذاری کافی بر روی آن‌ها انجام شود، محصولات تبدیل به حالت ستاره می‌شوند. در غیر این صورت ممکن است پروژه معرفی محصول شکست خورده و محصول در وضعیت سگ قرار بگیرد.
- در مرحله ستاره رشد بازار زیاد بوده و با توجه به افزایش سهم بازار، میزان درآمد حاصله افزایش می‌یابد. با وارد شدن رقبا، سرمایه‌گذاری و تبلیغات برای غلبه بر آن‌ها افزایش می‌یابد. بهترین فرصت برای ایجاد یک موقعیت بازار غالب در طول مرحله رشد است.
- در مرحله گاو شیرده، محصول به بلوغ رسیده و بیش‌ترین مقدار سهم بازار را در اختیار دارد. رشد بازار پس از رسیدن به حد اعلای خود رو به کاهش می‌گذارد و سازمان تلاش می‌کند با اتخاذ استراتژی مناسب برای مدت طولانی‌تری در این قسمت بماند. مازاد نقدینگی زمانی ایجاد می‌شود که محصول در مرحله بلوغ چرخه عمر خود باشد.
- در نهایت در مرحله افول، علاوه بر این که رشد بازار کاهش یافته، سهم بازار نیز کاهش می‌یابد.



تصویر ۲۷. ماتریس BCG و چرخه عمر محصول

### گام‌های اجرا:

**گام ۱: انتخاب واحد مورد نظر.** ماتریس BCG می‌تواند برای تجزیه و تحلیل واحدهای کسب‌وکار (SBU)، برندهای مختلف، محصولات یا خود شرکت به‌عنوان زیرمجموعه یک هولدینگ مورد استفاده قرار گیرد. بنابراین در گام نخست، تعریف واحدی که قصد تحلیل آن را دارید ضروری است.

**گام ۲: تعریف بازار.** تعریف بازار یکی از مهم‌ترین اقداماتی است که باید به‌هنگام استفاده از این تکنیک انجام دهید. زیرا تعریف نادرست بازار ممکن است منجر به طبقه‌بندی ضعیف و ارائه نتایج نادرست شود. به‌عنوان مثال، در بازار خودروهای سواری، مرسدس بنز به‌عنوان یک سگ محسوب می‌شود (سهم نسبی بازار کمتر از ۲۰٪)، اما این برند در بازار خودروهای لوکس در بخش گاوهای شیرده جای دارد.

**گام ۳: محاسبه سهم نسبی بازار.** با تقسیم سهم بازار خود (درآمد) بر سهم بازار (یا درآمد) بزرگ‌ترین رقیب در آن صنعت، سهم نسبی بازار را محاسبه کنید. به‌عنوان مثال، اگر در صنعت یخچال‌سازی، سهم بازار رقیب ۲۵٪ بوده و سهم بازار برند شما ۱۰٪ در همان سال باشد، سهم نسبی بازار شما تنها ۰/۴ خواهد بود. سهم نسبی بازار بر روی محور افقی نمایش داده می‌شود. گوشه سمت چپ محور افقی ۰، گوشه سمت راست آن ۱ و مقدار متوسط آن ۰/۵ در نظر گرفته می‌شود.

**گام ۴: محاسبه نرخ رشد بازار.** نرخ رشد بازار را می‌توان از طریق گزارش‌های صنعت که معمولاً به‌صورت آنلاین و رایگان در دسترس می‌باشد یا با نگاه به میانگین رشد درآمد شرکت‌های پیشرو در صنعت، محاسبه نمود. نرخ رشد بازار برحسب درصد اندازه‌گیری شده و بر روی محور عمودی نمایش داده می‌شود. نقطه میانی در محور عمودی معمولاً مقدار ۱۰٪ در نظر گرفته

می‌شود، اما این مقدار با توجه به نوع صنعت می‌تواند متفاوت باشد. بنابراین، هنگام انجام تجزیه و تحلیل، با توجه به داده‌های خود باید نرخ رشد بازار مناسبی را به‌عنوان نقطه میانی برای جدا کردن گاوهای شیرده از ستاره‌ها و علامت‌های سوال از سگ‌ها در نظر بگیرید.

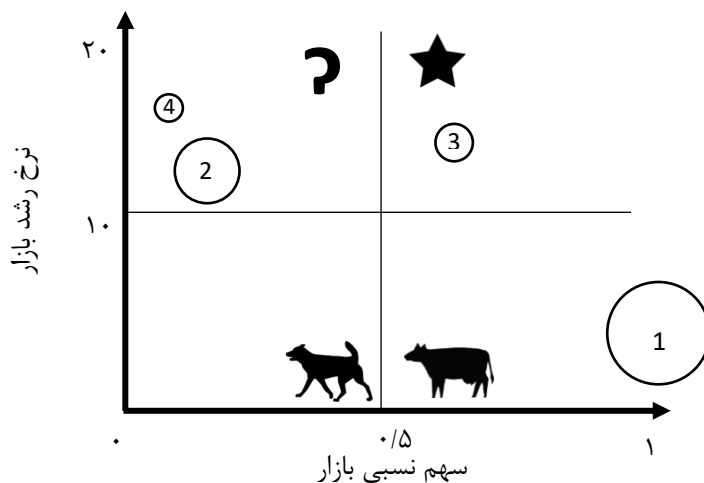
**گام ۵: کشیدن دایره‌ها بر روی ماتریس.** بعد از انجام کلیه محاسبات، شما خواهید توانست موقعیت واحدهای انتخابی خود را بر روی ماتریس مشخص کنید. علاوه بر دو پارامتر سهم بازار و رشد بازار، می‌توان از دایره‌هایی با اندازه‌های مختلف برای نشان دادن میزان فروش هر یک از محصولات نیز استفاده کرد. در این صورت، اندازه دایره هر واحد می‌بایست متناسب با نسبت درآمدزایی همان واحد باشد.

**مثال.** داده‌های زیر برای چهار برند مختلف از محصولات شرکت X موجود می‌باشد:

**جدول ۴. نمونه داده‌های سهم بازار و نرخ رشد بازار برای شرکت نمونه**

برند	درآمد	درصد درآمد	سهم بازار بزرگ‌ترین رقیب	سهم بازار شرکت	سهم نسبی بازار	نرخ رشد بازار
برند ۱	\$500,000	۵۴٪	۲۵٪	۲۵٪	۱	۳٪
برند ۲	\$350,000	۳۸٪	۳۰٪	۵٪	۰/۱۷	۱۲٪
برند ۳	\$50,000	۶٪	۴۵٪	۳۰٪	۰/۶۷	۱۳٪
برند ۴	\$20,000	۲٪	۱۰٪	۱۰٪	۰/۱	۱۵٪

ماتریس BCG حاصل از این داده‌ها به شکل زیر خواهد بود:

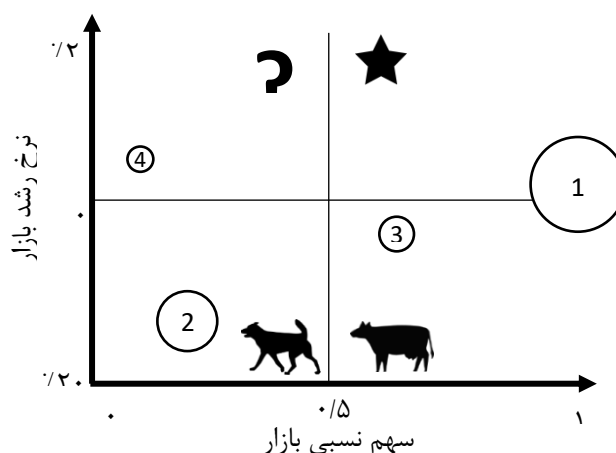


**تصویر ۲۸. نمونه ماتریس BCG برای برندهای مختلف یک شرکت**

در جدول زیر حالتی که سهم نسبی بازار بالاتر از ۱۰٪ و رشد بازار منفی باشد نیز نمایش داده شده است:

جدول ۵. نمونه داده‌های سهم بازار و نرخ رشد منفی بازار برای شرکت نمونه

برند	درآمد	درصد درآمد	سهم بازار بزرگ‌ترین رقیب	سهم بازار شرکت	سهم نسبی بازار	نرخ رشد بازار
برند ۱	\$500,000	۵۵٪	۱۵٪	۶۰٪	۱	۳٪
برند ۲	\$350,000	۳۱٪	۳۰٪	۵٪	۰.۱۷	-۱۵٪
برند ۳	\$50,000	۱۰٪	۴۵٪	۳۰٪	۰.۶۷	-۴٪
برند ۴	\$20,000	۴٪	۱۰٪	۱٪	۰.۱	۸٪



تصویر ۲۹. نمونه ماتریس BCG در حالت رشد منفی بازار

#### مزایا:

- به شناخت وضعیت سبد محصولات و ایجاد توازن در آن‌ها کمک می‌کند.
- به انتخاب استراتژی مناسب و تخصیص بهینه منابع مالی کمک می‌کند.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- این ماتریس تنها دو عامل سهم بازار و رشد بازار را در نظر گرفته و سایر عواملی که ممکن است بر سودآوری تأثیر بگذارند را نادیده می‌گیرد.
- سهم بالای بازار همیشه منجر به سود بیش‌تر نمی‌شود. ممکن است بعضی از محصولات، فروش کمی داشته باشند ولی پول بیش‌تری را نسبت به محصولات پرفروش تولید کنند. همچنین حفظ سهم بالای بازار نیازمند مراقبت و سرمایه‌گذاری فراوان است.
- رشد بازار تنها نشانه جذابیت بازار نیست.
- اساس این ماتریس بر این پایه استوار شده است که سهم بالای بازار منجر به کاهش هزینه‌های ناشی از صرفه‌جویی مقیاس و منحنی تجربه گردیده و در نتیجه سود بیش‌تری ایجاد می‌کند. از این رو استراتژی‌های رقابتی تمایز و تمرکز با این مدل سازگاری ندارند، در حالی که گاهی اوقات همین استراتژی‌ها می‌توانند در نهایت منجر به ایجاد سود بیش‌تری شوند.

- این تکنیک، نقش هم‌افزایی (سینرژی) واحدها را نایده می‌گیرد. به‌عنوان مثال یک محصول از نوع سگ می‌تواند به فروش بیش‌تر سایر محصولات کمک کند.
- دریافت اطلاعات برای محاسبه سهم بازار و رشد بازار کار دشواری است.

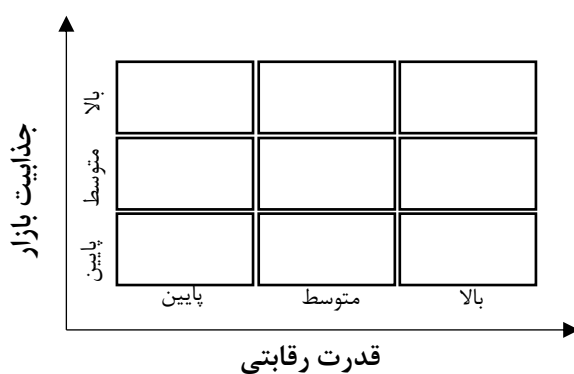
علی‌رغم ایراداتی که به این ماتریس وارد می‌شود، باید گفت این ابزار سال‌ها توسط بزرگ‌ترین شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته و جزء اولین ابزارهای تحلیل پورتفولیو می‌باشد. شاید این ماتریس تحلیل جامع و بسیار دقیقی از بازار ارائه ندهد ولی می‌تواند برای انجام بررسی‌های اولیه در برنامه‌ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار گیرد.

## ماتریس جنرال الکتریک<sup>۹۰</sup> (GE)

به هنگام سرمایه‌گذاری بر روی واحدهای کسب‌وکار (SBU) یا محصولات مختلف، اولویت‌های خود را بر چه اساسی مشخص کنیم؟ اگر در شرایطی قرار داشته باشیم که مجبور شویم بعضی از واحدهای استراتژیک کسب‌وکار یا تولید بعضی از محصولات را متوقف کنیم، معیار انتخاب چیست؟

هر کسب‌وکاری ممکن است در موقعیتی قرار بگیرد که مجبور شود سرمایه‌گذاری‌های خود را اولویت‌بندی کند. این موقعیت به خصوص در شرکت‌هایی که چندین محصول تولید می‌کنند یا از چند واحد استراتژیک کسب‌وکار تشکیل شده‌اند پیچیده‌تر خواهد بود. برخی از شرکت‌ها با داشتن بیش از ۱۰۰ واحد استراتژیک مجزا می‌توانند بسیار پیچیده باشند. از آن‌جا که هیچ شرکتی دارای منابع بی‌نهایت برای سرمایه‌گذاری نیست، باید تصمیم بگیرد تولید کدام محصول یا کدام بخش از فعالیت‌های خود را متوقف کرده و روی کدام بخش بازار تمرکز کند. ماتریس جنرال الکتریک، ابزاری مشابه ماتریس BCG است که به تصمیم‌گیری مناسب‌تر در چنین شرایطی کمک می‌کند.

این ماتریس برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مک‌کینزی و برای تحلیل واحدهای کسب‌وکار شرکت جنرال الکتریک طراحی شد. به همین دلیل از آن با نام‌هایی همچون «ماتریس جنرال الکتریک (GE)»، «شبکه برنامه‌ریزی استراتژیک» یا «ماتریس GE-McKinsey» یاد می‌شود. جنرال الکتریک که در آن زمان شامل حدوداً ۱۵۰ واحد استراتژیک کسب‌وکار (SBU) بود، از ماتریس BCG برای تحلیلی موقعیت واحدهای خود استفاده می‌کرد، اما برای تصمیم‌گیری در خصوص این‌که کدام واحدهای کسب‌وکار مستحق بودجه توسعه هستند نیاز به یک چارچوب پیچیده‌تر را احساس کرد. نتیجه ماتریس GE بود. از این ابزار علاوه بر تحلیل واحدهای مختلف کسب‌وکار می‌توان برای مدیریت پورتفولی محصولات نیز استفاده کرد. مک‌کینزی، ماتریس GE را این‌گونه تعریف کرده است: "ماتریس ۹ جعبه‌ای GE-McKinsey ابزاری استراتژیک است که یک رویکرد سیستماتیک را به شرکت‌هایی که دارای چندین واحد استراتژیک کسب‌وکار هستند برای اولویت‌بندی سرمایه‌گذاری‌های خود در میان این واحدها، ارائه می‌دهد."



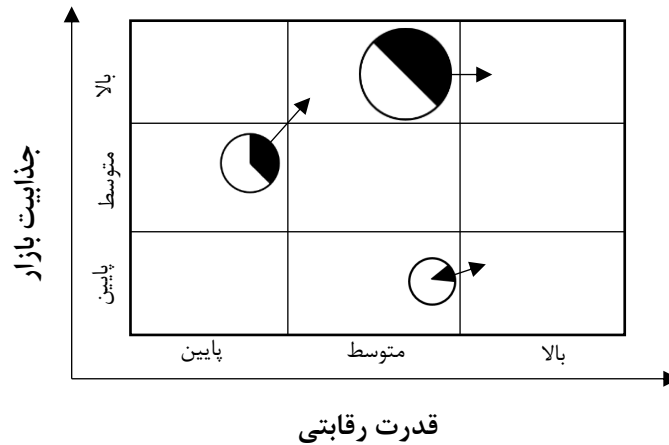
تصویر ۳۰. ماتریس GE

محور افقی این ماتریس، قدرت کسب‌وکار نسبت به رقبا و محور عمودی، میزان جاذبیت بازار را نشان می‌دهد. هر کدام از این معیارها به سه درجه بالا، متوسط و پایین تقسیم‌بندی می‌شوند. در نتیجه از تلاقی آن‌ها ۹ خانه مختلف بر روی ماتریس ایجاد می‌شود.

<sup>90</sup> General Electric Matrix



معمولاً برای نشان دادن واحدهای مختلف کسب و کار / محصولات بر روی ماتریس از دایره‌هایی استفاده می‌شود. اندازه دایره‌ها نشان‌دهنده میزان سهم بازار یا میزان فروش هر واحد کسب و کار / محصول می‌باشد. همچنین در مواردی برای استفاده مناسب‌تر از این ماتریس، میزان سهم بازار را به شکل زیر، درون دایره‌ها مشخص کرده و از یک فلش برای نشان دادن جهت حرکت واحد کسب و کار / محصول و موقعیت آن در آینده استفاده می‌کنند.



تصویر ۳۱. سهم بازار و موقعیت آینده کسب و کار در ماتریس GE

همان‌طور که مشاهده می‌کنید این ماتریس شباهت زیادی به ماتریس BCG دارد. می‌توان گفت ماتریس GE نمونه تکامل یافته ماتریس BCG است. می‌توان تفاوت‌های این دو ماتریس را در موارد زیر خلاصه کرد:

- یکی از معایب ماتریس BCG این بود که این ماتریس، رشد بازار را به‌عنوان تنها عامل جذابیت بازار مورد بررسی قرار می‌داد. در صورتی که نرخ رشد بازار، تنها یکی از عوامل تأثیرگذار بر میزان جذابیت بازار است. در ماتریس GE محور عمودی نشان‌دهنده جذابیت بازار می‌باشد. بنابراین این ابزار امکان بررسی طیف وسیع‌تری از عوامل تأثیرگذار بر بازار را فراهم می‌کند. سایر عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار را می‌توان با استفاده از تحلیل پنج نیروی رقابتی پورتر شناسایی کرد.
- یکی دیگر از مواردی که ماتریس BCG در نظر نمی‌گرفت این بود که سهم بالای بازار همیشه منجر به سود بیشتر نمی‌شود. به عبارت دیگر عوامل دیگری بجز سهم بالای بازار، میزان قدرت یک واحد کسب و کار یا یک محصول را مشخص می‌کنند. در ماتریس GE، در محور افقی قدرت رقابتی جایگزین سهم نسبی بازار شده است. بنابراین از این لحاظ نیز امکان بررسی جامع‌تر در ماتریس GE فراهم شده است.
- تقسیم‌بندی ارائه شده توسط ماتریس BCG، شامل چهار موقعیت مختلف بود. در صورتی که ماتریس GE یک ماتریس ۳×۳ می‌باشد که با ایجاد ۹ موقعیت استراتژیک، استراتژی‌هایی را برای سطح متوسط بازار و رقابت نیز پیشنهاد می‌کند.

### جذابیت بازار و قدرت رقابتی واحدهای کسب و کار:

برای مطالعه میزان جذابیت یک بازار و قدرت رقابتی سازمان، می‌بایست عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار و قدرت رقابتی را بررسی کرد. جدول صفحه بعد، نمونه‌ای از پرکاربردترین عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار و قدرت رقابتی را نشان می‌دهد:

- ✓ می‌توان به هریک از این عوامل، با توجه به اهمیت نسبی آن‌ها، وزن دهی کرد.
- ✓ اگرچه هر دو محور ماتریس GE، ترکیبی از عوامل کمی و غیر کمی هستند، ولی عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار (محور Y- عوامل بیرونی) یا اصلاً تحت کنترل شرکت نیستند، یا توان شرکت برای کنترل آن‌ها بسیار اندک است. در حالی که عوامل تأثیرگذار بر قدرت رقابتی (محور X- عوامل داخلی) تا حد بسیار زیادی تحت کنترل شرکت هستند.

جدول ۶. عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار و قدرت رقابتی

عوامل تأثیرگذار بر قدرت رقابتی	عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار
<p>قدرت دارایی‌ها و شایستگی‌های موجود</p> <p>قدرت برند و اثربخشی تبلیغات</p> <p>سهم نسبی بازار</p> <p>رشد سهم بازار</p> <p>وفاداری مشتریان</p> <p>وضعیت ساختار هزینه‌ای نسبت به رقبا</p> <p>حاشیه سود در مقایسه با رقبا</p> <p>قدرت توزیع</p> <p>ظرفیت و بهره‌وری تولید</p> <p>تکنولوژی یا دیگر نوآوری‌ها</p> <p>کیفیت محصول / خدمات</p> <p>میزان دسترسی به منابع مالی و سرمایه‌گذاری</p> <p>قدرت مدیریتی</p> <p>مزایای جغرافیایی</p> <p>سطح دانش کارکنان، مشتری و بازار</p>	<p>اندازه بازار</p> <p>نرخ رشد بازار</p> <p>میزان سودآوری در صنعت</p> <p>روندهای قیمت‌گذاری</p> <p>شدت رقابت</p> <p>مخاطرات بازگشت سرمایه در صنعت</p> <p>موانع ورود</p> <p>فرصت تمایز محصولات و خدمات</p> <p>تنوع تقاضا</p> <p>تقسیم‌بندی</p> <p>ساختار توزیع</p> <p>ضروریات تکنولوژی</p> <p>ساختار هزینه‌ای در صنعت</p> <p>تقاضای فصلی و دوره‌ای</p> <p>تأثیر عوامل زیست‌محیطی، اجتماعی، سیاسی و قانونی</p>

موقعیت‌های استراتژیک ماتریس GE:

برای هر واحد کسب‌وکار، بسته به موقعیت آن بر روی ماتریس GE سه نوع استراتژی معرفی می‌شود:



تصویر ۳۲. موقعیت‌های استراتژیک ماتریس GE

### ۱- رشد/ سرمایه‌گذاری<sup>۹۱</sup>:

در صورتی که جذابیت بازار، بالا و قدرت رقابتی نیز بالا باشد، استراتژی سرمایه‌گذاری و رشد پیشنهاد می‌شود. در این موقعیت با یک بازار جذاب و رو به رشد مواجه هستیم. واحدها/ محصولات که در این خانه قرار می‌گیرند سهم بازار بالایی دارند و نوید بازده بالایی در آینده را می‌دهند. بنابراین شرکت برای حفظ موقعیت خود و یا حتی بهبود آن می‌بایست بر روی این واحدها/ محصولات سرمایه‌گذاری کند. سرمایه‌گذاری بر روی این واحدها/ محصولات و توسعه بازار، منجر به سود بالا در آینده خواهد شد.

### ۲- نگهداری محافظت<sup>۹۲</sup>:

پتانسیل این واحدها مشخص نیست. البته این بدان معنا نیست که سرمایه‌گذاری بر روی این واحدها/ محصولات انجام نخواهد شد. ولی تا زمانی که رشد این واحدها/ محصولات تأیید نشود، نباید هیچ سرمایه‌گذاری بر روی آن‌ها انجام داد. بهترین استراتژی برای واحدها/ محصولاتی که در این موقعیت قرار دارند، محافظت از آن‌ها و صبر است. از آنجا که این واحدها/ محصولات شانس افزایش قدرت و حرکت به سمت خانه‌های بالا را دارند، می‌بایست آن‌ها را به‌عنوان آخرین گزینه‌های سرمایه‌گذاری در نظر گرفت و در صورتی که احتمال داده شد امکان بهبود موقعیت و درآمدزایی از طریق آن‌ها وجود دارد، بر روی آن‌ها به‌صورت محتاطانه سرمایه‌گذاری کرد.

### ۳- بهره‌برداری/ واگذاری<sup>۹۳</sup>:

در صورتی که واحدها/ محصولات متعلق به این خانه، درآمدزایی داشته باشند، می‌بایست تا حد نیاز بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کرد و از آن‌ها به مثابه گاوهای شیرده استفاده کرد. این کار را می‌بایست تا زمانی که سرمایه‌گذاری منجر به درآمدزایی می‌شود ادامه داد. اگر سوددهی این واحدها/ محصولات غیرممکن باشد و راهی برای تبدیل ضرر و زیان به سود وجود نداشته باشد، شرکت باید آن‌ها را منحل کند. بنابراین بر روی واحدها/ محصولات این خانه می‌بایست به اندازه کافی و در حد عملیاتی نگه داشتن آن‌ها سرمایه‌گذاری کرد یا آن‌ها را واگذار کرد.

---

<sup>91</sup> Crow/ Invest

<sup>92</sup> Hold/ Protect

<sup>93</sup> Harvest/ Divest

تصویر ۳۲ تجزیه بسیار ساده‌ای از گزینه‌های استراتژیک موجود در ماتریس GE را ارائه می‌دهد. تجزیه و تحلیل دقیق‌تر در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول ۷. جزئیات اقدامات استراتژیک در ماتریس GE

		قدرت رقابتی		
		کم	متوسط	زیاد
جذابیت بازار	زیاد	در حد حفظ موقعیت، سرمایه‌گذاری کنید. بر روی ایجاد نقاط قوت محدود متمرکز شوید. به دنبال راه‌هایی برای غلبه بر نقاط ضعف باشید. در صورت عدم وجود نشانه‌های رشد پایدار، انصراف دهید.	مناطق آسیب‌پذیر و بخش‌هایی که قابلیت رشد دارد را شناسایی کنید. سپس با انجام سرمایه‌گذاری، نقاط آسیب‌پذیر خود را تقویت کرده و موقعیت بازار را با استفاده از نقاطی که قابلیت رشد دارد بهبود بخشید.	برای استفاده از موقعیت بازار و دستیابی به حداکثر میزان رشد، سرمایه‌گذاری را به حداکثر برسانید. بر روی حفظ قدرت، تمرکز کرده و به دنبال تسلط بر بازار باشید.
	متوسط	بر روی جذاب‌ترین بخش‌های بازار سرمایه‌گذاری کنید. توانایی مقابله با رقابت را ایجاد کنید. با افزایش بهره‌وری، سودآوری را افزایش دهید. این کار را با حداقل سرمایه انجام دهید در غیر این صورت، با ساده‌سازی عملیات، سرمایه‌گذاری را برداشت کنید.	از برنامه موجود محافظت کنید. سرمایه‌گذاری‌ها را در بخش‌هایی متمرکز کنید که سودآوری آن‌ها خوب است و ریسک قابل قبول آن‌ها کم است. برای حفظ سود، خطوط سودآور محصول را ارتقا دهید.	در بخش‌های جذاب بازار سرمایه‌گذاری کنید. نقاط قوت را برای مقابله با رقابت بسازید. با افزایش بهره‌وری، سودآوری را افزایش دهید. در صورت عدم امکان رشد پایدار یا ایجاد مزیت رقابتی، از بازار خارج شوید.
	کم	هزینه‌ها را کاهش دهید و بلافاصله از سرمایه‌گذاری اجتناب کنید. از استراتژی فروش برای تحقق یک ارزش نقدی برای کسب‌وکار استفاده کنید.	از موقعیت خود در بخش‌های سودآور محافظت کنید. خط تولید را ارتقا دهید. سرمایه‌گذاری را به حداقل برسانید.	درآمد فعلی را مدیریت کنید. بر روی بخش‌های جذاب تمرکز کنید. از نقاط قدرت خود دفاع کنید. مشخص کنید اگر کسب‌وکار مجدداً می‌تواند متمرکز شود، نقاط قوت فعلی به یک بخش جدید بازار منتقل شوند.

پس از جاگذاری هریک از واحدهای کسب‌وکار/ محصولات در خانه‌های ماتریس GE، می‌بایست جهت‌گیری آتی آن‌ها را نیز در نظر گرفت. به‌عنوان مثال ممکن است یک واحد کسب‌وکار/ محصول در موقعیت «سرمایه‌گذاری/ رشد» بوده ولی تحلیل کارشناسان نشان‌دهنده کاهش رشد بازار در آینده نزدیک باشد. در چنین شرایطی می‌بایست با احتیاط بیش‌تری بر روی این واحدها سرمایه‌گذاری کرد. بنابراین در هر موقعیتی می‌بایست وضعیت بازار و قدرت رقابتی را در آینده نزدیک پیش‌بینی کرد و با استفاده از پیکان‌های جهت‌دار نتیجه این پیش‌بینی‌ها را مشخص کرد.

همچنین به هنگام تصمیم‌گیری در خصوص هر واحد/ محصول می‌بایست تأثیر آن بر سایر نقاط را نیز در نظر گرفت. ممکن است بر اساس نتایج ماتریس، نشان داده شود که یک واحد در وضعیت «واگذاری» قرار دارد ولی آن واحد از یک واحد قوی دیگر پشتیبانی کند. در این صورت ممکن است عواقب ناشی از حذف این واحد بیش از عواقب ادامه آن باشد.

تنها پس از انجام این بررسی‌ها است که می‌توان در خصوص سرمایه‌گذاری یا عدم سرمایه‌گذاری بر روی یک واحد/ محصول به‌طور قطع اعلام نظر کرد. این‌که چه مقدار باید سرمایه‌گذاری شود یا برای انجام چه کارهایی (تحقیق و توسعه، تولید، تبلیغات و غیره) باید سرمایه‌گذاری کرد با بررسی دقیق هر کسب‌وکار مشخص خواهد شد.

## گام‌های اجرا:

استفاده از ماتریس GE به دلیل پیچیدگی بیشتری که نسبت به ماتریس BCG دارد، دشوارتر است:

- گام ۱:** اولین گام تعریف مناسب و تعیین واحدهای کسب و کار/ محصولات است که قرار است آن‌ها را مورد تحلیل قرار دهید.
- گام ۲:** سپس باید عوامل تأثیرگذار بر جذابیت صنعت را شناسایی کنید. در جدول ۶، لیستی از متداول‌ترین عوامل، ارائه شده است، اما شما باید فاکتورهایی که مناسب صنعت شما هستند را تعیین کنید. کلیه این عوامل را در جلسات طوفان فکری توسط افراد ذیصلاح شناسایی کنید. در صورت نیاز می‌توان از مشاور آگاه در این زمینه کمک گرفت.
- گام ۳:** عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار را با توجه به اهمیت نسبی آن‌ها، وزن‌دهی کنید. برای هر عامل عددی در بازه ۰/۰۱ (مهم نیست) تا ۱ (بسیار مهم) را در نظر بگیرید. در نظر داشته باشید که مجموع تمام اوزان باید برابر با ۱ باشد. برای وزن‌دهی دقیق‌تر به این فاکتورها، می‌توان از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) استفاده کرد.
- گام ۴:** امتیاز هر یک از واحدها/ محصولات مورد بررسی را بر اساس هر یک از عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار تعیین کنید. می‌توانید مقادیر بین ۱ تا ۵ یا ۱ تا ۱۰ را انتخاب کنید، در این صورت عدد ۱ نشان‌دهنده جذابیت پایین صنعت و عدد ۵ یا ۱۰ نشان‌دهنده جذابیت بالای صنعت می‌باشد.
- گام ۵:** برای هر یک از واحدها/ محصولات، امتیاز تعیین شده را در وزن آن عامل ضرب کنید. سپس مجموع امتیازهای وزن‌دار مربوط به هر واحد/ محصول را با هم جمع کنید. مجموع امتیازات امکان مقایسه جذابیت صنعت برای هر واحد تجاری/ محصول را فراهم می‌کند.
- برای انجام مراحل ۱ تا ۵ می‌توانید از جدولی مشابه زیر استفاده کنید.

جدول ۸. جدول امتیازی عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار

واحد/ محصول ۳		واحد/ محصول ۲		واحد/ محصول ۱		وزن عامل	عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار
امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز		

**گام ۶:** مراحل ۱ تا ۵ را برای پارامتر قدرت رقابتی نیز انجام دهید.

جدول ۹. جدول امتیازی عوامل تأثیرگذار بر قدرت رقابتی

واحد/ محصول ۳		واحد/ محصول ۲		واحد/ محصول ۱		وزن عامل	عوامل تأثیرگذار بر قدرت رقابتی
امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز		

**گام ۷:** موقعیت هر یک از واحدها/ محصولات را بر روی ماتریس GE مشخص کنید. اندازه دایره‌ها را بر اساس سهم بازار هر واحد/ محصول تعیین کنید.

**گام ۸:** با توجه به موقعیت‌های ایجاد شده، گزینه‌های استراتژیک موجود را تعیین کنید.

**گام ۹:** جهت‌گیری آینده هر واحد را با فلسفی بر روی آن مشخص کنید. ماتریس GE فقط تصویر فعلی از جذابیت صنعت و قدرت رقابتی یک واحد تجاری را ارائه می‌دهد و نحوه تغییر آنها در آینده را در نظر نمی‌گیرد. تجزیه و تحلیل بیش‌تر ممکن است نشان

دهد که سرمایه‌گذاری در برخی از واحدهای تجاری می‌تواند به‌طور قابل توجهی موقعیت‌های رقابتی آن‌ها را بهبود بخشد یا این صنعت ممکن است در آینده رشد چشم‌گیری داشته باشد. این موضوع، روی تصمیماتی که درباره سرمایه‌گذاری بر روی یک واحد تجاری/ محصول دیگر می‌گیریم تأثیر می‌گذارد. بنابراین باید با تحلیل‌گران صنعت مشورت کرده و وضعیت آینده بازار را پیش‌بینی کنید. همچنین باید با مدیران خود در مورد این که قدرت رقابت واحد تجاری/ محصولات شما در آینده نزدیک افزایش یا کاهش خواهد یافت بحث کنید. هنگامی که تمام اطلاعات جمع آوری شد، باید آن‌ها را با اضافه کردن فلش به دایره‌ها بر روی ماتریس نشان دهید. فلش‌ها باید به موقعیت آینده واحد تجاری/ محصولات اشاره کنند.

**گام ۱۰:** در مرحله آخر، سرمایه‌گذاری را اولویت‌بندی کنید. در نظر داشته باشید که اگرچه ماتریس GE با ارزیابی واحدهای تجاری/ محصولات و شناسایی بهترین‌ها برای سرمایه‌گذاری، کار را آسان می‌کند، اما هنوز به برخی از سوالات بسیار مهم پاسخ نمی‌دهد:

- آیا واقعاً برخی از واحدهای تجاری/ محصولات ارزش سرمایه‌گذاری دارند؟
- دقیقاً چقدر باید سرمایه‌گذاری کرد؟
- کجا باید سرمایه‌گذاری کرد؟ (برای تحقیق و توسعه، بازاریابی، زنجیره ارزش یا سایر موارد)

تهیه ماتریس GE و پاسخگویی به تمام سوالات به زمان، تلاش و هزینه نیاز دارد، اما این ماتریس همچنان یکی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت پورتفولیو است که تصمیمات سرمایه‌گذاری را به‌طور قابل توجهی تسهیل می‌کند.

**مثال.** تصور کنید شرکت X دارای چهار واحد تجاری A، B، C و D می‌باشد. هرکدام از این واحدهای استراتژیک، مسئول برنامه‌ریزی خود هستند ولی تصمیمات استراتژیک درباره مسائلی چون تخصیص منابع بین واحدها باید در سطوح بالای شرکت اتخاذ شود. بنابراین شرکت در نظر گرفته است تا با استفاده از ماتریس GE تمام این واحدها را با یکدیگر مقایسه کند.

ابتدا مطابق با بندهای ۱ تا ۵ فاکتورهای جذابیت صنعت را مورد بررسی قرار داده و نتایج را در جدول زیر ثبت می‌کنیم:

**جدول ۱۰. نمونه امتیازدهی به عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار**

واحد D		واحد C		واحد B		واحد A		وزن عامل	عوامل تأثیرگذار بر جذابیت بازار
امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز		
۰/۵	۲	۰/۷۵	۳	۱	۴	۰/۷۵	۳	۰/۲۵	نرخ رشد صنعت
۱/۱	۵	۰/۴۴	۲	۰/۶۶	۳	۰/۶۶	۳	۰/۲۲	اندازه بازار
۰/۹	۵	۰/۱۸	۱	۰/۱۸	۱	۰/۹	۵	۰/۱۸	سودآوری صنعت
۰/۶۸	۴	۰/۳۴	۲	۰/۶۸	۴	۰/۶۸	۴	۰/۱۷	ساختار صنعت
۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۲	۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	روند قیمت‌ها
۰/۲۷	۳	۰/۱۸	۲	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	بخش‌بندی بازار
۳/۷۲		۲/۰۷		۳/۰۶		۳/۳۵		۱	مجموع

تهیه جدول فوق، کاری دشوار است و معمولاً مستلزم مشارکت مشاور متخصص در صنعت موردنظر است. مشاور کمک خواهد کرد تا وزن‌ها را به‌صورت صحیح تعیین کرده و ارزیابی را به درستی انجام دهیم تا تجزیه و تحلیل تا حد ممکن دقیق باشد. مرحله قبل را این بار برای قدرت رقابتی انجام می‌دهیم:

جدول ۱۱. نمونه امتیازدهی به عوامل تأثیرگذار بر قدرت رقابتی

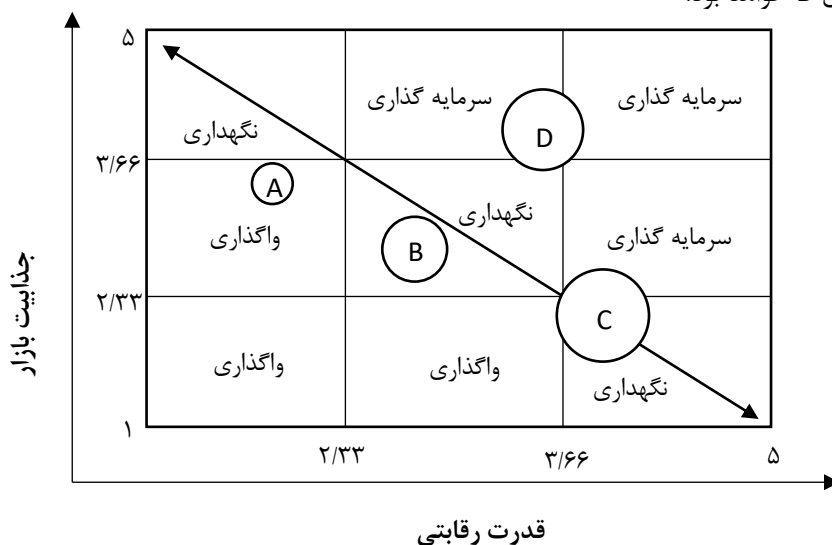
واحد D		واحد C		واحد B		واحد A		وزن عامل	عوامل تأثیرگذار بر قدرت رقابتی
امتیاز وزن دار	امتیاز	امتیاز وزن دار	امتیاز	امتیاز وزن دار	امتیاز	امتیاز وزن دار	امتیاز		
۰/۸۸	۴	۰/۸۸	۴	۰/۴۴	۲	۰/۴۴	۲	۰/۲۲	سهم بازار
۰/۳۶	۲	۰/۶۴	۴	۰/۳۸	۲	۰/۴۸	۳	۰/۱۸	نرخ رشد نسبی
۰/۴۲	۳	۰/۴۲	۳	۰/۱۴	۱	۰/۴۲	۳	۰/۱۴	سودآوری شرکت
۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۲	۲	۰/۱	۱	۰/۱	ارزش برند
۰/۸	۴	۰/۸	۴	۰/۸	۴	۰/۲	۱	۰/۲	تکنولوژی موجود
۰/۸	۵	۰/۸	۵	۰/۸	۵	۰/۳۲	۲	۰/۱۶	میزان دسترسی به منابع مالی
۳/۵۶		۳/۹۲		۲/۷۴		۱/۹۶		۱	مجموع

نتیجه برای هر یک از واحدها به شکل زیر خواهد بود:

جدول ۱۲. امتیازات نهایی هر واحد کسب و کار

نام واحد	جذابیت بازار	قدرت رقابتی
A	۳/۳۵	۱/۹۶
B	۳/۰۶	۲/۷۴
C	۲/۰۷	۳/۹۲
D	۳/۷۲	۳/۵۶

پس از انجام ارزیابی‌های بالا، می‌توان واحدهای تجاری را روی ماتریس رسم کرد. هر واحد تجاری به‌عنوان یک دایره نشان داده می‌شود. اندازه دایره نیز متناسب با درآمد کسب و کار حاصل از آن واحد تجاری ترسیم می‌شود. به‌عنوان مثال، واحد تجاری A به میزان ۲۰٪ و واحد تجاری B به میزان ۴۰٪ برای شرکت درآمد ایجاد می‌کنند. بنابراین اندازه دایره واحد تجاری A نصف اندازه دایره واحد تجاری B خواهد بود.



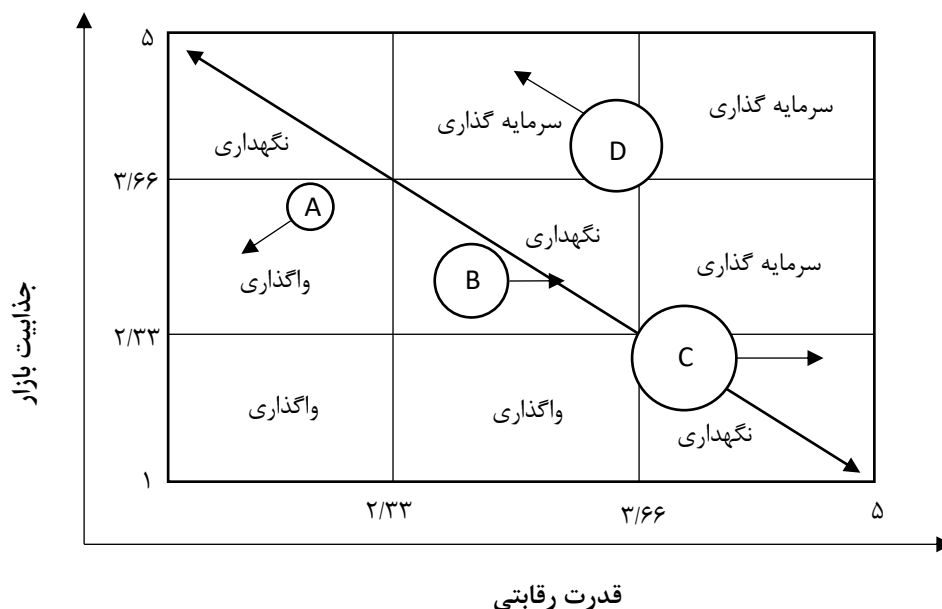
تصویر ۳۳. نمونه ماتریس GE

به طور کلی واحدهای بالاتر از خط مورب، کاندیدهای سرمایه‌گذاری و واحدهای پایین خط مورب، کاندیدهای واگذاری و فروش هستند. در خصوص واحدهایی که بر روی خط مورب یا نزدیک به آن قرار دارند نیز می‌بایست صبر و حوصله به خرج داد و فعلاً دست نگه داشت. جدول زیر نشان می‌دهد که جذابیت صنعت و قدرت رقابتی واحد تجاری طی ۲ سال آینده چگونه تغییر خواهد کرد.

جدول ۱۳. تغییرات جذابیت بازار و موقعیت رقابتی برای شرکت فرضی

واحد D	واحد C	واحد B	واحد A	
افزایش	ثابت	ثابت	کاهش	جذابیت بازار
کاهش	افزایش	افزایش	کاهش	موقعیت رقابتی

بر اساس این جدول می‌توان جهت‌گیری هر یک از واحدها را مشخص کرد:



تصویر ۳۴. جهت‌گیری واحدهای تجاری در شرکت فرضی

#### مزایا:

مزیت اصلی ماتریس GE به‌عنوان ابزاری استراتژیک این است که به سازمان کمک می‌کند تا تصمیم بگیرد منابع کم‌یاب را در کجا سرمایه‌گذاری کند. کلیه مزایایی که برای ماتریس BCG ذکر شد برای ماتریس GE نیز صادق است. علاوه بر آن، این ماتریس تحلیل دقیق‌تر و جامع‌تری نسبت به ماتریس BCG ارائه می‌کند.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

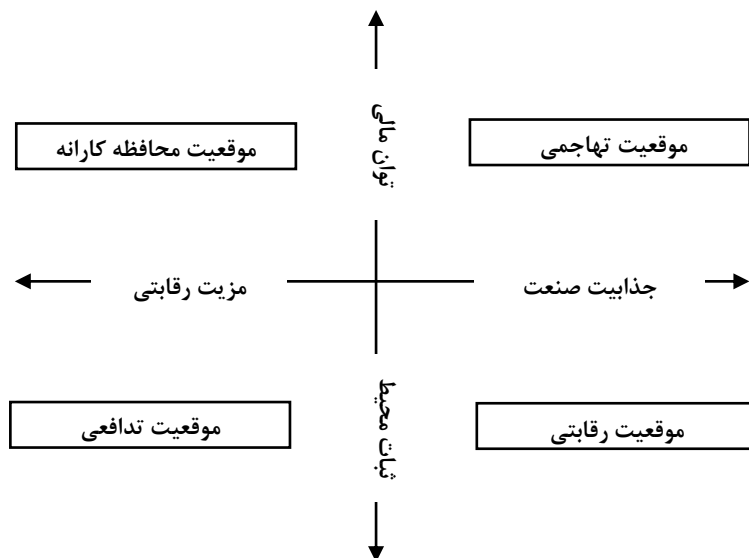
- این ماتریس همانند ماتریس BCG نقش هم‌افزایی واحدها را در نظر نمی‌گیرد.
- تهیه آن در شرایط واقعی، پیچیده بوده و احتمالاً نیاز به استفاده از یک مشاور یا یک فرد با تجربه دارد.



## ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک<sup>۹۴</sup> (SPACE)

چگونه می‌توانیم استراتژی‌های مناسب برای شرکت خود را با در نظر گرفتن «توان مالی شرکت»، «مزیت‌های رقابتی محصولات»، «جذابیت صنعت» و «ثبات محیط»، تدوین و انتخاب کنیم؟

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک که به اختصار SPACE نامیده می‌شود یکی دیگر از ابزارهای مدیریت استراتژیک برای انتخاب استراتژی‌های مناسب برای سازمان است. این ماتریس با استفاده از ارزیابی متغیرهای استراتژیک داخلی سازمان شامل «توان مالی<sup>۹۵</sup> (FS)» و «مزیت رقابتی<sup>۹۶</sup> (CA)» و متغیرهای استراتژیک خارجی شامل «ثبات محیط<sup>۹۷</sup> (ES)» و «جذابیت صنعت<sup>۹۸</sup> (IS)»، موقعیت استراتژیک سازمان در بازار را مشخص می‌کند. طبق نظر ماتریس SPACE متغیرهای ذکر شده دارای بیش‌ترین اهمیت در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک سازمان هستند و موقعیت‌های استراتژیکی که ایجاد می‌کنند شامل موقعیت‌های تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی و تدافعی می‌شوند (قبلاً در خصوص استراتژی‌های مربوط به هر موقعیت صحبت کرده‌ایم). با استفاده از این تکنیک سازمان قادر خواهد بود استراتژی‌های متناسب با موقعیت خود را تدوین و اجرا کند:



تصویر ۳۵. ماتریس SPACE

مزیتی که این ماتریس نسبت به ماتریس‌های BCG و GE دارد در این است که در ماتریس BCG، از دو متغیر «سهم بازار (داخلی)» و «نرخ رشد بازار (خارجی)» و ماتریس GE از دو متغیر «توان رقابتی (داخلی)» و «جذابیت صنعت (خارجی)» استفاده می‌کنند، در صورتی‌که ماتریس SPACE از دو متغیر داخلی و دو متغیر خارجی برای بررسی وضعیت سازمان استفاده می‌کند. از طرف دیگر، ماتریس SPACE با کمی کردن متغیرهای استراتژیک، قدرت بیش‌تری در تجزیه و تحلیل دارد.

<sup>94</sup> Strategic Position & Action Evaluation Matrix

<sup>95</sup> Financial Strength

<sup>96</sup> Competitive Advantage

<sup>97</sup> Environmental Stability

<sup>98</sup> Industry Strength

## متغیرهای استراتژیک ماتریس SPACE:

- **توان مالی:** توان مالی یک متغیر استراتژیک بسیار مهم داخلی می‌باشد. شرکت‌هایی که از توان مالی بالایی برخوردارند، در شرایط حاد اقتصادی از شرایط مناسب‌تری در بازار برخوردار بوده و با آسودگی خاطر بیش‌تری می‌توانند نسبت به انتخاب و اجرای تصمیمات استراتژیک مانند توسعه محصول، توسعه بازار و استراتژی‌های تنوع اقدام کنند.
  - **مزیت رقابتی:** مزیت رقابتی یک عامل داخلی مهم دیگر است. منظور از مزیت رقابتی، توانمندی‌ها و ویژگی‌های متمایز یک شرکت نسبت به سایر رقبا است به طوری که این ویژگی‌ها موجب ترغیب مشتری و ایجاد برتری نسبت به رقبا می‌شود. به‌عنوان مثال زمانی که یک شرکت از یک تکنولوژی انحصاری و خاص در تولید محصولات خود استفاده می‌کند، نسبت به رقبایش دارای مزیت رقابتی است.
  - **ثبات محیط:** ثبات محیط یک متغیر استراتژی خارجی است. محیط خارجی متشنج و متلاطم بر روی تمامی صنایع تأثیر می‌گذارد. به خصوص اگر شرکتی از توان مالی بالایی برخوردار نباشد در چنین شرایطی با مشکلات زیادی مواجه خواهد شد.
  - **جذابیت صنعت:** جذابیت صنعت یکی دیگر از متغیرهای استراتژیک خارجی در نظر گرفته شده در ماتریس SPACE است. مطابق آن‌چه در مبحث ماتریس BCG مطرح شد یکی از پارامترهای تأثیرگذار بر میزان جذابیت یک صنعت، نرخ رشد بازار است. بازارهای رو به رشد به دلیل وجود مشتریان بالقوه فراوان و فراهم کردن زمینه توسعه، برای کسب‌وکارها بسیار جذاب هستند. مدل‌ها و نظریه‌های مختلفی برای مطالعه میزان جذابیت صنعت ارائه شده است. به‌عنوان مثال می‌توان با استفاده از پنج نیروی رقابتی پورتر عوامل تأثیرگذار بر جذابیت صنعت را مورد بررسی قرار داد. طبق مدل پورتر سودآوری سازمان‌ها به جذابیت صنعت و موقعیت نسبی سازمان در صنعت بستگی دارد.
- هریک از متغیرهای استراتژیک توضیح داده شده را می‌توان توسط پارامترهایی مشابه آنچه در جدول زیر نشان داده شده است مورد بررسی قرار داد:

جدول ۱۴. پارامترهای تأثیرگذار بر متغیرهای داخلی ماتریس SPACE

مزیت رقابتی	توان مالی
سهام بازار	نرخ بازگشت سرمایه
کیفیت محصول	اهرم مالی
چرخه حیات محصول	قدرت نقدینگی
میزان وفاداری مشتریان	میزان سرمایه در گردش
میزان استفاده شرکت از ظرفیت‌های رقابتی	جریان‌های نقدی
سطح دانش فنی	میزان سهولت خروج از بازار
میزان کنترل بر تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان	خطرهای ناشی از کسب‌وکار
	میزان انعطاف‌پذیری سازمان در تأمین منابع مالی

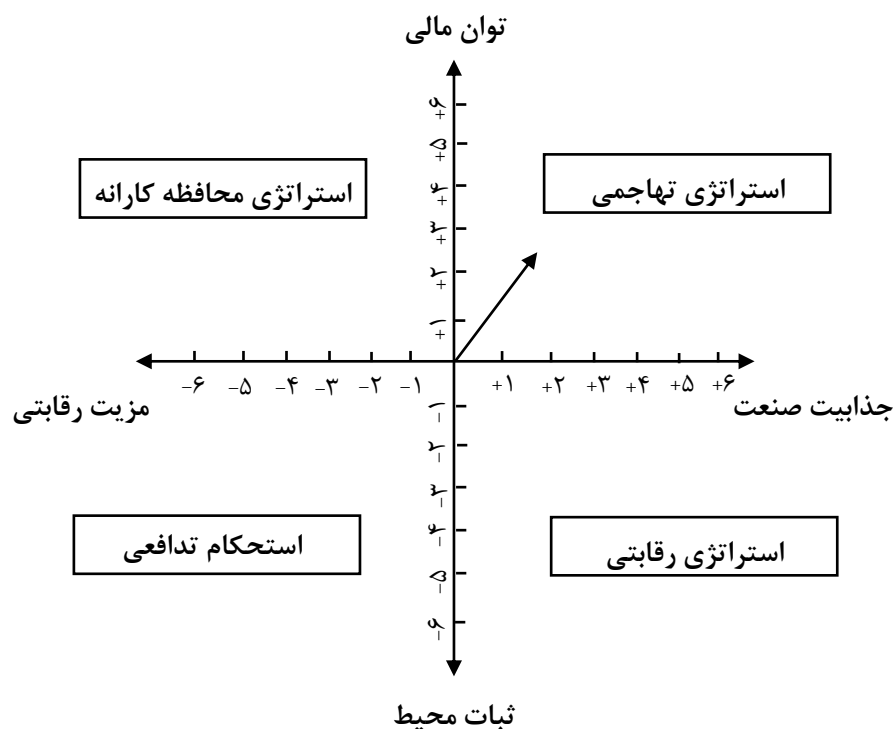
جدول ۱۵. پارامترهای تأثیرگذار بر متغیرهای خارجی ماتریس SPACE

جذابیت صنعت	ثبات محیط
پتانسیل رشد	ثبات شرایط سیاسی و قانونی
توان سودآوری	تحولات فن آوری
ثبات مالی	نرخ تورم
سطح دانش فنی صنعت	نوسانات تقاضا
منابع مورد استفاده	قیمت محصولات رقیب
میزان سرمایه مورد نیاز	موانع ورود به بازار
سهولت ورود به بازار	فشارهای ناشی از رقابت
بهره‌وری، استفاده بهینه از ظرفیت	کشش تقاضا در مقابل قیمت

پارامترهای تأثیرگذار بر متغیرهای استراتژیک در صنایع مختلف، متفاوت هستند. مواردی که در جداول بالا ذکر شده‌اند نمونه‌هایی از پر تکرارترین پارامترها در شرکت‌ها هستند. به‌عنوان مثال، ممکن است یک شرکت، خدمات پس از فروش یا نحوه حمل محصولات خود را از جمله پارامترهای تأثیرگذار دیگر بر مزیت رقابتی بداند. بنابراین می‌توان با استفاده از روش‌هایی مانند توزیع پرسشنامه، مصاحبه با خبرگان یا جلسات طوفان فکری نسبت به جمع‌آوری این اطلاعات اقدام کرد.

**گام‌های اجرا:**

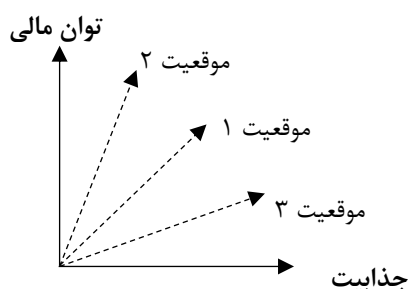
- گام ۱:** ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) و ارزیابی عوامل خارجی (EFE) را تشکیل دهید.
- گام ۲:** عوامل شناسایی شده را با توجه به نوع تأثیرگذاری آن‌ها، در چهار دسته توان مالی (FS)، مزیت رقابتی (CA)، ثبات محیط (ES) و توان صنعت (IS) تقسیم‌بندی کنید.
- گام ۳:** به این متغیرها از ۱+ (بدترین) تا ۶+ (بهترین) نمره بدهید.
- گام ۴:** میانگین امتیاز پارامترهای مربوط به هر دسته را محاسبه کرده و بر روی بردارهای FS، CA، ES و IS مشخص کنید. پس از مشخص کردن هریک از این مقادیر بر روی محورهای افقی و عمودی، یک چندضلعی به دست می‌آید که خلاصه‌ای از وضعیت سازمان را نشان می‌دهد.
- گام ۵:** امتیازهای مشخص شده بر روی محور X را با هم و امتیازهای مشخص شده بر روی محور Y را با هم جمع کرده و تلافی آن‌ها را بر روی ماتریس مشخص کنید.
- گام ۶:** از مبدأ مختصات به این نقطه وصل کنید. این خط نشان‌دهنده نوع استراتژی است که برای سازمان توصیه می‌شود.



تصویر ۳۶: امتیازدهی در ماتریس SPACE

#### وضعیت‌های استراتژیک در ماتریس SPACE:

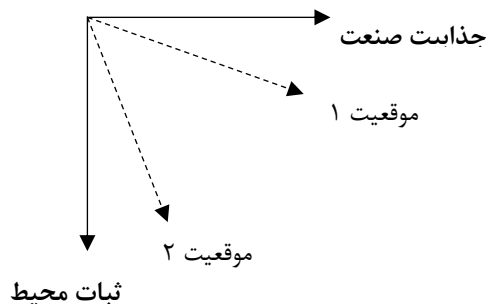
**موقعیت تهاجمی:** موقعیت تهاجمی بهترین وضعیت را نشان می‌دهد. این موقعیت حالتی را نشان می‌دهد که شرکت از توان مالی خوبی برخوردار است و در صنعتی جذاب و رو به رشد که دارای ثبات است از مزیت رقابتی بهره می‌برد. در تصویر زیر حالت‌های مختلف قرارگیری یک شرکت در موقعیت تهاجمی نشان داده شده است. اگر نتیجه حاصله از تحلیل SPACE منجر به ایجاد موقعیت ۱ شود نشان‌دهنده این است که شرکت دارای توان مالی مناسبی بوده و در صنعتی رو به رشد فعالیت می‌کند. موقعیت ۲ نشان‌دهنده توان مالی بسیار خوب سازمان است. در این شرایط سازمان باید با استفاده از این قابلیت، نسبت به تدوین و انتخاب انواع استراتژی‌های تهاجمی اقدام کند. در موقعیت ۳ رشد و جذابیت بازار، ویژگی شاخص کسب‌وکار است. در شرایط ذکر شده، این امکان برای سازمان فراهم است تا محصولات خود را توسعه دهد، سهم بازار را افزایش داده یا به فکر تسخیر بازارهای جدید بيفتد. استراتژی‌های «یکپارچگی عمودی رو به جلو»، «یکپارچگی عمودی رو به عقب»، «یکپارچگی افقی» و انواع «استراتژی‌های تنوع» نیز می‌توانند تصمیمات مناسبی برای سازمان باشند.



تصویر ۳۷: موقعیت تهاجمی در ماتریس SPACE

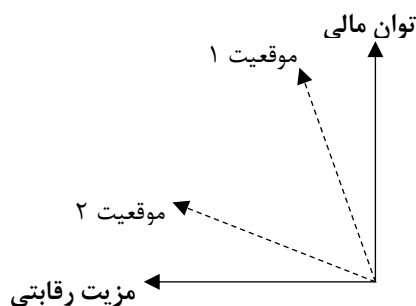
**موقعیت رقابتی:** این ربع از ماتریس SPACE وضعیتی را نشان می‌دهد که مطابق با آن سازمان در یک صنعت جذاب ولی با محیط ناپایدار از مزیت رقابتی بهره می‌برد. به‌عنوان مثال در موقعیت ۱، سازمان در صنعتی که رشد بسیار سریعی دارد از مزیت رقابتی عمده برخوردار است یا در موقعیت ۲ سازمان در شرایط بسیار ناپایدار قرار داشته و مزیت رقابتی آن در حد نسبتاً خوب است.

در این شرایط سازمان باید با اتخاذ استراتژی‌هایی مانند «استراتژی‌های یکپارچگی» و «تمرکز» به رقابت بپردازد. در صورتی که امکان جذب منابع مالی برای سازمان فراهم نیست می‌تواند با اتخاذ «استراتژی مشارکت»، با یک شرکت بزرگ با موقعیت مالی مناسب ادغام شده و به این ترتیب از فرصت‌های موجود در صنعت جذاب بهره‌جسته و بر تهدیدهای ناشی از محیط ناپایدار غلبه کند.



تصویر ۳۸. موقعیت رقابتی در ماتریس SPACE

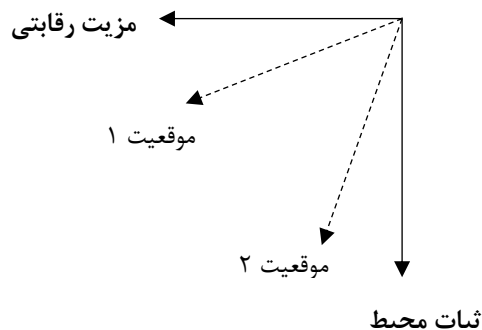
**موقعیت محافظه‌کارانه:** در موقعیت محافظه‌کارانه سازمان می‌بایست توانایی‌ها و قابلیت‌های فعلی خود را حفظ کرده و با انجام اقدامات جدید خود را در معرض خطر قرار ندهد. این ربع از ماتریس SPACE نشان‌دهنده وضعیتی است که محیط فعالیت سازمان با ثبات بوده و سازمان از توان مالی خوبی برخوردار است ولی از عدم وجود مزیت رقابتی ویژه و رکود بازار رنج می‌برد. موقعیت ۱ در تصویر زیر نشان‌دهنده وضعیتی است که سازمان از توان مالی بسیار خوبی برخوردار است ولی مزیت رقابتی عمده‌ای ندارد. در موقعیت ۲، شرکت از نظر رقابت در شرایط بسیار بدی قرار دارد و توان مالی نیز رو به کاهش گذاشته است. در این موقعیت سازمان می‌تواند از استراتژی‌های «رسوخ در بازار»، «توسعه بازار»، «توسعه محصول» یا «تنوع همگون» استفاده نماید.



تصویر ۳۹. موقعیت محافظه‌کارانه در ماتریس SPACE

- **تدافعی:** در موقعیت تدافعی سازمان در یک محیط ناپایدار از مزیت رقابتی عمده‌ای برخوردار نیست. رشد بازار منفی است و سازمان از توان مالی بالا برخوردار نیست. این ربع از ماتریس SPACE بدترین وضعیت برای سازمان را نشان می‌دهد.

در این شرایط سازمان می‌تواند استراتژی‌هایی مانند «کاهش»، «فروش» یا «واگذاری بخش‌هایی از سازمان» و «انحلال» را انتخاب کند. سازمان می‌تواند با منابع حاصل از فروش سایر بخش‌ها، استراتژی تنوع همگون یا استراتژی مشارکت را نیز انتخاب نماید.



تصویر ۴۰. موقعیت تدافعی در ماتریس SPACE

**مثال.** در یک شرکت تولیدی گروهی از کارشناسان و صاحب‌نظران، لیست پارامترهای تأثیرگذار بر متغیرهای استراتژیک ذکر شده در تحلیل SPACE را به صورت زیر تهیه کرده‌اند. از آن جا که با استفاده از تحلیل SPACE متغیرهای استراتژیک داخلی و خارجی شرکت مورد ارزیابی قرار می‌گیرند بنابراین اعلام نظرکنندگان می‌بایست از میان افرادی انتخاب شوند که توانایی و مهارت‌های لازم برای تفکر استراتژیک را داشته و با محیط داخلی و خارجی سازمان به خوبی آشنا باشند:

جدول ۱۶. پارامترهای تأثیرگذار بر متغیرهای رقابتی یک شرکت فرضی

مزیت رقابتی (CA)	جذابیت صنعت (IS)
چرخه عمر محصول	بهره برداری از منابع
کیفیت محصول	پتانسیل رشد
سهم بازار	دسترسی به منابع مالی
نام تجاری و تصویر شرکت	موانع ورود به بخش
توان مالی (FS)	ثبات محیط (ES)
نقدینگی	تورم
سودآوری	قیمت محصولات رقیب
بدهی	فشار ناشی از رقابت
نتیجه مالی	فشار ناشی از محصولات جایگزین

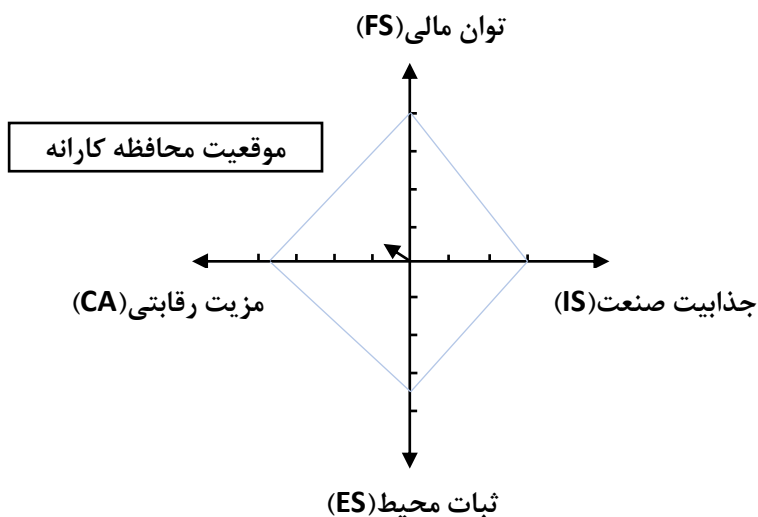
امتیاز مربوط به هر پارامتر، پس از توافق خبرگان به شکل زیر تعیین شده است. امتیاز پارامترهای مربوط به FS و IS از ۱+ تا ۶+ و امتیاز پارامترهای CA و ES از ۱- تا ۶- انتخاب شده است:

جدول ۱۷. امتیازهای پارامترهای تاثیرگذار بر متغیرهای رقابتی شرکت فرضی

امتیاز	جذابیت صنعت (IS)	امتیاز	مزیت رقابتی (CA)
۴	بهره برداری از منابع	-۵	چرخه عمر محصول
۳	پتانسیل رشد	-۳	کیفیت محصول
۲	دسترسی به منابع مالی	-۳	سهم بازار
۳	موانع ورود به بخش	-۴	نام تجاری و تصویر شرکت
۳	میانگین	-۳/۷۵	میانگین
امتیاز	ثبات محیط (ES)	امتیاز	توان مالی (FS)
-۲	تورم	۵	نقدینگی
-۴	قیمت محصولات رقیب	۴	سودآوری
-۵	فشار ناشی از رقابت	۳	بدهی
-۳	فشار ناشی از محصولات جایگزین	۴	نتیجه مالی
-۳.۵	میانگین	۴	میانگین

X محور : برای IS : میانگین CA + میانگین IS =  $-۳/۷۵ + ۳ = -۰/۷۵$

Y محور : برای ES : میانگین FS + میانگین ES =  $-۳/۵ + ۴ = +۰/۵$



تصویر ۴۱. ماتریس SPACE شرکت فرضی

در این مثال، سازمان می‌تواند از توان مالی خود استفاده نموده و برخی از گزینه‌های استراتژیک پیشنهادی زیر را به اجرا در آورد:

- تنظیم مجدد خط تولید به منظور افزایش سهم بازار
- تولید محصولی با فرمول جدید
- صادر کردن محصولات با کیفیت

- توسعه بازار از طریق راه اندازی خطوط تولید جدید در کشورهای همسایه

همان طور که مشاهده نمودید در تحلیل SPACE برای به دست آوردن میانگین امتیاز هر یک از متغیرهای استراتژیک چهارگانه، مجموع امتیازات محاسبه شده بر تعداد تقسیم می‌شود. در حالی که ممکن است وزن تمامی پارامترها با هم مساوی نبوده و تأثیر بعضی از پارامترها برای شرکت بیش از سایر پارامترها باشد. همچنین باید به این نکته نیز توجه داشت که تأثیر عوامل خارجی بر روی شرکت‌های بزرگ بسیار بیش‌تر از شرکت‌های کوچک است. به عبارت دیگر ممکن است متغیرهای چهارگانه بسته به نوع شرکت از اهمیت بیش‌تر یا کم‌تری برخوردار باشند. بنابراین در صورتی که موارد مذکور در شرکت شما صادق است می‌توانید برای کلیه پارامترها وزن در نظر گرفته و میانگین وزنی آن‌ها را محاسبه کنید. به همین ترتیب می‌توان برای هر یک از متغیرهای استراتژیک چهارگانه نیز وزنی را در نظر گرفت و پس از محاسبه امتیاز هر متغیر، امتیاز به دست آمده را در وزن متغیر ضرب نموده سپس موقعیت آن را بر روی محور مشخص کرد.

در پایان لازم به توضیح است موقعیت استراتژیکی که توسط تحلیل SPACE پیشنهاد می‌شود انتخاب نهایی و قطعی برای سازمان‌ها نمی‌باشد. یعنی اگر جهت‌گیری استراتژیک به دست آمده توسط تحلیل SPACE مثلاً موقعیت تهاجمی را نشان داد، به این معنی نیست که نمی‌توان از سایر استراتژی‌ها استفاده کرد. تحلیل SPACE از جمله روش‌های تحلیل پورتفولیو و توسعه‌یافته روش‌های دیگر مانند برنامه‌ریزی استراتژیک GE و ماتریس BCG است. به این معنی که با استفاده از این تحلیل می‌توان ترکیبی از انواع استراتژی را انتخاب کرد تا جهت‌گیری سازمان کاملاً یک سویه نباشد. برای تعیین درصد تأثیر هر یک از موقعیت‌های چهارگانه می‌توان از چهار ضلعی به وجود آمده بر روی محورهای مختصات استفاده کرد. مساحت‌های ایجاد شده در هر ربع ماتریس SPACE درصد موقعیت‌های مختلف را مشخص می‌کند.



## ماتریس ADL

چگونه می‌توانیم با توجه به «موقعیت رقابتی» و «میزان بلوغ صنعت»، در خصوص محصولات یا واحدهای مختلف کسب‌وکار، تصمیم‌گیری کنیم؟

ماتریس ADL یکی دیگر از تکنیک‌های مدیریت پورتفولیو است که بر مبنای چرخه عمر محصول (PLC) بنا شده است. این تکنیک اولین بار در شرکت مشاوره‌ای Arthur D. Little استفاده شد. نام ماتریس نیز از حروف ابتدایی نام این شرکت تشکیل شده است. از این ماتریس با نام‌های دیگری همچون «ماتریس وضعیت استراتژیک» یا «ماتریس قدمت-قدرت» نیز یاد می‌شود. تجزیه و تحلیل ADL به خصوص اگر در کنار سایر ماتریس‌ها استفاده شود به درک بهتر پورتفولیو کمک می‌کند. این ماتریس دارای دو بعد «مرحله رشد صنعت/ بلوغ صنعت» و «موضع رقابتی کسب‌وکار» است. ترکیبات مختلف از این دو عامل، ماتریسی مشابه زیر را ایجاد می‌نماید که موقعیت شرکت را مشخص می‌کند:

بلوغ صنعت				موضع رقابتی کسب‌وکار	
سالخوردگی	بلوغ	رشد	جنینی		
					مسلط
					قوی
					قابل قبول
					قابل نگهداری
				ضعیف	

تصویر ۴۲. ماتریس ADL

همان‌طور که مشاهده می‌کنید، ماتریس ADL شبیه به ماتریس‌های BSG و GE است. محصولات مختلف شرکت یا واحدهای مختلف کسب‌وکار (SBUها) می‌توانند با استفاده از این ماتریس و بر اساس دو پارامتر موضع رقابتی و بلوغ صنعت مورد ارزیابی قرار گیرند.

### موضع رقابتی کسب‌وکار:

موقعیت رقابتی شرکت با اقدامات استراتژیک و استراتژی‌های رقبا تعیین می‌شود. این ماتریس موضع رقابتی کسب‌وکار را در ۵ درجه زیر تقسیم‌بندی کرده است:

- **مسلط<sup>۹۹</sup>**: این موقعیت به ندرت پیش می‌آید و به‌طور معمول کوتاه‌مدت است. در این موقعیت، رقابت کمی وجود داشته و سازمان، رهبری بازار را در دست دارد. در بسیاری از موارد، این موقعیت برای شرکت‌هایی که محصولات انحصاری دارند به وجود می‌آید. به‌عنوان مثال موقعیت شرکت اینتل<sup>۱۰۰</sup> در بازار تولید ریزپردازنده‌ها یا شرکت مایکروسافت در تولید ویندوز، در بازارهای جهانی به‌صورت غالب یا مسلط است.
- **قوی<sup>۱۰۱</sup>**: در این موقعیت با وجود رقابت در بازار، سهم بازار بالا و پایدار است. شرکت‌هایی که در این موقعیت قرار دارند در انتخاب استراتژی‌های خود از آزادی عمل بیش‌تری برخوردارند و معمولاً می‌توانند بدون این‌که نگران از دست دادن

<sup>99</sup> Dominant

<sup>100</sup> Intel

<sup>101</sup> Strong

- موقعیت بازار و تهدید رقبا باشند اقدام نمایند. در این موقعیت ممکن است شرکت انحصاری نباشد اما قطعاً حضور پررنگی در بازار داشته و دارای مشتریان وفادار است. به عنوان مثال محصول iPod شرکت اپل در این موقعیت قرار دارد.
- **قابل قبول<sup>۱۰۲</sup>**: این موقعیت نشان دهنده بازاری است که هیچ کس کنترلی بر آن ندارد. در چنین بازاری رقبای زیادی با یکدیگر رقابت می کنند. کسب و کاری که دارای موقعیت قابل قبول است، از مزیت های رقابتی در بخش هایی از بازار برخوردار است ولی دارای مزیت رقابتی پایدار نیست. در این حالت ممکن است کسب و کار توسط سایر رقبایی که وضعیت مطلوب، قوی یا رقابتی دارند با فرسایش مواجه شود.
- **قابل نگهداری<sup>۱۰۳</sup>**: در این حالت، سهم بازار بسیار کوچک است و معمولاً به یک بخش خاص بازار که مربوط به یک نوع محصول است یا یک ناحیه جغرافیایی خاص را پوشش می دهد محدود می شود. در این وضعیت، شرکت در رقابت شدید با رقبا است و در یک فضای نامطلوب، در موقعیتی غیرقابل پیش بینی قرار دارد. البته فرصت هایی برای تغییر یا بهبود وجود دارد که می تواند سازمان را به موقعیت هایی قابل قبول تر، قوی تر یا حتی مسلط تر برساند.
- **ضعیف<sup>۱۰۴</sup>**: در این حالت سهم بازار دائماً در حال کاهش است و منابع مالی شرکت برای دستیابی به قدرت در بازار بسیار ضعیف است و انتظار می رود در مدت زمان کوتاهی از بین برود. در صورتی که شرکت نتواند موقعیت خود را بهتر کند، پس از مدتی از صحنه رقابت حذف خواهد شد.

## بلوغ صنعت:

دوره های بلوغ صنعت بسیار شبیه به چرخه عمر محصول (PLC) هستند و می توانند به «چرخه عمر صنعت» تغییر نام یابند. در ماتریس ADL، چهار مرحله زیر برای میزان بلوغ صنعت تعریف شده است:

- **مرحله جنینی<sup>۱۰۵</sup> (رشد سریع بازار و رقابت کم)**: در این مرحله، محصول برای پاسخگویی به نیاز گروه خاصی از مشتریان به بازار معرفی می شود. معمولاً رشد بازار بالا و میزان رقابت کم است. فن آوری جدید بوده و قیمت ها بالاست.
- **مرحله رشد<sup>۱۰۶</sup> (ادامه رشد صنعت با افزایش میزان فروش)**: سپس بازار در وضعیت رشد مداوم قرار می گیرد و طبیعتاً میزان فروش افزایش یافته و کم کم رقبا جذب بازار می شوند. رقبا برای کسب سهم بیشتری از بازار شروع به رقابت با یکدیگر می کنند.
- **مرحله بلوغ<sup>۱۰۷</sup> (ثبات بازار و رقابت زیاد)**: این مرحله بهترین وضعیت صنعت در طول چرخه عمر خود را نشان می دهد. در این مرحله فروش شرکت در بالاترین حد ممکن قرار می گیرد. از طرف دیگر، تعداد رقبا بسیار زیاد بوده و حفظ سهم بازار کار دشواری است.
- **مرحله سالخوردگی<sup>۱۰۸</sup> (کاهش تقاضا و خروج از بازار)**: به مرور زمان ممکن است مشتریان علاقه خود را به محصول از دست داده یا در نیازها و ذائقه آنها تغییراتی به وجود آید. در صورتی که شرکت نتواند راهکار مناسبی ارائه دهد، وارد مرحله سالخوردگی خواهد شد. در این مرحله، میزان تقاضا و در نتیجه فروش کاهش می یابد و ماندن در بازار، هزینه بالایی می طلبد.

<sup>102</sup> Favorable

<sup>103</sup> Tenable

<sup>104</sup> Weak

<sup>105</sup> Embryonic

<sup>106</sup> Growth

<sup>107</sup> Maturity

<sup>108</sup> Ageing

موقعیت‌یابی صنعت در یکی از چهار دسته ذکر شده امر بسیار پیچیده‌ای است و به عوامل زیادی بستگی دارد. تحلیل‌گر و متخصصان باید اطلاعات مناسبی در خصوص محصولات/خدمات موجود، عملکرد مالی، بازاری که در آن فعالیت می‌کنند، روندها و سهم بازار داشته باشند.

### استراتژی‌های ماتریس ADL:

از تقاطع هر مرحله از بلوغ صنعت با هریک از موضع‌های رقابتی کسب‌وکار، ۲۰ خانه به وجود می‌آید. استراتژی مطلوب در هریک از این خانه‌ها به شرح زیر است:

- **مسلط - جنینی:** این نشان‌دهنده بهترین وضعیت ممکن است زیرا در چنین وضعیتی، کسب‌وکار یکی از بازیکنان اصلی بازار و شاید تنها بازیکن اصلی بازار است. بنابراین شرکت باید سعی کند موقعیت خود را از طریق سرمایه‌گذاری برای حفظ سهم بازار و افزایش و تقویت مشتریان وفادار، حفظ کند تا با ورود رقبای جدید، موقعیت آن متزلزل نشود.
  - **مسلط - رشد:** شرکت باید سهم بازار و موقعیت موجود را محافظت کند. در این وضعیت شرکت در سر بالایی مرحله رشد قرار دارد لذا با انجام سرمایه‌گذاری می‌بایست برای مدت طولانی‌تر خود را در این موقعیت حفظ کند.
  - **مسلط - بلوغ:** در این وضعیت شرکت جزء یکی از رهبران بازار است بنابراین باید این موقعیت را حفظ کند ولی از آن‌جا که در مرحله بلوغ چرخه عمر قرار دارد و تعداد رقبا در بیش‌ترین مقدار ممکن است، می‌بایست در صورت لزوم سرمایه‌گذاری مجدد نموده و تمام تلاش خود را برای افزایش سهم بازار انجام دهد.
  - **مسلط - سالخورده‌گی:** در این وضعیت شرکت در بازاری که رو به افول نهاده، جزء سردمداران است. بنابراین تنها کاری که از دست آن بر می‌آید حفظ موقعیت است. در صورت لزوم، شرکت می‌تواند سرمایه‌گذاری کند.
- 
- **قوی - جنینی:** با توجه به این که در این موقعیت، صنعت در مرحله جنینی چرخه عمر خود قرار دارد و جای رشد بازار بسیار است، چنان‌چه شرکت بتواند مزیت‌های رقابتی خود را افزایش دهد خواهد توانست گوی سبقت را از رقبا ربوده و با کسب حداکثر میزان سود، به رهبر بلامنازع بازار تبدیل شود. بنابراین شرکت به تلاش تهاجمی برای بهبود موقعیت رقابتی نیاز دارد.
  - **قوی - رشد:** در این وضعیت نیز با توجه به این که صنعت رو به رشد است شرکت باید تمام تلاش خود را برای بهبود موقعیت رقابتی انجام داده و سهم بیش‌تری از بازار کسب کند.
  - **قوی - بلوغ:** با توجه به این که در این وضعیت، صنعت در دوره بلوغ خود قرار دارد شرکت باید موقعیت رقابتی خود را حفظ نموده و تلاش کند سهم بازار را افزایش دهد و در صورت لزوم سرمایه‌گذاری مجدد انجام دهد.
  - **قوی - پیری:** در این موقعیت، با توجه به این که صنعت رو به افول نهاده است، شرکت باید ضمن حفظ موقعیت قوی خود در بازار، سرمایه‌گذاری مجدد را تا حد امکان کاهش داده و با کاهش هزینه‌ها بیش‌ترین سود را از بازار به دست آورد.
- 
- **قابل قبول - جنینی:** در این وضعیت چنان‌چه شرکت بتواند راه‌هایی برای بهبود موقعیت خود در بازار و غلبه بر رقبا بیابد خواهد توانست سود بیش‌تری کسب کند. بنابراین شرکت می‌بایست مزیت‌های رقابتی را افزایش دهد، به‌صورت انتخابی موقعیت را بهبود بخشد و برای افزایش سهم بازار فشار بیاورد.
  - **قابل قبول - رشد:** شرکت باید به‌صورت انتخابی سرمایه‌گذاری‌هایی را برای تقویت موقعیت خود در بازار و افزایش سهم بازار انجام دهد و سعی کند مزیت‌های رقابتی خود را بهبود بخشد.

- **قابل قبول - بلوغ:** در این وضعیت شرکت باید بخش‌هایی از بازار را برای حفظ موقعیت شناسایی کرده و سهم بازار را افزایش دهد.
- **قابل قبول - سالخورده‌گی:** شرکت باید برای افزایش سود، هزینه‌ها را کاهش داده یا برداشت کند. همچنین سرمایه‌گذاری را قطع کند.
- **قابل نگهداری - جنینی:** سازمان باید در چنین وضعیتی به دنبال راه‌هایی برای بهبود وضعیت خود باشد و نسبت به انتخاب سرمایه‌گذاری‌ها بسیار حساسیت به خرج دهد.
- **قابل نگهداری - رشد:** سازمان باید برای ادامه بقا در چنین وضعیتی یک بخش از بازار را به خود اختصاص داده و با انجام سرمایه‌گذاری در آن بخش، موقعیت رقابتی خود را بهبود بخشد.
- **قابل نگهداری - بلوغ:** در این شرایط سازمان باید بتواند یک بخش از بازار را به خود اختصاص داده و از آن محافظت کند یا از بازار خارج شود.
- **قابل نگهداری - پیری:** سازمان باید به‌صورت تدریجی از بازار خارج شود یا از استراتژی واگذاری استفاده کند.
- **ضعیف - جنینی:** مزایایی که ماندن در این وضعیت دارد بیش از هزینه خارج شدن از بازار نیست بنابراین سازمان باید منافع ماندن در بازار را با هزینه‌های ماندن در آن مقایسه کرده و یکی از استراتژی‌های سرمایه‌گذاری یا واگذاری را انتخاب کند.
- **ضعیف - رشد:** در این شرایط سازمان یا باید وضعیت خود را بهبود داده و از موقعیت رشد بازار استفاده کند یا این‌که از بازار خارج شود. بنابراین استراتژی‌های قابل انتخاب در این مرحله نیز شامل سرمایه‌گذاری یا واگذاری می‌شود.
- **ضعیف - بلوغ:** با توجه به این‌که موقعیت بازار در بهترین حالت ممکن قرار دارد، سازمان یا باید موقعیت خود را بهبود بخشد یا برای خروج از بازار برنامه‌ریزی کند.
- **ضعیف - پیری:** ترک بازار و واگذاری راهکارهای سازمان در این شرایط هستند.

#### گام‌های اجرا:

- گام ۱:** کلیه واحدهای کسب‌وکار یا محصولات سازمان که در نظر دارید این تحلیل را برای آن‌ها انجام دهید مشخص کنید.
- گام ۲:** برای هر یک از واحدهای کسب‌وکار/ محصولات مرحله بلوغ صنعت را تعیین کنید. (این کار باید برای همه واحدهای کسب‌وکار/ محصولات انجام شود).
- گام ۳:** برای هر یک از واحدهای کسب‌وکار/ محصولات، موقعیت رقابتی را مشخص کنید.
- گام ۴:** حال، موقعیت هر واحد کسب‌وکار/ محصول را بر روی ماتریس ADL تعیین کنید.
- می‌توان موقعیت SBU را با دایره‌ای که اندازه آن متناسب با اندازه صنعت مورد مطالعه است، نشان داد. در این صورت، سهم بازار شرکت با برش بر روی دایره‌ها نمایش داده می‌شود.

### بلوغ صنعت

سالخوردگی	بلوغ	رشد	جنینی	
				مسلط
				قوی
				قابل قبول
				قابل نگهداشتن
				ضعیف

موضع رقابتی کسب و کار

### تصویر ۴۳. ماتریس ADL و اندازه بازار

در صورتی که این ماتریس به صورت گروهی (تیمی) تهیه شود نتایج بهتری به دست خواهد آمد. البته این یک الزام نیست ولی ماهیت ذهنی تصمیم‌گیری در مورد جنبه‌های مورد مطالعه در این ماتریس (موقعیت رقابتی و مرحله عمر صنعت) خود باعث ایجاد بحث می‌شود.

لازم به ذکر است این ماتریس می‌بایست به صورت دوره‌ای (مثلاً فصلی) به روز شود. زیرا علاوه بر این که چرخه عمر صنعت دائماً در حال تغییر است، عواملی که خارج از کنترل سازمان هستند می‌تواند بر این ماتریس تأثیر بگذارد. عواملی مانند روند فروش، رفتار مصرف‌کنندگان و رقبا می‌تواند محل قرارگیری واحدهای کسب و کار / محصولات بر روی ماتریس را به صورت مداوم تغییر دهد.

**مثال.** واحدهای کسب و کار زیر را در نظر بگیرید:

- واحد کسب و کار E، شناخته شده‌ترین مارک لنز را در جهان تولید و ارائه می‌کند. این لنزها از طریق خرده فروشی‌ها در سراسر جهان عرضه می‌شوند. این واحد کسب و کار در نظر دارد قیمت ویژه خود را نه تنها به دلیل ظرافت بالای لنزهایی که تولید می‌کند بلکه از طریق ارتباط محصولات خود با صنعت مد، افزایش دهد.
- واحد کسب و کار A یکی از بزرگ‌ترین و قدیمی‌ترین مارک‌های تولید لنزهای عکاسی در جهان است. پیش از رشد و تسلط دوربین‌های دیجیتال بر بازارهای کنونی، این واحد کسب و کار بزرگ‌ترین تأمین‌کننده لنز برای عکاسان حرفه‌ای و آماتور بود. این واحد کسب و کار باید تغییراتی در برنامه سرمایه‌گذاری خود ایجاد کند تا باعث کوچک شدن کسب و کار فعلی شده و یک جهت‌گیری استراتژیک جدید اتخاذ نماید.
- واحد کسب و کار B لیزرهایی با فن‌آوری بالا تولید می‌کند که در ساخت قطعات تخصصی برای تولید هواپیما استفاده می‌شود. این واحد کسب و کار دارای تعدادی حق ثبت اختراع منحصربه‌فرد و همچنین قرارداد ۱۰ ساله با بزرگ‌ترین سازنده هواپیما در جهان است.
- واحد کسب و کار C سازنده دستگاه فتوکپی است که در حال حاضر مورد حمله فزاینده‌ای از جانب رقبای خود قرار گرفته است. رقبای این واحد، برندهای نا‌آشنایی هستند که محصولات و خدمات بسیار مشابهی را با قیمت ارزان‌تر ارائه می‌دهند. این واحد کسب و کار به سختی می‌تواند سهم بازار خود را حفظ کند.
- واحد کسب و کار D نیز، تجهیزات نوری با کیفیت را برای استفاده در آزمایشگاه‌ها، مدارس اروپا و ایالات متحده آمریکا به بازار عرضه می‌کند.

می‌خواهیم واحدهای ذکر شده را روی ماتریس ADL موقعیت‌یابی کرده و بهترین استراتژی‌ها را برای هر یک مشخص کنیم:

- **واحد کسب و کار E - قوی / جنینی:** قوی از آن جهت که صنعت مورد نظر (تولید لنز)، منحصر به فرد نبوده و رقبای دیگری نیز در آن مشغول به فعالیت هستند. از طرف دیگر صنعتی که این واحد کسب و کار در آن فعالیت می‌کند مبتنی بر مد است و چرخه عمر کوتاهی دارد، بنابراین این صنعت هرگز بالغ نشده و همیشه جوان خواهد ماند.
  - **واحد کسب و کار A - ضعیف / پیری:** این واحد کسب و کار در صورتی که توانایی جوان‌سازی فعالیت‌های خود را داشته باشد می‌بایست برای اعمال تغییرات مورد نیاز مدیریت شود در غیر این صورت باید بازار را ترک کند.
  - **واحد کسب و کار B - غالب / رشد:** این واحد می‌بایست تهاجمی عمل کرده و کسب و کار را گسترش دهد و با استفاده از راه‌حل‌های رقابتی از موقعیت خود در مقابل رقبا دفاع کند.
  - **واحد کسب و کار C - قابل نگهداری / بالغ:** این واحد کسب و کار باید تلاش کند سهم بازار را دوباره به دست آورد اما ممکن است در نهایت محکوم به نابودی شود. در این صورت قبل از این که دیر شود باید از بازار خارج شده و سرمایه خود را برداشت کند.
  - **واحد کسب و کار D - قابل قبول / بالغ:** این واحد کسب و کار باید بخش آموزش را در بازارهای سنتی خود هدف قرار داده و همواره برای کسب سهم بیش‌تر بازار در این بخش تمرکز کرده و از موقعیت خود در مقابل رقبا دفاع کند.
- بنابراین موقعیت هر یک از SBUها بر روی ماتریس ADL به شکل زیر خواهد بود:

#### بلوغ صنعت

سالخوردگی	بلوغ	رشد	جنینی	
		B		مسلط
			E	قوی
	D			قابل قبول
	C			قابل نگهداشتن
A				ضعیف

موقعیت رقابتی کسب و کار

تصویر ۴۴. موقعیت واحدهای شرکت فرضی بر روی ماتریس ADL

#### مزایا:

- اطلاعات بسیاری را در قالب یک نمودار ساده خلاصه می‌کند و بر اساس آن می‌توان به راحتی نتیجه‌گیری کرد.
- استفاده از آن آسان است.
- از دقت خوبی برخوردار است.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- جنبه‌های مورد بررسی در مدل (چرخه عمر صنعت و موقعیت رقابتی)، معیارهایی ذهنی هستند. مثلاً برای تعیین مرحله عمر صنعت، روش امتیازدهی خاصی وجود ندارد و تحلیل‌گران می‌بایست پس از مطالعه دقیق صنعت، در این خصوص اعلام نظر کنند.
- استفاده از این مدل زمان‌بر است و نیاز به بحث و دقت بالایی دارد.
- دائماً می‌بایست به‌روزرسانی شود.
- تحرکات رقابتی (رفتار رقبا) می‌تواند بر نتایج تحلیل اثر بگذارد.

## ماتریس آنسوف<sup>۱۰۹</sup> (Ansoff)

گزینه‌های موجود برای رشد و توسعه کسب‌وکار، کدام‌ها هستند؟ چگونه می‌توان استراتژی‌های مناسب برای رشد کسب‌وکار را با توجه به وضعیت محصولات و بازار انتخاب کرد؟

یکی دیگر از تکنیک‌های کاربردی در برنامه‌ریزی استراتژیک، «ماتریس آنسوف» می‌باشد. این ماتریس با نام‌های دیگری همچون «شبه توسعه محصول - بازار»<sup>۱۱۰</sup> یا «ماتریس استراتژی رشد آنسوف» نیز شناخته می‌شود. یک کسب‌وکار ممکن است طی چرخه عمر خود، به دلایل داشتن منابع فراوان، وجود بازارهای دست نخورده یا سایر انگیزه‌های موجود، تصمیم به رشد و توسعه فعالیت‌های خود بگیرد. ماتریس آنسوف با در نظر گرفتن دو بعد «محصول» و «بازار»، چهار گزینه استراتژیک مناسب برای رشد را پیشنهاد می‌دهد. در واقع این ماتریس با در نظر گرفتن این موضوع که آیا شرکت تمایل دارد بر روی محصولات موجود تمرکز نماید یا قصد ارائه محصولات جدید را دارد (محور افقی) و همچنین این که شرکت در نظر دارد محصولات خود را در بازار فعلی عرضه نماید یا قصد ورود به بازارهای جدید را دارد (محور عمودی)، چهار بخش را ایجاد کرده و استراتژی‌های متناسب با هر بخش را ارائه می‌نماید:

۱. تمرکز روی محصولات موجود / عرضه در بازار موجود: رسوخ در بازار
۲. تمرکز روی محصولات موجود / عرضه در بازار جدید: توسعه بازار
۳. تمرکز روی محصولات جدید / عرضه در بازار موجود: توسعه محصول
۴. تمرکز روی محصولات جدید / عرضه در بازار جدید: تنوع

در مورد استراتژی‌های پیشنهاد شده توسط آنسوف باید گفت که استراتژی‌های سطح شرکت، در یک دسته‌بندی کلی در سه گروه اصلی «استراتژی‌های رشد»<sup>۱۱۱</sup>، «استراتژی‌های ثبات»<sup>۱۱۲</sup> و «استراتژی‌های کاهش»<sup>۱۱۳</sup> تقسیم‌بندی می‌شوند:

استراتژی‌های رشد آن‌هایی هستند که موجب توسعه فعالیت‌ها و رشد می‌شوند مانند استراتژی‌های رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع‌گرایی همگون، تنوع‌گرایی ناهمگون، یکپارچگی افقی و یکپارچگی عمودی. استراتژی‌های پیشنهاد شده توسط ماتریس آنسوف در دسته استراتژی‌های رشد قرار می‌گیرند.

استراتژی‌های ثبات آن‌هایی هستند که تغییرات مهمی در فعالیت‌های شرکت ایجاد نمی‌کنند و به دنبال ایجاد ثبات هستند.

استراتژی‌های کاهش نیز در شرایط زیان، انتخاب شده و منجر به کاهش سطح فعالیت‌های شرکت و عقب‌نشینی آن می‌شوند.

---




<sup>109</sup> Ansoff Matrix

<sup>110</sup> Product/Marketing Expansion Grid

<sup>111</sup> Growth Strategies

<sup>112</sup> Stability Strategy

<sup>113</sup> Retrenchment/Decline Strategies

	محصولات موجود	محصولات جدید
بازارهای موجود	رسوخ در بازار 	توسعه محصول 
بازارهای جدید	توسعه بازار 	تنوع 

تصویر ۴۵. ماتریس Ansoff

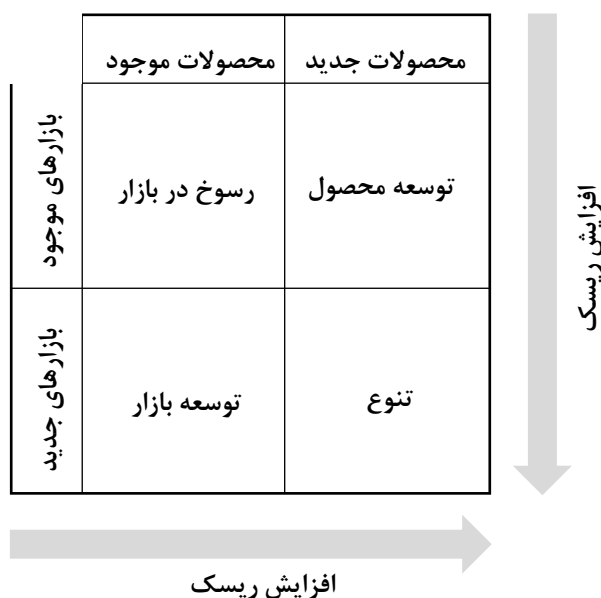
- **رسوخ در بازار:** ساده‌ترین استراتژی رشد، رسوخ در بازار می‌باشد که تمرکز آن بر روی محصولات و بازار فعلی سازمان است. از میان ۴ استراتژی معرفی شده در ماتریس آنسوف، این استراتژی دارای کم‌ترین ریسک است، زیرا نیازی به سرمایه‌گذاری زیاد برای تولید محصولات جدید یا کسب بازارهای جدید نداشته و شناخت کافی از محصولات و بازار فعلی وجود دارد. سازمان‌هایی که با محدودیت منابع مواجه بوده و امکان تولید محصولات جدید یا سرمایه‌گذاری در بازارهای جدید را ندارند از این استراتژی استفاده می‌کنند. در این حالت، شرکت با استفاده از توانایی‌ها و قابلیت‌های فعلی بر افزایش سهم بازار تمرکز می‌کند. رسوخ در بازار و کسب سهم بیشتر از بازار، قدرت چانه‌زنی در برابر مشتریان و تأمین‌کنندگان را افزایش داده (نیروهای رقابتی پورتر)، و موجب افزایش سودآوری می‌شود. همچنین این استراتژی با ایجاد صرفه‌جویی ناشی از مقیاس و افزایش یادگیری (منحنی یادگیری) موجب ایجاد مزیت برای سازمان می‌شود. البته این استراتژی باعث ایجاد رقابت بیشتر و احتمالاً عکس‌العمل رقبا خواهد شد، به خصوص زمانی که نرخ رشد بازار کم است عکس‌العمل رقبا شدیدتر خواهد بود، زیرا در بازاری که رو به رشد است امکان کسب سهم بیشتر برای تمام رقبا فراهم است. بنابراین این استراتژی تا جایی که دست‌آوردهای ناشی از آن بیش‌تر از هزینه‌های تحمیلی آن بوده و امکان رشد بازار وجود داشته باشد، ادامه می‌یابد. در صورت اشباع بازار و افزایش هزینه‌ها، شرکت باید استراتژی دیگری را انتخاب نماید.
- **توسعه بازار:** تمرکز این استراتژی بر روی فروش محصولات فعلی در بازارهای جدید است. شرکت‌ها با استفاده از قابلیت‌های رقابتی محصولاتشان و به‌کارگیری این استراتژی، سعی در راهیابی به بازارهای جدید دارند. این استراتژی دارای ریسک بیشتری نسبت به استراتژی رسوخ در بازار می‌باشد. زیرا ورود به بازارهای جدید نیازمند سرمایه‌گذاری‌های زیاد برای استقرار کسب‌وکار در نقاط جغرافیایی جدید، راه‌اندازی شبکه‌های توزیع جدید و انجام تبلیغات بوده و شکست در این راه می‌تواند سازمان را متوجه ضرر زیادی نماید.
- **توسعه محصول:** تمرکز این استراتژی بر فروش محصولات جدید در بازار فعلی است. در شرایطی که شرکتی دارای محصولی موفق و محبوب بین گروهی از مشتریان وفادار باشد، با اتخاذ این استراتژی سعی می‌کند محصولی جدید را در بازار فعلی عرضه نموده و از موقعیتی که مشتریان وفادار برای وی ایجاد کرده‌اند به این ترتیب استفاده نماید. در این حالت سازمان می‌تواند از مزیت‌هایی مانند آشنایی با بازار، کانال‌های توزیع فعلی و وجود مشتریان قدیمی بهره‌برد. البته باید گفت هر چقدر هم که آشنایی با بازار وجود داشته باشد، ممکن است نتوان عکس‌العمل بازار را نسبت به محصول جدید به درستی پیش‌بینی کرد. از طرف دیگر، سازمان نیازمند کسب تخصص و مهارت‌های لازم برای تولید محصول جدید و سرمایه‌گذاری بالا برای طراحی و تولید آن، توسعه بازاریابی، توسعه کانال‌های توزیع، توسعه فن‌آوری‌های موجود، توسعه نیروی انسانی و ... بوده و در نتیجه با ریسک شکست مواجه است. شکست در ارائه محصول جدید



می‌تواند بر روی ارزش برند و دیدگاه مشتریان نسبت به محصولات قدیمی نیز تأثیر بگذارد. می‌توان نتیجه‌گیری کرد، با این‌که این استراتژی با ریسک‌هایی همراه است ولی ریسک آن نسبت به استراتژی بعدی (تنوع)، کم‌تر می‌باشد.

- **تنوع:** این گروه شامل استراتژی‌های تنوع همگون، تنوع افقی و تنوع ناهمگون می‌شود. هدف این استراتژی معرفی محصول جدید به مشتریان فعلی یا مشتریان جدید است. ریسک این استراتژی نسبت به سایر استراتژی‌های ماتریس آنسوف بیش‌تر است. فرض کنید سازمانی با اتخاذ استراتژی تنوع ناهمگون به دنبال ارائه محصولی جدید در بازاری جدید می‌باشد. این سازمان می‌بایست هم‌زمان استراتژی‌های توسعه محصول و توسعه بازار را به‌کار گرفته و در کنار آن از استراتژی نفوذ در بازار نیز برای افزایش سهم بازار خود استفاده کند. از این رو به این خانه ماتریس آنسوف، خانه خودکشی می‌گویند. البته همان‌طور که انتخاب این استراتژی با ریسک بسیار بالایی همراه است، موفقیت در اجرای آن نیز سود فراوانی را نصیب شرکت کرده و منطقه امنی برای آن ایجاد خواهد کرد.

می‌توان گفت در ماتریس آنسوف هر چه به سمت محصولات یا بازارهای جدید حرکت کنیم، مقدار ریسک نیز افزایش می‌یابد:



تصویر ۴۶. میزان ریسک استراتژی‌های ماتریس آنسوف

بنابراین با توجه به توانایی‌ها و شرایط موجود و با استفاده از ماتریس آنسوف می‌توانید مشخص نمایید قابلیت قرارگیری در کدام خانه این ماتریس را دارید و بر اساس آن، استراتژی پیشنهادی آنسوف را در پیش بگیرید. توجه داشته باشید زمانی که از یک خانه ماتریس آنسوف به سمت خانه دیگر حرکت می‌کنید، می‌بایست ریسک‌ها را به درستی مدیریت کنید. یعنی باید اطمینان حاصل کنید که برای تغییر استراتژی، بررسی‌های لازم به دقت انجام شده، قابلیت‌ها و منابع مورد نیاز برای موفقیت در موقعیت جدید وجود داشته و اقدامات لازم برای رویارویی با شکست احتمالی پیش‌بینی شده است.

### گام‌های اجرا:

**گام ۱: تجزیه و تحلیل گزینه‌های قابل اجرا.** با توجه به نوع کسب‌وکار خود و شرایط صنعتی که در آن فعالیت می‌کنید، گزینه‌هایی که برای رشد و توسعه بازار یا محصولات خود دارید را شناسایی کنید. به این فکر کنید که چگونه می‌توانید هر استراتژی را برای شرکت خود اعمال کنید. سناریوهای خاصی برای نحوه اجرای استراتژی‌های نفوذ در بازار، توسعه محصول، توسعه بازار یا تنوع ایجاد کنید. به‌عنوان مثال برای نفوذ در بازار می‌توانید برنامه وفاداری ایجاد کنید، با یک شرکت رقیب ادغام

شوید یا آن شرکت را خریداری کنید یا یک تبلیغ ویژه انجام دهید. برای توسعه بازار می‌توانید فروش آنلاین را مورد توجه قرار دهید یا جمعیت جدیدی از مشتریان را هدف قرار دهید. برای توسعه محصول می‌توانید از بسته‌بندی جدید برای محصولات خود استفاده کنید. برای تنوع می‌توانید با یک تجارت در بازار دیگری شریک شوید که بتواند به شما در توسعه و توزیع یک محصول جدید کمک کند.

**گام ۲: مدیریت ریسک‌های موجود.** مطمئن شوید که مزایا، ریسک‌ها و نیازهای سرمایه‌گذاری مرتبط با هر گزینه را در نظر گرفته‌اید. انجام یک تجزیه و تحلیل کامل ریسک می‌تواند به شما در انتخاب بهترین استراتژی کمک کند. همچنین تلاش کنید استراتژی‌ها و برنامه‌های احتمالی برای غلبه بر هر ریسک را در نظر بگیرید.

**گام ۳: انتخاب بهترین گزینه.** با صرف زمان برای ارزیابی صحیح گزینه‌ها و ریسک‌های خود، خواهید توانست بهترین استراتژی رشد را انتخاب و اجرا کنید.

**مثال.** در ادامه با ارائه مثال‌هایی، این چهار استراتژی را در عمل مورد بررسی قرار می‌دهیم:

- **نفوذ در بازار:** برای دستیابی به این استراتژی، شرکت‌ها ممکن است قیمت‌ها را کاهش دهند، شبکه توزیع خود را بهبود بخشند، سرمایه‌گذاری بیشتری برای بازاریابی انجام دهند یا ظرفیت تولید را افزایش دهند. به‌عنوان مثال فرض کنید دو رستوران فست‌فود در یک بازار کار می‌کنند، بنابراین مشتریان هدف آن‌ها یکسان است. رستوران اول، یک منوی منحصربه‌فرد با قیمت‌های تخفیف‌دار ارائه کرده و به‌صورت ۲۴/۷ فعالیت می‌کند. لذا می‌تواند مشتریان بیشتری را جذب کند. برندهایی مانند کوکاکولا به خاطر هزینه‌های زیاد بازاریابی، معروف هستند. کوکاکولا تلاش می‌کند با انجام معاملات جذاب با طیف گسترده‌ای از توزیع‌کنندگان مانند سوپرمارکت‌ها، رستوران‌ها، کافه‌ها و استادیوم‌های فوتبال، بیشترین استفاده را از کانال‌های توزیع ببرد.
- **توسعه محصول:** برای دستیابی به این استراتژی، شرکت‌ها می‌توانند تغییراتی را در محصولات موجود ایجاد کنند تا ارزش حاصله مشتریان از خریدشان افزایش یابد یا محصولات جدید را در کنار محصولات موجود شرکت ارائه دهند. به‌عنوان مثال، شرکت اپل هر چند سال یک بار یک آیفون کاملاً جدید عرضه می‌کند یا شرکت‌های داروسازی به شدت در تحقیق و توسعه (R&D) سرمایه‌گذاری می‌کنند تا هر از گاهی داروهای جدید و نوآورانه تولید کنند.
- **توسعه بازار:** این همان کاری است که شرکت ایکیا (IKEA) در چند دهه گذشته انجام داده است تا به یکی از بزرگ‌ترین خرده‌فروشان مبلمان در جهان تبدیل شود. این شرکت ابتدا بازارهایی که از نظر فرهنگی به کشور خود (سوئد) نزدیک‌تر بودند را مورد هدف قرار داد سپس کسب‌وکار خود را در مناطق جغرافیایی چالش‌برانگیزتر مانند چین و خاورمیانه گسترش داد.
- **تنوع:** به‌عنوان مثال، شرکت بزرگ سامسونگ در مشاغل مختلف از کامپیوتر، تلفن و یخچال گرفته تا مواد شیمیایی، بیمه و هتل‌های زنجیره‌ای، محصولات و خدمات خود را در نقاط مختلف دنیا ارائه می‌کند.

#### مزایا:

- ابزار مفیدی برای تعیین موقعیت استراتژیک شرکت و مسیر آینده آن است.
- همه گزینه‌های ممکن در خصوص محصول و بازار را در نظر می‌گیرد.
- سطح ریسک مرتبط با هر استراتژی را نشان می‌دهد.

## محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- رقبا را نادیده می‌گیرد. در دنیای واقعی برای هر محصول و بازار، رقبایی وجود دارند که نقش مهمی در تصمیم‌گیری دارند.
- می‌بایست با ترکیبی از سایر تکنیک‌ها مورد استفاده قرار گیرد. زیرا مثلاً زمانی که امکان انتخاب دو استراتژی برای یک شرکت وجود دارد، تحلیل هزینه-فایده ارائه نمی‌کند.
- استفاده از این تکنیک، ساده به نظر می‌آید اما در دنیای واقعی، پیش‌بینی تأثیر اجرای هر استراتژی بر فروش و سود بسیار دشوار است زیرا واکنش بازار و مصرف‌کننده با دقت صددرصد ممکن نیست.
- این ماتریس، استراتژی‌هایی را برای رشد معرفی می‌کند، بنابراین برای شرکتی که هدف آن بقا است قابل استفاده نیست.

## ماتریس QSPM<sup>114</sup>

پس از تعیین انواع استراتژی‌ها، چگونه می‌توان آن‌ها را اولویت‌بندی کرد؟

می‌توان بهترین استراتژی‌های به‌دست آمده از تحلیل‌های استراتژیک را با استفاده از روش‌های مختلف، مورد مقایسه و اولویت‌بندی قرار داد و بهترین استراتژی قابل اجرا را انتخاب کرد. یکی از ابزارهای پرکاربرد در این زمینه ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی یا QSPM می‌باشد. نمونه‌ای از این ماتریس در تصویر زیر نمایش داده شده است:

استراتژی ۴		استراتژی ۳		استراتژی ۲		استراتژی ۱		وزن	عوامل کلیدی استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
									نقاط قوت ...
									نقاط ضعف ...
									فرصت‌ها ...
									تهدیدها ...

تصویر ۴۷. ماتریس QSPM

### گام‌های اجرا:

**گام ۱:** کلیه عوامل کلیدی استراتژیک را در اولین ستون ماتریس QSPM قرار دهید. برای این منظور می‌توانید از ماتریس‌های IFE و EFE استفاده کنید. یعنی نقاط قوت و ضعف، همچنین کلیه تهدیدها و فرصت‌ها به همراه وزن هر عامل را عیناً از ماتریس‌های IFE و EFE استخراج کرده و در ستون اول ماتریس QSPM قرار دهید.

**گام ۲:** سپس انواع استراتژی‌های قابل اجرا و مناسب را در اولین ردیف ماتریس QSPM قرار دهید. طراحی استراتژی‌ها را می‌توان با استفاده از تکنیک‌هایی نظیر ماتریس SWOT، SPACE، BCG و ... انجام داد. معمولاً تحلیل‌گران، ماتریس QSPM همراه با ماتریس SWOT مورد استفاده قرار می‌دهند.

**گام ۳:** سپس برای هر استراتژی، «امتیاز جذابیت<sup>115</sup> (AS)» را تعیین نموده و در ستون مربوطه وارد کنید. برای این کار، با استفاده از جدول زیر، میزان تأثیر هر عامل کلیدی (قوت/ضعف/فرصت/تهدید) بر هر یک از استراتژی‌ها را تعیین کنید. برای تعیین میزان جذابیت می‌بایست به این سوال پاسخ داده شود که «این عامل به چه میزان در انتخاب استراتژی مورد نظر اثرگذار است؟»

### جدول ۱۸. امتیاز جذابیت هر استراتژی

میزان جذابیت	جذاب نیست (اثرگذار نیست)	تا حدودی جذاب (تا حدودی اثرگذار)	جذابیت قابل قبول (اثرگذاری قابل قبول)	جذابیت بالا (اثرگذاری بالا)
امتیاز	۱	۲	۳	۴

<sup>114</sup> Quantitative Strategic Planning Matrix

<sup>115</sup> Attractiveness Score

**گام ۴:** سپس «مجموع امتیاز جذابیت<sup>116</sup>(TAS)» را از ضرب «امتیاز جذابیت(AS)» در «وزن هر عامل استراتژیک» محاسبه کنید.

**گام ۵:** در نهایت هرچه مجموع امتیاز جذابیت برای یک استراتژی بالاتر شود، نشان‌دهنده جذابیت نسبی و اولویت بالاتر آن استراتژی است.

اگر چه این روش تا حدودی به صورت شهودی انجام می‌شود اما بررسی میزان اثرگذاری هر استراتژی بر عوامل کلیدی موفقیت و مقایسه آن‌ها با یکدیگر در نهایت منجر به انتخاب بهترین استراتژی‌ها می‌شود. این ماتریس کمک می‌کند، استراتژی‌هایی انتخاب شوند که با کمک آن‌ها نقاط ضعف و تهدیدهای بیش‌تری تحت کنترل در آمده و از نقاط قوت و فرصت‌های بیش‌تری استفاده شود.

**مثال.** پیرو مثال مطرح شده برای ماتریس SWOT، استراتژی‌های تهاجمی تعیین شده را با استفاده از تکنیک QSPM، اولویت‌بندی می‌کنیم:

- SO1: تنوع محصول با تولید محصولات جدید
- SO2: توسعه سهم بازار داخلی
- SO3: توسعه صادرات

SO3		SO2		SO1		وزن	عوامل کلیدی استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
<b>عوامل داخلی (نقاط قوت و ضعف):</b>							
۰/۲۷	۳	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S <sub>1</sub> : توان مالی مناسب شرکت
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S <sub>2</sub> : وجود شبکه گسترده خدمات پس از فروش
۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	S <sub>3</sub> : استقرار سیستم مدیریت کیفیت
۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S <sub>4</sub> : امکان افزایش تولید
۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۱۲	۳	۰/۰۴	S <sub>5</sub> : وجود نیروی انسانی ماهر و متخصص
۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۱۲	۲	۰/۰۶	S <sub>6</sub> : انطباق محصول با استانداردهای داخلی
۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	S <sub>7</sub> : وجود تجهیزات و ماشین آلات مناسب
۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	S <sub>8</sub> : وجود فضای فیزیکی مناسب و کافی برای توسعه تولید
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	W <sub>1</sub> : تیم R&D قوی
۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	W <sub>2</sub> : عدم وجود سیستم بازاریابی در جذب مشتریان جدید
۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	W <sub>3</sub> : کیفیت نامناسب و ظرفیت کم انبارها
۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	W <sub>4</sub> : قیمت تمام شده بالای محصول
۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۱۰	۲	۰/۰۵	W <sub>5</sub> : فرهنگ کار تیمی
۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۱۶	۲	۰/۰۸	W <sub>6</sub> : هزینه بالای نگهداری مواد اولیه
۱							<b>جمع اوزان عوامل داخلی:</b>

<sup>116</sup> Total Attractiveness Score

SO3		SO2		SO1		وزن	عوامل کلیدی استراتژیک
TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS		
<b>عوامل خارجی (فرصت‌ها و تهدیدها):</b>							
۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۲۴	۳	۰/۰۸	O <sub>1</sub> : وجود روابط خوب با شرکای تجاری
۰/۲۸	۴	۰/۰۷	۱	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O <sub>2</sub> : وجود امکان صادرات محصول
۰/۰۶	۱	۰/۰۶	۱	۰/۲۴	۴	۰/۰۶	O <sub>3</sub> : کاهش هزینه دسترسی انرژی
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	O <sub>4</sub> : دسترسی به کانال‌های توزیع
۰/۲۰	۴	۰/۱۰	۲	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O <sub>5</sub> : ثبات سیاست‌های تجاری
۰/۲۰	۴	۰/۰۵	۱	۰/۱۵	۳	۰/۰۵	O <sub>6</sub> : کاهش تعرفه‌های گمرکی
۰/۲۱	۳	۰/۲۸	۴	۰/۲۸	۴	۰/۰۷	O <sub>7</sub> : حمایت دولت از تولید داخلی
۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	T <sub>1</sub> : نوسانات نرخ ارز
۰/۳۶	۴	۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۰۹	T <sub>2</sub> : تنوع محصولات رقبا
۰/۱۴	۲	۰/۲۱	۳	۰/۲۱	۳	۰/۰۷	T <sub>3</sub> : نرخ تورم (کاهش ارزش پول ملی)
۰/۳۶	۴	۰/۲۷	۳	۰/۳۶	۴	۰/۰۹	T <sub>4</sub> : تحریم‌ها
۰/۱۲	۲	۰/۱۲	۲	۰/۱۸	۳	۰/۰۶	T <sub>5</sub> : افزایش هزینه‌های نیروی کار
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	T <sub>6</sub> : افزایش شرکت‌های رقیب
۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۳۲	۴	۰/۰۸	T <sub>7</sub> : قیمت محصولات رقبا
						۱	<b>جمع اوزان عوامل خارجی:</b>
۶/۶۹		۶/۵۵		۶/۹۹		۲	<b>جمع کل</b>

تصویر ۴۸. نمونه ماتریس QSPM

همان‌طور که مشاهده می‌شود استراتژی "تنوع محصول" دارای بیش‌ترین جذابیت بوده و در اولویت اجرا قرار می‌گیرد.

#### مزایا:

- مجموعه‌ای از استراتژی‌ها را می‌توان هم‌زمان مورد مقایسه قرار داد.
- ریسک‌های ناشی از اولویت‌بندی استراتژی‌ها به‌صورت کاملاً ذهنی و شهودی را تا حدود زیادی کاهش می‌دهد.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- با توجه به این‌که ورودی‌های این ماتریس از مراحل قبل به دست می‌آید، کیفیت عملکرد ماتریس QSPM نیز به مراحل قبل وابسته است.
- برای تعیین امتیاز جذابیت هر عامل، نیاز به تجربه و دانش زیاد نسبت به وضعیت سازمان و شرایط کلان محیطی است.

## برنامه‌ریزی سناریو<sup>۱۱۷</sup>

سوال: اگر در مورد آینده مطمئن نباشیم چگونه می‌توانیم برنامه‌ریزی استراتژیک انجام دهیم؟ اگر شرایط حاکم بر سازمان به همین منوالی که امروز هست باقی نماند، می‌بایست چه تمهیداتی برای مقابله با آن بیاندیشیم؟

«برنامه‌ریزی سناریو» یا «برنامه‌ریزی بر پایه سناریو»، تکنیکی در مدیریت استراتژیک است که فرضیاتی در مورد این‌که آینده چگونه خواهد بود ارائه کرده و به اتخاذ انتخاب‌های بهتر در کوتاه‌مدت و طولانی مدت کمک می‌کند. مطابق با این تکنیک، ابتدا تمام سناریوهای محتمل که ممکن است در آینده به وقوع بپیوندند را تعیین کرده، سپس استراتژی برخورد با هر سناریو را مشخص می‌کنیم. به این ترتیب، سازمان برای رویارویی با هر پیش‌آمدی آمادگی داشته و خواهد توانست ریسک‌های ناشی از مواجهه با عدم قطعیت‌ها را تا حد زیادی کاهش دهد.

نهادهای نظامی از برنامه‌ریزی سناریو در عملیات‌های خود برای مقابله با شرایط غیر محتمل و پیش‌بینی عواقب هر رویداد استفاده می‌کنند. در این موارد، برنامه‌ریزی سناریو می‌تواند به معنای تفاوت بین مرگ و زندگی باشد. برنامه‌ریزی سناریو برای سایر سازمان‌ها ممکن است چنین عواقب وخیمی در پی نداشته باشد، اما اگر این کار انجام نشود، ریسک افزایش هزینه‌ها، خطرات و از دست رفتن فرصت‌ها به وجود خواهد آمد و این ممکن است آینده سازمان را به کل دگرگون کند.

هدف از برنامه‌ریزی سناریو تعریف عدم قطعیت‌های حیاتی و ایجاد سناریوهای قابل قبول برای بحث در مورد تأثیرات این عدم قطعیت‌ها و پاسخی است که به هر یک از آن‌ها داده می‌شود. اگر از آنچه ممکن است اتفاق بیفتد آگاه باشید، به احتمال زیاد با آنچه اتفاق خواهد افتاد مقابله خواهید کرد.

برنامه‌ریزی سناریو برای اولین بار بعد از جنگ جهانی دوم، توسط هرمان کان<sup>۱۱۸</sup> در نیروی هوایی آمریکا به‌منظور تعیین استراتژی‌های مقابله با دشمنان آمریکا به‌کار گرفته شد. سپس در سال ۱۹۶۸، پیر واک<sup>۱۱۹</sup> به‌منظور بررسی آینده‌های ممکن برای قیمت نفت، این تکنیک را در شرکت نفتی رویال داچ شل مورد استفاده قرار داد. آمادگی برای افزایش قیمت نفت موجب شد که پس از ایجاد بحران انرژی در سراسر دنیا، شرکت شل به سرعت نسبت به تغییرات به وجود آمده واکنش نشان داده و در آن شرایط بحرانی به دومین شرکت بزرگ و سودآور حوزه نفتی تبدیل شود. پس از آن، استفاده از برنامه‌ریزی سناریو به‌عنوان یک ابزار مدیریت استراتژیک، رواج بیش‌تری یافت و توسط بسیاری از شرکت‌های اروپایی و آمریکایی مورد استفاده قرار گرفت. تمام آینده‌های ممکن برای سازمان را می‌توان در چهار دسته اصلی زیر قرار داد:

- **آینده ممکن<sup>۱۲۰</sup>**: تمام آینده‌هایی که ممکن است اتفاق بیفتد را آینده ممکن گویند.
- **آینده باور کردنی<sup>۱۲۱</sup>**: آن دسته از آینده‌های ممکن که مطابق با دانش بشری باشد را آینده باور کردنی می‌گویند. البته ممکن است نحوه تحقق چنین آینده‌ای در حال حاضر، بر ما پوشیده باشد.
- **آینده محتمل<sup>۱۲۲</sup>**: آن دسته از آینده‌های باور کردنی که احتمالاً به وقوع خواهند پیوست را آینده محتمل گویند.
- **آینده مطلوب<sup>۱۲۳</sup>**: آینده‌ای که تمایل داریم به وقوع بپیوندند را آینده مطلوب می‌گویند.

<sup>117</sup> Scenario Planning

<sup>118</sup> Herman Kahn

<sup>119</sup> Pierre Wack

<sup>120</sup> Possible Future

<sup>121</sup> Plausible Future

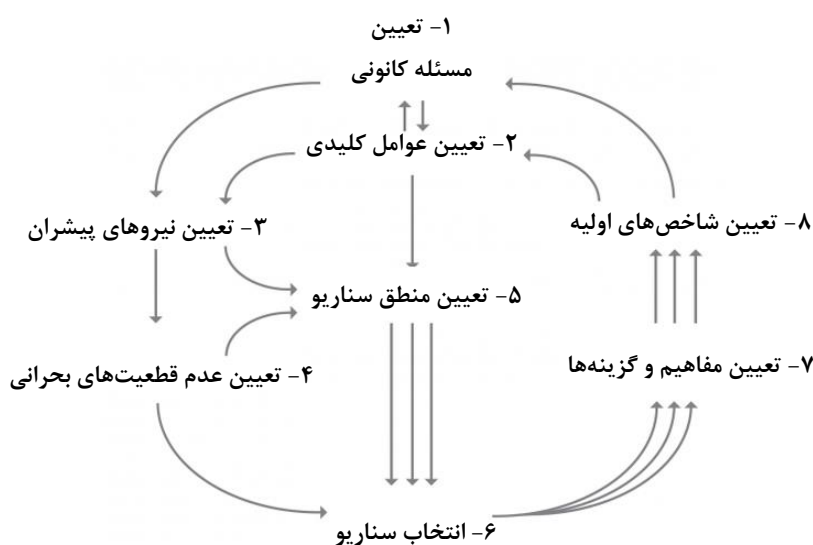
<sup>122</sup> Probable Future

<sup>123</sup> Desirable Future

در برنامه‌ریزی سناریو یا سایر تکنیک‌های آینده پژوهی، بر روی سه نوع آینده باورکردنی، آینده محتمل و آینده مطلوب تمرکز می‌شود. موضوعی که باید به آن توجه داشت، این است که:

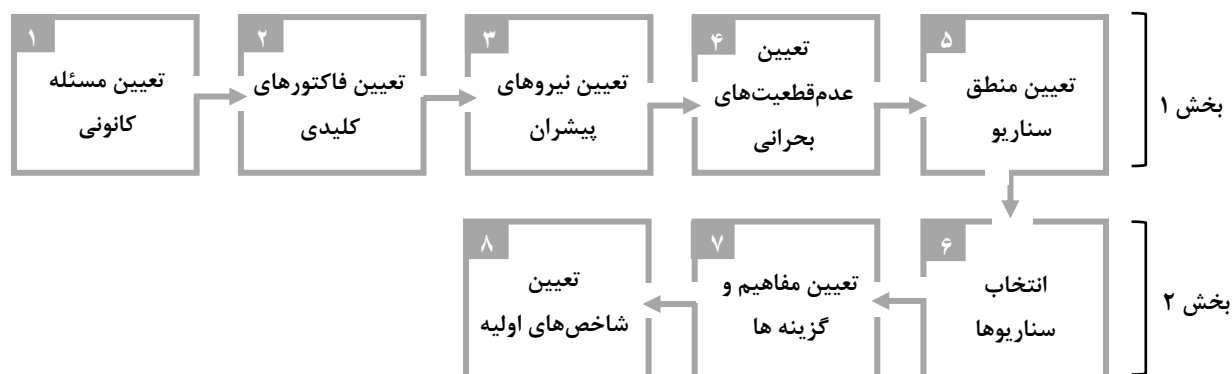
- ✓ منظور از برنامه‌ریزی سناریو، پیش بینی آینده نیست.
- ✓ هدف از برنامه‌ریزی سناریو، انتخاب آینده مطلوب و برنامه‌ریزی برای دست‌یابی به آن نیست.
- ✓ هدف برنامه‌ریزی سناریو، یافتن محتمل‌ترین آینده و تلاش برای تطبیق با آن نیست.

بلکه هدف از برنامه‌ریزی سناریو، شناسایی تمام آینده‌های باورکردنی و برنامه‌ریزی استراتژیک برای هر کدام از آن‌ها می‌باشد. رویکردهای مختلفی به منظور اجرای برنامه‌ریزی سناریو معرفی شده است که دارای نقاط اشتراک بسیاری می‌باشند. یکی از این رویکردها، فرآیند ۸ مرحله‌ای زیر است:



تصویر ۴۹. فرآیند ۸ مرحله‌ای برنامه‌ریزی سناریو

این فرآیند از دو بخش اصلی تشکیل شده است. بخش اول شامل ۵ مرحله اول و مربوط به ایجاد سناریوهای منطقی برای آینده است. بخش دوم نیز شامل ۳ مرحله آخر و مربوط به انتخاب سناریو و ارزیابی آن است:



تصویر ۵۰. دو بخش برنامه‌ریزی سناریو



## گام‌های اجرا:

**گام ۱: تعیین مسئله کانونی.** مسائل کانونی، موارد اصلی هستند که سازمان تمایل دارد در خصوص آن‌ها بررسی و تصمیم‌گیری کند. تصمیماتی که در خصوص این مسائل اخذ می‌شود، آینده سازمان را رقم می‌زند. لذا در این مرحله، می‌بایست چارچوب ذهنی مدیران و رهبران سازمان هم‌راستا شود. گاهی اوقات مسئله اصلی یک سوال کاملاً مشخص است که با توجه به مأموریت، چشم‌انداز و اهداف سازمان پرسیده می‌شود: آیا باید روی فن‌آوری X سرمایه‌گذاری کنیم؟ آیا باید شرکت Y را بخریم؟ گاهی اوقات مسئله اصلی مبهم‌تر است: آیا اتفاقات غیرمنتظره بالقوه‌ای وجود دارد که بتواند استراتژی فعلی شرکت را مختل کند؟ صنعتی که در آن فعالیت می‌کنیم به کدام سمت در حال حرکت است؟ عوامل کلیدی موفقیت سازمان کدام‌ها هستند؟ و گاهی اوقات مسئله کانونی ژئوپلیتیک (وابسته به جغرافیای سیاسی) است: آینده کشور Z به‌عنوان بازار چندین محصول ما در آینده چگونه خواهد بود؟ برای تعیین مسئله کانونی، یک کارگاه تشکیل داده و تفکرات اولیه، تجربیات و اطلاعات تیم راهبری را مورد بررسی قرار دهید. پس از تعیین مسئله کانونی، تحقیقات برای جمع‌آوری اطلاعات در خصوص آن موضوع را شروع کنید.

**گام ۲: تعیین فاکتورهای کلیدی.** هنگامی که مسئله کانونی مشخص شد، تیم سناریو می‌بایست لیستی طولانی از فاکتورهایی که می‌توانند بر مسئله کانونی اثر بگذارند را طی جلسه طوفان فکری جمع‌آوری کند. بسیاری از فاکتورهای کلیدی کاملاً مشهود هستند. آن‌ها عوامل مختلفی هستند که در یک طرح کسب‌وکار معمول مورد توجه قرار می‌گیرند. مانند تقاضای مشتری، تأمین‌کنندگان، رقبا، فن‌آوری‌های تولید، شرایط اقتصادی، روندهای قیمت، منابع مالی، منابع طبیعی، منابع انسانی و غیره. شناسایی فاکتورهای کلیدی بیش‌تر، منجر به افزایش کیفیت فرآیند تصمیم‌گیری خواهد شد. تعیین ۳۰ الی ۴۰ فاکتور کلیدی، مناسب خواهد بود.

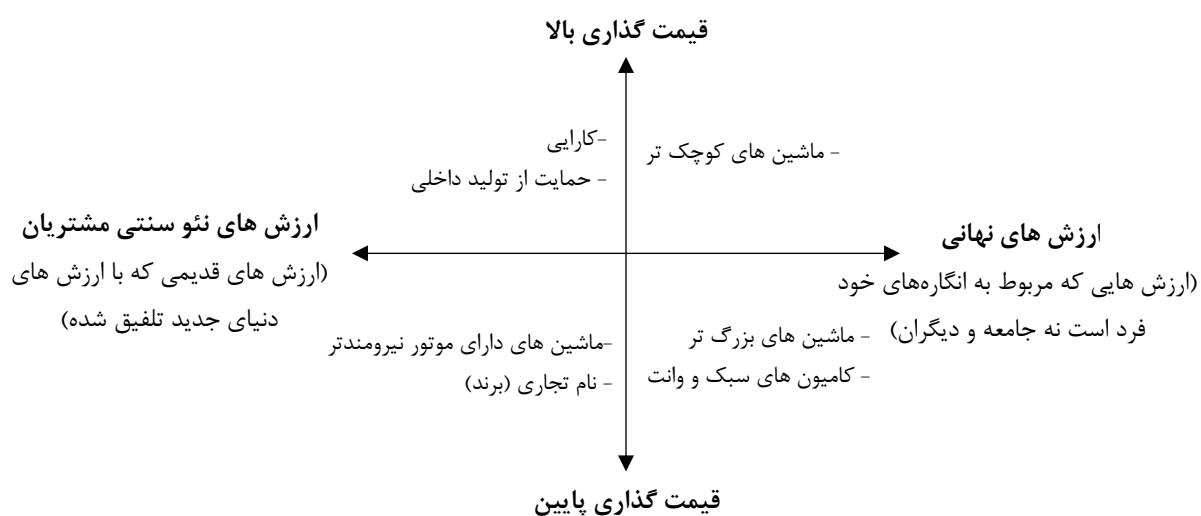
**گام ۳: تعیین نیروهای پیشران / محرک.** در گام بعدی، می‌بایست نیروهای محرک تأثیرگذار بر این فاکتورها را تعیین کنید. نیروهای محرک، عوامل کلان محیطی و گسترده‌تر هستند که موجب تغییر فاکتورهای کلیدی می‌شوند. این عوامل می‌توانند جهانی باشند، مانند عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی (مسائل فرهنگی، مذهبی، زیست‌محیطی، آموزش و ...)، فن‌آوری، ارتباطات و حمل و نقل، انرژی، مسائل مربوط به غذا و ... شناسایی نیروهای محرک، مرحله بسیار مهمی در برنامه‌ریزی سناریو است به‌طوری که برنامه‌های استراتژیکی که به این نیروها بی‌توجهی کنند اغلب شکست می‌خورند. یک مجموعه خوب از سناریوها، عوامل کمتر آشکار مانند الگوهای مهاجرت، اختلافات فرهنگی، فن‌آوری‌های جدید، نوسانات ارز، مسائل زیست‌محیطی یا همه‌گیری‌ها را نیز در نظر می‌گیرند. همانند فاکتورهای کلیدی، هیچ منبعی برای به دست آوردن تمام نیروهای محرک وجود ندارد. این کار مستلزم قدرت تخیل و خلاقیت زیاد است و می‌بایست به‌صورت گروهی انجام شود. پس از تعیین نیروهای محرک، می‌بایست تأثیر آن‌ها بر هر فاکتور کلیدی را مشخص کنید. سازمان‌ها معمولاً کنترل کمی بر نیروهای محرک دارند، در نتیجه شناسایی این ارتباط می‌تواند نحوه برخورد با نیروهای محرک را برای شما مشخص کند. می‌توانید از ابزارهای مکمل مانند ماتریس SWOT و تحلیل PESTEL برای تعیین نیروهای محرک استفاده کنید.

**گام ۴: تعیین عدم قطعیت‌های بحرانی.** در گام بعد، می‌بایست فاکتورهای کلیدی را بر اساس نیروهای محرک مرتبط و به وسیله دو عامل «میزان اهمیت» و «عدم قطعیت»، اولویت‌بندی و عدم قطعیت‌های مهم را شناسایی کنید. بر خلاف گام‌های دو و سه که تعیین تعداد بیش‌تر عوامل مد نظر بود، در این مرحله می‌بایست تعداد کمی از عدم قطعیت‌ها را مشخص کنید. عدم قطعیت‌های نهایی همان عواملی هستند که بر اساس آن‌ها سناریوها را تدوین می‌کنید، بنابراین در اولویت‌بندی فاکتورهای کلیدی می‌بایست نهایت دقت را به کار برید.

**گام ۵: تعیین منطق سناریو.** چگونه باید از تعداد نامحدود آینده ممکن، تنها دو تا پنج مورد را که منجر به بینش استراتژیک خواهد شد، انتخاب کرد؟ این چالش گام پنجم است. پس از مشخص شدن عدم قطعیت‌های بحرانی، بر اساس دو عدم قطعیت

بحرانی، ماتریس ۲\*۲ سناریو را ایجاد کرده و نحوه تاثیر آن‌ها بر یکدیگر را مورد بررسی قرار دهید. این ماتریس یک چارچوب کلی برای استخراج سناریوها است. بر این اساس، چهار سناریوی مختلف بر اساس رفتارهای مختلف عدم قطعیت‌های بحرانی ایجاد خواهد شد.

تصویر زیر مجموعه سناریوهایی را نشان می‌دهد که برای یکی از سه خودروساز دیترویت در سال ۱۹۸۴ ساخته شده است. ربع پایین سمت چپ (سوخت با قیمت پایین با ارزش‌های نئو سنتی) وضعیتی از آینده را نشان می‌دهد که دیترویت برای چندین دهه بر روی آن برنامه‌ریزی کرده بود. اما افزایش قیمت سوخت و تغییر ارزش‌های مصرف‌کننده، آن‌ها را مجبور کرد که به فکر انواع جدیدی از وسایل نقلیه باشند که برای محیط‌های مختلف مناسب باشد. در نتیجه، تقاضای مشتریان برای اتومبیل‌های کوچک‌تر و همچنین مینی ون‌ها و SUVهایی که مورد توجه مصرف‌کنندگان با ارزش‌های غیرسنتی بود، شدت گرفت. به این ترتیب برنامه‌ریزی سناریو، سازمان را در برابر خطرات قرار دادن همه شانس‌ها در تنها یک پیش‌بینی، هر چند که پیش‌بینی کاملاً موجهی باشد، محافظت می‌کند.



تصویر ۵۱. ماتریس سناریو

**گام ۶: انتخاب سناریوها.** دومین بخش از فرآیند برنامه‌ریزی سناریو، با بیان سناریو آغاز می‌شود که استعدادها و مهارت‌های متفاوتی را می‌طلبد. چگونه می‌توان خلاقیت و نظرات افراد مختلف را در یک خط داستانی ترکیب کرد؟ می‌بایست پس از تهیه ماتریس فوق، سناریوهای مرتبط با هر ناحیه را تعیین کنید. برای این منظور جلسات طوفان فکری برگزار کنید تا سناریوهای مختلف توسط افراد مختلف ارائه شوند. هر سناریو را توسط اعضای گروه، مورد نقد و بررسی قرار داده و اصلاحات لازم بر روی آن‌ها را انجام دهید.

**گام ۷: تعیین مفاهیم و گزینه‌ها.** یک تا دو ماه بعد از اولین کارگاه، کارگاه دومی برگزار کنید تا مفهوم هر سناریو، پیامدهای هر سناریو و گزینه‌های استراتژیک متناسب با آن مفهوم را مشخص کنید. به این ترتیب که هر یک از سناریوها را به صورت جداگانه در نظر گرفته و برنامه‌ریزی‌ها را حول آن انجام دهید. سپس لیست گزینه‌های استراتژیک متناسب با هر سناریو را بررسی کنید. باید بررسی کنید که برای هر سناریو چه گزینه‌های پیشنهادی وجود دارد؟ ابتدا می‌بایست بررسی کنید که کدام فرصت‌ها و تهدیدها در بیش‌تر سناریوها وجود دارند؟ این‌ها مواردی هستند که باید به‌طور ویژه بر آن‌ها متمرکز شوید. بر این اساس، ابتدا استراتژی‌هایی که در همه یا بیش‌تر سناریوها قابل استفاده هستند، استخراج کنید. این‌ها گزینه‌های استراتژیکی هستند که در هر سناریویی خوب به نظر می‌رسند. سپس بهترین گزینه‌های استراتژیکی که در سناریوهای مختلف، متفاوت هستند را انتخاب کنید. طی این مرحله آخر، شما باید درباره پیامدها و تأثیرات مختلف هر سناریو بحث کنید و شروع به تجدید نظر در استراتژی خود کنید. ضمن در نظر گرفتن هر سناریو، مأموریت و اهداف خود را تنظیم کنید.

همچنین توانایی سازمان در اجرای استراتژی‌های تعیین شده را بررسی نموده و منابع و توانمندی‌های مورد نیاز برای اجرای آن‌ها را مشخص کنید.

**گام ۸: تعیین شاخص‌های اولیه.** در گام آخر باید شاخص‌های راهنما را برای پایش مسیرهای آینده تهیه نمایید. این شاخص‌ها همانند یک سیستم هشداردهنده کمک می‌کنند که به هنگام وقوع هر سناریو، به‌موقع آگاه شده و استراتژی‌های خود را تغییر دهید. شاخص‌های اولیه، اولین نشانه‌های تغییرات بزرگ هستند که یک سناریو را از دیگری متمایز می‌کنند. گاهی اوقات شاخص‌های اولیه در رفتار مبتکرترین مصرف‌کنندگان یافت می‌شود. بعضی اوقات شاخص‌های اولیه به شکل مجلات یا نشریات جدید در می‌آیند که نشانگر افزایش محبوبیت برخی از فن‌آوری‌های جدید است. در مواقع دیگر، چند کلمه در سخنرانی یک سیاست‌مدار مهم، قانون جدیدی را نشان می‌دهد.

یکی از مشکلات انجام برنامه‌ریزی سناریو به روش ذکر شده، عدم معرفی ابزارهای اجرایی است. یک رویکرد شش مرحله معروف دیگر، فرآیند برنامه‌ریزی سناریو را با معرفی ابزارهایی به شکل زیر تشریح می‌کند:

**گام ۱: تعریف محدوده<sup>۱۲۴</sup>.** در گام اول، چارچوب کلی پروژه برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو را تعریف کنید. برای این منظور، می‌توانید از «چک لیست پیکربندی<sup>۱۲۵</sup>» استفاده کنید. این چک لیست، هدف، افراد درگیر و سایر مشخصات اصلی فرآیند را مشخص می‌کند. همان‌طور که در تصویر زیر مشخص است، این چک لیست شامل پنج سوال ساده است که باید قبل از شروع فرآیند برنامه‌ریزی، پاسخ دهید. چک لیست پیکربندی، تضمین می‌کند که همه افراد درگیر، به ویژه مدیریت شرکت، مدیران واحدهای کسب‌وکار و برنامه‌ریزان استراتژیک، در راستای اهداف یکسان برای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک همسو هستند.

<b>هدف پروژه برنامه‌ریزی سناریو</b>	
تعریف پرسشی که می‌بایست حل شود: تمرکز بر تحلیل سناریو	
<b>سطح استراتژیک تحلیل</b>	<b>تعریف ذینفعان</b>
فرآیند برنامه‌ریزی سناریو باید در سطح کلان، صنعت، شرکت انجام شود یا در سطح واحدهای کسب‌وکار؟	کدامیک از ذینفعان کلیدی باید در بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان درگیر شود؟
<b>شرکت‌کنندگان</b>	<b>افق زمانی</b>
مدیریت ارشد چقدر در روند کار نقش دارد؟ کدام یک از اعضای بخش‌های مربوطه در کارگاه شرکت می‌کنند؟	فرآیند برنامه‌ریزی سناریو برای چه افق زمانی (۱، ۲، ۵ ساله یا بیش‌تر؟) در نظر گرفته شده است؟

تصویر ۵۲. چک‌لیست پیکربندی

**گام ۲: تحلیل برداشت‌ها<sup>۱۲۶</sup>.** در مرحله دوم، ادراک (فرضیات و مدل‌های ذهنی) شرکت‌کنندگان درگیر در روند برنامه‌ریزی را شناسایی و به چالش بکشید. سه هدف اصلی، این مرحله را هدایت می‌کنند. اول، ایجاد لیستی جامع از عواملی که می‌توانند به‌طور بالقوه بر آینده شرکت تاثیر بگذارند. دوم، ارزیابی این عوامل با توجه به تاثیر بالقوه و میزان عدم قطعیت آن‌ها و سوم، ارزیابی دیدگاه‌های گروه‌های مختلف ذی‌نفع در رابطه با این عوامل است. برای رسیدن به این اهداف می‌توانید از ابزاری به نام «بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان<sup>۱۲۷</sup>» استفاده کنید.

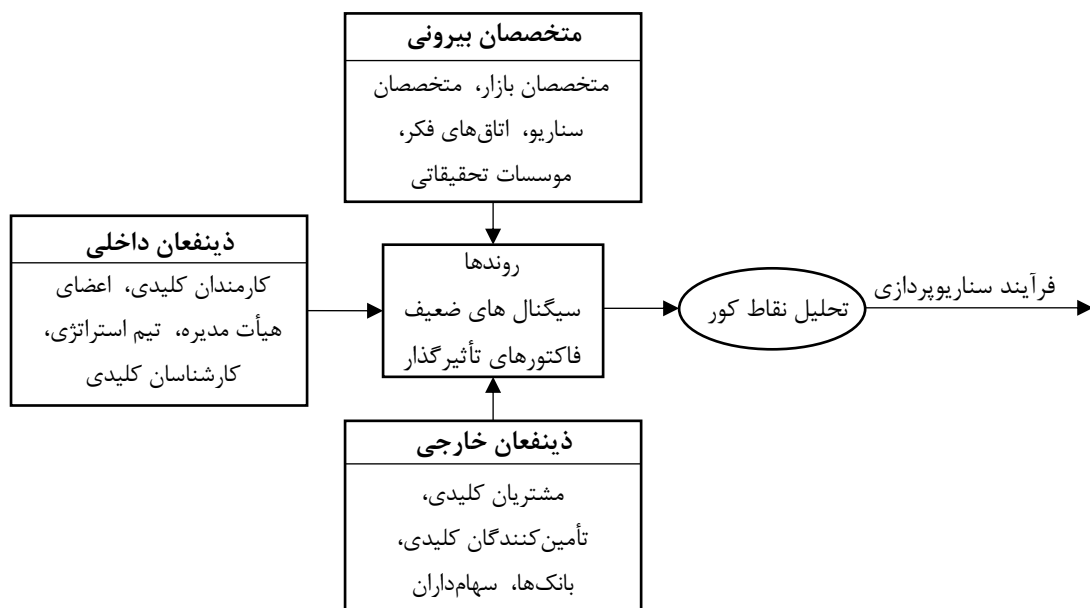
<sup>124</sup> Definition of Scope

<sup>125</sup> Framing Checklist

<sup>126</sup> Perception Analysis

<sup>127</sup> 360° Stakeholder Feedback

این ابزار کمک می‌کند تا فهرستی از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر صنعت را شناسایی نمایید. در هسته «بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان» یک نظرسنجی وجود دارد که شامل دو گروه، پرسش‌های باز و بسته در رابطه با عواملی است که ممکن است بر آینده شرکت تأثیر بگذارند. گروه‌های مختلف ذینفع را انتخاب و از آن‌ها بخواهید تا به این پرسش‌نامه پاسخ دهند. این ذینفعان شامل ذینفعان خارجی (به‌عنوان مثال سه تأمین‌کننده برتر، سه مشتری برتر یا حتی یک عضو اتحادیه کارگران)، ذینفعان داخلی (به‌عنوان مثال مدیران عالی و برنامه‌ریزان استراتژیک)، کارمندان در موقعیت‌های عملیاتی اصلی (به‌عنوان مثال بازاریابی، فروش و تحقیق و توسعه) و متخصصان بیرونی (به‌عنوان مثال مشاوران، متخصصان کسب‌وکار یا صنعت) می‌شوند. این چهار گروه یک مجموعه دانش جامع را فراهم کرده و امکان ترکیب و مقایسه دیدگاه‌های مختلف را برای تیم سناریو ایجاد می‌کنند. بازخورد ۳۶۰ درجه باعث می‌شود تا تغییرات محیطی و همچنین نقاط کور موجود در صنعت که از دید پنهان مانده شناسایی شود.

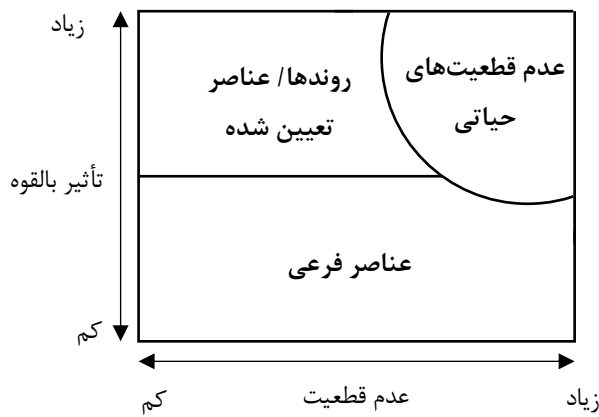


تصویر ۵۳. بازخورد ۳۶۰ درجه ذینفعان

**گام ۳: تحلیل روند و عدم قطعیت<sup>۱۲۸</sup>:** گام سوم، به این سوال می‌پردازد که روندهای مهم و عدم قطعیت‌های اساسی که به‌طور بالقوه می‌توانند بر آینده شرکت تأثیر بگذارند کدامند؟ برای این منظور می‌توانید از ابزاری به نام «شبکه تأثیر/عدم قطعیت<sup>۱۲۹</sup>» استفاده کنید. «شبکه تأثیر/عدم قطعیت» یک ماتریس است که در آن، همه عوامل شناسایی شده بر حسب تأثیر و میزان عدم قطعیت آن‌ها در رابطه با آینده شرکت، مشخص می‌شوند. این ابزار شامل سه قسمت است. قسمت پایینی آن حاوی عواملی است که تأثیر نسبتاً جزئی بر عملکرد شرکت دارند و در برنامه‌ریزی سناریو در نظر گرفته نمی‌شوند. قسمت بالا سمت چپ حاوی عواملی است که تأثیر نسبتاً عمده‌ای بر عملکرد شرکت داشته و به‌عنوان روندها شناخته می‌شوند. قسمت بالا سمت راست نیز حاوی مهم‌ترین عوامل برای توسعه سناریو است و به آن عدم قطعیت‌های مهم گفته می‌شود. در واقع، هرچه پتانسیل تأثیر بالقوه یک عامل بالاتر باشد، جایگاه آن در شبکه بیش‌تر است و هر چه عدم قطعیت یک عامل، بیش‌تر باشد، بیش‌تر به سمت راست شبکه منتقل می‌شود.

<sup>128</sup> Trend and Uncertainty Analysis

<sup>129</sup> Impact/Uncertainty Grid



تصویر ۵۴. شبکه تأثیر / عدم قطعیت

**گام ۴: ساخت سناریو<sup>۱۳۰</sup>.** هدف از این مرحله، توسعه و شرح سناریوهای خاص برای یک شرکت یا صنعت است. ابزاری که برای این مرحله معرفی شده است، «ماتریس سناریو»<sup>۱۳۱</sup> است که پیش‌تر توضیح داده شد. (تصویر ۵۱)

**گام ۵: تعریف استراتژی<sup>۱۳۲</sup>.** طی این مرحله می‌بایست استراتژی‌های موجود را در برابر چندین سناریو (که در مرحله قبل ایجاد شده‌اند) آزمایش کنید. این کار باعث می‌شود استراتژی‌هایی به دست آید که قابلیت استفاده در وضعیت‌های بالقوه متعدد آینده را دارد. برای اجرای این مرحله می‌توانید از رویکردی به نام «دستورالعمل استراتژی»<sup>۱۳۳</sup> استفاده نمایید. این دستورالعمل یک راهنمای سه مرحله‌ای برای ایجاد استراتژی است. در گام نخست، چهار عنصر که استراتژی را شکل می‌دهد شامل «تحولات محیط کلان»، «رفتار بالقوه رقبا و مشتریان»، «موقعیت و استراتژی رقابتی شرکت» و «طراحی زنجیره ارزش و برنامه عملیاتی» را برای هر سناریو تعیین کنید. در گام دوم می‌بایست بررسی نمایید که کدام عناصر در هر چهار سناریو مشترک هستند. این عناصر مشترک پایه و اساس استراتژی اصلی را تشکیل می‌دهند که شرکت می‌تواند بلافاصله آن را اجرا کند زیرا چنین استراتژی‌ای مستقل از تحولات آینده است. تمام عناصر استراتژیکی که بین سناریوهای منفرد تفاوت دارند به گزینه‌های استراتژیکی تبدیل می‌شوند که مکمل استراتژی اصلی هستند. در گام نهایی، استراتژی اصلی و گزینه‌های استراتژیک مکمل، از جمله نقاط عطف برای اجرای این گزینه‌ها را به‌طور کامل تشریح نموده و با استراتژی‌های موجود مقایسه نمایید. این به‌عنوان پایه‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد تغییر استراتژیک عمل می‌کند. نتیجه این مرحله، یک استراتژی قوی است که در همه وضعیت‌های احتمالی آینده قابل اجرا است. این استراتژی اصلی همراه با چندین گزینه استراتژیک است که متناسب با نیازهای هر سناریوی خاص می‌باشد.

**گام ۵: نظارت<sup>۱۳۴</sup>.** در این مرحله می‌بایست سناریوهای ایجاد شده را به‌طور مداوم با تحولات دنیای واقعی مقایسه نمایید. این یک سیستم هشدار دهنده زودهنگام است که شما را قادر می‌سازد گزینه استراتژیک صحیح را در موعد مناسب اجرا کنید. برای این مرحله نیز می‌توانید از چارچوبی به نام «اتاق فرمان سناریو»<sup>۱۳۵</sup> استفاده کنید. مطابق این چارچوب، ابتدا باید شاخص‌های کلیدی مربوط به هر سناریو را تعیین نمایید. این شاخص‌ها تعیین می‌کنند که کدام سناریو با توجه به تغییرات محیط باید اجرا شود. در گام بعد دامنه قابل پذیرش برای هر شاخص را مشخص کنید. سپس به‌صورت مستمر بر نتایج حاصل از شاخص‌ها نظارت نمایید. این کار توسط تیم برنامه‌ریزی انجام شده و نتایج بصری شده به‌صورت دوره‌ای به تصمیم‌گیرندگان ارائه می‌شود. «اتاق فرمان سناریو»، حلقه پیوسته رویکرد شش مرحله‌ای برنامه‌ریزی استراتژیک مبتنی بر سناریو

<sup>130</sup> Scenario Building

<sup>131</sup> Scenario Matrix

<sup>132</sup> Strategy Definition

<sup>133</sup> Strategy Manual

<sup>134</sup> Monitoring

<sup>135</sup> Scenario Cockpit

را می‌بندد. از یک طرف تعیین می‌کند که بسته به وضعیت محیط، کدام گزینه‌های استراتژیک باید در چه زمانی اجرا شوند. از طرف دیگر، در ارزیابی اینکه سناریوها هنوز معتبر و قابل قبول هستند یا باید تمدید شوند، کمک می‌کند.

بهترین راه برای انجام همه این مراحل، چه در رویکرد هشت مرحله‌ای و چه در رویکرد شش مرحله‌ای، سازماندهی کارگاه‌هایی است که در طی آن همه شرکت‌کنندگان با هم طوفان فکری کنند. انجام این کار به یافتن راه‌حل‌های خلاقانه کمک می‌کند. همان‌طور که مشاهده کردید، برنامه‌ریزی سناریو بیش‌تر از آن‌که یک تحلیل داده محور باشد، یک تکنیک ذهنی است که امکان گفتگو و تبادل نظر در داخل شرکت را فراهم می‌کند و در واقع این چیزی است که به آن قدرت می‌بخشد.

دیدگاه‌های مختلفی در خصوص تعداد سناریوهای مناسب وجود دارد. نظرات ارائه شده برای تعداد مناسب سناریوها، بین ۲ تا ۶ عدد متغیر است. ولی بسیاری بر این باورند که انتخاب ۲ سناریو نمی‌تواند تمام جوانب و پیچیدگی‌های محیط کسب‌وکار را پوشش دهد و احتمال از دست دادن اطلاعات زیادی وجود دارد. مگر این‌که بررسی شرایط کسب‌وکار نشان دهد که انتخاب ۲ سناریو کافی به نظر می‌رسد. ۳ سناریو نیز این ریسک را دارد که افراد سعی می‌کنند معتدل‌ترین سناریو یا به ظاهر، سناریوی بسیار محتمل را انتخاب کنند و دو مورد دیگر را فراموش می‌کنند. ایجاد بیش از ۵ سناریو نیز موجب پیچیدگی می‌شود. تعداد ۴ سناریو مناسب به نظر می‌رسد، این تعداد نه خیلی زیاد است و نه خیلی کم. به هر حال، تعداد سناریوهای مناسب، بستگی به تعداد عدم قطعیت‌های موجود دارد. طبق یک تجربه کلی، بیان می‌شود که سناریوهایی که بر اساس نیروهای پیش‌ران کم‌تر ولی شفاف‌تر ساخته می‌شوند نسبت به سناریوهایی که بر اساس تعداد زیادی نیروی پیش‌ران ایجاد می‌شوند، تأثیرگذارترند. هر سناریو باید شامل جزئیات کافی برای ارزیابی احتمال موفقیت یا شکست گزینه‌های استراتژیک مختلف باشد.

یک مجموعه خوب از سناریوها باید همیشه متناسب با یک زمینه خاص تنظیم شود. سناریوهایی که شرکت نفتی رویال داچ شل برای آینده پژوهی قیمت نفت در سال ۱۹۸۶ استفاده می‌کرد با سناریوهایی که یک تولیدکننده بزرگ رایانه برای تغییر وضعیت خود از حالت ارائه محصولات به ارائه خدمات استفاده می‌کرد، بسیار متفاوت بود. سناریوهایی که شرکت زیباکس برای پیش‌بینی ادغام دستگاه کپی و چاپگر استفاده می‌کرد بسیار متفاوت از سناریوهایی بود که امریکن اکسپرس برای مقابله با جایگزینی چک‌های مسافرتی با کارت‌های اعتباری استفاده می‌کرد. هر سازمانی برای مواجهه با چالش‌های خاص خود به سناریوهای خاص خود نیاز دارد. هدف نیز مهم است. گاهی اوقات نکته یک سناریو این است که توجه شما را از حالت عادی منحرف کند. فرآیند تفکر درباره طیف وسیعی از آینده احتمالی می‌تواند یک فرصت مفید برای پرداختن به موضوعاتی باشد که ممکن است نادیده گرفته شوند. سناریوها می‌توانند به‌عنوان بیمه نامه‌های نسبتاً کم هزینه عمل کنند. از طرف دیگر، سناریوها می‌توانند فرصت‌هایی را شناسایی کنند که رقبا فکر نمی‌کردند هرگز وجود داشته باشد.

**مثال. برنامه‌ریزی سناریو ۲۰۲۵ نیروی هوایی آمریکا:** این مثال که برگرفته از کتاب سناریونگاری یا برنامه‌ریزی بر پایه سناریوها (نوشته عزیز علیزاده، وحید وحیدی مطلق، امیر ناظمی) می‌باشد نمونه خوبی از استفاده از برنامه‌ریزی بر پایه سناریو را نشان می‌دهد:

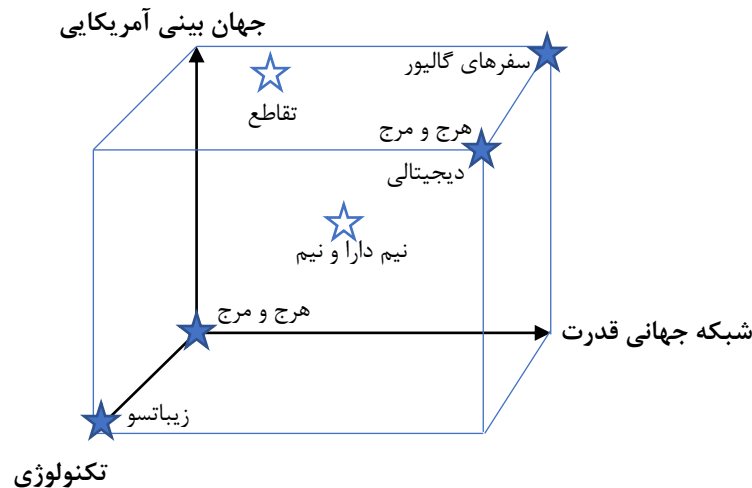
در سال ۱۹۹۵، هزار نفر از آینده پژوهان و کارشناسان مسائل استراتژیک، به پیش‌بینی آینده جهان و آمریکا در سال ۲۰۲۵ پرداختند. این پروژه به‌منظور بررسی وضعیت‌های ممکن آینده جهان و تدوین استراتژی‌های نیروی هوایی آمریکا انجام شد. این پروژه از سه بُعد (ایدئولوژیک/فرهنگی، تکنولوژیک و سیاسی امنیتی)، آینده را مورد بررسی قرار داد:

۱. **بعد ایدئولوژیک/فرهنگی (جهان‌بینی آمریکایی):** بررسی این موضوع که آیا مردم جهان در ۳۰ سال آینده، آمریکایی فکر خواهند کرد؟ آیا جهان‌بینی و ارزش‌های آمریکایی طرد نخواهد شد؟ آیا نگرش‌ها و ارزش‌های غیر آمریکایی غلبه خواهند کرد؟ بسته به پاسخ این سوال‌ها، آمریکا حتی ممکن است در جهان آینده به کلی منزوی شود.

۲. بعد تکنولوژیک (سرعت پیشرفت تکنولوژی و توزیع جهانی آن): بررسی این موضوع که آیا سرعت پیشرفت تکنولوژی طی ۳۰ سال آینده مانند امروز خواهد بود یا به صورت تصاعدی و انقلابی افزایش خواهد یافت؟ آیا تکنولوژی برتر کماکان در دست عده محدودی از ملت‌ها باقی خواهد ماند یا ملت‌های دیگر هم به آن دست خواهند یافت؟

۳. بعد سیاسی امنیتی (شبکه جهانی قدرت): بررسی این موضوع که آیا قدرت سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و نظامی در جهان ۳۰ سال آینده، همچنان در انحصار برخی ملت‌ها خواهد بود یا کاملاً در جهان توزیع خواهد شد؟

بر مبنای این ۳ بُعد، آینده پژوهان آمریکایی توانستند ۴ آینده مختلف را برای جهان و آمریکا در سال ۲۰۲۵ تشریح نموده و برای هر یک، یک سناریوی نظامی تعیین نمایند. این ۴ آینده با ستاره‌های توپر در تصویر زیر نشان داده شده است:



تصویر ۵۵. ابعاد پروژه برنامه‌ریزی سناریو ۲۰۲۵ نیروی هوایی آمریکا

۱. **دنیای دردسره‌های گالیور<sup>۱۳۶</sup>**: این سناریو فرض می‌کند که تکنولوژی، رشد متوسط داشته و قدرت به صورت نامتمرکز در جهان رشد می‌کند. در چنین آینده امکان‌پذیری، آمریکا با مشکلات زیادی در سراسر جهان روبرو خواهد شد که مشابه ماجراهای گالیور در شهر لی‌لی‌پوت می‌باشد. مطابق تحلیل‌های آن‌ها، در چنین شرایطی آمریکا درگیر ماجراهایی مانند خلع سلاح‌های جمعی، مقابله با کشورهای که کنوانسیون بین‌المللی خلع سلاح‌های کشتار جمعی و هسته‌ای را زیر پا می‌گذارند، کمک‌های بشر دوستانه و عملیات پاسداری از صلح می‌شود.

۲. **دنیای زایباتسو<sup>۱۳۷</sup>**: زایباتسو در زبان ژاپنی به معنی همکاری است ولی در ادبیات متداول صنعتی به مجموعه‌ای از شرکت‌ها و بنگاه‌ها که با هم اتحادهای استراتژیک و مالی دارند، گفته می‌شود. این سناریو فرض می‌کند که فرهنگ آمریکایی از حیث جهانی منزوی می‌شود، نرخ رشد تکنولوژی به صورت تصاعدی افزایش یافته و قدرت در انحصار شرکت‌های فراملیتی قرار می‌گیرد. در این سناریو، درگیری‌های نظامی، کوتاه‌مدت و معدود شده و نقش نظامیان آمریکا، حفاظت از منابع، سرمایه‌ها و دارایی‌های تجاری شرکت‌های فراملیتی و تسهیل دسترسی این شرکت‌ها به موارد یاد شده می‌شود.

۳. **دنیای هرج و مرج دیجیتالی<sup>۱۳۸</sup>**: این سناریو فرض می‌کند که قدرت واقعی و تکنولوژی به‌طور گسترده توزیع شده و بیش‌تر کشورها به تکنولوژی برتر (که شامل سلاح‌های کشتار جمعی نیز می‌شود) دسترسی پیدا می‌کنند، اما آمریکا

<sup>136</sup> Gulliver's Travails

<sup>137</sup> Zaiatsu

<sup>138</sup> Digital Cacophony

نیز همچنان در صحنه جهانی فعال است. لذا مهم‌ترین خطر در این سناریو که ملت‌ها را تهدید می‌کند، جنگ سایبری است که منجر به هرج و مرج دیجیتال خواهد شد.

۴. **دنیای کینگخان<sup>۱۳۹</sup>**: این سناریو فرض می‌کند که آمریکا در جهان منزوی شده، نرخ رشد تکنولوژی متوسط بوده و قدرت سیاسی اقتصادی در دست کشوری آسیایی مانند چین، مالزی و ... قرار خواهد گرفت. در این سناریو، آمریکا به دلیل گرفتاری‌های اقتصادی داخلی خود در جهان منزوی خواهد شد.

بنا بر تقاضای خصوصی چند نفر از فرماندهان آمریکا، دو سناریوی دیگر نیز در نظر گرفته شد:

- **نیم دارا و نیم ندار<sup>۱۴۰</sup>**: در این سناریو، ۱۵٪ مردم جهان (شامل آمریکایی‌ها) بیش‌ترین ثروت جهان را در اختیار داشته و بقیه هیچ ثروتی ندارند. در این حالت آمریکا در معرض انواع تهدیدها قرار خواهد گرفت.
- **تقاطع<sup>۱۴۱</sup>**: در این سناریو، تا ۲۵ سال دیگر و پیش از فرا رسیدن یکی از چهار سناریوی اصلی، ایالات متحده با مشکلات اقتصادی مواجه شده، نرخ رشد تکنولوژی کاهش یافته و روسیه که در حال افزایش قدرت است، تلاش می‌کند تا اوکراین را اشغال کند. در این آینده امکان‌پذیر، آمریکا با خطر یک جنگ تمام عیار و سلاح‌هایی روبرو است که دارای تکنولوژی پیشرفته امروزی می‌باشند.

پس از شناسایی آینده‌های ممکن، عوامل مشترک این سناریوها نیز شناسایی شده و مبنای تدوین استراتژی‌ها قرار می‌گیرند. از جمله این عوامل مشترک می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- در ۳۰ سال آینده، دنیا بهتر از امروز نخواهد بود. تیم مطالعاتی پروژه پیش‌بینی کرد که تعداد کشورها افزایش یافته ولی از نفوذ آن‌ها کاسته خواهد شد. لذا آمریکا بخش اعظمی از اقتدار قرن بیستم خود را به کشورهای بزرگ یا کوچک دیگر واگذار خواهد کرد.
- آمریکا با تهدید سلاح‌های کشتار جمعی روبرو خواهد شد، ولی خطر جدیدتر جنگ سایبری و حمله اطلاعاتی است که به مراتب مخرب‌تر است. همچنین آمریکا در زمینه‌هایی مثل تکنولوژی هواپیما، جنگ‌های اطلاعاتی و سیستم‌های فضایی رقیبی خواهد داشت.
- کشورها یا پیمان‌هایی وجود خواهند داشت که دارای قدرت نظامی در زمین و هوا باشند، ولی هیچ یک قادر نخواهند بود که مدت زیادی در جنگ مبتنی بر تکنولوژی‌های پیشرفته دوام آورند. به همین دلیل تیم پروژه بر لزوم پشتیبانی تکنولوژیک از نیروی هوایی تاکید کرد.

#### مزایا:

پیر واک، اهداف استفاده از برنامه‌ریزی سناریو را در قالب موارد زیر بیان می‌کند. این موارد را می‌توان مهم‌ترین مزیت‌های تکنیک برنامه‌ریزی سناریو دانست:

- به چالش کشیدن مفروضات مربوط به محیط فعالیت سازمان
- پیش‌بینی و درک بهتر ریسک‌ها و تهدیدهای پیش رو
- شناسایی گزینه‌های استراتژیک که سازمان پیش از این از آن‌ها مطلع نبوده است
- نمایش گذرگاهی به سمت آینده، داستان‌هایی با سازگاری درونی

<sup>139</sup> King Khan

<sup>140</sup> Half's and Half-Naught

<sup>141</sup> Crossroads



- نمایش نیروهای پیشران/محرک و ارتباط آنها با عدم قطعیت‌های موجود

یکی از مدرسان دانشگاه سازمان ملل به نام نیکی اسلوکوم<sup>۱۴۲</sup> نیز مزایای زیر را برای برنامه‌ریزی بر پایه سناریو برمی‌شمارد:

- بهبود تصمیم‌گیری‌های بلند مدت
- ایجاد انگیزه به‌منظور تغییر در سازمان
- ترسیم مسیرهای متفاوت به سمت آینده
- بهبود آمادگی سازمان در برابر رخدادهای ناخوشایند
- بهبود انتخاب‌های کلیدی پیش روی سازمان
- ایجاد دانش رو به آینده و شبکه‌های اقدام مناسب
- ایجاد چشم‌انداز و برنامه اقدام به‌منظور تحقق چشم‌انداز مورد نظر

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- ایجاد سناریوها، مستلزم برگزاری جلسات هم‌فکری و صرف زمان نسبتاً زیاد می‌باشد در صورتی که ممکن است این سناریوها اشتباه باشند و هرگز به وقوع نپیوندند.
- با توجه به این که هیچ دستورالعمل قطعی برای تدوین سناریوها وجود ندارد، کیفیت اجرای این تکنیک تا حد زیادی به تیم پروژه (سناریو پردازان) بستگی دارد.
- در صورتی که تحلیل دقیق در خصوص سناریوها انجام نشده باشد و تیم تحلیل‌گر، اطلاعات کافی و مناسبی نسبت به شرایط کسب‌وکار و جامعه نداشته باشد، سناریوهای تدوین شده نمی‌توانند نظر مدیران ارشد را جلب کنند لذا نادیده گرفته می‌شوند.

## استراتژی اقیانوس آبی<sup>۱۴۳</sup>

استراتژی اقیانوس آبی چیست؟ چگونه می‌توانیم از صحنه رقابت خون‌بار با رقبا خارج شده و منابع خود را در راستای دستیابی به سود بالا به کار گیریم؟

اقیانوس آبی رویکرد جدیدی در حوزه مدیریت استراتژیک است که در مقابل سایر استراتژی‌های قدیمی قرار می‌گیرد. این رویکرد که برای اولین بار توسط چان کیم و رنه مابورنیا<sup>۱۴۴</sup> مطرح شد بر آفرینش بازارهای جدید کسب‌وکار تمرکز دارد. کیم و مابورنیا معتقد هستند تمرکز بیش از حد بر استراتژی‌های رقابتی منجر به نادیده گرفتن بازارهای جدید می‌شود، بازارهایی که رقابتی در آن‌ها وجود ندارد. استراتژی اقیانوس آبی از سازمان‌ها می‌خواهد بجای رقابت در بازارهای اشباع شده، به بازارهایی ورود کنند (محصول یا خدماتی را تولید کنند) که توسط سایرین، نادیده گرفته شده است (گرچه پس از مدتی این بازارها نیز توسط رقبا مورد تقلید قرار خواهند گرفت). بر این اساس می‌توان بازار را به دو بخش «اقیانوس قرمز(خونین)»<sup>۱۴۵</sup> و «اقیانوس آبی»<sup>۱۴۶</sup> تقسیم کرد:

- منظور از اقیانوس قرمز، فضای شناخته شده بازار است که سازمان‌های بسیاری در آن به فعالیت مشغول هستند. رقابت در این بازار بسیار سنگین بوده و کسب سهم بازار امری بسیار دشوار است.
- منظور از اقیانوس آبی، فضای ناشناخته بازار است که رقبای زیادی در آن وجود ندارند و در صورتی که سازمان موفق به ایجاد تقاضاهای جدید در چنین بازاری شود می‌تواند سود فراوانی کسب کند.



استراتژی اقیانوس قرمز	استراتژی اقیانوس آبی
رقابت در بازار فعلی	خلق فضای بازار بی رقابت
پیروزی و غلبه بر رقبا	بی معنا ساختن رقابت
بهره‌گیری از تقاضای موجود در بازارهای فعلی	خلق و تسخیر تقاضاهای جدید
رابطه جایگزینی میان ارزش و هزینه	شکستن رابطه جایگزینی میان ارزش و هزینه
همسوسازی کل فعالیت‌های سازمان با انتخاب استراتژی تمایز با هزینه پایین	همسوسازی کل فعالیت‌های سازمان به منظور تحقق دو استراتژی تمایز و کاهش هزینه

تصویر ۵۶. استراتژی اقیانوس آبی در مقایسه با اقیانوس قرمز

<sup>143</sup> Blue Ocean Strategy

<sup>144</sup> W. Chan Kim & Renée Mauborgne

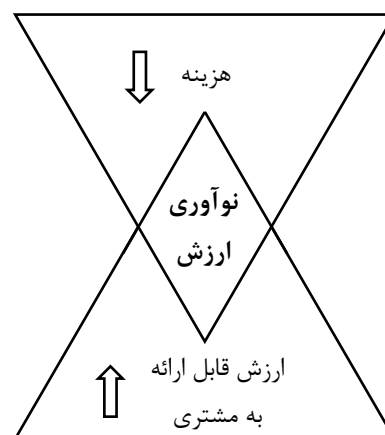
<sup>145</sup> Red Oceans

<sup>146</sup> Blue Oceans

البته اقیانوس قرمز در تمام کسب و کارها یک واقعیت انکار ناپذیر است و نمی‌تواند به کل نادیده گرفته شود. شرکت‌ها باید بتوانند به خوبی به رقابت بپردازند اما در عین حال باید به منظور دستیابی به رشد و سودآوری در حوزه‌های جدید، اقیانوس‌های آبی را خلق کنند.

اقیانوس آبی دیدگاه جدیدی است که در سال ۲۰۰۵ ارائه شد و تا پیش از آن تمرکز اصلی تفکرات استراتژیک بر اقیانوس قرمز و استراتژی‌های رقابتی استوار بود. البته با این که اصطلاح اقیانوس آبی، اصطلاحی جدید است اما مفهوم آن از دیرباز توسط بسیاری از شرکت‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. محصولاتی که بر اساس فن‌آوری‌های جدید ساخته شده‌اند بر اساس این دیدگاه به وجود آمده‌اند. با این حال هنوز هم تمرکز تفکرات استراتژیک بر روی اقیانوس‌های قرمز و رقابت می‌باشد. لذا راهنماهای عملی و دستورالعمل‌های کاربردی کمی در خصوص نحوه ایجاد اقیانوس‌های آبی وجود دارد. در دنیای کسب و کار کنونی، با توجه به پیشرفت سریع فن‌آوری‌هایی که امکان تولید و بهبود انواع محصولات و خدمات جدید را فراهم می‌کنند و همچنین ایجاد دهکده جهانی و تأثیر آن بر تشدید رقابت و عدم امکان ایجاد بازارهای انحصاری، تلاش برای ایجاد اقیانوس‌های آبی بیش از پیش اهمیت یافته است.

اما چگونه می‌توان یک اقیانوس آبی خلق کرد؟ کیم و مابورنیا بیان می‌کنند که خلق «نوآوری ارزش» سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی بوده و تمرکز بر «نوآوری ارزش» در مقابل «استراتژی‌های رقابتی» می‌تواند منجر به سودآوری سریع و زیاد شود. نوآوری ارزش در اقیانوس آبی، تحقق هم‌زمان «تمایز» و «قیمت پایین» است. نوآوری ارزش بر روی هر دو مولفه نوآوری و ارزش تأکید یکسانی کرده و بیان می‌دارد که سازمان‌ها باید به جای تمرکز بر رقابت، تمرکز خود را بر ایجاد ارزش فزاینده برای مشتریان و ایجاد یک بازار جدید معطوف نمایند. تمرکز صرف بر ارزش (بدون توجه به نوآوری) شرط لازم برای موفقیت سازمان است اما کافی نیست. از طرف دیگر نوآوری بدون ارزش نیز منجر به هدایت سازمان به سمت پیشگامی در بازار می‌شود ولی آن را از مواردی که برای مشتریان ارزشمند بوده و به خاطر آن پول می‌پردازند، غافل می‌کند. در این حالت، شرکت‌ها تبدیل به پیشگامان و ایجاد کنندگان نوآوری، برای استفاده سایر شرکت‌ها می‌شوند. نوآوری ارزش زمانی ایجاد می‌شود که شرکت‌ها مولفه «نوآوری» را با «قیمت» و «مطلوبیت» همسو کنند. نوآوری ارزش یکی از متداول‌ترین اصول پذیرفته شده در استراتژی‌های رقابتی یعنی رابطه جایگزینی ارزش- هزینه را به چالش می‌کشد. به طور سنتی این دیدگاه وجود دارد که شرکت‌ها با افزایش هزینه‌ها، می‌توانند ارزش بیشتری به مشتریان ارائه کنند یا آن که سطح متعارفی از ارزش را با هزینه کم‌تر ارائه دهند. اما شرکت‌هایی که به دنبال خلق اقیانوس‌های آبی هستند می‌توانند به طور هم‌زمان، هر دو استراتژی «کاهش هزینه» و «تمایز» را در دستور کار قرار دهند.

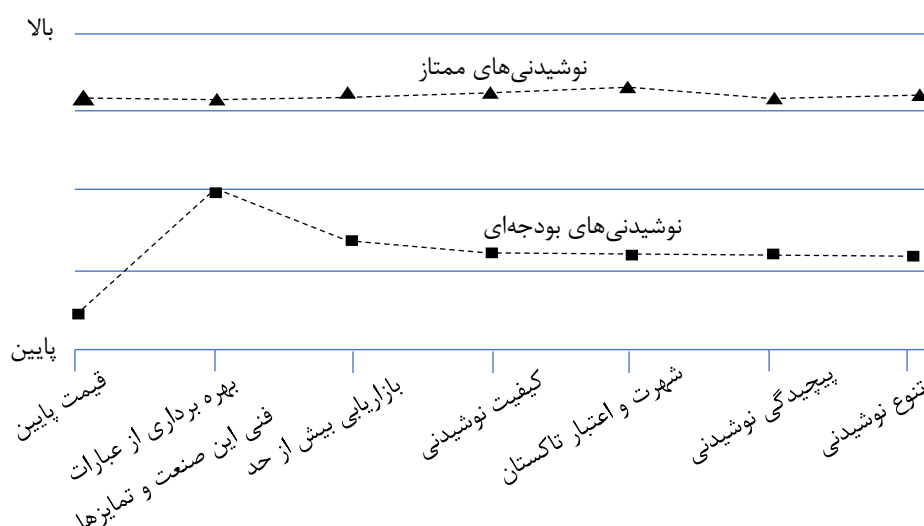


تصویر ۵۷. به کارگیری هم‌زمان استراتژی‌های کاهش هزینه و تمایز

در اقیانوس آبی، سازمان با حذف و کاهش عناصری که بر سر آن‌ها رقابت می‌کند، هزینه را کاهش داده و با ایجاد و افزایش عناصری که پیش از این عرضه نکرده، ارزش قایل ارائه به مشتری را افزایش می‌دهد. به مرور زمان، استراتژی ایجاد ارزش منجر به بالا رفتن میزان فروش شده و به این ترتیب با ایجاد اقتصاد مقیاس، هزینه‌ها بیش از پیش کاهش می‌یابد. نکته قابل توجه این است که نوآوری ارزش یک رویکرد سیستمی جامع است. به‌عنوان مثال ممکن است نوآوری‌هایی در فرآیند تولید ایجاد شود که موجب بهبود ساختار هزینه و تحکیم استراتژی رهبری هزینه شرکت شود اما در ارزش قابل ارائه به مشتریان، تأثیری نداشته باشد. این‌گونه رویکردهای جزئی، به ندرت منجر به خلق یک اقیانوس آبی خواهد شد.

انواع زیادی از ابزارها و تکنیک‌ها به‌منظور کمک به رقابت صنایع در اقیانوس‌های قرمز معرفی شده‌اند، در حالی که جای این ابزارهای کاربردی در اقیانوس آبی به شدت خالی است. به همین منظور، کیم و مابورنیا در کتاب اقیانوس آبی، ابزارها و الگوهای را برای اجرای اقیانوس آبی معرفی کرده‌اند که به سازمان‌ها در انجام تحلیل‌های مناسب‌تر کمک می‌کند:

۱- **بوم استراتژی (نقشه وضعیت استراتژی)**<sup>۱۴۷</sup>: این ابزار، یک چارچوب تشخیصی و عملگرا برای ایجاد اقیانوس آبی است و دو کاربرد اصلی دارد: هم وضعیت فعلی شرکت و رقبا را در بخش‌های مختلف صنعت و بازار به تصویر می‌کشد و هم نشان می‌دهد که چه ارزش‌هایی به مشتریان ارائه می‌شود. به‌عنوان مثال تصویر زیر یک بوم استراتژی را برای شرکت‌های تولیدکننده نوشیدنی در آمریکا نشان می‌دهد.



تصویر ۵۸. بوم استراتژی صنعت تولید نوشیدنی آمریکا در اواخر دهه ۱۹۹۰

بر روی محور افقی کلیه عواملی که شرکت‌ها بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری و رقابت می‌کنند و بر روی محور عمودی، میزان بهره‌مندی هر رقیب از هر عامل را نشان می‌دهد. منحنی‌های ارزش<sup>۱۴۸</sup> نیز به تفکیک شرکت‌های تولیدکننده نوشیدنی‌های معمولی و شرکت‌های تولیدکننده نوشیدنی‌های ممتاز، ترسیم شده است. منحنی ارزش، جزء مولفه‌های اصلی بوم استراتژی بوده و عملکرد نسبی شرکت در رابطه با عوامل رقابتی فعلی صنعت را به تصویر می‌کشد.

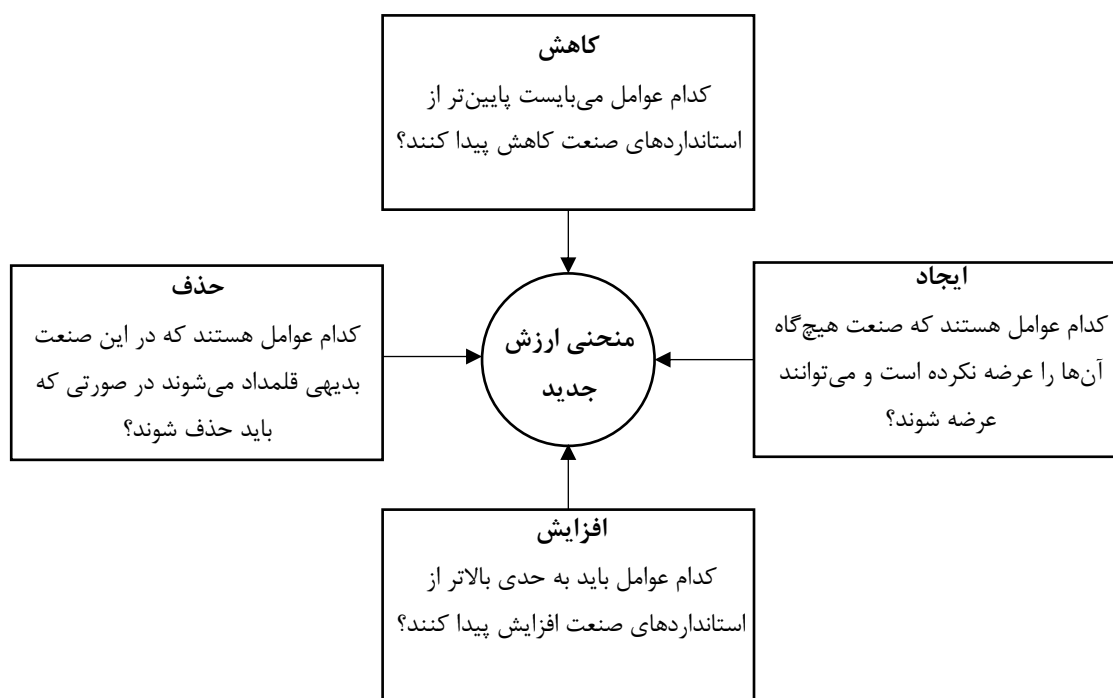
اگرچه تعداد زیادی کارخانه تولیدکننده نوشیدنی در آمریکا وجود دارد اما از نظر خریداران، زیادی میان منحنی‌های ارزش آن‌ها وجود دارد. کلیه کارخانه‌هایی که نوشیدنی‌های ممتاز تولید می‌کنند قیمت بالایی دارند ولی در عوض، سطح بالایی از کلیه عوامل رقابتی در صنعت را به مشتریان عرضه می‌کنند. سایر کارخانه‌ها، قیمت پایین‌تری دارند ولی عوامل رقابتی

<sup>147</sup> Strategy Canvas

<sup>148</sup> Value Curve

صنعت در آن‌ها نیز در سطح پایین‌تری قرار دارد. در چنین وضعیتی، اقداماتی مانند الگوبرداری از رقبا (بنچمارک)، افزایش سطح کیفیت یا بهبود عوامل رقابتی صنعت به میزان اندک، تغییر اساسی در جایگاه شرکت ایجاد نمی‌کند. بلکه این شرکت‌ها می‌بایست به دنبال خلق اقیانوس آبی باشند.

۲- چارچوب چهار اقدامی<sup>۱۴۹</sup>: این ابزار به منظور تجدید ساختار مولفه‌های ارزش‌آفرین در یک منحنی ارزش مورد استفاده قرار می‌گیرد:



تصویر ۵۹. چارچوب چهار اقدامی

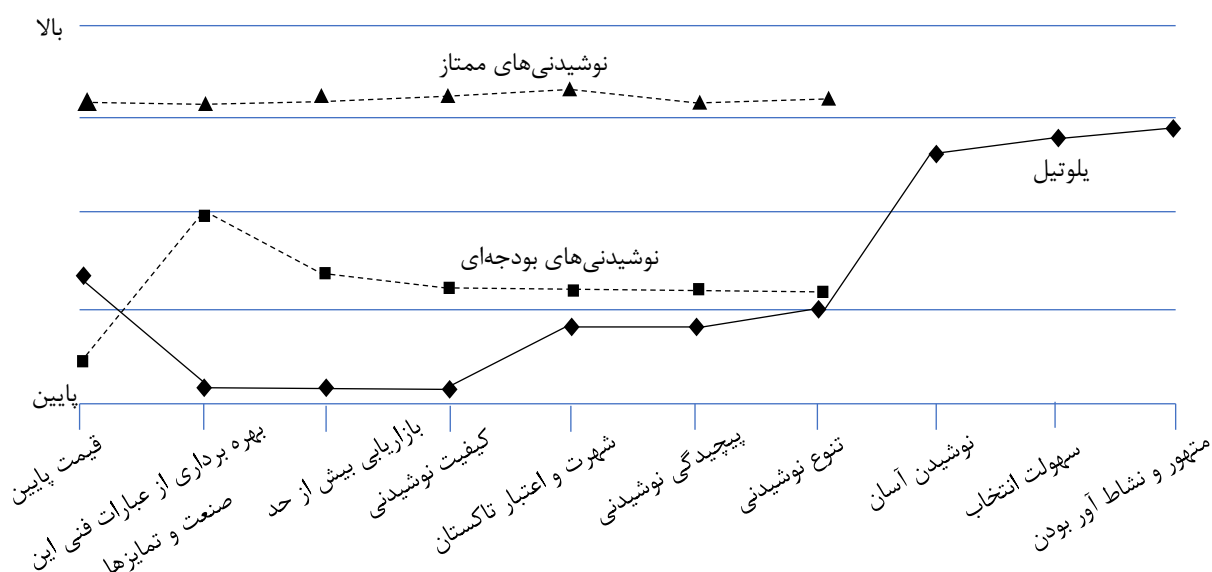
به منظور نقض رابطه جایگزینی میان ارزش و هزینه و ایجاد یک منحنی ارزش جدید می‌بایست چهار سوال کلیدی فوق پرسیده شود:

- **حذف:** کدام یک از عوامل فعلی صنعت باید حذف شوند؟ عواملی که تصور می‌شود عوامل کلیدی موفقیت هستند و شرکت‌ها بر سر آن‌ها رقابت می‌کنند در حالی که شاید مدت زمان طولانی است که موجب افزایش ارزش نشده‌اند یا حتی منجر به کاهش ارزش قابل ارائه به مشتریان شده‌اند می‌بایست حذف شوند.
- **کاهش:** کدام یک از عوامل باید به مقدار پایین‌تر از استاندارد صنعت کاهش یابند؟ آن دسته از ویژگی‌های محصولات و خدمات که به منظور تطبیق یافتن با رقبا و غلبه بر آن‌ها طراحی شده‌اند به نحوی که فراتر از خواسته‌های مشتریان هستند و هزینه‌های شرکت را بالا برده‌اند باید شناسایی شده و کاهش یابند. پاسخگویی به دو پرسش بالا، منجر به کاهش ساختار هزینه نسبت به رقبا می‌شود.
- **ایجاد:** کدام یک از عوامل، هیچ‌گاه ارائه نشده‌اند و باید ایجاد شوند؟ ویژگی‌هایی که ارزش و نوآوری قابل ملاحظه‌ای برای مشتریان به همراه دارد و تا کنون توسط هیچ سازمانی ارائه نشده است، می‌بایست ایجاد شوند.

- **افزایش:** کدام یک از عوامل باید به مقدار بالاتر از استاندارد صنعت افزایش یابند؟ ویژگی‌هایی که برای مشتریان دارای ارزش بوده و می‌توانند به‌منظور جذب تقاضاهای جدید مورد استفاده قرار گیرند می‌بایست افزایش یابند.

پاسخ‌گویی به دو پرسش آخر نیز منجر به افزایش ارزش قابل ارائه به مشتریان می‌شود.

از میان این چهار اقدام، حذف و ایجاد از اهمیت بیش‌تری برخوردارند زیرا این دو عامل، شرکت را از محدوده فعلی رقابت فراتر می‌برند. به‌عنوان مثال یک شرکت تولیدکننده نوشیدنی در آمریکا با در نظر گرفتن این چهار اقدام در مقابل منطق جاری صنعت و همچنین توجه به جایگزین‌ها و غیر مشتریان، نوشیدنی جدیدی با نام یلوتیل تولید کرد که باعث شد منحنی ارزش آن از منحنی ارزش صنعت جدا شده و یک اقیانوس آبی خلق شود. این موضوع در تصویر زیر مشخص است:



تصویر ۶۰. بوم استراتژی یلوتیل

۳- شبکه حذف، کاهش، افزایش، ایجاد (ERRC)<sup>۱۵۰</sup>: این ابزار مکمل چارچوب چهار اقدامی است. به‌کارگیری این ابزار تحلیلی توسط شرکت‌ها باعث می‌شود تا آن‌ها علاوه بر پاسخ‌گویی به چهار پرسش فوق، عملکرد خود را بر مبنای این چهار پرسش طرح‌ریزی نمایند. به‌کارگیری این ابزار، چهار مزیت عمده دارد:

- منجر به ترغیب شرکت‌ها برای اتخاذ هم‌زمان استراتژی‌های تمایز و کاهش هزینه شده و به این ترتیب، رابطه جایگزینی ارزش- هزینه از میان برداشته می‌شود.
- منجر به شناسایی شرکت‌هایی می‌شود که تنها بر ایجاد و افزایش عوامل صنعتی متمرکز بوده و به این دلیل، ساختار هزینه آن‌ها افزایش یافته است.
- درک این ابزار برای کلیه مدیران در هر سطحی، آسان و میزان مشارکت و توافق بالایی را میان برنامه‌های کاری آن‌ها ایجاد می‌کند.
- منجر به هدایت شرکت‌ها به مسیر بررسی موشکافانه کلیه عوامل رقابتی صنعت شده و همچنین باعث می‌شود آن‌ها محدوده فرضیات ذهنی‌شان را شناسایی کنند.

<sup>150</sup> Eliminate-Reduce-Raise-Create Grid

تصویر زیر کاربرد این ابزار توسط یلوتیل را نشان می‌دهد:

<b>حذف</b>	<b>افزایش</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بهره‌برداری از عبارات فنی این صنعت و تمایزها</li> <li>• کیفیت نوشیدنی</li> <li>• بازاریابی بیش از حد</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• قیمت نسبت به نوشیدنی‌های بودجه‌ای</li> <li>• مشارکت فروشگاه‌های خرده‌فروشی</li> </ul>
<b>کاهش</b>	<b>ایجاد</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• پیچیدگی نوشیدنی</li> <li>• تنوع نوشیدنی</li> <li>• شهرت و اعتبار تانکستان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نوشیدن آسان</li> <li>• سهولت انتخاب</li> <li>• متهور و نشاط آور بودن</li> </ul>

تصویر ۶۱. شبکه حذف، کاهش، افزایش، ایجاد

سه خصوصیت یک استراتژی خوب:

- ۱- **تمرکز<sup>۱۵۱</sup>**: یک استراتژی قوی و منحصر به فرد، متمرکز است. یعنی منحنی ارزش چنین شرکتی نشان‌دهنده این است که شرکت برای افزایش کلیه عوامل کلیدی رقابت تلاش نکرده است بلکه تمرکز آن بر تعداد محدودی از این عوامل بوده است. منحنی ارزش باید به وضوح نشان دهد که تمرکز استراتژیک شرکت روی کدام عوامل است.
- ۲- **انشعاب<sup>۱۵۲</sup> (واگرایی)**: منحنی ارزش شرکت‌هایی که در محدوده اقیانوس آبی فعالیت می‌کنند، از منحنی ارزش سایر شرکت‌ها مجزا و منشعب است. با به‌کارگیری چهار اقدام حذف، کاهش، افزایش و ایجاد، نمایه استراتژیک این شرکت‌ها نسبت به سایر شرکت‌ها متمایز می‌شود. همان‌طور که در تصویر ۶۰ مشاهده می‌شود منحنی ارزش یلوتیل به دلیل عدم الگوبرداری از سایر شرکت‌ها و توجه به جایگزین‌ها از منحنی ارزش سایر شرکت‌ها منشعب شده است.
- ۳- **شعار متقاعدکننده<sup>۱۵۳</sup>**: یک روش مناسب برای سنجش اثربخشی یک استراتژی، بررسی این موضوع است که آیا این استراتژی دربرگیرنده یک شعار صریح و قوی است یا خیر. به‌عنوان مثال، شعار نمایه استراتژیک یلوتیل، صریح و شفاف است: "یک نوشیدنی مفرح و گوارا که تمامی‌اقتضای با هر ذائقه‌ی از نوشیدن آن لذت می‌برند."

**گام‌های اجرا:**

اصل و اساس اقیانوس آبی، از نو ساختن مرزهای بازار به‌منظور بی‌معنا ساختن رقابت است. این اصل، ریسک موفقیت در یافتن اقیانوس آبی را به همراه داشته و چالش کلیدی بسیاری از شرکت‌ها می‌باشد. کیم و مابورنیا، شش مسیر را برای ایجاد اقیانوس آبی معرفی نموده و آن را چارچوب شش مسیری<sup>۱۵۴</sup> نام‌گذاری کرده‌اند. این الگو کاربرد عمومی داشته و در کلیه بخش‌های صنعت کاربرد دارد. شما می‌توانید با استفاده از این الگوها، ایده‌های خود در خصوص ایجاد اقیانوس آبی را پرورش دهید:

**گام ۱: جستجو در میان صنایع جایگزین.** یک محصول ممکن است جایگزین یا جانشین‌هایی داشته باشد. محصولات و خدماتی که شکل‌های متفاوتی دارند اما قابلیت عملکردی آن‌ها مشابه است به‌عنوان جانشین و محصولات و خدماتی که کارکردها و شکل‌های متفاوتی داشته اما برای یک منظور به‌کار گرفته می‌شوند، به‌عنوان جایگزین‌ها شناخته می‌شوند. به‌عنوان مثال، افراد

<sup>151</sup> Focus

<sup>152</sup> Diverge

<sup>153</sup> Compelling Tagline

<sup>154</sup> Six Paths Framework

می‌توانند به منظور سازماندهی منابع مالی خود از یک بسته نرم افزاری مالی، CPA یا از قلم و کاغذ استفاده کنند. با توجه به این که این سه، شکل‌های متفاوتی دارند اما کارکرد آن‌ها یکسان است می‌توانند جانشین یکدیگر باشند. اما مثلاً سینما و رستوران دارای کارکردهای متفاوتی هستند ولی با وجود این تفاوت می‌توانند برای یک هدف یعنی خوش گذراندن مورد استفاده قرار گیرند. لذا این دو جایگزین یکدیگر هستند.

می‌توان گفت، یک شرکت نه تنها با سایر شرکت‌های موجود در صنعت خود بلکه با تمام شرکت‌هایی که در صنایع دیگر به تولید محصولات و خدمات جایگزین مشغول هستند، رقابت می‌کند. چون مشتری از میان جایگزین‌ها یکی را انتخاب می‌کند. بنابراین یک شرکت می‌تواند از فاصله و فرصت‌های دست نخورده موجود میان صنایع جایگزین به منظور نوآوری ارزش استفاده کند. به‌عنوان مثال شرکت ان.تی.تی.<sup>۱۵۵</sup> در ژاپن که در صنعت تلفن همراه فعالیت می‌کرد با استفاده از فرصت‌های بالقوه موجود در صنعت اینترنت، امکان ارسال بی سیم صدا، متن، داده و عکس را فراهم نمود و به این ترتیب یک اقیانوس آبی خلق کرد.

**گام ۲: بررسی گروه‌های استراتژیک صنعت.** بررسی گروه‌های استراتژیک صنعت می‌تواند منجر به ایجاد اقیانوس آبی شود. منظور از گروه‌های استراتژیک، شرکت‌های موجود در یک صنعت هستند که از استراتژی یکسان پیروی می‌کنند. گروه‌های استراتژیک یک صنعت را می‌توان از دو منظر قیمت و عملکرد تفکیک کرد. اغلب شرکت‌ها بر بهبود جایگاه رقابتی خود بر یکی از این دو عامل، تمرکز می‌کنند. به‌عنوان مثال مرسدس بنز، بی ام و و جگوار در بخش ماشین‌های لوکس به رقابت می‌پردازند در حالی که تولیدکنندگان اتومبیل‌های اقتصادی، بر رقابت با یکدیگر در گروه استراتژیک خود متمرکز هستند و هیچ یک از این گروه‌های استراتژیک توجه چندانی بر عملکرد گروه دیگر ندارد. از میان برداشتن این دیدگاه و بررسی عواملی که در تصمیم‌گیری مشتریان در انتخاب یکی از این دو گروه تأثیر دارد، می‌تواند منجر به ایجاد اقیانوس آبی شود. به‌عنوان مثال شرکت سونی در اواخر سال ۱۹۷۰ با در نظر گرفتن کیفیت و دقت بالای بوم باکس‌ها<sup>۱۵۶</sup> و قیمت پایین و قابلیت حرکت رادیوهای ترانزیستوری، با تولید واکمن، یک اقیانوس آبی خلق کرد.

**گام ۳: بررسی در میان زنجیره مشتریان.** در هر صنعتی، زنجیره‌ای از مشتریان وجود دارند که به‌طور مستقیم و یا غیرمستقیم در تصمیمات خرید تأثیر می‌گذارند. به‌عنوان مثال در یک شرکت، مسئول خرید، نگران هزینه‌ها است در حالی که کارمندان، بیش‌تر نسبت به عواملی مانند استفاده آسان توجه نشان می‌دهند. یا از نظر یک خرده‌فروش ممکن است مواردی مانند انبار کردن به هنگام موجودی<sup>۱۵۷</sup> و تأمین مالی نوآورانه<sup>۱۵۸</sup>، ارزش محسوب شود، اما مصرف‌کننده نهایی، اگرچه به شدت تحت تأثیر کانال توزیع قرار دارد ولی این موارد را ارزش نمی‌داند. بنابراین در زنجیره مشتریان، تلقی هر گروه از ارزش با دیگری متفاوت است. شرکت‌ها معمولاً بر یک گروه از مشتریان تمرکز می‌کنند. به‌عنوان مثال صنعت تجهیزات اداری بر واحد تأمین و تدارکات سازمان‌ها، صنعت داروسازی بر پزشکان، صنعت پوشاک بر مصرف‌کنندگان نهایی تمرکز دارد. اما به چالش کشیدن این دیدگاه در رابطه با مشتریان هدف می‌تواند منجر به ایجاد یک اقیانوس آبی شود. بررسی گروه‌های مختلف مشتریان می‌تواند منجر به طراحی یک منحنی ارزش جدید و یافتن مجموعه جدیدی از مشتریان شود که قبلاً از آن‌ها چشم‌پوشی شده بود. به‌عنوان مثال شرکت نوو نوردیسک<sup>۱۵۹</sup> یک شرکت تولید کننده انسولین بود که در ابتدا مانند اغلب صنایع داروسازی بر پزشکان متمرکز بود و تلاش می‌کرد انسولین با درجه خلوص هرچه بیشتر را در شیشه‌های دارویی در اختیار آن‌ها قرار دهد. اما این شرکت در سال ۱۹۸۵ با تغییر تمرکز خود از پزشکان به بیماران و تولید نوپن<sup>۱۶۰</sup> (انسولین قلمی) که قابلیت تزریق توسط خود بیماران را دارد، یک اقیانوس آبی خلق کرد.

<sup>155</sup> NTT DoCoMo's

<sup>156</sup> Boom Boxes

<sup>157</sup> Just-in-Time Stock

<sup>158</sup> Innovative Financing

<sup>159</sup> Novo Nordisk

<sup>160</sup> Novo Pen



**گام ۴: بررسی محصولات و خدمات مکمل.** ممکن است محصولات و خدماتی که توسط یک صنعت تولید می‌شود موجب افزایش ارزش محصولات و خدمات صنعتی دیگر شود. به‌عنوان مثال آبی که در کتری می‌جوشد، پس از مدتی موجب رسوب آهک بر جداره کتری می‌شود. این آهک ممکن است به هنگام دم کردن چای، به درون فنجان راه یابد. شرکت فلیپس<sup>۱۶۱</sup> برای اولین بار با تولید کتری جدیدی که یک صافی در دهانه لوله‌اش داشت، این مشکل را برطرف کرد. بنابراین می‌بینیم که در نظر گرفتن محصولات یا خدمات مکملی که مشتریان پیش از مصرف، در حین مصرف و پس از مصرف محصولات شما نیاز دارند می‌تواند تأثیر زیادی در انتخاب مشتری گذاشته و منجر به ایجاد یک اقیانوس آبی شود.

**گام ۵: جستجوی ویژگی‌های کارکردی یا احساسی خریداران.** شرکت‌ها از یکی از این دو الگوی رایج استفاده می‌کنند:

- صنایع با گرایش‌های احساسی که منجر به افزایش قیمت‌ها می‌شوند ولی قابلیت‌های کارکردی محصولات یا خدمات خود را افزایش نمی‌دهند. در این صنایع، حذف ویژگی‌های اضافی ممکن است باعث ایجاد یک مدل کسب‌وکار ساده‌تر با قیمت کم‌تر شود.
  - صنایع با گرایش‌های کارکردی که مبنای آن‌ها منطق و خصوصیات کارکردی محصولات است. این صنایع می‌توانند با اضافه کردن مقداری ویژگی احساسی به محصولات یا خدمات خود، حیات تازه‌ای به آن‌ها ببخشند.
- معمولاً شرکت‌ها تنها به یکی از این دو حالت گرایش پیدا می‌کنند در حالی که به ندرت، محصولات و خدمات دارای ویژگی‌های احساسی محض یا کارکردی محض هستند. رفتار گذشته شرکت‌ها با مشتریان باعث می‌شود آن‌ها به گونه‌ای تربیت شوند که انتظار ویژگی‌های احساسی یا کارکردی را داشته باشند. به چالش کشیدن این نگرش، می‌تواند منجر به ایجاد یک فضای جدید بازار و اقیانوس آبی شود. به‌عنوان مثال، شرکت سواچ<sup>۱۶۲</sup> صنعت کارکرد محور ساعت را تبدیل به صنعتی مبتنی بر ویژگی‌های احساسی کرد. یا شرکت بادی شاپ<sup>۱۶۳</sup> صنعت وسایل آرایشی و زینتی که مبتنی بر ویژگی‌های احساسی می‌باشد را به یک صنعت کارکردی تبدیل کرد.

**گام ۶: جستجو در سراسر سازمان.** روندها و رویدادهای خارجی در طی زمان اثرات زیادی بر انواع صنایع می‌گذارد. مدیران می‌توانند با مطالعه گذر زمان، آینده خود را شکل داده و زمینه‌ساز ایجاد اقیانوس آبی شوند. این مورد شاید نسبت به سایر مسیرهای معرفی شده دشوارتر باشد، اما با استفاده از یک رویکرد نظام‌مند قابل دستیابی است. منظور از مطالعه گذر زمان، پیش‌بینی کردن نیست بلکه منظور، شناخت و ارزیابی روندهایی است که در حال حاضر قابل مشاهده و بررسی هستند. به‌منظور ارزیابی روندها سه اصل حیاتی می‌بایست مورد توجه قرار گیرد: روندها می‌بایست قطعی باشند، تغییرناپذیر باشند و یک خط سیر واضح و مشخص داشته باشند. به‌عنوان مثال، بحران فزاینده قاره آسیا در سال ۱۹۹۸ یک روند مهم بود و تأثیر قطعی بر خدمات مالی داشت اما از آنجا که این روند غیرقابل پیش‌بینی بود، تدوین استراتژی اقیانوس آبی بر اساس آن با ریسک زیادی همراه بود. از طرف دیگر تغییر واحد پولی چندین کشور اروپایی به یورو باعث می‌شد که این واحد پولی به‌صورت ثابت رشد کند. بنابراین این یک روند قطعی و تغییرناپذیر بود و خط سیر واضحی داشت و خلق اقیانوس آبی با تکیه بر آن امکان‌پذیر بود.

**مثال.** فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک غالباً شرکت‌ها را به سمت اقیانوس‌های قرمز و رقابت در مرزهای بازار فعلی هدایت می‌کند. کیم و مابورنیا رویکرد جدیدی را به جای فرآیند معمول برنامه‌ریزی استراتژیک معرفی کرده‌اند که محرک خلاقیت افراد سازمان برای ایجاد اقیانوس آبی می‌باشد. این رویکرد در قالب مثال زیر توضیح داده می‌شود:

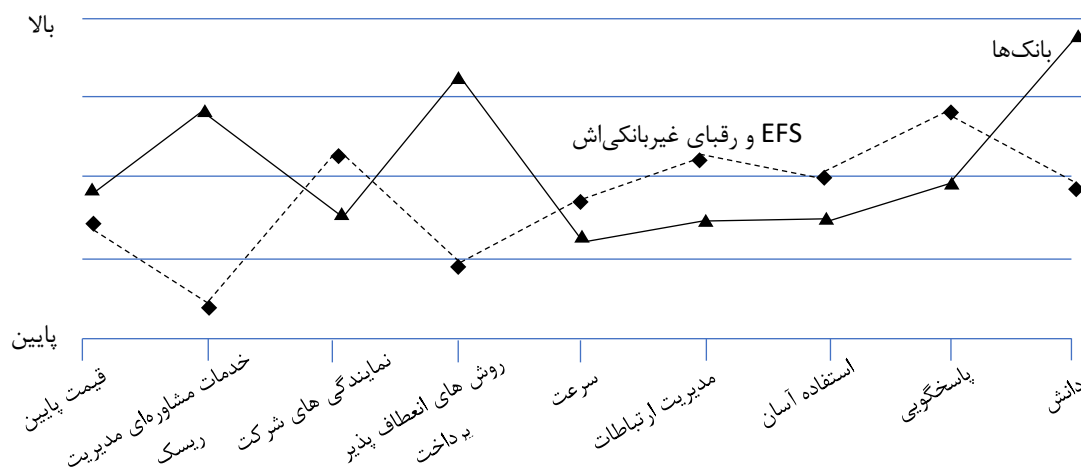
<sup>161</sup> Philips Electronics

<sup>162</sup> Swatch

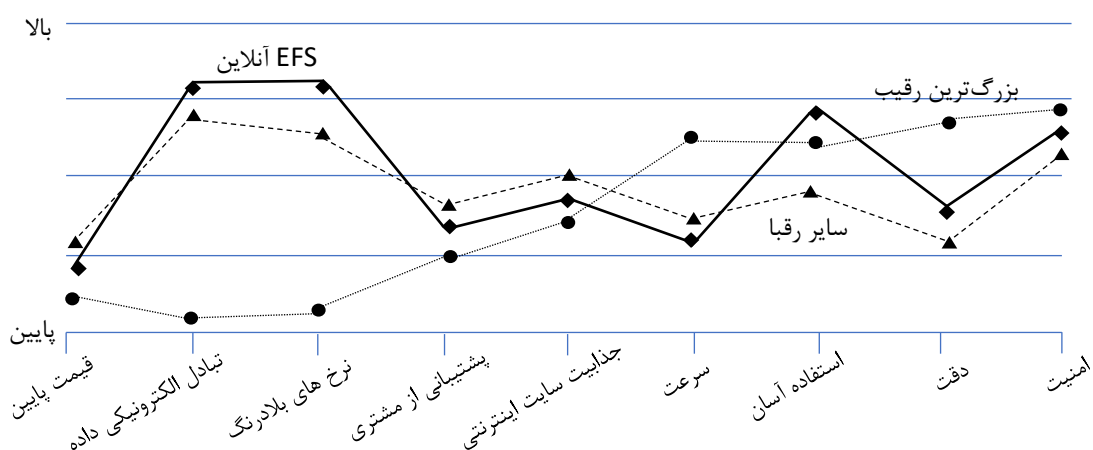
<sup>163</sup> Body Shop

رویکرد مذکور با توجه به ۶ مسیر آفرینش اقیانوس‌های آبی (گام‌های اجرا) در شرکتی به نام خدمات مالی اروپا<sup>۱۶۴</sup> (EFS) اجرا شده و شامل ۴ مرحله مختلف می‌باشد، در هر مرحله نیز تعداد زیادی شبیه‌سازی دیداری وجود دارد:

۱. **بیداری دیداری<sup>۱۶۵</sup>**: بحث در خصوص تغییر استراتژی‌های شرکت، پیش از برطرف نمودن اختلاف نظری که بین افراد و مدیران در خصوص وضعیت فعلی شرکت وجود دارد، یک اشتباه مشترک و رایج است، از طرف دیگر معمولاً مدیران ارشد نسبت به پذیرش ضرورت اجرای تغییرات بی‌میل هستند. ترسیم منحنی ارزش استراتژی شرکت توسط مدیران ارشد، ضرورت تغییر را بر آن‌ها آشکار می‌کند. برای این منظور، شرکت EFS بیش از ۲۰ مدیر ارشد خود را از شرکت‌های واقع در اروپا و آمریکای شمالی، آسیا و استرالیا گرد آورد و آن‌ها را در دو تیم مجزا تقسیم کرد. مسئولیت یک تیم، ترسیم منحنی ارزش برای "تبادل ارزهای خارجی شرکت نسبت به رقبای غیر بانکی" و مسئولیت تیم دیگر، ترسیم منحنی برای "تبادل آنلاین ارزهای خارجی" بود. عوامل رقابتی مهم از نظر این دو تیم بسیار متفاوت بودند. هر تیم نقشه وضعیت استراتژی مد نظر خود را مطابق با تصاویر زیر ارائه کردند:



تصویر ۶۲. بوم استراتژی "تبادل ارزهای خارجی شرکت نسبت به رقبای غیر بانکی"



تصویر ۶۳. بوم استراتژی "تبادل آنلاین ارزهای خارجی"

<sup>164</sup> European Financial Services

<sup>165</sup> Visual Awakening

همان‌طور که در تصاویر مشخص است، در منحنی‌های ارزش ترسیم شده، تمرکز وجود ندارد. همچنین منحنی‌های ارزش شرکت در هر دو حالت، بسیار شبیه منحنی‌های ارزش رقبا هستند. به علاوه، مطابق نقشه کسب‌وکار آنلاین، عامل رقابتی استفاده آسان از سایت اینترنتی عامل بسیار مهمی است که سرمایه‌گذاری زیادی بر روی آن انجام شده در حالی که سایت اینترنتی این شرکت، یکی از کم سرعت‌ترین سایت‌های اینترنتی در این کسب‌وکار است و شاید یکی از دلایل اصلی ضعف در جذب مشتریان باشد. با توجه به بوم‌های استراتژی، گروه آنلاین متوجه شد که بزرگ‌ترین رقیب آن‌ها یک استراتژی متمرکز خلاقانه با قابلیت ارتباطی ساده دارد و به سرعت از اقیانوس قرمز خارج شده است. ترسیم نقشه وضعیت استراتژی و مواجه شدن با این شواهد باعث شد تا مدیران ارشد نتوانند از استراتژی فعلی شرکت پشتیبانی نمایند و به‌طور جدی در خصوص استراتژی فعلی شرکت فکر کنند.

۲. **اکتشاف دیداری<sup>۱۶۶</sup>**: چرا مردم محصولات و خدمات آن‌ها را استفاده می‌کنند؟ و چرا محصولات و خدمات آن‌ها مورد استفاده قرار نمی‌گیرد؟ برای یافتن پاسخ این سوال‌ها، در وهله اول باید نقطه‌نظرات مشتریان جمع‌آوری شده، سپس نظرات غیر مشتریان نیز دریافت شود. همچنین در حالتی که مشتریان همان کاربران نهایی نیستند، باید از منظر کاربران نهایی نیز موضوع را مورد بررسی قرار داد. در نظر گرفتن محصولات و خدمات مکمل نیز ممکن است فرصت‌های جدیدی را نمایان کند.

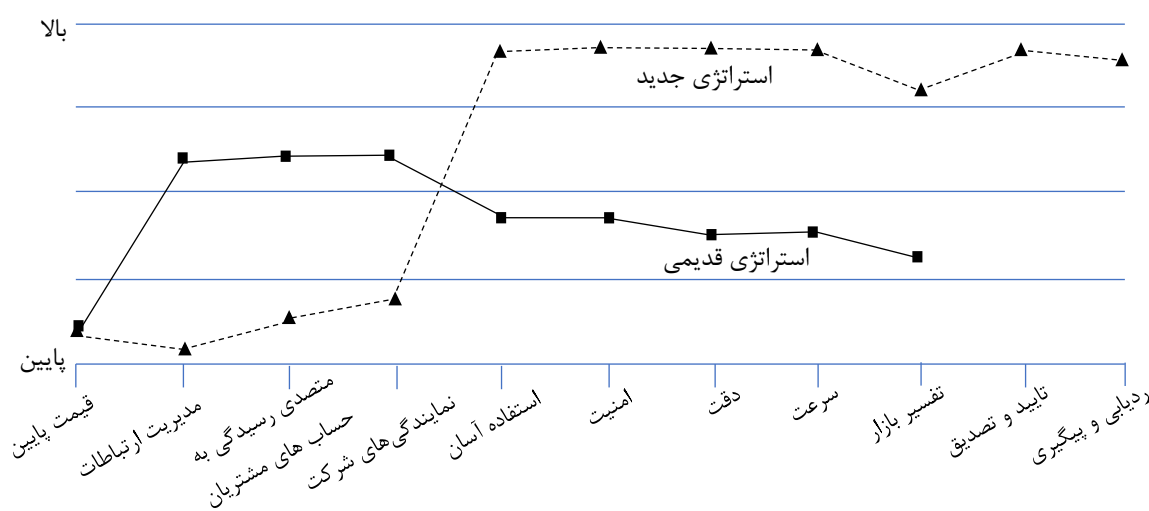
شرکت EFS مدیران خود را به مدت ۴ هفته به مناطق کاریشان فرستاد تا ۶ مسیر آفرینش اقیانوس‌های آبی را کشف کنند. هر مدیر با ده نفر از افراد، من جمله مشتریان از دست رفته، مشتریان جدید، مشتریان رقبا و جایگزین‌های خدمات شرکت مصاحبه کرد. نتیجه تحقیقات این مرحله باعث شد بسیاری از نتایج به دست آمده در مرحله اول واژگون شود. به‌عنوان مثال مدیریت ارتباط با مشتریان که تقریباً کلیه افراد حاضر در جلسه آن را یک عامل کلیدی موفقیت می‌دانستند تبدیل به نقطه ضعف شرکت شد، زیرا مشتریان، سر و کله زدن با مدیران ارتباطات را وقت تلف کردن می‌دانستند. تأیید سریع معاملات از دیدگاه مشتریان با ارزش‌ترین عامل محسوب می‌شد که این موضوع باعث تعجب مدیران شد، زیرا در مرحله اول تنها یک نفر از مدیران بر اهمیت آن اشاره کرده بود. مدیران متوجه شدند که کارکنان بخش حسابداری مشتریان، زمان زیادی را صرف برقراری تماس‌های تلفنی با مشتریان برای تأیید انجام پرداخت و زمان دریافت ارزها می‌کنند. پس از انجام این بررسی‌ها هر تیم موظف به ترسیم منحنی ارزش با استفاده از شش مسیر آفرینش اقیانوس آبی شد. هر منحنی ارزش جدید می‌بایست یک استراتژی را که بر اساس آن شرکت در بازار خود برجسته می‌شود را نشان داده و یک شعار متقاعدکننده برای آن عنوان کند. به‌عنوان مثال "بر عهده ما بگذارید" یا "من را هوشمندتر ساز" به‌عنوان شعارهای متقاعدکننده بیان شدند.

۳. **نمایشگاه دیداری استراتژی<sup>۱۶۷</sup>**: پس از دو هفته، تیم‌ها در جلسه‌ای که کیم و مابورنیا آن را نمایشگاه دیداری استراتژی نامیده‌اند، نقشه وضعیت استراتژی خود را ارائه کردند. مدیران ارشد اجرایی شرکت‌ها و اکثر نمایندگان حوزه‌های انتخابی خارج از شرکت (افرادی که مدیران با آن‌ها ملاقات و مصاحبه کردند) در جلسه شرکت کردند. تیم‌ها در مدت دو ساعت، ۱۲ منحنی ارزش ارائه دادند (۶ منحنی توسط گروه اینترنتی و ۶ منحنی توسط گروه خدمات سنتی) و برای ارائه هر منحنی ۱۰ دقیقه تخصیص یافت. پس از ارائه ۱۲ منحنی ارزش، ۵ برچسب در اختیار افراد حاضر در جلسه قرار گرفت و از آن‌ها خواسته شد تا برچسب‌ها را بر روی استراتژی‌های مدنظر خود قرار دهند. اگر از نظر آن‌ها تنها یک استراتژی مجاب‌کننده بود می‌توانستند کل ۵ برچسب را به آن یک استراتژی تخصیص دهند. سپس از هر نظردهنده خواسته شد تا انتخاب‌های خود را توصیف کرده و دلایل انتخاب خود را بیان کند. در نهایت پس از در نظر گرفتن کلیه نظرات، تیم‌ها متوجه شدند یک سوم عواملی که به نظر آن‌ها عوامل کلیدی رقابت محسوب می‌شدند، برای مشتریان کم ارزش هستند و

<sup>166</sup> Visual Exploration

<sup>167</sup> Visual Strategy Fair

یک سوم دیگر عوامل نیز در مرحله اول یا به طور کامل تشریح نشده‌اند یا از آن‌ها چشم‌پوشی شده است. در نهایت، تیم‌ها توانستند منحنی ارزشی ترسیم کنند که تصویری واقعی از نمایه استراتژیک را نسبت به بوم استراتژیکی که قبلاً رسم کرده بودند، نشان می‌داد. در این نقشه استراتژی، عامل مدیریت ارتباطات حذف شده و سرمایه‌گذاری روی عامل رسیدگی به حساب مشتریان کاهش یافته است. این تغییرات به مقدار قابل توجهی موجب کاهش هزینه‌های شرکت شد. استراتژی آتی شرکت بر استفاده آسان، امنیت، صحت و سرعت تأکید دارد. تحقق این عوامل از طریق کامپیوتری شدن سیستم نگهداری اطلاعات امکان‌پذیر شده و مشتریان می‌توانند به جای ارسال فکس، مستقیماً داده‌ها را در سیستم وارد کنند. انجام این کار، زمان معاملات را نیز کاهش می‌دهد. با استفاده از اینترنت برای کلیه مشتریان نامه‌های تأیید اتوماتیک ارسال می‌شود. همچنین شرکت، خدمتی تحت عنوان پیگیری پرداخت به مشتریان که قبلاً هیچ‌گاه توسط صنعت تجارت الکترونیکی ارز، ارائه نشده است را عرضه می‌نماید. در تصویر زیر، نقشه استراتژی جدید شرکت و چهار اقدام خلق‌کننده نوآوری ارزش یا به عبارت دیگر سنگ بنای استراتژی اقیانوس آبی به طور خلاصه نشان داده شده است.



تصویر ۶۴. نقشه استراتژی جدید شرکت EFS

حذف مدیریت ارتباطات	افزایش استفاده آسان - امنیت - دقت - سرعت - تفسیر بازار
کاهش متصدیان رسیدگی به حساب‌های مشتریان - نماینده‌گی‌های شرکت	خلق تأیید و تصدیق - ردیابی

تصویر ۶۵. شبکه حذف - کاهش - افزایش - خلق شرکت EFS

۴. ارتباط دیداری<sup>۱۶۸</sup>: پس از تدوین استراتژی آتی، شرکت می‌بایست آن را به روشی قابل درک برای کلیه کارکنان، ابلاغ نماید. در فرآیند تغییر وضعیت شرکت از نقش‌آفرینی در اقیانوس قرمز به اقیانوس آبی، می‌توان با یک استراتژی دیداری میان واحدهای مختلف کسب‌وکار و دفتر مرکزی، ارتباط برقرار کرد. زمانی که واحدهای مختلف کسب‌وکار، بوم استراتژی خود را به یکدیگر معرفی می‌کنند، دانش و درک آن‌ها را نسبت به سایر کسب‌وکارهای مجموعه عمیق‌تر کرده و فرآیند

انتقال تجربه‌های برتر استراتژیک واحدهای مختلف به یکدیگر را ترویج می‌کند. این استراتژی دیداری را می‌توان با استفاده از ابزارهای زیر اجرایی کرد:

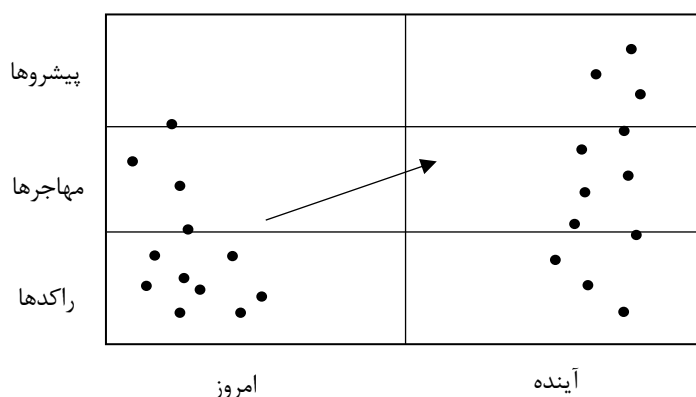
۴-۱- **استفاده از بوم استراتژی:** نحوه به‌کارگیری بوم استراتژی را توسط شرکت سامسونگ الکترونیک در نظر بگیرید. این شرکت با ایجاد مرکز برنامه‌ریزی نوآوری ارزش (VIP) در سال ۱۹۹۸، استفاده از بوم استراتژی را در فرآیند اخذ تصمیمات کلیدی کسب‌وکار رسمی کرد. کلیه پروژه‌های استراتژیک در مرکز VIP و با استفاده از بوم استراتژی انجام می‌شد. با دانش ایجاد شده در زمینه نوآوری ارزش، دفتر مرکزی VIP به ۲۰ دفتر مدیریت پروژه مجهز شد که واحدهای کسب‌وکار را در اخذ تصمیمات مربوط به محصولات و خدمات کمک می‌کردند. در پایان سال ۲۰۰۳، دفتر مرکزی بیش از ۸۰ پروژه استراتژیک را تکمیل و بیش از ۱۰ شعبه VIP را به‌منظور تأمین تقاضای فزاینده واحدهای کسب‌وکار افتتاح کرد. به‌عنوان مثال تولید ال سی دی یکی از پروژه‌های دفتر مرکزی بود.

۴-۲- **استفاده از نقشه پیشرو- مهاجر- راکد<sup>۱۷۰</sup> (PMS):** کسب‌وکارهای پیشرو کسب‌وکارهایی هستند که ارزشی نو و بی‌مانند را ارائه کرده، برای محصولات و خدمات آن‌ها تقاضای فزاینده‌ای وجود دارد و منحنی ارزش آن‌ها از رقبا، منشعب شده است. کسب‌وکارهای راکد نقطه مقابل کسب‌وکارهای پیشرو هستند، محصولات و خدمات آن‌ها دارای مشخصه‌های مشابه با رقبا بوده و منحنی ارزش آن‌ها منطبق بر صنعت است. کسب‌وکارهای مهاجر، مابین کسب‌وکارهای پیشرو و راکد قرار داشته و پتانسیل رشد و سودآوری آن‌ها نیز چیزی میان این دو است. در این کسب‌وکارها ارائه حد بالاتری از عوامل رقابتی با قیمت پایین‌تر، موجب توسعه منحنی صنعت می‌شود اما شکل اصلی آن تغییر نمی‌کند. این کسب‌وکارها ارزش بهبود یافته (و نه نوآوری ارزش) را ارائه داده و می‌توان گفت محصولات و خدماتی بالاتر از رقبا ارائه می‌دهند و استراتژی‌های آن‌ها، میان اقیانوس‌های قرمز و آبی واقع شده است.

حال، مدیریت شرکت که به دنبال رشد سود آور است می‌تواند مجموعه دارایی‌های فعلی و برنامه‌ریزی شده شرکت را بر روی یک نقشه پیشرو- مهاجر- راکد ترسیم کند. اگر عمده کسب‌وکارهای فعلی و برنامه‌ریزی شده شرکت، جزء کسب‌وکارهای راکد باشد، شرکت رشد پایینی داشته و داخل اقیانوس قرمز قرار دارد، لذا نیازمند حرکت به سمت نوآوری ارزش است. این شرکت‌ها ممکن است هنوز سودآور باشند اما احتمالاً در تله الگوبرداری رقابتی، تقلید و رقابت شدید بر سر قیمت قرار خواهند گرفت. اگر عمده کسب‌وکارهای فعلی و برنامه‌ریزی شده شرکت، جزء کسب‌وکارهای مهاجر باشند، شرکت دارای رشد قابل قبولی است اما از کل پتانسیل بالقوه رشد خود بهره‌برداری نکرده است. لذا نوآوری ارزش به کاهش ریسک‌های موجود برای آن کمک خواهد کرد. کیم و مابورنیا، بیان می‌کنند که کسب‌وکارهایی که در محدوده راکد قرار دارند، فرصت بیش‌تری برای نوآوری ارزش و ایجاد یک اقیانوس آبی دارند. استفاده از این ابزار، برای مدیرانی که می‌خواهند فراتر از عملکرد کنونی شرکت را مشاهده کنند مفید است. بر خلاف تصورات استراتژیک مرسوم، درآمد، سودآوری، سهم بازار و رضایت مشتری نمی‌توانند مقصد و مسیر پیش روی شرکت را نشان دهند بلکه این پارامترها نشان‌دهنده نحوه عملکرد سازمان در گذشته هستند. بلکه مدیران باید از پارامترهای نوآوری و ارزش به‌منظور مدیریت پرتفولی کسب‌وکار خود استفاده کنند. زیرا بدون استفاده از نوآوری، شرکت‌ها در دام رقابت افتاده و این ایده‌های نوآورانه زمانی سودآور هستند که منجر به تولید ارزشی شود که مشتری حاضر است برای آن پول پرداخت کند. نقشه PMS که در زیر نشان داده شده است، مسیر حرکت شرکتی با ۱۲ کسب‌وکار را از راکد به سمت کسب‌وکارهای پیشرو و مهاجر نشان می‌دهد.

<sup>169</sup> Value Innovation Program Center

<sup>170</sup> Pioneer- Migrator- Settler Map



تصویر ۶۶. بررسی پتانسیل رشد کسب و کارهای یک شرکت

مدیران می‌بایست در هدایت کسب و کارها به سمت کسب و کارهای پیشرو این موضوع را در نظر داشت باشند که کسب و کارهای راکد اگرچه پتانسیل رشد کمی دارند ولی معمولاً تأمین‌کننده نقدینگی شرکت هستند و کسب و کارهای پیشرو با این که پتانسیل رشد بسیار بالایی دارند اما معمولاً رشد و توسعه آن‌ها در ابتدا، مصرف‌کننده نقدینگی می‌باشد. لذا مدیریت ارشد باید پرتفوی کسب و کارها را طوری تنظیم کند که توازن معقول میان رشد سودآور و جریان نقدی ایجاد کند.

اجرای فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک، با استفاده از روش ذکر شده منجر به کسب نتایج بهتر می‌شود. قطعاً ترسیم یک بوم استراتژی و نقشه PMS به تنهایی کفایت نمی‌کند و در برخی مراحل، اعداد و ارقام و مستندات نیز می‌بایست گردآوری و تشریح شود. اما اگر مدیران کار خود را با توسعه چشم‌انداز و تصویری بزرگ از نحوه جدایی از رقابت شروع کنند، سایر جزئیات در مسیر درستی هدایت خواهد شد.

پس از توسعه استراتژی اقیانوس آبی نوبت به اجرای آن می‌رسد. انواع چالش‌های اجرای استراتژی اقیانوس آبی و نحوه از میان برداشتن آن‌ها و زمان خلق مجدد یک اقیانوس آبی از دیگر مواردی است که می‌توانید با مطالعه کتاب "استراتژی اقیانوس آبی" بیاموزید.

#### مزایا:

- نبود رقابت در بازارهای اقیانوس آبی می‌تواند برای اولین شرکتی که وارد این بازارها می‌شود، حداکثر مزیت را از لحاظ سهم بازار و حداکثر سود ایجاد کند.
- در چنین بازاری انعطاف‌پذیری بیش‌تری از لحاظ تعیین قیمت وجود دارد.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- یافتن بازارهای اقیانوس آبی دشوار است و نیاز به بررسی‌های دقیق دارد.
- ورود زودهنگام به یک بازار، برای کسب و کار می‌تواند یک ریسک محسوب شود. زیرا ممکن است مشتری درکی از محصول ارائه شده توسط کسب و کار و مزایای آن نداشته باشد. لذا جلب اعتماد مشتریان کار دشواری است.

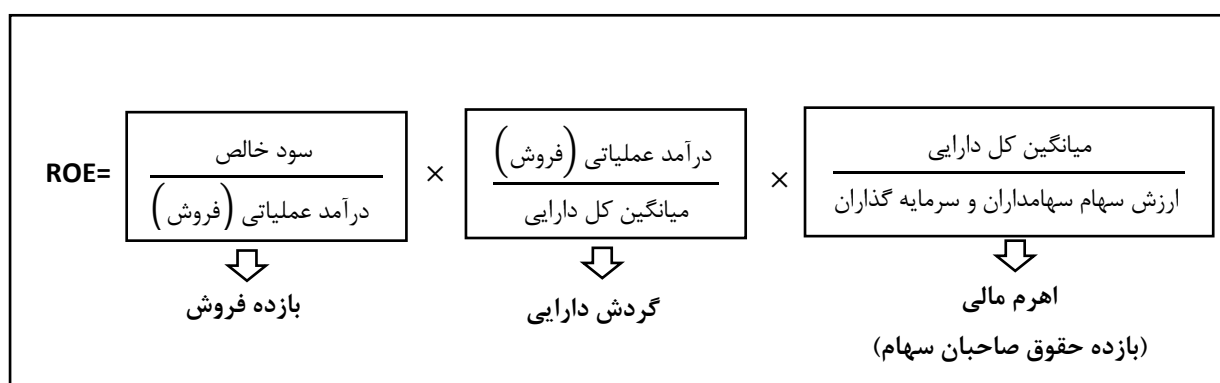
## تحلیل مالی دوپونت<sup>۱۷۱</sup>

چگونه می‌توان با استفاده از یک تحلیل مالی، موقعیت استراتژیک سازمان را تعیین کرد؟

با توجه به دقیق بودن تحلیل‌های مالی، می‌توان از آن‌ها برای تحلیل استراتژیک سازمان نیز استفاده کرد. دوپونت یکی از این تحلیل‌ها است. تحلیل دوپونت، یکی از شاخص‌های مالی به نام «بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)»<sup>۱۷۲</sup> را به اجزای تشکیل دهنده‌اش تجزیه می‌کند. این شاخص با استفاده از فرمول زیر محاسبه شده و میزان سود حاصل از پول سرمایه‌گذاری شده در شرکت را نشان می‌دهد:

$$ROE = \frac{\text{سود خالص}}{\text{ارزش سهام سهامداران و سرمایه گذاران}}$$

تجزیه این فرمول به اجزای سازنده‌اش، این امکان را برای صاحبان کسب‌وکار یا سرمایه‌گذاران فراهم می‌کند تا متوجه شوند کدام فعالیت‌های مالی بیش‌ترین تأثیر را بر سودآوری و تغییرات ROE دارد. لذا خواهند توانست بر معیارهای کلیدی عملکرد مالی به‌صورت جداگانه تمرکز کرده و نقاط قوت و ضعف را شناسایی کنند. این فرمول در حالت تجزیه شده به شکل زیر است:



تصویر ۶۷. تحلیل مالی دوپونت

سه معیار اصلی مالی وجود دارد که ROE را هدایت می‌کند: «کارایی عملیاتی»<sup>۱۷۳</sup>، «کارایی دارایی»<sup>۱۷۴</sup> و «اهرم مالی»<sup>۱۷۵</sup>. کارایی عملیاتی با استفاده از نسبت اول، کارایی دارایی با استفاده از نسبت دوم و اهرم مالی نیز با استفاده از نسبت سوم، سنجیده می‌شود.

### گام‌های اجرا:

در ادامه به ترتیب، هریک از اجزای ROE و انواع تحلیل‌هایی که می‌توان با استفاده از این تکنیک انجام داد را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

- DuPont<sup>۱۷۱</sup>
- Return On Equity<sup>۱۷۲</sup>
- Operating Efficiency<sup>۱۷۳</sup>
- Asset Use Efficiency<sup>۱۷۴</sup>
- Financial Leverage<sup>۱۷۵</sup>

**گام ۱: بازده فروش<sup>۱۷۶</sup>(ROS).** «حاشیه سود عملیاتی»<sup>۱۷۷</sup> که به آن «بازده فروش» نیز می‌گویند، از تقسیم «سود خالص»<sup>۱۷۸</sup> بر «درآمد عملیاتی»<sup>۱۷۹</sup>(فروش) به دست می‌آید که همان کسر اول در تحلیل دوپونت است. بازده فروش یکی از اساسی‌ترین معیارهای سودآوری شرکت است:

$$\text{بازده فروش} = \frac{\text{سود خالص}}{\text{درآمد عملیاتی (فروش)}}$$

به‌عنوان مثال فرض کنید فروشگاه‌های یک محصول را به قیمت ۱ دلار می‌فروشد. پس از صرف هزینه‌های مربوط به خرید موجودی، نگهداشت مکان، پرداخت حقوق کارمندان، مالیات و سایر هزینه‌ها، صاحب فروشگاه ۰/۱۵ دلار سود از هر واحد فروخته شده کسب می‌کند. در این صورت، بازده فروش/حاشیه سود عملیاتی، ۱۵٪ خواهد بود:

$$\text{بازده فروش} = \frac{0.15}{1} = 15\%$$

در واقع این نسبت نشان می‌دهد که چه درصدی از فروش به سود خالص تبدیل شده است. در صورت کاهش هزینه‌های شرکت (مانند مانند هزینه‌های مالی، اداری، عملیاتی و ...) یا افزایش قیمت‌ها، می‌توان حاشیه سود را بهبود بخشید. در صورتی که یک شرکت از «استراتژی تمایز» به خوبی بهره‌برد، قدرت بالایی در قیمت‌گذاری خواهد داشت. به عبارت دیگر مشتریان حاضر خواهند بود مبالغ بالاتری را برای ویژگی‌های منحصر به فرد محصولات این شرکت پرداخت کنند و در نتیجه حاشیه سود در این شرکت‌ها افزایش خواهد یافت.

**گام ۲: گردش دارایی<sup>۱۸۰</sup>(AT).** گردش دارایی نشان می‌دهد که یک شرکت تا چه اندازه از دارایی‌های خود برای ایجاد درآمد یا فروش محصولات استفاده می‌کند. شرکت‌هایی که بر این نسبت مالی تمرکز دارند، تلاش می‌کنند تا با استفاده از دارایی‌های خود مقدار فروش را تا جایی که می‌توانند افزایش دهند. به عبارت دیگر این شرکت‌ها به جای حاشیه سود بر میزان فروش تمرکز داشته و مقیاس‌محور هستند. این نسبت از تقسیم «فروش»<sup>۱۸۱</sup> بر «میانگین کل دارایی»<sup>۱۸۲</sup> به دست می‌آید:

$$\text{گردش دارایی (AT)} = \frac{\text{فروش}}{\text{میانگین کل دارایی}}$$

تصور کنید یک شرکت ۱۰۰ دلار دارایی داشته است و سال گذشته، ۱۰۰۰ دلار به‌عنوان درآمد کسب کرده است. یعنی هر واحد دارایی به میزان ۱۰ برابر ارزش خود، درآمد ایجاد کرده است. این همان نسبت گردش دارایی است:

$$\text{نسبت گردش دارایی} = \frac{1000}{100} = 10$$

نسبت گردش دارایی عادی از یک گروه صنعتی به گروه دیگر متفاوت است. به‌عنوان مثال، یک خرده‌فروشی یا خواربارفروشی، درآمد زیادی را از دارایی‌های خود، با حاشیه سود پایین ایجاد می‌کنند که باعث می‌شود نسبت گردش دارایی بسیار زیاد باشد. از سوی دیگر، یک شرکت آب و برق دارایی‌های ثابت بسیار گران‌قیمتی نسبت به درآمد خود دارد،

<sup>176</sup> Return On Sales

<sup>177</sup> Net Profit Margin

<sup>178</sup> Net Income

<sup>179</sup> revenue

<sup>180</sup> Asset Turnover

<sup>181</sup> Sales

<sup>182</sup> Average Total Asset

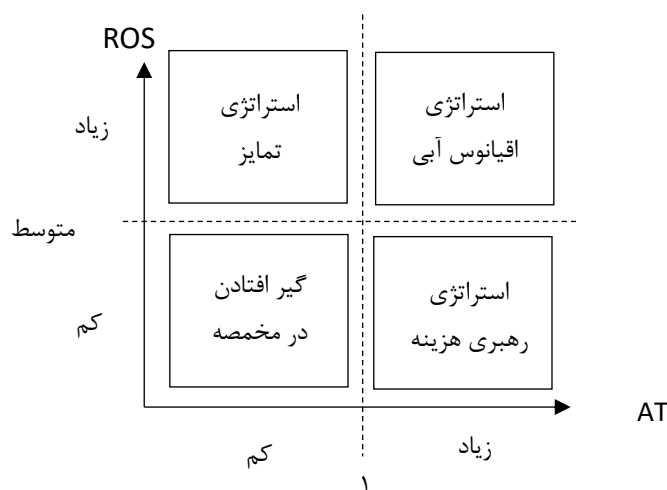


که منجر به ایجاد نسبت گردش دارایی بسیار کم تر نسبت به آن شرکت خرده فروشی می شود. این نسبت می تواند هنگام مقایسه دو شرکت که بسیار شبیه هم هستند مفید واقع شود، چرا که میانگین دارایی ها از مولفه هایی مانند موجودی تشکیل شده که در این شرکت ها تقریباً مانند هم هستند، لذا تغییرات در این نسبت می تواند نشان دهنده کاهش یا افزایش سرعت فروش پیش از نمایش آن در سایر معیارهای مالی باشد. مقادیر بالای این کسر، نشان دهنده بهره وری عملیاتی است. بر خلاف نسبت قبلی که بر حاشیه سود تمرکز داشت، شرکت هایی که بر گردش دارایی تمرکز دارند، شرکت هایی هستند که «استراتژی رهبری هزینه» را در پیش گرفته اند. یعنی این که این شرکت ها با مدیریت مناسب دارایی های خود، می توانند منابع ورودی را سریعاً به محصول نهایی تبدیل کرده و بفروشند.

**گام ۳: نرخ بازگشت سرمایه (ROI) ۱۸۳.** پیش از آن که به نسبت سوم بپردازیم، تحلیل دیگری که در این مرحله می توان از آن استفاده کرد را معرفی می کنیم: از ضرب دو نسبت محاسبه شده، یعنی بازده فروش در گردش دارایی، شاخص دیگری به نام «نرخ بازگشت سرمایه» به دست می آید. این شاخص نشان می دهد که سازمان به چه میزان توانسته است از دارایی های خود برای کسب سود بهره ببرد:

$$\text{ROI} = \frac{\text{سود خالص}}{\text{میانگین کل دارایی}} = \text{نسبت گردش دارایی} \times \text{حاشیه سود} = \text{نرخ بازگشت سرمایه (ROI)}$$

مطابق با تصویر زیر، مناسب ترین استراتژی برای سازمانی که میزان بازده فروش آن بالاتر از حد متوسط صنعت است ولی گردش دارایی پایینی دارد، استراتژی تمایز است زیرا این شرکت می تواند با استفاده از استراتژی تمایز، قدرت قیمت گذاری خود را افزایش دهد. در نقطه مقابل، استراتژی سازمانی که دارای گردش دارایی بالایی است ولی حاشیه سود پایینی دارد، رهبری هزینه است. در حالی که هم حاشیه سود بالا باشد و هم گردش دارایی بالایی وجود داشته باشد، موقعیت مناسبی برای استفاده سازمان از استراتژی اقیانوس آبی وجود دارد:



تصویر ۶۸. انواع استراتژی ها با استفاده از تحلیل بازده فروش و گردش دارایی

**گام ۴: اهرم مالی یا بازده حقوق صاحبان سهام ۱۸۴.** این نسبت، یک تحلیل غیرمستقیم در خصوص استفاده شرکت از بدهی برای تأمین مالی دارایی هایش است و از تقسیم «میانگین کل دارایی» بر «میانگین ارزش سهام سهامداران»<sup>۱۸۵</sup>

<sup>183</sup> Return Of Investment

<sup>184</sup> Equity Multiplier

<sup>185</sup> Average Shareholders' Equity

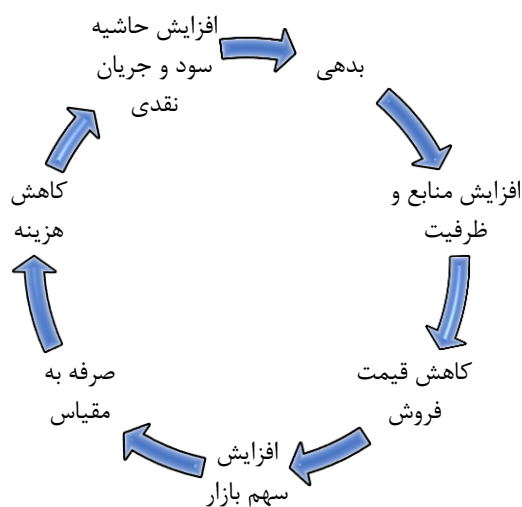
به دست می‌آید. به عبارت دیگر این نسبت نشان می‌دهد که چه میزان از دارایی‌های شرکت، مربوط به صاحبان سهام و چه میزان از آن مربوط به بدهی‌ها و وام‌های شرکت است:

$$\text{EM} = \frac{\text{میانگین کل دارایی}}{\text{ارزش سهام سهامداران و سرمایه گذاران}} = \text{بازده حقوق صاحبان سهام}$$

فرض کنید یک شرکت دارای ۱۰۰۰ دلار دارایی بوده و ارزش سهام سهامداران در آن ۲۵۰ دلار باشد. معادله ترازنامه نشان می‌دهد که این شرکت ۷۵۰ دلار نیز بدهی دارد (بدهی - دارایی = ارزش سهام سهامداران):

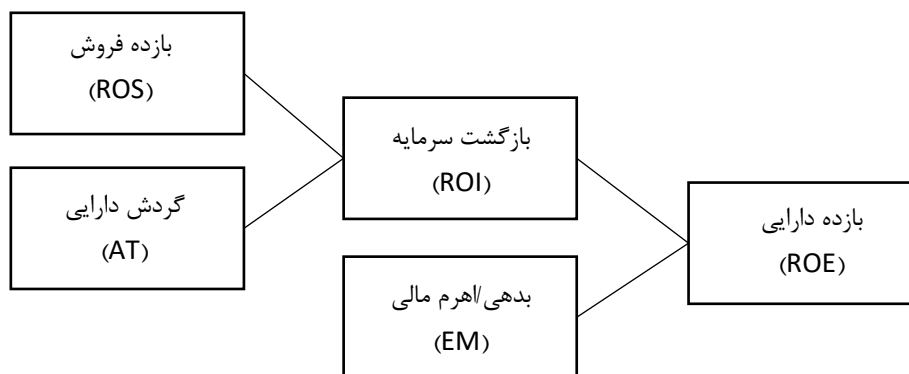
$$\text{اهرم مالی} = \frac{1000}{250} = 4$$

اگر شرکت برای خرید دارایی‌ها، وام بیش‌تری بگیرد، این نسبت، افزایش خواهد یافت. بیش‌تر شرکت‌هایی که تمرکز بر مقیاس دارند، باید از وام و بدهی‌ها برای تأمین مالی عملیات و رشد استفاده کنند. اگر در شرکتی این نسبت برابر با یک باشد نشان می‌دهد که کل دارایی شرکت مربوط به صاحبان سهام است و این شرکت نتوانسته است به خوبی تأمین مالی انجام دهد. عدم استفاده از هر گونه اهرم مالی می‌تواند شرکت را در مقایسه با هم‌تایان خود در وضعیت نامناسبی قرار دهد. با این حال، استفاده از بدهی بیش از حد به منظور افزایش نسبت اهرم مالی و در نتیجه افزایش ROE نیز می‌تواند خطرناک باشد. تصویر زیر نحوه تأثیر بدهی بر افزایش حاشیه سود و جریان نقدی شرکت را نشان می‌دهد:



تصویر ۶۹. تأثیر بدهی بر افزایش حاشیه سود و جریان نقدی

**گام ۵: بازده دارایی (ROE).** در بالاترین سطح از تحلیل دوپونت، زمانی که هر سه نسبت معرفی شده در بالا (ROE، AT و EM) در هم ضرب شوند، بازده دارایی (ROE) به دست می‌آید. این شاخص، معیاری برای بررسی میزان ایجاد ثروت برای صاحبان سهام است. این شاخص نشان می‌دهد که چه میزان از دارایی منجر به ایجاد چه میزان از ارزش برای سهامداران شده است.



تصویر ۷۰. سطوح مختلف ROE

**مثال.** به‌عنوان یک مثال واقعی، فروشگاه‌های والمارت<sup>۱۸۶</sup> را در نظر بگیرید. سود خالص والمارت در ۱۲ ماه گذشته، ۴/۷۵ میلیارد دلار، میزان درآمد ۵۵۹/۲ میلیارد دلار، میزان دارایی ۲۵۲/۵ میلیارد دلار و حقوق صاحبان سهام ۸۰/۹ میلیارد دلار بوده است. بنابراین میزان ROE در این شرکت، ۵/۵٪ می‌باشد. روش محاسبه به شکل زیر است:

$$\text{بازده فروش} = \frac{4.75}{559.2} = 0.008 = 0.8\%$$

$$\text{گردش دارایی} = \frac{559.2}{252.5} = 2.21$$

$$\text{اهرم مالی (بازده حقوق صاحبان سهام)} = \frac{252.5}{80.9} = 3.12$$

$$\text{ROE} = 0.8\% \times 2.21 \times 3.12 = 5.5\%$$

یا به‌عنوان مثالی دیگر، دو شرکت مشابه به نام‌های SuperCo و Gear Inc. را که اخیراً بازده سهام خود را در مقایسه با سایر گروه‌های همتای خود بهبود بخشیده‌اند در نظر بگیرید. اگر این دو شرکت توانسته باشند از دارایی‌های خود بهتر استفاده کرده باشند یا حاشیه سود را بهبود بخشیده باشند برای آن‌ها بهتر بوده است. یک سرمایه‌گذار این دو شرکت را به‌منظور بررسی این‌که کدام یک فرصت بهتری برای سرمایه‌گذاری هستند، در نظر می‌گیرد. سرمایه‌گذار برای این منظور از تحلیل دوپونت استفاده می‌کند تا مشخص کند که هر شرکت برای بهبود ROE خود چه می‌کند و این‌که آیا این بهبود پایدار است یا خیر.

جدول ۱۹. نتایج تحلیل مالی دو شرکت مختلف

	شرکت SuperCo		شرکت Gear Inc	
	سال اول	سال دوم	سال اول	سال دوم
سود خالص	1000\$	1200\$	2100\$	2100\$
درآمد عملیاتی	10,000\$	10,000\$	17,500\$	17,500\$
<b>حاشیه سود</b>	<b>0.1</b>	<b>0.12</b>	<b>0.12</b>	<b>0.12</b>
درآمد عملیاتی	10,000\$	10,000\$	17,500\$	17,500\$
میانگین دارایی	5000\$	4800\$	8,750\$	8,750\$
<b>گردش دارایی</b>	<b>2</b>	<b>2.08</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
میانگین دارایی	5000\$	4800\$	8,750\$	8,750\$
میانگین سهام	2000\$	2000\$	5000\$	3500\$
<b>اهرم مالی</b>	<b>2.5</b>	<b>2.4</b>	<b>1.75</b>	<b>2.5</b>
<b>ROE</b>	<b>50%</b>	<b>60%</b>	<b>42%</b>	<b>60%</b>

سرمایه گذار نتایج زیر را از این جدول استنباط می کند:

#### شرکت SuperCo:

- با افزایش سود خالص توانسته است حاشیه سود را افزایش دهد.
- با کاهش کل دارایی‌های خود توانسته است گردش دارایی را افزایش دهد.
- سرمایه‌گذار می‌تواند از اطلاعات استنباط کند که این شرکت، بخشی از بدهی‌های خود را نیز کاهش داده است زیرا میزان سهام سهامداران ثابت باقی مانده است.
- مجموع این تغییرات منجر به افزایش ROE از ۵۰٪ به ۶۰٪ شده است.

#### شرکت Gear Inc:

- در این شرکت حاشیه سود و گردش دارایی‌ها ثابت مانده و اهرم مالی افزایش پیدا کرده است. لذا افزایش ROE از ۴۲٪ به ۶۰٪ به دلیل افزایش اهرم مالی بوده است. این بدان معناست که این شرکت پول بیش‌تری قرض کرده و میانگین سهام سهامداران را کاهش داده است.
- وضعیت این شرکت سرمایه‌گذار را نگران می‌کند زیرا دریافت وام‌های بیش‌تر، موجب تغییر سود خالص، درآمد یا حاشیه سود شرکت نشده است، به این معنی که اهرم مالی، ارزش واقعی به شرکت اضافه نکرده است.

## مزایا:

- سرمایه‌گذاران با استفاده از این تکنیک می‌توانند متوجه شوند که چه فعالیت‌های مالی بیش‌ترین تأثیر را در تغییرات ROE دارند.
- یک سرمایه‌گذار می‌تواند از تحلیلی مانند این برای مقایسه کارایی عملیاتی دو شرکت مشابه استفاده کند.

## محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- ماهیت گسترده این فرمول بدین معناست که ورودی‌های زیادی برای محاسبه نیاز دارد. لذا مانند هر محاسبه دیگری، کیفیت نتایج به دقت داده‌های ورودی بستگی دارد. داده‌های مورد استفاده در دوپونت از صورت‌های سود و زیان و ترازنامه به دست می‌آیند که ممکن است برخی از آن‌ها خیلی دقیق نباشند.
- یکی دیگر از معایب این روش تأثیرپذیری این نسبت‌ها از قواعد صنعت است زیرا این قواعد می‌توانند نسبت‌ها را مخدوش کنند. به‌عنوان مثال بسیاری از شرکت‌ها در زمان‌های خاصی از سال، موجودی بیش‌تری را ذخیره می‌کنند.
- شیوه‌های مختلف حسابداری بین شرکت‌ها نیز می‌تواند مقایسه دقیق میان دو شرکت مشابه را با دشواری مواجه سازد.

## ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقبا<sup>۱۸۷</sup> (CPM)

چگونه می‌توانیم وضعیت سازمان خود و رقبای اصلی را با در نظر گرفتن مجموعه‌ای از عوامل مختلف، مقایسه کنیم؟

«ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقبا» که «ماتریس پروفایل رقابت» یا به اختصار «CPM» نیز نامیده می‌شود، ابزاری مفید برای تحلیل و مقایسه رقبا است. با استفاده از این ماتریس می‌توان شرکت را از جنبه‌های مختلف با رقبا مورد مقایسه قرار داد و موقعیت نسبی نسبت به آن‌ها را تعیین کرد.

جدول ۲۰. ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقبا

شرکت C		شرکت B		شرکت A		ضریب اهمیت	عوامل تعیین کننده موفقیت
امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز		
						۱	جمع

### گام‌های اجرا:

**گام ۱: عوامل تعیین کننده موفقیت.** این عوامل با تجزیه و تحلیل عمیق کسب‌وکار به دست می‌آیند. با توجه به نوع صنعت لیستی از عوامل موفقیت تهیه کرده و تعداد محدودی از آن‌ها را که تأثیر مستقیم و جدی بر اثربخشی، کارایی و قابلیت‌های سازمان دارند را انتخاب کنید.

**گام ۲: ضریب اهمیت.** ضریب اهمیت، نشان‌دهنده اهمیت نسبی هر عامل و میزان تأثیرگذاری آن در موفقیت کسب‌وکار بوده در محدوده ۰ (به معنای عدم اهمیت) تا ۱ (به معنای مهم) تعیین می‌شود. مجموع ضرایب اهمیت تخصیص داده شده به عوامل کلیدی موفقیت می‌بایست برابر با ۱ باشد.

**گام ۳: امتیاز.** با توجه به عملکرد رقبا در آن عامل موفقیت، امتیازی بین ۱ تا ۴ را در نظر بگیرید. امتیاز بیش‌تر، بیانگر این است که استراتژی آن شرکت به خوبی باعث تقویت عامل موفقیت شده و امتیاز کم‌تر به این معنی است که استراتژی آن شرکت برای حمایت از عامل موفقیت، دارای ضعف است.

جدول ۲۱. جدول امتیازدهی به رقبا

بسیار قوی	قوی	ضعیف	بسیار ضعیف	گزینه انتخابی
۴	۳	۲	۱	امتیاز

**گام ۴: امتیاز وزن دار.** امتیاز وزن‌دار را از ضرب امتیاز در ضریب اهمیت محاسبه کنید. مجموع امتیاز وزن‌دار عددی بین ۱ تا ۴ است. نمره میانگین وزن در ماتریس CPM، ۲/۵ است که امتیاز کم‌تر از آن، نشان‌دهنده ضعف شرکت و امتیاز بیش‌تر از آن، نشان‌دهنده قدرت شرکت است.

مثال. در زیر نمونه‌ای از ماتریس CPM را مشاهده می‌کنید:

جدول ۲۲. نمونه ماتریس CPM

شرکت C		شرکت B		شرکت A		ضریب اهمیت	عوامل تعیین کننده موفقیت
امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز	امتیاز وزن‌دار	امتیاز		
۰/۶	۳	۰/۸	۴	۰/۲	۱	۰/۲	تبلیغ
۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۴	۴	۰/۱	کیفیت محصول
۰/۴	۴	۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۱	قیمت رقابتی
۰/۳	۳	۰/۳	۳	۰/۴	۴	۰/۱	مدیریت
۰/۴۵	۳	۰/۴۵	۳	۰/۶	۴	۰/۱۵	وضع مالی
۰/۲	۲	۰/۴	۴	۰/۴	۴	۰/۱	وفاداری مشتری
۰/۴	۲	۰/۴	۲	۰/۸	۴	۰/۲	گسترش جهانی
۰/۱۵	۳	۰/۲	۴	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	سهام بازار
۲/۸۰		۳/۲۵		۳/۱۵		۱	جمع

گاهی مقایسه امتیازهایی که هر شرکت کسب می‌کند و نمره‌های نهایی، موجب کسب اطلاعات مهم استراتژیک مربوط به درون سازمان می‌شود.

#### مزایا:

- CPM این امکان را فراهم می‌کند که نقاط قوت و ضعف نسبی رقبای خود را تجزیه و تحلیل کرده و یک استراتژی رقابتی موثر ایجاد کنید.
- قرار دادن همه رقبای در یک ماتریس ساده یک صفحه‌ای، مقایسه بصری آن‌ها را آسان می‌کند.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- تعیین امتیاز رقبای در هر عامل موفقیت، امری ذهنی است و این موضوع می‌تواند کیفیت نتایج حاصله را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

## ماتریس قدرت / علاقه<sup>۱۸۸</sup> (PI)

آیا درجه اهمیت تمامی ذینفعان برای ما یکسان است؟ آیا قادر هستیم نیازهای تمام ذینفعان را برآورده کنیم؟ به چه طریقی می‌توانیم خواسته‌های مرتبط با ذینفعان خود را اولویت‌بندی کنیم؟

تمامی شرکت‌ها با مجموعه‌ای از ذینفعان در ارتباط هستند. در یک تعریف جامع، به افراد و گروه‌هایی که از سازمان تأثیر می‌پذیرند یا بر آن تأثیر می‌گذارند ذینفع می‌گویند. تأثیری که ذینفعان بر سازمان می‌گذارند، هم می‌تواند به‌عنوان یک نیروی تقویت‌کننده، موجب دستیابی سازمان به اهداف خود شود و هم می‌تواند مانع موفقیت آن شود. بنابراین شناسایی الزامات و خواسته‌های ذینفعان از اهمیت زیادی برخوردار است. با توجه به این‌که تعداد ذینفعان یک سازمان ممکن است زیاد باشد، برآورده کردن خواسته‌های تمام آنان عملاً امکان‌پذیر نیست. این‌جا است که «شبکه قدرت-علاقه» که از آن با عنوان «ماتریس قدرت-علاقه» نیز یاد می‌شود، به‌کار می‌آید. ماتریس قدرت-علاقه ابزاری در مدیریت استراتژیک است که از آن برای ارزیابی ذینفعان استفاده می‌کنند.

این ماتریس، ذینفعان را بر اساس دو پارامتر «قدرت<sup>۱۸۹</sup> / قدرت تأثیرگذاری» و «علاقه<sup>۱۹۰</sup> / منفعت»، در یکی از چهار ناحیه نشان داده شده در تصویر زیر قرار می‌دهد:



تصویر ۷۱. ماتریس قدرت / علاقه

• **ذینفعان:** تعاریف مختلفی برای ذینفعان بیان شده است. این واژه فقط برای کسانی که از فعالیت‌های کسب‌وکار بهره و نفع می‌برند استفاده نمی‌شود، بلکه ذینفع، فرد یا گروهی است که چه در منفعت و چه در ضرر، از سازمان تأثیر می‌پذیرد. مطابق با تعریف انجمن مدیریت پروژه، ذینفع به اشخاص یا سازمان‌هایی اطلاق می‌شود که فعالانه در پروژه دخیل بوده و منافع آن‌ها از اجرا، تکمیل یا لغو پروژه به‌صورت منفی یا مثبت تأثیر می‌پذیرد و می‌توانند بر روی پروژه و دست‌آوردهای آن تأثیر بگذارند.

- ✓ ذینفعان ممکن است مالکان و صاحبان سازمان باشند مانند مدیرعامل، رئیس آژانس یا سهام‌داران.
- ✓ ذینفعان ممکن است کسانی باشند که مستقیماً در فعالیت‌های سازمان همکاری می‌کنند مانند کارکنان سازمان، تیم اجرایی پروژه و پیمانکاران.
- ✓ ذینفعان ممکن است کسانی باشند که تأثیر به‌سزایی بر سازمان دارند اما ارتباط مستقیمی با فعالیت‌های سازمان ندارند. مانند تولیدکنندگان، توزیع‌کنندگان و مصرف‌کنندگان نهایی، حامیان یا مشاوران.

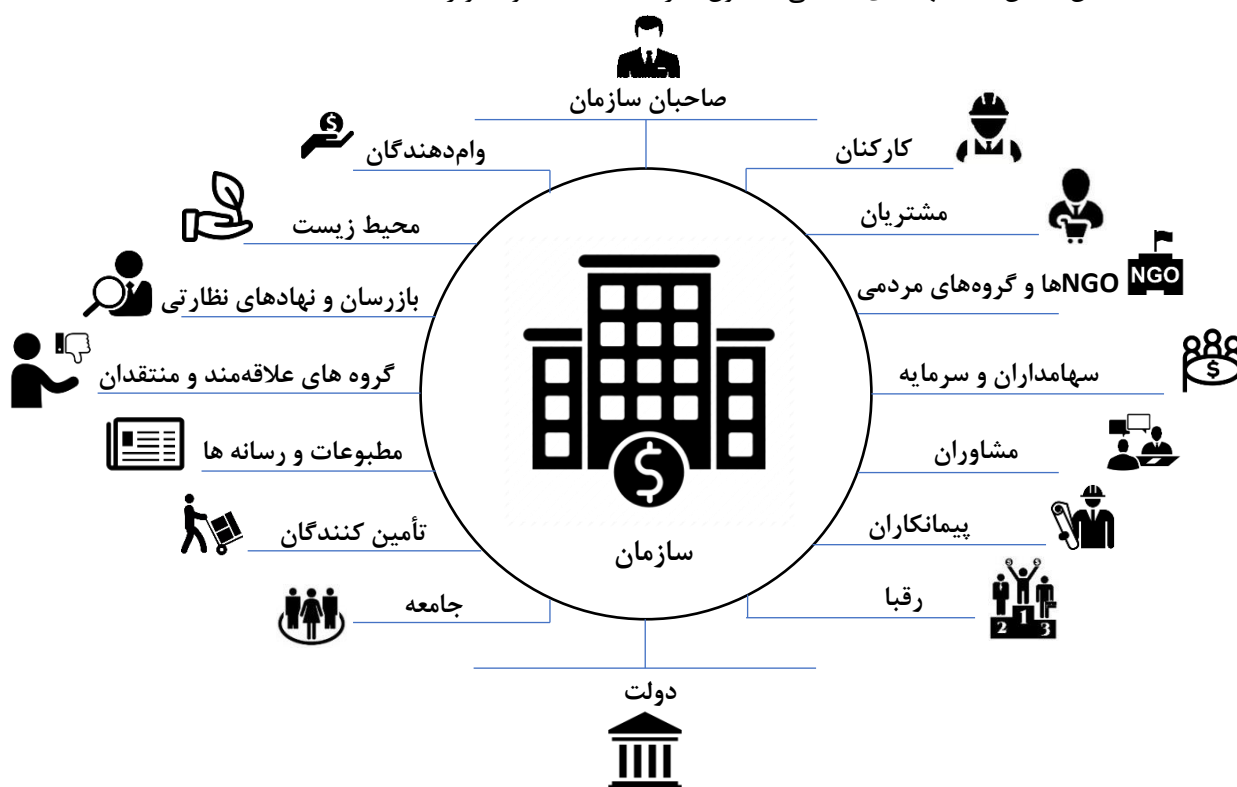
<sup>188</sup> Power/Interest Matrix

<sup>189</sup> Power

<sup>190</sup> Interest



- ✓ ذینفعان ممکن است کسانی باشند که به صورت مستقیم با سازمان در ارتباط نیستند مانند جامعه یا همسایه‌ها در یک پروژه ساختمانی.
- ✓ ذینفعان ممکن است نهادهای سیاسی یا قانون‌گذار باشند. مانند دولت و رسانه‌ها.



تصویر ۷۲. ذینفعان سازمان

- **قدرت:** قدرت را به‌عنوان مکانیزمی که ذینفعان برای اعمال نفوذ در یک پروژه از آن استفاده می‌کنند، تعریف می‌کنند. قدرت نشان‌دهنده میزان اثرگذاری ذینفع بر سازمان است. دلایل مهم ایجاد قدرت برای یک ذینفع شامل قدرت فیزیکی، قدرت ناشی از موقعیت، قدرت منابع، قدرت ناشی از سیستم، قدرت ناشی از تخصص و قدرت شخصی می‌باشند. زمانی که یک ذینفع به دلیل وجود یکی از این دلایل، قدرتمند باشد می‌تواند سازمان را برای انجام اقداماتی خاص وادار یا ترغیب نماید.
- **علاقه:** علاقه ذینفعان به دلیل منافع‌ای که از فعالیت‌های مرتبط با کسب‌وکار به دست می‌آورند و یا حق و حقوقی که در سازمان دارند ایجاد می‌شود. علاقه به میزان تأثیرپذیری ذینفعان از سازمان اشاره می‌کند. این علاقه منجر به دخالت و مشارکت ذینفعان در فعالیت‌های سازمان می‌شود. یعنی هرچه میزان منفعت و اثرپذیری ذینفعان بیشتر باشد میزان علاقه و تمایل آن‌ها نسبت به سازمان نیز افزایش پیدا می‌کند. علاقه می‌تواند به دلایل مختلفی مانند دست‌یابی به اهداف و رسالت‌ها، منافع اقتصادی، حقوق قانونی، کسب حمایت‌های سیاسی و اجتماعی، مسائل بهداشتی و ایمنی، توسعه فرصت‌ها و حفظ وضع موجود، مالکیت و غیره به وجود بیاید.

پس از ارزیابی و گروه‌بندی ذینفعان، سازمان خواهد توانست ذینفعان را اولویت‌بندی نموده و نحوه برخورد با هر گروه را مدیریت کند.

## گام‌های اجرا:

**گام ۱: شناسایی ذینفعان.** اولین گام در مدیریت ذینفعان، شناسایی آن‌ها می‌باشد. در این گام باید با دیدی جامع، کلیه افراد، سازمان‌ها و گروه‌های ذینفع سازمان شناسایی شوند. کلیه ذینفعان سازمان را می‌توان طی برگزاری جلسات طوفان فکری با مدیران شرکت و افراد دارای مسئولیت، با مراجعه به اسناد موجود، برگزاری ورکشاپ، اینترنت، ایجاد نقشه فرآیند as-is و صحبت با افراد درگیر در پروژه شناسایی کرد. طرح سوالات زیر می‌تواند در شناسایی ذینفعان کمک کند:

- چه کسانی از خروجی سیستم استفاده می‌کنند؟ مصرف‌کننده نهایی چه کسی است؟
- چه کسانی ورودی سیستم را تأمین می‌کنند؟
- چه کسانی بر سیستم نظارت دارند؟
- چه افراد دیگری از خروجی سیستم متأثر می‌شوند؟
- چه کسانی سیستم را زمان تحویل ارزیابی می‌کنند؟
- چه کسانی از خروجی سیستم سود می‌برند؟
- چه کسانی ممکن است تحت تأثیر نتیجه منفی قرار بگیرند؟
- آیا استفاده‌کنندگان داخلی و خارجی دیگری هستند که باید نیازهایشان تعیین شود؟

**گام ۲: تعیین میزان علاقه و قدرت ذینفعان.** در گام دوم می‌بایست ذینفعان را از لحاظ میزان قدرت و علاقه آن‌ها امتیازدهی کرد. این کار در نهایت منجر به شناسایی ذینفعانی می‌شود که بیش‌ترین تأثیر را در موفقیت سازمان دارند. یعنی ذینفعانی که هم به دلیل منافع حاصله از سازمان علاقه و توجه زیادی به سازمان نشان می‌دهند و هم به دلیل قدرت زیادی که دارند می‌توانند اعمال نفوذ کنند. برای شناسایی میزان قدرت و علاقه ذینفعان می‌توان از سوال‌هایی مشابه زیر استفاده کرد:

- کدام ذینفعان بیش‌ترین تأثیر را بر سازمان دارند؟
- حوزه‌های تأثیرگذاری ذینفعانی که بر سازمان تأثیر می‌گذارند چیست؟
- کدام ذینفعان بیش‌ترین تأثیر را از سازمان می‌پذیرند؟
- ذینفعان تأثیرپذیر از سازمان، بیش‌تر در چه حوزه‌هایی منفعت کسب می‌کنند؟
- نوع ارتباط هر ذینفع با سازمان چگونه است؟ مستقیم (مطابق با قرارداد) یا غیر مستقیم؟

با پاسخ‌گویی به این دست از سوالات می‌توان میزان علاقه و قدرت هر ذینفع را مطابق با جدولی مشابه زیر امتیازدهی کرد:

جدول ۲۳. جدول امتیازدهی علاقه و قدرت

۰	۱	۲	۳	۴
بدون علاقه/ قدرت	علاقه/ قدرت کم	علاقه/ قدرت متوسط	علاقه/ قدرت زیاد	علاقه/ قدرت بسیار زیاد

**گام ۳: ترسیم ماتریس قدرت - علاقه.** پس از تعیین امتیاز علاقه و قدرت برای هریک از ذینفعان می‌توان آن‌ها را در یکی از خانه‌های ماتریس قدرت - علاقه قرار داد.

**گام ۴: تعیین روش‌های برخورد با گروه‌های مختلف ذینفعان.** بعد از تهیه ماتریس قدرت - علاقه می‌توان تصمیمات مناسبی در خصوص نحوه برخورد با هر گروه از ذینفعان اتخاذ کرد:

- **ذینفعان کلیدی:** ذینفعانی که در این خانه قرار می‌گیرند اصلی‌ترین ذینفعان سازمان هستند که هم توانایی اعمال قدرت زیادی بر سازمان دارند و هم منافع یا زیان‌های زیادی از سمت سازمان متوجه آن‌ها است. در نتیجه سازمان نه

تنها باید آن‌ها را راضی نگه دارد بلکه باید این ذینفعان را در تمام تصمیم‌گیری‌ها و فعالیت‌های خود مشارکت داده و از آن‌ها مشاوره بگیرد. این ذینفعان علاقه زیادی به استراتژی‌های سازمان دارند.

- **ذینفعان اولیه:** این ذینفعان توانایی اثرگذاری فراوانی بر سازمان دارند ولی خودشان چندان از وضعیت سازمان متأثر نمی‌شوند. یعنی موفقیت یا شکست سازمان، تأثیر زیادی بر آن‌ها ندارد. بنابراین این گروه از ذینفعان چالش زیادی برای سازمان به همراه دارند. معمولاً سازمان‌های قانون‌گذار یا سازمان‌های سرمایه‌گذاری در این گروه قرار می‌گیرند. سازمان می‌بایست تمام توان خود را برای کسب رضایت این گروه از ذینفعان به کار بندد. نمونه‌هایی از این ذینفعان، نهادهای صدور پروانه ساخت و بازرسی در پروژه‌های ساختمانی است. آن‌ها به‌طور خاص به نتیجه پروژه علاقه‌مند نیستند ولی قدرت قابل توجهی برای تأثیر در اجرای پروژه با زمان و بودجه برنامه‌ریزی شده دارند.

- **ذینفعان ثانویه:** این ذینفعان، افراد یا سازمان‌هایی هستند که موفقیت یا شکست سازمان تأثیر زیادی بر آن‌ها می‌گذارد ولی توانایی اعمالی نفوذ زیادی ندارند. بنابراین سازمان می‌بایست در برخورد با این گروه از ذینفعان، همواره آن‌ها را نسبت به وضعیت موجود با خبر نگه دارد. به‌عنوان مثال سازمان می‌تواند برای پاسخگویی به نیازهای این دسته از ذینفعان یک وبسایت تهیه نموده و آن را همیشه به روز نگه دارد. همچنین می‌توان برای این ذینفعان به‌صورت دوره‌ای اطلاعیه‌های خبری و مطبوعاتی منتشر کرد. این ذینفعان با توجه به منافع زیادی که می‌توانند از سمت سازمان دریافت کنند، قادر به ارائه توصیه‌های خوبی در تصمیم‌گیری‌ها هستند.

- **ذینفعان کم اهمیت:** این‌ها ذینفعانی هستند که توانایی زیادی برای اعمال نفوذ در سازمان نداشته و از طرف دیگر با توجه به این که تأثیر زیادی از سازمان نمی‌پذیرند تمایل چندانی به دخالت در فعالیت‌های داخلی سازمان ندارند. برای این ذینفعان نیازی به انجام اقدام فوری نیست و همواره می‌بایست آن‌ها را درادور تحت کنترل و مراقبت خود نگه داشت. توجه داشته باشید که این ذینفعان نباید نادیده گرفته شوند ولی نباید زمان زیادی را هم صرف ارتباط با آن‌ها کرد. اغلب نظارت دوره‌ای بر آن‌ها برای اطمینان از این که سطح قدرت و علاقه آن‌ها تغییر زیادی نکرده باشد کفایت می‌کند.

پس از شناسایی ذینفعان و اولویت‌بندی آن‌ها با استفاده از ماتریس علاقه- قدرت، در گام‌های بعدی خواهید توانست فرایند مدیریت ذینفعان را به‌طور کامل اجرا کنید:

**گام ۵: برنامه‌ریزی تعامل با ذینفعان.** استراتژی‌های مناسب تعامل با هر گروه از ذینفعان را تدوین کنید. مواردی از این قبیل را می‌بایست مورد بررسی قرار دهید: چگونه می‌توانید محصولات و خدماتی را که به مشتریان ارائه می‌دهید بهبود بخشید؟ آیا باید پیشنهاد خود را متناسب با بخش‌های مختلف مشتری تنظیم کنید؟ چگونه می‌توانید با تأمین‌کنندگان همکاری موثرتری داشته باشید؟ چه چیزی باعث افزایش روحیه کارمندان می‌شود؟ چه مسائل داخلی باید حل شود؟ چه چیزی ممکن است ذینفعان خارجی را به همکاری بیش‌تر ترغیب کند؟ چه فرصت‌هایی برای برقراری ارتباط و تعامل با گروه‌های مختلف ذینفعان وجود دارد؟ چگونه می‌توانید برداشت عمومی از سازمان را تغییر دهید؟ کدام سیاست یا اقدامات ممکن است موجب به وجود آمدن ریسک از دست دادن آن‌ها یا ایجاد تهدید توسط آن‌ها شود؟ باید بر کدام مناطق تمرکز کنید؟ با در نظر گرفتن سهولت اجرا، هرگونه هزینه یا صرفه‌جویی در هزینه و در نظر گرفتن تأثیر آن بر سایر ذینفعان، تأثیر هر پیشنهاد را بررسی کنید. نویسندگان "مدیریت برای سهامداران" بیان می‌کنند که معامله منافع یک گروه از سهامداران در برابر منافع گروهی دیگر از سهامداران یک استراتژی پر خطر است. با گذشت زمان منافع ذینفعان با هم همراه می‌شود، بنابراین یافتن راه‌حلی‌هایی خلاقانه که منافع چندین ذینفع را تأمین کند بسیار مهم است.

**گام ۶: برقراری ارتباط و توسعه روابط با ذینفعان.** می‌توان از یک ارتباط یک طرفه با ذینفعان برای ارائه دیدگاه‌های سازمان استفاده کرد اما این روش ارتباطی تنها در صورتی موثر است که فرضیاتی که بر اساس آن بنا شده است دقیق باشد.

ارتباط دو طرفه شامل گفتگو و مذاکره با ذینفعان ممکن است دشوارتر باشد، اما می‌تواند به درک بهتر دیدگاه‌های آن‌ها منجر شود. همچنین می‌تواند اعتبار شما را نزد ایشان تقویت کرده و به توسعه روابط مبتنی بر اعتماد و احترام، حل تعارضات و تکامل سناریوی برنده-برنده کمک کند. بازخوردی را که از طرف ذینفعان می‌گیرید کنترل کرده و از آن‌ها به‌عنوان مبنای مذاکرات و اقدامات استفاده کنید. یک برنامه ارتباطی فعال با هدف حمایت از استراتژی‌ها و دور کردن ذینفعان از موقعیت‌هایی که موفقیت کسب‌وکار را تهدید می‌کند تهیه کنید.

**گام ۷: درک ذینفعان و پاسخگویی به نیازهای آنان.** می‌توانید با توجه به موارد گفت شده لیستی از ذینفعان و نیازها و انتظارات هر یک تهیه کرده و نحوه پاسخگویی به هر نیاز، اولویت‌بندی پاسخگویی به نیازمندی‌ها و مشکلاتی که در صورت عدم پاسخگویی با نیازمندی‌ها ایجاد می‌شود را مشخص کنید. برای این کار خود را به جای ذینفعان بگذارید و از خود بپرسید نحوه نگرش آن‌ها نسبت به سازمان شما چگونه است؟ نیازها و نگرانی‌های آن‌ها چیست؟ عوامل تأثیرگذار بر آن‌ها کدام‌ها هستند؟ آن‌ها چه باورهایی دارند؟ ارزش از نظر آن‌ها چیست؟ نمایانگر چه فرصت‌ها و تهدیدهای بالقوه‌ای هستند؟ هر آن‌چه را در خصوص رفتارهای فعلی و گذشته آن‌ها می‌دانید و زمینه‌های ایجادکننده این رفتارها را در نظر بگیرید. برای این منظور استفاده از جدولی مشابه زیر می‌تواند مفید واقع شود.

جدول ۲۴. لیست ذینفعان سازمان

نام ذینفع	میزان قدرت	بیش‌ترین حوزه قدرت	میزان علاقه	بیش‌ترین حوزه علاقه	فهرست خواسته‌ها و انتظارات

در پایان می‌بایست این نکته را همواره مدنظر داشت که محیطی که یک شرکت در آن فعالیت می‌کند ساکن نیست. قدرت و منافع گروه‌های ذینفع با گذشت زمان تغییر خواهد کرد، بنابراین بررسی منظم روابط ذینفعان ضروری است.

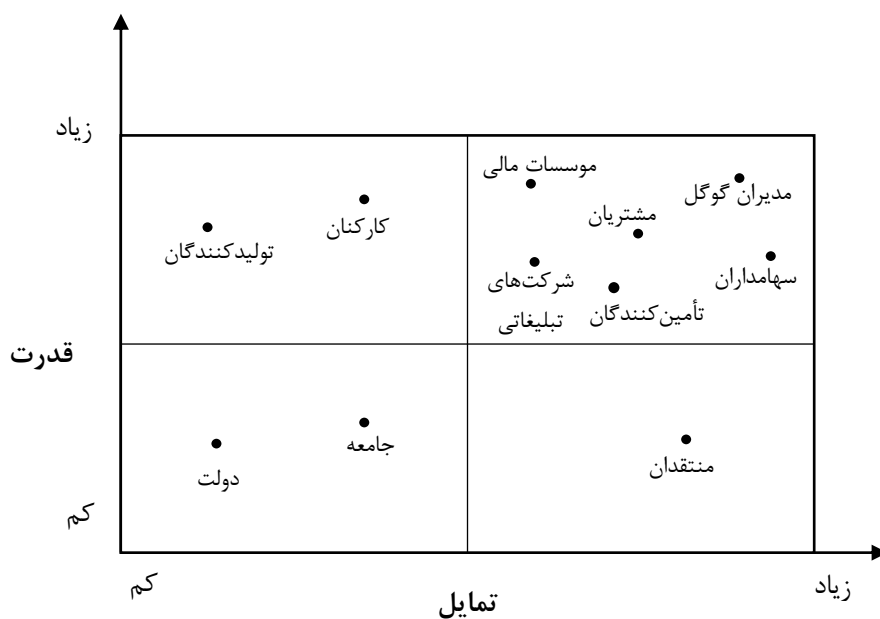
مدیران باید از موارد زیر جلوگیری کنند:

- این فرض که آن‌ها می‌دانند ذینفعان آن‌ها چه فکری می‌کنند.
- مدیریت ذینفعان یک فرایند یک طرفه است.
- نادیده گرفتن منافع یک گروه در برابر منافع گروه دیگر.
- نادیده گرفتن و عدم تعامل با گروه‌های ذینفع که منتقدان سازمان هستند.
- غفلت از منافع ذینفعان مهم.

**مثال.** در ادامه، انواع ذینفعان شرکت گوگل و نحوه تعامل این شرکت با هر گروه از ذینفعان را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

- **قدرت بالا-علاقه زیاد:** شرکت گوگل با تبلیغ‌کنندگان (که درآمدزایی دارند)، سهامداران، تأمین‌کنندگان (سخت‌افزار)، مشتریان، مدیران و موسسات مالی در تعامل است و حداکثر تلاش خود را برای جلب رضایت آن‌ها انجام می‌دهد. آن‌ها در تصمیم‌گیری‌های مرتبط با استراتژی‌ها و همچنین اداره شرکت، مشارکت می‌کنند. همچنین حرکات رقبا (مایکروسافت و یاهو) با استفاده از استراتژی‌های مقابله برای خنثی کردن استراتژی‌های آن‌ها با دقت، کنترل و مدیریت می‌شود.

- **قدرت بالا - علاقه کم:** تولیدکنندگان محتوا (for Orkut, YouTube, Blogger, Scholar) و کارکنان (که نرم‌افزار را توسعه می‌دهند) علاقه چندانی به استراتژی‌های شرکت ندارند ولی قدرت بالایی در تصمیم‌گیری‌های شرکت دارند. در چنین وضعیتی گوگل با ارائه خدمات رایگان به ارائه‌دهندگان محتوای خود و ساخت زمین بازی، محل استراحت و دفتر لوکس برای کارمندان، سعی می‌کند رضایت آن‌ها را جلب کند.
- **قدرت کم - علاقه زیاد:** رسانه‌ها، منتقدان فن‌آوری اطلاعات و گروه‌های فعال، ذینفعان این گروه را تشکیل می‌دهند. گوگل این افراد را به اندازه کافی مطلع نگه می‌دارد و با آن‌ها صحبت می‌کند تا مطمئن شود که هیچ مسئله مهمی به وجود نیامده است. این گروه، اغلب مسئول گسترش نام تجاری شرکت گوگل هستند.
- **قدرت کم - علاقه کم:** دولت و جامعه این گروه را تشکیل می‌دهند. گوگل فعالیت‌های سیاسی را رصد می‌کند و فعالیت‌های مرتبط با مسئولیت اجتماعی<sup>۱۹۱</sup> (CSR) و رویدادهای دانشگاهی را برای جلب رضایت این گروه از ذینفعان، مدیریت می‌کند.



تصویر ۷۳. ماتریس قدرت-علاقه گوگل

اشتباه رایج در استفاده از ماتریس علاقه-قدرت این است که به جای قرار دادن ذینفعان در جای واقعی، آن‌ها را در جایی که دوست داریم قرار دهیم. بنابراین پیشنهاد می‌شود این کار به صورت گروهی انجام شود.

#### مزایا:

- به یافتن راه ارتباطی موثر با ذینفعان و اخذ تصمیمات بهتر کمک می‌کند.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

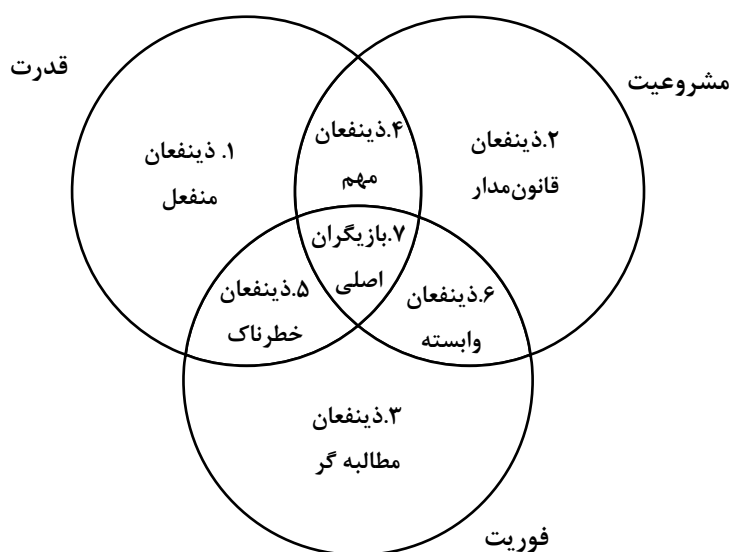
- طبقه‌بندی ذینفعان امری ذهنی است و می‌تواند با خطا همراه باشد.
- باید به‌طور مداوم بروزرسانی شود.
- قرار دادن ذینفعان در خانه‌های این ماتریس نگرش آن‌ها را نسبت به سازمان نشان نمی‌دهد.

<sup>191</sup> Corporate Social Responsibility

## مدل برجستگی<sup>۱۹۲</sup>

### منظور از ذینفعان برجسته چیست؟

یکی دیگر از مدل‌های تحلیل ذینفعان «مدل برجستگی» است که با استفاده از سه معیار «قدرت<sup>۱۹۳</sup>»، «مشروعیت<sup>۱۹۴</sup>» و «فوریت<sup>۱۹۵</sup>»، ذینفعان مهم و برجسته را شناسایی می‌کند. از آن‌جا که این مدل برای اولین بار توسط میشل<sup>۱۹۶</sup>، اگلی<sup>۱۹۷</sup> و وود<sup>۱۹۸</sup> ارائه شد، از این تکنیک با نام «مدل میشل» نیز یاد می‌شود. عبارت برجستگی در این مدل به معنی «قابل توجه بودن» یا «مهم و برجسته بودن» است. برجستگی ذینفعان به معنای اهمیت و اولویتی است که مدیر پروژه/شرکت برای ذینفعان خود قائل است. مدل برجستگی برای ذینفعان پروژه به صورت یک نمودار ون به شکل زیر نشان داده می‌شود. هر معیار ارزیابی دارای یک دایره است. تقاطع دایره‌ها به شما کمک می‌کند ذینفعان پروژه را که نیازمندی‌های متفاوتی دارند گروه‌بندی کنید:



تصویر ۷۴. مدل برجستگی

- **قدرت:** منظور از قدرت، توانایی یک ذینفع در تأثیرگذاری بر نتایج پروژه/شرکت است. به عبارت دیگر قدرت، میزان توانایی ذینفع در تحمیل اراده خود را نشان می‌دهد. مدیران می‌بایست روی ذینفعان با قدرت بالا تمرکز کنند. تعداد این ذینفعان معمولاً کم است.
- **مشروعیت:** تقاضاها و انتظارات قانونی و بر حق ذینفعان را مشروعیت می‌گویند. مدیران نباید وقت خود را صرف ذینفعانی کنند که منافع قانونی ندارند. در نقطه مقابل، عدم توجه به ذینفعانی که دارای انتظارات مشروع هستند ممکن است پروژه را با مشکلاتی مواجه کند.
- **فوریت:** منظور از فوریت، بازه زمانی مورد انتظار ذینفعان برای پاسخگویی به نیازهایشان است. فوریت را می‌توان میزان جالب توجه بودن نتیجه پروژه برای ذینفعان و زمان مورد انتظار آن‌ها برای دریافت این نتیجه نیز تعریف کرد. فوریت

<sup>192</sup> Salience Model

<sup>193</sup> Power

<sup>194</sup> Legitimacy

<sup>195</sup> Urgency

<sup>196</sup> Ronald K. Mitchell

<sup>197</sup> Bradley R. Agle

<sup>198</sup> Donna J. Wood

ذینفعان در یکی از دو حالت زیر ایجاد می‌شود: الف. ذینفعان نسبت به پارامتر زمان حساس باشند. ب. اصل موضوع از نظر ذینفعان، مهم و بحرانی باشد.

دسته‌بندی ذینفعان با استفاده از این سه معیار، امکان محدود کردن تعداد ذینفعان حیاتی و تصمیم‌گیری در شرایط خاص را فراهم می‌کند. از میان معیارهای سه‌گانه، هرچه تعداد بیش‌تری در مورد یک ذینفع صدق کند آن ذینفع از اهمیت بیش‌تری برخوردار خواهد بود. هریک از ذینفعان می‌توانند بر اساس دارا بودن یک، دو یا سه ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت در یکی از نواحی نمودار برجستگی قرار گیرند. بر این اساس، ۷ گروه مختلف از ذینفعان به شرح زیر وجود خواهد داشت:

**ذینفعان نهفته<sup>۱۹۹</sup>:** ذینفعان نهفته، آن‌هایی هستند که تنها یکی از ۳ معیار قدرت، مشروعیت و فوریت را دارند. این ذینفعان باید تحت نظر باشند زیرا کسب یک ویژگی دیگر می‌تواند آن‌ها را به ذینفعان مهم یا خطرناک تبدیل کند. انواع ذینفعان نهفته شامل موارد زیر است:

- **ذینفعان منفعل<sup>۲۰۰</sup>:** اولین گروه از ذینفعان نهفته، ذینفعان منفعل هستند. این ذینفعان قدرت دارند اما فوریت یا مشروعیت ندارند. ذینفعان منفعل قدرت خود را اعمال نمی‌کنند زیرا الزامات آن‌ها به اندازه کافی مشروع و فوری نیست. آن‌ها می‌توانند با قدرت بالای خود، پروژه را تحت تأثیر قرار داده و مشکلاتی ایجاد کنند. این ذینفعان توانایی کسب فوریت و مشروعیت را دارند، بنابراین باید با دقت مدیریت شوند. به‌عنوان مثال، یک فرد یا گروهی که قادر به جلب توجه رسانه‌ها است یک ذینفع منفعل محسوب می‌شود. ذینفعان منفعل به مشارکت فعال و ارتباط عمده نیازی ندارند. با این حال، مدیران باید آن‌ها را بشناسند زیرا اگر این ذینفعان مشروعیت یا فوریتی کسب کنند، می‌توانند از برجستگی بیش‌تری برخوردار شوند.
- **ذینفعان قانون‌مدار<sup>۲۰۱</sup>:** گروه دوم از ذینفعان نهفته، ذینفعان قانون‌مدار هستند. این‌ها ذینفعانی هستند که انتظارات مشروع دارند اما قدرت و فوریتی برای اعمال نظر ندارند. به دلیل کمبود قدرت، این ذینفعان قادر به اعمال نفوذ نیستند. این گروه معمولاً شامل سازمان‌های غیر انتفاعی و سازمان‌های داوطلبانه مانند موسسات خیریه هستند. اگرچه این ذینفعان، قدرت و فوریت کمی دارند، اما سازمان به دلیل مشروعیت درخواست‌های آن‌ها، می‌بایست الزاماتشان را برآورده کند. معمولاً مدیران تا زمانی که این ذینفعان قدرت نداشته باشند یا نیاز به توجه فوری نداشته باشند، آن‌ها را مورد توجه قرار نمی‌دهند.
- **ذینفعان مطالبه‌گر<sup>۲۰۲</sup>:** ذینفعان مطالبه‌گر، نوع دیگری از ذینفعان نهفته می‌باشند. این گروه، ذینفعانی هستند که همیشه فکر می‌کنند کار آن‌ها نیاز به توجه فوری دارد ولی از مشروعیت کافی برخوردار نبوده و هیچ قدرتی برای اعمال نظر ندارند. اگر مدیران، زمان و تلاش بیش از حدی برای این ذینفعان صرف کنند، پیشرفت زیادی در کارها حاصل نخواهد شد. اما مدیران باید این ذینفعان را در جریان قرار دهند. این ذینفعان سر و صدا ایجاد کرده و در صورت عدم تأمین نیازهایشان می‌توانند سایر ذینفعان را تحریک کنند. آن‌ها خواهان توجه هستند و باید با دقت مدیریت شوند. به‌عنوان مثال، پروژه‌ای را در نظر بگیرید که در یک مکان عمومی انجام می‌شود و ساکنان محله به این پروژه علاقه نشان داده و خواهان اطلاعات هستند. در این صورت، ساکنان محله، ذینفعان مطالبه‌گر محسوب می‌شوند.

**ذینفعان احتمالی<sup>۲۰۳</sup>:** ذینفعانی که دو پارامتر از سه پارامتر قدرت، مشروعیت و اولویت را دارند به‌عنوان ذینفعان احتمالی شناخته می‌شوند. این ذینفعان به سمت مرکز مدل حرکت می‌کنند:

- **ذینفعان مهم<sup>۲۰۴</sup>:** اولین گروه از ذینفعان احتمالی، ذینفعان مهم هستند که دارای قدرت و مشروعیت بوده اما مطالبه یا ادعای فوری ندارند. نیازهای ارتباطی و درگیری‌های این گروه باید همیشه در نظر گرفته شود. این ذینفعان انتظارات زیادی دارند و معمولاً بسیار مورد توجه قرار می‌گیرند. از آن‌جا که این ذینفعان علاقه بر حقی به پروژه دارند، مدیران باید با آن‌ها از نزدیک درگیر شده و یک استراتژی برای مدیریت آن‌ها داشته باشند. اما از آن‌جا که فوریت کمی دارند، اولویت آن‌ها نسبت به ذینفعان اصلی کم‌تر خواهد بود. به‌عنوان مثال، یک پروژه ساختمانی را در نظر بگیرید که مقامات محلی در آن ذینفع هستند. اگرچه آن‌ها نسبت به این پروژه، فوریت ندارند، ولی مسئولین پروژه آن‌ها را از نزدیک مدیریت خواهند کرد زیرا هم قدرت دارند و هم مشروعیت. همین قدرت و مشروعیت، آن‌ها را برای رسیدن به موفقیت در پروژه مهم می‌کند، اما فوریت کم آن‌ها به این معنی است که ممکن است بخشی از تلاش اصلی پروژه نباشند.
- **ذینفعان خطرناک<sup>۲۰۵</sup>:** ذینفعان خطرناک گروه دیگری از ذینفعان احتمالی هستند. این ذینفعان دارای ترکیب خطرناکی از قدرت و فوریت هستند. این ترکیب، آن‌ها را حتی اگر مستقیماً در پروژه نقشی نداشته باشند، تبدیل به عاملی مهم/خطری در مسیر موفقیت می‌کند. این ذینفعان می‌توانند مقتدر باشند و حتی از ابزارهای خشونت‌آمیز استفاده کرده و برای پروژه دردسر ساز شوند. ولی مشروعیت کم، باعث آسیب‌پذیری آن‌ها می‌شود. بنابراین سازمان باید نیازهای آن‌ها را برآورده کرده و راضی نگه دارد. شناخت ذینفعان خطرناک بسیار مهم است، با این وجود رسیدگی به درخواست‌های آن‌ها همیشه ضروری نیست. به‌عنوان مثال، یک گروه علاقه مند با جزئیات نادرست یا به عمد دست‌کاری شده درباره دست‌آوردهای زیست‌محیطی یک شرکت می‌تواند ذینفع خطرناکی محسوب شود. سازمان باید با احتیاط این ذینفعان را مدیریت کند. به‌عنوان یک مثال دیگر، فرض کنید در منطقه‌ای دور افتاده از یک کشور جهان سوم کار می‌کنید، در این وضعیت، گروهی از تروریست‌های محلی می‌توانند به‌عنوان ذینفعان خطرناک عمل کنند. امنیت اعضای تیم پروژه، در درجه اول اهمیت قرار دارد. مدیران پروژه باید این ذینفعان را شناسایی کرده و برنامه‌ای برای کاهش تهدیدهای آن‌ها تدوین کنند.
- **ذینفعان وابسته<sup>۲۰۶</sup>:** آخرین گروه از ذینفعان احتمالی، ذینفعان وابسته هستند. این ذینفعان مشروع و فوری بوده اما فاقد قدرت هستند. این بدان معناست که این ذینفعان برای تحمیل اراده خود در پروژه، به افراد دیگری مانند ذینفعان مهم وابسته اند. مدیران پروژه باید در صورت نیاز به استفاده از نقاط قوت این ذینفعان در هدایت پروژه یا پیچیدگی‌های سازمانی، آن‌ها را در جریان پروژه قرار دهد. به‌عنوان مثال، این ذینفعان ممکن است کاربران نهایی یک اپلیکیشن یا ذینفعانی باشند که تأثیرات ثانویه پروژه را تحمل می‌کنند که بار عمده‌ای برای آن‌ها محسوب می‌شود. با این وجود، کمبود قدرت، این ذینفعان را برای اطمینان از شنیدن کامل نیازهایشان و رسیدگی کامل به آن‌ها به تیم پروژه وابسته می‌کند. مسئولین پروژه به دلیل قانونی بودن و فوریت زیاد، مراقب آن‌ها هستند. آن‌ها ممکن است یک گروه تشکیل دهند یا با ذینفعان قدرتمند ارتباط برقرار کنند. در صورت عدم تأمین نیازهایشان، این امر می‌تواند برای پروژه دردسر ساز شود.

**ذینفعان نهایی<sup>۲۰۷</sup>:** به ذینفعانی که هر ۳ معیار را داشته باشند، ذینفعان نهایی گفته می‌شود. مدیران پروژه باید این ذینفعان را از نزدیک مدیریت کنند:

203 Expectant stakeholders  
204 Dominant Stakeholder  
205 Dangerous Stakeholder  
206 Dependent Stakeholder  
207 Ultimate stakeholders



- **ذینفعان اصلی<sup>۲۰۸</sup>**: مهم‌ترین حوزه در مدل برجستگی، جایی است که قدرت، فوریت و مشروعیت به هم می‌رسند. ذینفعان اصلی و نهایی پروژه همیشه باید مطلع، راضی و درگیر باشند. مدیر پروژه، باید توجه متمرکز را به این ذینفعان معطوف و آن‌ها را از نزدیک مدیریت کند. مدیریت عالی سازمان می‌تواند در این گروه قرار گیرد. وی بیش‌ترین توجه را از مدیر پروژه می‌طلبد و باید به‌موقع مورد توجه قرار گیرد.

**غیر ذینفعان<sup>۲۰۹</sup>**: ذینفعانی که در خارج از این نواحی قرار گیرند، از اهمیت خاصی برخوردار نبوده و در این مدل، مورد مطالعه قرار نمی‌گیرند. این نهادها در واقع ذینفع نیستند زیرا هیچ یک از ویژگی‌های قدرت، مشروعیت یا فوریت را ندارند. خوب است که مدیر پروژه از این ذینفعان آگاهی داشته باشد زیرا آن‌ها به اندازه‌ای مهم بوده‌اند که در مرحله اولیه شناسایی شوند. ولی در صورت نداشتن اهمیت زیاد، می‌توانند به‌عنوان بخشی از ریسک برنامه‌ریزی و مدیریت ذینفعان نادیده گرفته شوند.

توجه به این نکته مهم است که برجستگی ذینفعان می‌تواند در چرخه عمر پروژه تغییر کند. با توجه به محیط پویا در پروژه‌ها به‌طور مداوم ذینفعان جدید به پروژه اضافه خواهند شد و ذینفعان قبلی خارج خواهند شد. یک ذینفع ناتوان ممکن است قدرتمند شود و یک سهامدار نامشروع ممکن است به یک سهامدار قانونی تبدیل شود. بنابراین نمودارهای برجستگی ذینفعان می‌بایست به‌طور منظم، به‌روز و تجزیه و تحلیل شوند تا تغییرات در ویژگی‌های ذینفعان آشکار شود.

**جدول ۲۵. دسته‌بندی ذینفعان بر اساس مدل برجستگی**

درجه برجستگی	ویژگی	گروه	
پایین	قدرت	ذینفعان منفعل	ذینفعان نهفته
پایین	مشروعیت	ذینفعان قانون‌مدار	
پایین	فوریت	ذینفعان مطالبه‌گر	
متوسط	قدرت و مشروعیت	ذینفعان مهم	ذینفعان احتمالی
متوسط	قدرت و فوریت	ذینفعان خطرناک	
متوسط	فوریت و مشروعیت	ذینفعان وابسته	
بالا	قدرت، مشروعیت و فوریت	ذینفعان اصلی	ذینفعان نهایی

#### استراتژی‌های مدیریت ذینفعان بر اساس مدل برجستگی:

در مدل برجستگی هنگامی که ذینفعان در هر یک از گروه‌های فوق دسته‌بندی شدند، مطابق با موارد زیر مدیریت می‌شوند:

- سازمان باید بیش‌ترین اولویت را به گروه اصلی بدهد زیرا این گروه از همه ویژگی‌ها یعنی قدرت، فوریت و مشروعیت برخوردار هستند.
- اولویت بعدی مربوط به ذینفعان مهم، خطرناک و وابسته است زیرا آن‌ها ترکیبی از هر دو ویژگی را دارند.
- کم‌ترین اولویت نیز مربوط به ذینفعان قانون‌مدار، مطالبه‌گر و منفعل است. زیرا فقط یک ویژگی با آن‌ها در ارتباط است. اگرچه به این ذینفعان اهمیت کمی داده می‌شود، اما هم‌چنان باید نیازهای آن‌ها برآورده شود زیرا هرگز مشخص نیست که در چه گروه دیگری قرار خواهند گرفت.

می‌توان از چهار استراتژی معرفی شده در ماتریس PI برای برخورد با ذینفعان گروه‌بندی شده توسط مدل برجستگی استفاده کرد:

جدول ۲۶. ارتباط مدل برجستگی و ماتریس قدرت - علاقه

انواع ذینفعان در ماتریس قدرت - علاقه	انواع ذینفعان در مدل برجستگی	استراتژی مناسب
ذینفعان کلیدی	ذینفعان اصلی	مشارکت دادن
ذینفعان اولیه	ذینفعان مهم، خطرناک	ایجاد رضایت
ذینفعان ثانویه	ذینفعان وابسته	آگاه‌سازی
ذینفعان کم اهمیت	ذینفعان منفعل، قانون‌مدار، مطالبه‌گر	کنترل و مراقبت

توجه داشته باشید که جدول بالا بخشی از مدل برجستگی نیست.

#### گام‌های اجرا:

- ۱- کلیه ذینفعان را طی جلسه طوفان فکری با صاحب‌نظران یا افراد درگیر در پروژه شناسایی کنید.
- ۲- اهمیت هر ذینفع را بر اساس سه ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت تعیین کنید.
- ۳- پس از ارزیابی ذینفعان در هر سه بعد، آن‌ها را در یکی از گروه‌های ذینفعان قرار دهید.
- ۴- نحوه تعامل با هر ذینفع را مدیریت کنید.

**مثال.** پروژه ساخت یک کارخانه تولیدی در یک منطقه روستایی را در نظر بگیرید. برای این پروژه انواع مختلف ذینفعان به شکل زیر وجود دارند:

- کارکنانی که از کار اخراج شده‌اند می‌توانند ذینفعان منفعل باشند. این افراد در صورت طرح شکایت حقوقی علیه شرکت از اهمیت زیادی برخوردار خواهند شد.
- موسسات خیریه، مدارس و بیمارستان‌هایی که از این شرکت بوجه دریافت می‌کنند نمونه‌هایی از ذینفعان قانون‌مدار هستند. آن‌ها هیچ ادعایی ندارند.
- کارمندی که خواستار افزایش مکرر دستمزد، خارج از سیاست‌های تعیین شده شرکت است، ذینفع مطالبه‌گر محسوب می‌شود.
- دولت محلی یکی از ذینفعان اصلی پروژه است. آن‌ها از قدرت و مشروعیت برخوردارند اما به هیچ‌وجه فوریتی ندارند.
- یک مافیای محلی که به دنبال خراب‌کاری برای مقابله با توسعه منطقه‌ای است یک ذینفع خطرناک محسوب می‌شود.
- فرض کنید، این کارخانه تولیدی باعث جابجایی کشاورزان محلی در منطقه شده باشد. در این صورت آن کشاورزان ذینفعان وابسته شرکت می‌باشند زیرا دارای مشروعیت و فوریت هستند. آن‌ها برای حمایت از منافع خود به سایر ذینفعان قدرتمند اعتماد می‌کنند. این ذینفعان قدرتمند می‌توانند NGOهای غیرانتفاعی یا مدیریت شرکت‌هایی باشند که نسبت به نیازهای کشاورزان آواره حساس بوده و به آن‌ها غرامت کافی می‌دهند.
- فرض کنید سهامداران شرکت که قدرتمند و مشروع هستند، احساس می‌کنند که ساخت این کارخانه تولیدی جدید، تأثیر منفی بر قیمت سهام (فوریت) می‌گذارد، بنابراین با ادامه این پروژه مخالفت می‌کنند. از آن جا که این سهامداران ذینفعان اصلی شرکت هستند، خواسته آن‌ها می‌بایست مورد توجه قرار گیرد.

## جدول ۲۷. ذینفعان یک کارخانه تولیدی در منطقه روستایی

نام ذینفع	ویژگی ذینفع	نوع ذینفع
کارکنان اخراج شده	قدرت	منفعل
موسسات خیریه	مشروعیت	قانون مدار
کارمندان فعلی	فوریت	مطالبه گر
دولت محلی	قدرت و مشروعیت	مهم
مافیای محلی	قدرت و فوریت	خطرناک
کشاورزان منطقه	مشروعیت و فوریت	وابسته
سهامداران	قدرت، مشروعیت و فوریت	اصلی

حال فرض کنید یک حزب مخالف قدرتمند که به نفع کشاورزان است، با پیروزی در انتخابات به قدرت می‌رسد و ساخت کارخانه تولیدی را متوقف می‌کند. قبل از انتخابات، شاید این حزب قدرت و فوریت داشت اما از مشروعیت برخوردار نبود. اما آن‌ها با پیروزی در انتخابات ویژگی مشروعیت را نیز به دست آوردند. بنابراین تیم پروژه برای تحت کنترل داشتن کلیه ذینفعان، می‌بایست آن‌ها را به‌طور منظم رصد کند تا تغییرات در ویژگی‌های آن‌ها را متوجه شود.

### مزایا:

- یک دید عالی نسبت به ذینفعان و تأثیر بالقوه آن‌ها بر روی پروژه/ شرکت فراهم می‌کند.
- فقط ذینفعانی را که قدرت، فوریت و مشروعیت دارند در نظر می‌گیرد و با نادیده گرفتن ذینفعانی که هیچ ویژگی خاصی ندارند، منجر صرفه‌جویی در منابع، زمان و تلاش شده و به مسئولین پروژه برای صرف وقت در جایی که واقعاً مهم است کمک می‌کند.

### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- این کار به زمان و تلاش قابل توجهی برای تکمیل و سپس مدیریت به‌طور مداوم نیاز دارد زیرا ممکن است ذینفعان از یک گروه به گروه دیگر بروند.
- این مدل به‌صورت ذهنی انجام می‌شود بنابراین وجود تعصب نسبت به یک سری از ذینفعان می‌تواند بر طبقه‌بندی نهایی تأثیر بگذارد. به‌عنوان مثال یک مدیر پروژه ممکن است یک ذینفع را خطرناک تلقی کند، در حالی که دیگری ممکن است همان ذینفع را فقط مطالبه‌گر بداند. نگرش مدیر پروژه نسبت به ذینفعان ممکن است براساس فرهنگ و ارزش‌های ایشان متفاوت باشد.
- این مدل فرض می‌کند که ویژگی‌ها یا وجود دارند یا ندارند، در صورتی که ممکن است بین این دو متفاوت باشد. به عبارت دیگر این صفات ممکن است در سطوح مختلف وجود داشته باشند. به‌عنوان مثال، در این مدل، ذینفعان یا قدرت دارند یا ندارند. اما در واقعیت، ذینفعان ممکن است دارای سطوح مختلف قدرت باشند. به همین خاطر، این مدل امکان مقایسه یک ذینفع با ذینفع دیگر بر اساس یک معیار خاص را ایجاد نمی‌کند. آیا یک ذینفع از دیگری قدرتمندتر است؟ مدل پاسخی برای این سوال ندارد.
- این مدل بر اساس ۳ ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت بنا شده است. در حالی که ممکن است ویژگی‌های دیگری نیز وجود داشته باشد که بر روابط ذینفعان تأثیر بگذارند.

## نمودار پیازی ذینفعان<sup>۲۱۰</sup>

چگونه می‌توانیم ذینفعان مرتبط با یک پروژه را گروه‌بندی کنیم؟

نمودار پیازی ذینفعان تکنیکی است که به منظور تجسم ارتباط ذینفعان با هدف پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در این نمودار می‌توان روابط ذینفعان با یکدیگر یا با لایه‌های خاص پروژه را نیز نشان داد. اما تفاوت عمده‌ای که نمودار پیازی را متمایز می‌کند، تمرکز بر هدف پروژه در مرکز نمودار است. منظور از هدف پروژه در این جا همان محصول یا راه‌حلی است که کلیه فعالیت‌ها به منظور دستیابی به آن انجام می‌شود. این نمودار معمولاً از ۴ یا ۵ لایه تشکیل شده است. از داخلی‌ترین قسمت، این لایه‌ها به ترتیب، نمایانگر «محصول یا راه‌حل»، «سیستم کسب و کار»، «کسب و کار» و «محیط کسب و کار» هستند. در صورت نیاز می‌توان نمایش ذینفعانی که در هیچ یک از لایه‌های فوق قرار نمی‌گیرند، از یک لایه بیرونی‌تر نیز استفاده کرد.

با این حال، تمام لایه‌های مذکور، صرفاً پیشنهاد هستند و تیم پروژه می‌تواند به تعداد مورد نیاز، لایه‌هایی را حذف یا اضافه کند.

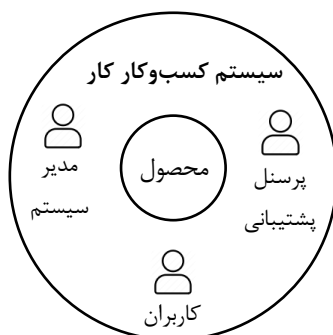
### گام‌های اجرا:

**گام ۱.** مرکز (کوچک‌ترین) دایره را رسم کنید. این دایره نشان‌دهنده محصول یا راه‌حلی است که توسط پروژه ارائه می‌شود. توجه داشته باشید، در صورتی که هدف نهایی یا دامنه پروژه هنوز مشخص نشده باشد، انجام این مرحله می‌تواند کمی مبهم باشد. اما اشکالی ندارد و بعداً با کسب دانش بیشتر می‌توانید نمودار را اصلاح کنید.



### تصویر ۷۵. لایه اول (مرکز) نمودار پیازی ذینفعان

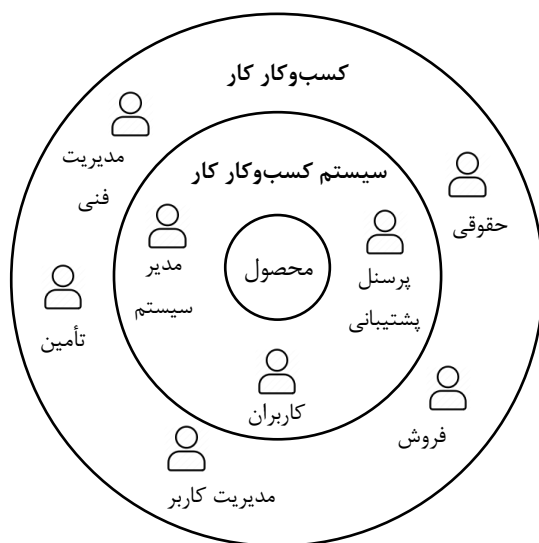
**گام ۲.** لایه ۲ (دایره بعدی) را بکشید. این دایره نشان‌دهنده سیستم کسب و کار است و نه تنها محصول نهایی بلکه ذینفعانی که مستقیماً با این محصول در ارتباط هستند را نیز نشان می‌دهد.



### تصویر ۷۶. لایه دوم نمودار پیازی ذینفعان

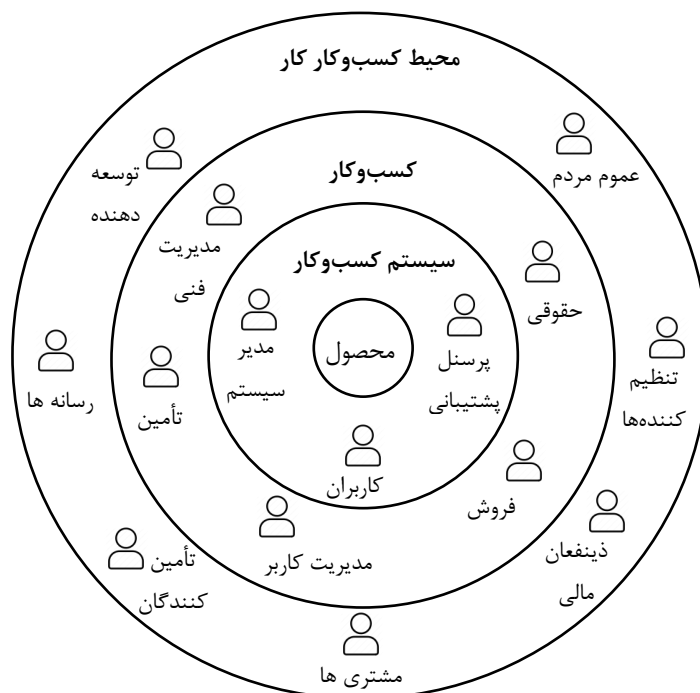
**گام ۳.** لایه سوم نمودار را اضافه کنید. این لایه نمایانگر کسب و کار یا سازمانی است که راه‌حل پروژه را میزبانی یا کنترل می‌کند. این لایه از نمودار با آنچه که «ذینفعان عملکردی سیستم» می‌نامند، تکمیل می‌شود. این‌ها سایر ذینفعان سازمان هستند که ممکن است مستقیماً با راه‌حلی که از آن سود می‌برند در تعامل نباشند.

<sup>۲۱۰</sup>Stakeholder Onion Diagram



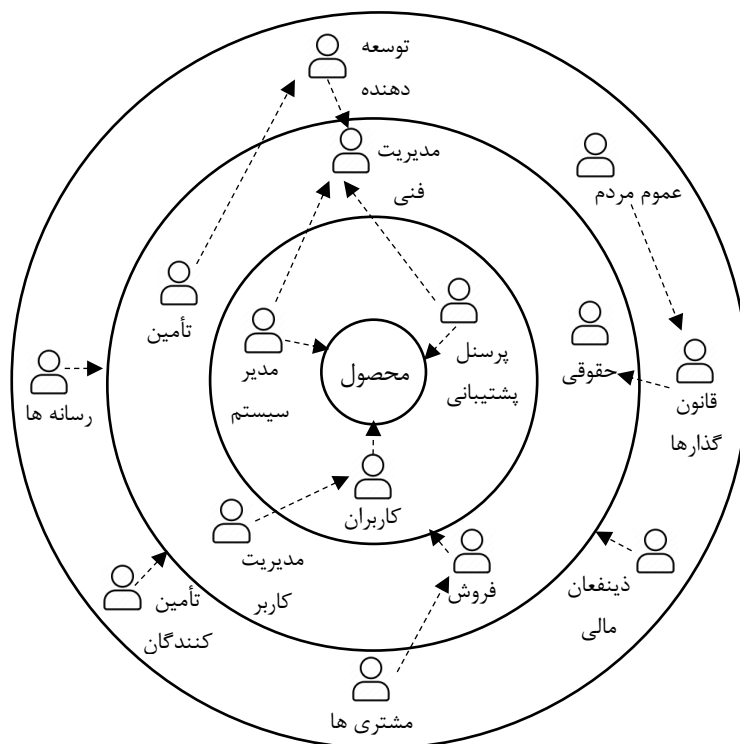
تصویر ۷۷. لایه سوم نمودار پیازی ذینفعان

**گام ۴.** لایه چهارم را اضافه کنید. این لایه نمایانگر محیط وسیع‌تری است که شرکت در آن فعالیت می‌کند. این لایه با ذینفعانی که خارج از شرکت هستند اما هنوز مهم هستند، تکمیل می‌شود. این ذینفعان شامل قانون‌گذاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، ذینفعان مالی مانند سهامداران، مردم (در صورت وجود تأثیر عمومی)، رسانه‌ها و موجودیت‌های مشابه هستند. توجه به این نکته ضروری است که احتمالاً اکثر تیم پروژه از جمله توسعه‌دهندگان در این حلقه آخر قرار می‌گیرند. اگرچه آن‌ها اغلب در داخل شرکت هستند، ولی معمولاً جزء ذینفعان عملکردی راه‌حل نبوده و معمولاً در نگهداری مداوم و عملیات مرتبط با راه‌حل نقشی ندارند. هر یک از اعضای تیم پروژه را که بتوان به‌عنوان ذی‌نفع عملکردی در نظر گرفت یا کسانی که در عملیات نگهداری مداوم درگیر هستند، باید در یکی از حلقه‌های دوم یا سوم نمودار قرار بگیرند.



تصویر ۷۸. لایه چهارم نمودار پیازی ذینفعان

**گام ۵.** تا این مرحله، یک نمودار پیاپی پایه، حاوی مقدار مناسبی از اطلاعات به دست آمده است. آخرین مرحله اضافه کردن پیکان‌های رابطه به نمودار است. ذینفعان می‌توانند با لایه قبلی نمودار یا با سایر ذینفعان خاص ارتباط داشته باشند. این ارتباط با پیکان‌هایی جهت‌دار نمایش داده می‌شود.



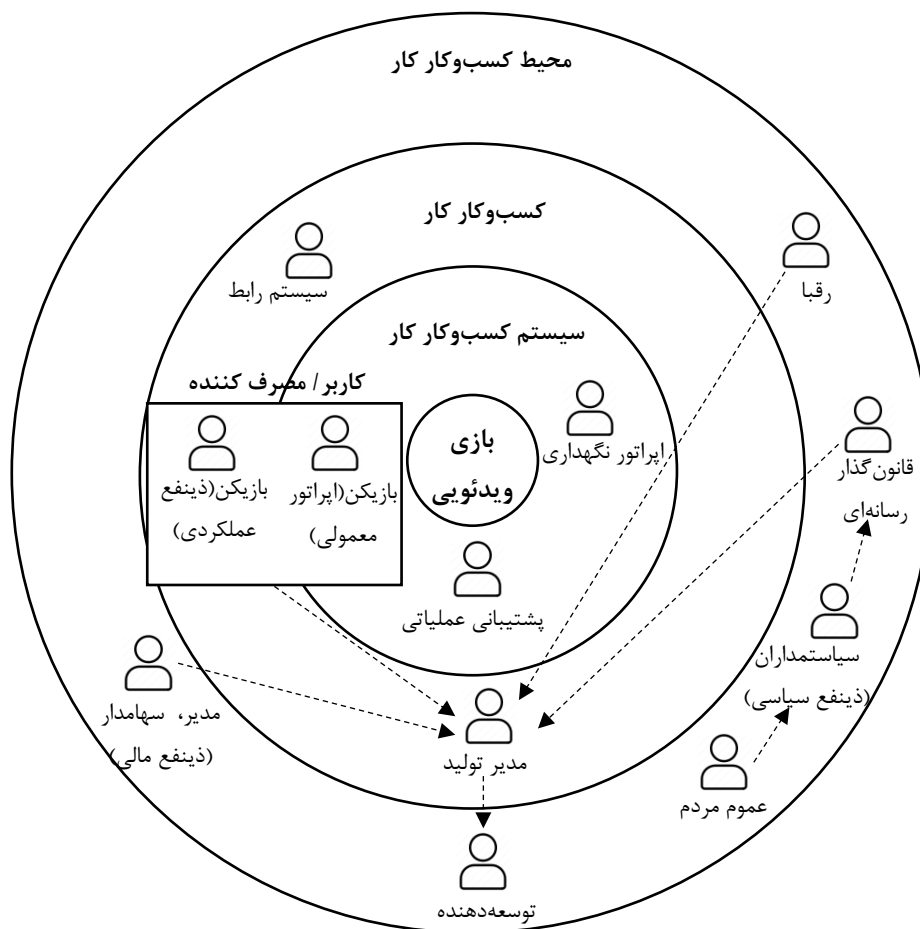
تصویر ۷۹. ارتباط میان ذینفعان در نمودار پیاپی

**گام ۶: مراحل اضافی.** در صورت تمایل می‌توانید اطلاعات بیشتری به نمودار اضافه کنید. این اطلاعات شامل موارد زیر می‌شوند:

- می‌توانید ذینفعان را بر اساس نگرش آن‌ها نسبت به پروژه با استفاده از یک الگوی مشخص، رنگی کنید.
- می‌توانید برای نمایش روابط منفی از پیکان‌های قرمز یا برای نمایش روابط قوی از پیکان‌های ضخیم (پررنگ) استفاده کنید.
- می‌توانید برای آن دسته از ذینفعانی که دارای قدرت هستند یا برای پروژه مهم‌اند از برجسب‌های پررنگ استفاده کنید.
- در صورت نیاز به نمایش جزئیات بیشتر در لایه‌های مختلف داخل شرکت یا در صورت تمایل به تفکیک لایه محیط کسب‌وکار به دو لایه «آن‌هایی که مستقیماً با شرکت تعامل دارند» و «آن‌هایی که مستقیماً با شرکت تعامل ندارند» از لایه‌های اضافی استفاده کنید.

مانند اکثر نمودارهایی که برای تحلیل ذینفعان مورد استفاده قرار می‌گیرند بیش‌ترین سود حاصله از این نمودارها غالباً مربوط به تحلیلی است که به هنگام تهیه آن‌ها انجام می‌شود نه خود نمودار. با این حال، نمودار پیاپی ذینفعان، چشم‌اندازی از ذینفعان مربوط به پروژه را فراهم می‌کند که معمولاً توسط سایر نمودارهای ذینفعان نادیده گرفته می‌شود.

**مثال:** تصویر زیر، نمونه‌ای از نمودار پیازی ذینفعان که برای یک بازی ویدئویی تهیه شده است را نشان می‌دهد.



تصویر ۸۰. نمونه نمودار پیازی ذینفع

### مزایا:

نمودار پیازی ذینفعان از این جهت مفید است که ذینفعان را نه بر اساس قدرت، نفوذ، پشتیبانی یا سایر معیارها بلکه بر اساس رابطه آن‌ها با محصول نهایی یا محصول قابل تحویل پروژه نشان می‌دهد. لذا این نمودار از این نظر مفید است که به سازمان کمک می‌کند اهمیت ذینفعانی که قدرت یا نفوذ کمی دارند اما برای موفقیت محصول نهایی مهم هستند را درک کند.

### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

از آنجا که نمودار پیازی ذینفعان بر روی ارتباط ذینفعان با محصول/راه‌حل نهایی تمرکز دارد، این ارتباط ممکن با اهمیت کلی ذینفعان اشتباه گرفته شود. لذا به هنگام تهیه نمودار می‌بایست به این موضوع توجه شود.

برای تهیه مطالب این فصل از وبسایت [bawiki.com](http://bawiki.com) استفاده شده است.

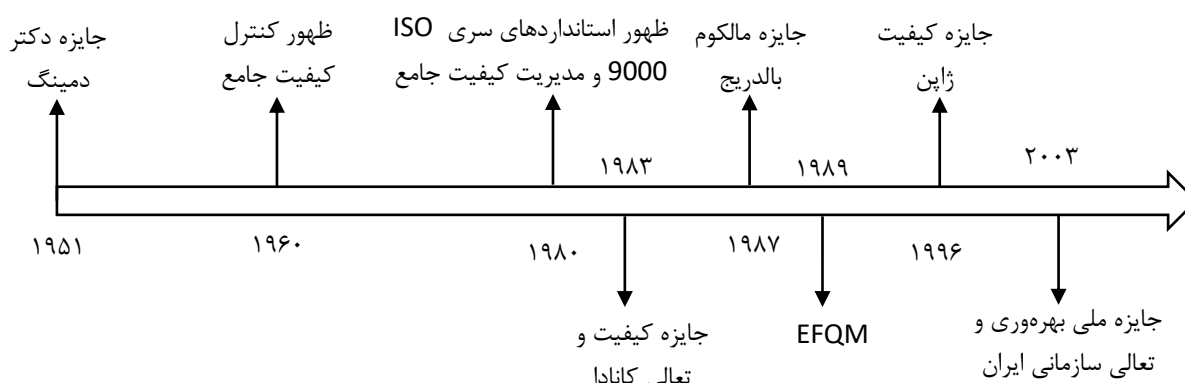
## الگوی تعالی سازمانی (EFQM)<sup>۲۱۱</sup>

الگوی تعالی سازمانی EFQM چیست و چگونه موجب بهبود سازمان می‌شود؟ تغییرات عمده ویرایش جدید الگوی EFQM (سال ۲۰۲۰) کدام‌ها هستند؟

مدل EFQM، چارچوبی است که مزیت‌های پایداری که یک سازمان سرآمد می‌بایست به آن‌ها دست یابد را تعیین کرده و بر اساس میزان دستیابی به این مزیت‌ها که طی فرآیندی به نام خود ارزیابی مشخص می‌شود، سطوح مختلفی از جایزه تعالی را ارائه می‌دهد. مهم‌ترین جوایز در زمینه تعالی سازمانی شامل جوایز مالکوم بالدريج<sup>۲۱۲</sup>، EFQM و جایزه کیفیت ژاپن است که از این میان، جوایز مالکوم بالدريج و EFQM در بیش از ۸۰ کشور دنیا به سازمان‌های متعالی اهدا می‌شوند:

- در سال ۱۹۵۰، دکتر دمینگ به دعوت موسسه JUSE<sup>۲۱۳</sup> برای انجام سخنرانی در زمینه کیفیت به ژاپن دعوت شد. در سال ۱۹۵۱ این موسسه به پاس خدمات دکتر دمینگ، جایزه‌ای در حوزه کیفیت را به نام ایشان بنیان نهاد.
- شرکت‌های آمریکایی که پیشرفت صنایع ژاپن را تهدیدی جدی برای خود می‌دیدند، مدیریت کیفیت فراگیر را در دستور کار خود قرار داده و در سال ۱۹۸۷، جایزه ملی کیفیت مالکوم بالدريج را در آمریکا ارائه کردند.
- در سال ۱۹۸۹، MBNQA<sup>۲۱۴</sup> مدل EFQM را در پاسخ به بهبود رقابت‌پذیری شرکت‌های اروپایی، توسط ۱۴ شرکت بزرگ اروپایی طراحی و در سال ۱۹۹۱ معرفی کرد.

در تصویر زیر مرور کلی از جوایز تعالی سازمانی نمایش داده شده است:



### تصویر ۸۱. مرور کلی جوایز تعالی سازمانی

در ایران نیز مرکز تعالی و پیشرفت با هدف توسعه فرهنگ تعالی و افزایش بهره‌وری بنگاه‌های اقتصادی از سال ۱۳۹۵ شروع به کار نموده و هر ساله شرکت‌های مختلفی در تمام گروه‌های کاری برای دریافت جایزه ملی تعالی و پیشرفت، در این مرکز ثبت نام می‌کنند.

این مدل تا کنون چندین بار مورد بازنگری قرار گرفته است. آخرین بازنگری EFQM مربوط به سال ۲۰۲۰ میلادی است. با توجه به این‌که این بازنگری نسبتاً جدید است و بسیاری از سازمان‌ها هنوز از ویرایش سال ۲۰۱۳ استفاده می‌کنند، در این فصل

<sup>211</sup> European Foundation for Quality Management

<sup>212</sup> Malcolm Baldrige

<sup>213</sup> Union of Japanese Scientists and Engineers

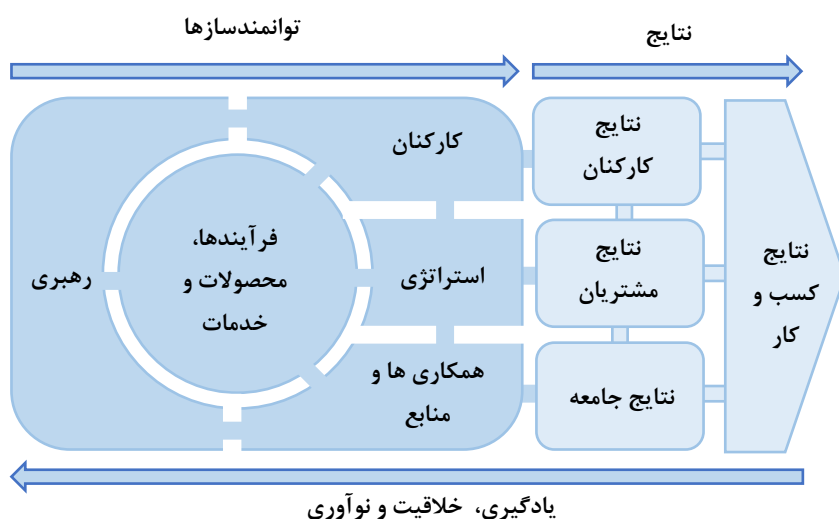
<sup>214</sup> Malcolm Baldrige National Quality Award



ابتدا ویرایش سال ۲۰۱۳ مدل EFQM معرفی شده و پس از بررسی تغییرات اعمال شده در ویرایش جدید، آخرین نسخه این مدل تشریح می‌شود.

### EFQM 2013

الگوی تعالی سازمانی (EFQM) ویرایش سال ۲۰۱۳ دارای ۹ معیار نشان داده شده در تصویر زیر است. این الگو اعلام می‌دارد که یک سازمان برای بهبود سطح کیفیت خود می‌بایست هم‌زمان این ۹ حوزه را مدنظر قرار دهد:



#### تصویر ۸۲. الگوی تعالی سازمانی EFQM

این ۹ معیار، به دو گروه «توانمندسازها» و «نتایج» تقسیم می‌شوند:

- توانمندسازها اقداماتی که سازمان برای رسیدن به سطوح بالای تعالی انجام می‌دهد و نحوه انجام این اقدامات را پوشش می‌دهند.
- نتایج، معیارهایی هستند که نتایج به دست آمده از اجرای توانمندسازها را با استفاده از تعریف و محاسبه شاخص‌هایی نشان می‌دهند. به‌طور متقابل، توانمندسازها با استفاده از نتایج کسب شده، بهبود می‌یابند.

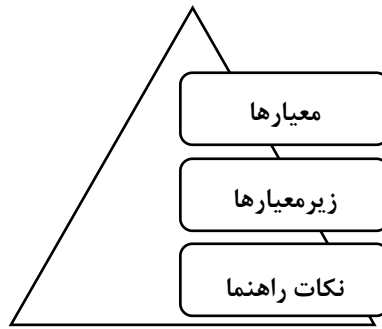
#### جدول ۲۸. معیارهای توانمندساز و نتایج در الگوی EFQM 2013

نتایج	توانمندسازها
معیار ۶: مشتری	معیار ۱: رهبری
معیار ۷: منابع انسانی	معیار ۲: استراتژی
معیار ۸: جامعه	معیار ۳: کارکنان
معیار ۹: کسب و کار	معیار ۴: همکاری‌ها و منابع
	معیار ۵: فرآیندها، محصولات و خدمات

پیکان‌ها نیز بر پویایی مدل تأکید داشته و نشان‌دهنده یادگیری، خلاقیت و نوآوری برای کمک به بهبود توانمندسازها می‌باشند که به نوبه خود منجر به بهبود نتایج نیز خواهند شد.

الگوی EFQM از سلسله مراتب زیر تشکیل شده است:

۱. **معیارها:** معیارها همان ۹ حوزه نشان داده شده در تصویر قبل هستند که بالاترین سطح مفاهیم در مدل EFQM را نشان می‌دهند.
۲. **زیرمعیار:** هر معیار شامل تعدادی زیر معیار است. زیر معیارها، توضیحات بیش تری در خصوص معیار ارائه می‌دهند.
۳. **نکات راهنما:** نکات راهنما برای ارائه توضیحات بیش تر در خصوص هر زیرمعیار بیان می‌شوند و با ذکر مثال‌هایی نحوه پیاده‌سازی زیرمعیارها را نشان می‌دهند.



تصویر ۸۳. سلسله مراتب مدل EFQM

به‌عنوان مثال، الگوی EFQM، معیار رهبری را به شرح زیر تعریف می‌کند. معیارها با اعداد ۱ تا ۹ مشخص می‌شوند:

**معیار ۱- رهبری:** سازمان‌های متعالی رهبرانی دارند که آینده را به تصویر کشیده و محقق می‌سازند و همواره الگویی برای ارزش‌ها و اخلاق سازمانی هستند. آن‌ها الهام‌بخش و انعطاف‌پذیر بوده و سازمان را قادر می‌سازند تا برای حصول اطمینان از موفقیت مداوم، آینده را به‌موقع پیش‌بینی کرده و عکس‌العمل نشان دهد.

سپس این معیار را به زیرمعیارهای زیر تقسیم می‌کند. زیر معیارها با عبارت‌های ۱-الف، ۱-ب و .... مشخص می‌شوند:

**۱- الف:** رهبران مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات را توسعه می‌دهند و نقش الگو را در فرهنگ تعالی ایفا می‌کنند.

**۱- ب:** رهبران، نظام مدیریت و عملکرد سازمان را ایجاد کرده و مورد پایش و بازنگری قرار می‌دهند.

**۱- ج:** رهبران، ذی‌نفعان بیرونی سازمان را شناسایی کرده و با آن‌ها به‌طور فعال، تعامل دارند.

**۱- د:** رهبران فرهنگ تعالی را با همراهی کارکنان، تقویت می‌کنند.

**۱- ه:** رهبران از انعطاف‌پذیری سازمان و مدیریت اثربخش تغییرات، اطمینان حاصل می‌کنند.

و در سطح بعدی، راهنمایی‌هایی را به‌منظور تشریح نحوه پیاده‌سازی هر زیرمعیار ارائه می‌دهد. به‌عنوان مثال، نکات راهنمای مربوط به زیرمعیار ۱-الف شامل موارد زیر است:

برای مثال، رهبران در سازمان‌های متعالی:

- آینده سازمان را با تعریف مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و اخلاقیات و در میان گذاشتن آن در کل سازمان، می‌سازند.
- از ارزش‌های سازمانی حمایت کرده و در پایبندی به قوانین و مقررات، مسئولیت‌های اجتماعی، درستی و رفتار اخلاقی، در دو بعد درونی و بیرونی، الگوی دیگران هستند و بدین ترتیب بر خوش‌نامی سازمان می‌افزایند.
- تمرکز استراتژیک سازمان را به روشنی تعیین کرده و آن را در میان می‌گذارند و بدین ترتیب کارکنان را در دستیابی به اهداف کلان و اهداف عملیاتی سازمان سهیم می‌کنند.
- همکاری‌های درون سازمانی را ترغیب کرده، فرهنگ رهبری مشترک را ایجاد می‌کنند.
- مهارت‌های رهبری را توسعه داده و اثربخشی رفتارهای رهبران را ارزیابی کرده و بهبود می‌دهند.

برای سایر معیارها از ذکر زیرمعیارها و نکات راهنما خودداری شده و علاقه‌مندان می‌توانند برای مطالعه، به الگوی تعالی سازمانی (EFQM 2013) مراجعه فرمایند:

**معیار ۲: استراتژی:** سازمان‌های متعالی مأموریت و چشم‌انداز خود را از طریق تدوین و اجرای استراتژی محقق می‌کنند. به این منظور خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها، اهداف و فرآیندها را برای تحقق استراتژی توسعه داده، اجرا کرده و مورد ارزیابی قرار می‌دهند.

**معیار ۳: کارکنان:** سازمان‌های متعالی، کارکنان خود را ارج می‌نهند و فرهنگی را ایجاد می‌کنند که دستیابی به منافع طرفین از طریق همسویی اهداف فردی و سازمانی میسر شود. این سازمان‌ها به توسعه قابلیت‌ها، ترویج عدالت و برابری، برقراری ارتباط، تشویق، قدردانی و مراقبت از کارکنان می‌پردازند تا باعث ایجاد انگیزه و تعهد در ایشان شوند.

**معیار ۴: شراکت‌ها و منابع:** سازمان‌های متعالی، شراکت‌های بیرونی، تأمین‌کنندگان و منابع درونی را به‌منظور پشتیبانی از استراتژی و اجرای اثربخش فرآیندها، مدیریت می‌کنند. این سازمان‌ها از مدیریت اثربخش پیامدهای زیست‌محیطی و اجتماعی ناشی از برقراری شراکت‌ها و به‌کارگیری منابع اطمینان می‌یابند.

**معیار ۵: فرایندها، محصولات و خدمات:** سازمان‌های متعالی فرآیندها را مدیریت کرده و بهبود می‌بخشند. این سازمان‌ها در طراحی، تولید و تحویل محصولات و خدمات، خلق ارزش فرایندها برای مشتریان و سایر ذی‌نفعان را همواره مد نظر داشته و مدل کسب‌وکار خود را با در نظر گرفتن ارزش پیشنهادی اجرا می‌کنند.

معیارهای نتایج که در ادامه توضیح داده می‌شوند به دو زیر معیار «نتایج برداشتی» و «نتایج عملکردی» تقسیم می‌شوند. سازمان‌ها برای نشان دادن میزان انطباق خود با معیارهای نتایج می‌بایست شاخص‌هایی را تعریف و محاسبه کنند. شاخص‌هایی که برای نتایج عملکردی، تدوین می‌شوند می‌بایست نشان‌دهنده اقداماتی باشند که برای تحقق آن معیار انجام شده و شاخص‌هایی که برای نتایج برداشتی تعیین می‌شوند می‌بایست میزان موفقیت اقدامات انجام شده را نشان دهند. به‌عنوان مثال در معیار زیر (نتایج مشتری) شاخصی مانند «رسیدگی به شکایات» نشان‌دهنده اقداماتی است که برای دستیابی به رضایت مشتری انجام شده لذا این شاخص در زیرمعیار نتایج عملکردی قرار می‌گیرد و شاخصی مانند «میزان رضایت مشتریان» میزان موفقیت در اقدامات انجام شده برای جلب رضایت مشتری را نشان می‌دهد لذا این شاخص در زیرمعیار نتایج برداشتی قرار می‌گیرد.

**معیار ۶: نتایج مشتری:** سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات مشتریان را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست یافته و از پایداری نتایج اطمینان حاصل می‌کنند.

**معیار ۷: نتایج منابع انسانی:** سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات کارکنان را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست یافته و از پایداری این نتایج اطمینان حاصل می‌کنند.

**معیار ۸: نتایج جامعه:** سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که نیازها و انتظارات جامعه را برآورده کرده یا از آن فراتر می‌رود، دست یافته و از پایداری این نتایج اطمینان حاصل می‌کنند.

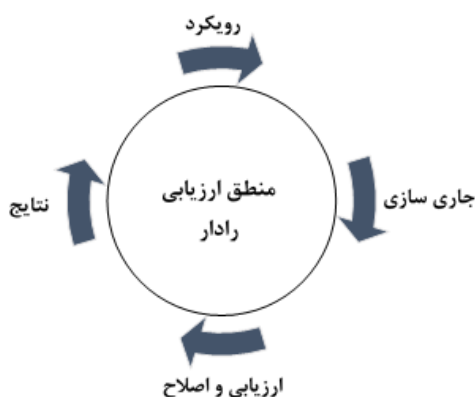
**معیار ۹: نتایج کسب‌وکار:** سازمان‌های متعالی به نتایج برجسته‌ای که انتظارات سازمان، نهادهای بالادستی، سهامداران و مدیران را برآورده می‌کند یا از آن فراتر می‌رود، دست یافته و از پایداری این نتایج اطمینان حاصل می‌کنند.

### منطق رادار<sup>۲۱۵</sup>:

منطق الگوی EFQM برای ارزیابی، منطق رادار است که نام آن از ابتدای چهار عبارت «نتایج»<sup>۲۱۶</sup>، «رویکرد»<sup>۲۱۷</sup>، «جاری‌سازی»<sup>۲۱۸</sup> و «ارزیابی و اصلاح»<sup>۲۱۹</sup> به دست آمده است. این منطق بیان می‌کند که:

۱. سازمان باید نتایجی که می‌خواهد به آن دست یابد را مشخص کند.
۲. سازمان باید مجموعه‌ای از رویکردهای مناسب را به منظور دستیابی به نتایج مورد انتظار در حال و آینده، برنامه‌ریزی و اجرا کند.
۳. سازمان باید این رویکردها را به روشی نظام‌مند اجرا کند.
۴. سازمان باید این رویکردها را با توجه به پیش و تحلیل نتایج حاصل از جاری‌سازی و فعالیت‌های یادگیری مستمر، ارزیابی و اصلاح کند.

در صورتی که سازمان در پیاده‌سازی یک زیرمعیار، منطق فوق را در نظر نگرفته باشد و پروژه‌های بهبود خود را بر اساس مراحل عنوان شده در منطق رادار اجرا نکرده باشد، امتیاز مربوط به آن زیرمعیار را دریافت نمی‌کند.



تصویر ۸۴. منطق رادار

<sup>215</sup> RADAR

<sup>216</sup> Results

<sup>217</sup> Approach

<sup>218</sup> Deployment

<sup>219</sup> Assessment & Refinement

## گام‌های اجرا:

**گام ۱: تعیین کمیته‌ها و برنامه‌ریزی اجرا.** اولین گام برای اجرای نظام تعالی سازمانی، تعیین کمیته‌ها و مسئولیت‌های مورد نیاز و ارائه آموزش‌های لازم (آموزش مفاهیم تعالی سازمانی به رهبران و کلیه پرسنل و ارائه آموزش‌های تخصصی‌تر به ارزیابان داخلی) است.

**گام ۲: انجام خود ارزیابی.** پس از آموزش و تربیت ارزیابان داخلی، مقایسه عملکرد سازمان با معیارهای ذکر شده در الگوی EFQM انجام می‌شود. این فرآیند، خود ارزیابی نامیده می‌شود. طی این فرآیند، تیم تعالی با استفاده از یکی از روش‌های «پرسش‌نامه»، «کارگاهی»، «پروفرما»، «شبیه‌سازی جایزه» یا «روش‌های تلفیقی»، نسبت به ارزیابی وضعیت سازمان، اقدام می‌کند:

- ✓ **پرسش‌نامه:** در این روش، برای انجام خودارزیابی از پرسش‌نامه استفاده می‌شود. سهولت و سرعت انجام خود ارزیابی در این روش نسبت به سایر روش‌ها بالاتر است. طی این روش، با مطرح کردن سوالاتی، قوت‌ها و نقاط بهبود سازمان شناسایی می‌شود.
- ✓ **خودارزیابی کارگاهی:** روش کارگاهی با همکاری مدیران و افراد کلیدی سازمان انجام می‌شود. طی این روش، گروهی از مدیران، داده‌ها و شواهد موجود در خصوص معیارهای مختلف الگوی تعالی سازمانی را جمع‌آوری نموده و پس از مطرح کردن در کارگاه، آن معیار را امتیازدهی نموده و فرصت‌های بهبود را شناسایی می‌کنند.
- ✓ **پروفرما:** در این روش، از یک پروفرمای یک صفحه‌ای برای هر زیر معیار استفاده می‌شود. هر پروفرما می‌بایست شامل معیار و زیرمعیار مورد بررسی و نقاط قوت، فرصت‌های بهبود و شواهد عینی از اجرای آن زیرمعیار باشد. تصویر زیر، نمونه‌ای از پروفرمای تعالی را نشان می‌دهد:

پروفرمای تعالی سازمانی				
شماره و نام معیار:		شماره و نام زیر معیار:		
نکات راهنما:				
شواهد عینی از اجرای زیرمعیار:				
نقاط قوت:		فرصت‌های بهبود:		
امتیاز نهایی زیرمعیار:				
تأیید ۱	تأیید ۲	تأیید ۳	تأیید ۴	تأیید ۵

تصویر ۸۵. نمونه پروفرمای تعالی

- ✓ **شبیه‌سازی جایزه:** در این روش پس از تهیه اظهارنامه، ارزیابان داخلی آن را مطابق با منطق رادار مورد ارزیابی قرار می‌دهند. (اظهارنامه تعالی در بندهای بعدی تشریح خواهد شد.)

✓ **ارزیابی تلفیقی:** این روش، تلفیقی از سایر روش‌ها مانند خود ارزیابی به شکل پرسشنامه-کارگاهی یا پروفرما-کارگاهی استفاده می‌شود.

**گام ۳: امتیازدهی معیارها.** پس از انجام خود ارزیابی، تیم تعالی می‌بایست با توجه به شواهدی که از میزان انطباق سازمان با هر زیرمعیار به دست آورده، اقدام به امتیازدهی به آن زیرمعیار کند. برای امتیازدهی از جداول زیر استفاده می‌شود:

**جدول ۲۹. حداکثر امتیاز توانمندسازها**

معیار	امتیاز هر زیرمعیار	معیار	امتیاز هر زیرمعیار	معیار	امتیاز هر زیرمعیار
۱- رهبری	۱-الف: ۲۰ امتیاز ۱-ب: ۲۰ امتیاز ۱-ج: ۲۰ امتیاز ۱-د: ۲۰ امتیاز ۱-ه: ۲۰ امتیاز مجموع: ۱۰۰ امتیاز	۲- استراتژی	۲-الف: ۲۵ امتیاز ۲-ب: ۲۵ امتیاز ۲-ج: ۲۵ امتیاز ۲-د: ۲۵ امتیاز مجموع: ۱۰۰ امتیاز	۳- کارکنان	۳-الف: ۲۰ امتیاز ۳-ب: ۲۰ امتیاز ۳-ج: ۲۰ امتیاز ۳-د: ۲۰ امتیاز ۳-ه: ۲۰ امتیاز مجموع: ۱۰۰ امتیاز
۴- شراکت‌ها و منابع	۴-الف: ۲۰ امتیاز ۴-ب: ۲۰ امتیاز ۴-ج: ۲۰ امتیاز ۴-د: ۲۰ امتیاز ۴-ه: ۲۰ امتیاز مجموع: ۱۰۰ امتیاز	۵- فرآیندها، محصولات و خدمات	۵-الف: ۲۰ امتیاز ۵-ب: ۲۰ امتیاز ۵-ج: ۲۰ امتیاز ۵-د: ۲۰ امتیاز ۵-ه: ۲۰ امتیاز مجموع: ۱۰۰ امتیاز	<b>مجموع امتیاز توانمندسازها: ۵۰۰</b>	

به منظور ارزیابی و امتیازدهی دقیق‌تر به معیارهای توانمندساز، هر عنصر منطق رادار (به جز نتایج) به تعدادی ویژگی تفکیک شده و برای هر ویژگی، راهنمایی‌هایی ارائه شده است. تیم تعالی می‌تواند با استفاده از این راهنمایی‌ها، امتیازی که هر معیار توانمندساز کسب می‌کند را به طور دقیق‌تر مشخص کند:

**جدول ۳۰. تحلیل توانمندسازها**

عناصر	ویژگی	راهنمایی
رویکرد	مناسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>رویکردها دارای منطق شفافی می‌باشند.</li> <li>رویکردها دارای فرآیندهای تعریف شده می‌باشند.</li> <li>رویکردها بر نیازهای ذینفعان متمرکز هستند.</li> </ul>
	یکپارچه	<ul style="list-style-type: none"> <li>رویکردها از استراتژی پشتیبانی می‌کنند.</li> <li>رویکردها در موارد مورد نیاز، با سایر رویکردها مرتبط هستند.</li> </ul>
جاری‌سازی	ساخت یافته	<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه و تمهیدات لازم برای جاری‌سازی رویکردها، پیش‌بینی و فراهم شده است.</li> <li>در صورت نیاز، توانایی مدیریت تغییرات، انعطاف‌پذیری و چابکی در جاری‌سازی رویکردها وجود دارد.</li> </ul>
	اجرا شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>رویکردها در زمان مناسب در نواحی مربوطه اجرا می‌شوند.</li> </ul>
ارزیابی و اصلاح	اندازه‌گیری	<ul style="list-style-type: none"> <li>شاخص‌های مناسبی برای اندازه‌گیری اثربخشی و کارایی رویکردها و جاری‌سازی آن‌ها انتخاب شده است.</li> <li>شاخص‌های انتخاب شده به طور مرتب اندازه‌گیری می‌شوند.</li> </ul>
	یادگیری و خلاقیت	<ul style="list-style-type: none"> <li>از یادگیری و خلاقیت برای شناسایی تجارب خوب و فرصت‌های بهبود و نوآوری استفاده می‌شود.</li> </ul>

عنصر	ویژگی	راهنمایی
	بهبود و نوآوری	<ul style="list-style-type: none"> <li>از برودادهای اندازه‌گیری، یادگیری و خلاقیت برای ارزیابی، اولویت‌بندی و اجرای بهبودها و نوآوری استفاده می‌شود.</li> </ul>
<p>بر اساس ویژگی‌ها و راهنمایی‌های ارائه شده، نحوه امتیازدهی هر زیرمعیار به شرح زیر است:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>اگر ویژگی مورد اشاره، در زیرمعیار مشاهده نشد: ۰٪ امتیاز</li> <li>اگر شواهد محدودی از رعایت ویژگی در زیرمعیار مشاهده شد: ۲۵٪ امتیاز</li> <li>اگر شواهد خوبی از رعایت ویژگی در زیرمعیار مشاهده شد: ۵۰٪ امتیاز</li> <li>اگر شواهد کاملی از رعایت ویژگی در زیرمعیار مشاهده شد: ۷۵٪ امتیاز</li> <li>اگر شواهد عالی از رعایت ویژگی در زیرمعیار مشاهده شد: ۱۰۰٪ امتیاز</li> </ul>		

حداکثر امتیازی که معیارهای نتایج می‌توانند کسب کنند نیز در جدول زیر نشان داده شده است:

### جدول ۳۱. حداکثر امتیاز نتایج

معیار	امتیاز هر زیرمعیار	معیار	امتیاز هر زیرمعیار
۶- نتایج مشتری	۶-الف: ۱۱۲/۵ ۶-ب: ۳۷/۵ مجموع: ۱۵۰ امتیاز	۷- نتایج منابع انسانی	۷-الف: ۷۵ امتیاز ۷-ب: ۲۵ امتیاز مجموع: ۱۰۰ امتیاز
۸- نتایج جامعه	۸-الف: ۵۰ امتیاز ۸-ب: ۵۰ امتیاز مجموع: ۱۰۰ امتیاز	۹- نتایج کسب و کار	۹-الف: ۷۵ امتیاز ۹-ب: ۲۵ امتیاز مجموع: ۱۰۰ امتیاز
<b>مجموع امتیاز نتایج: ۵۰۰</b>			

به ترتیب بالا، به منظور امتیازدهی دقیق‌تر به معیارهای نتایج، ویژگی‌ها و راهنمایی‌هایی ارائه شده است که تیم تعالی با استفاده از آن می‌تواند معیارهای نتایج را امتیازدهی کند:

### جدول ۳۲. تحلیل نتایج

عنصر	ویژگی	راهنمایی
دامنه و فایده	دامنه	<ul style="list-style-type: none"> <li>مجموعه نتایج ارائه شده، عملکرد سازمان را در رابطه با استراتژی، اهداف، نیازها و انتظارات ذینفعان نشان می‌دهد.</li> <li>رابطه میان نتایج مرتبط درک شده است.</li> <li>مهم‌ترین نتایج به‌عنوان تایید کلیدی شناسایی و اولویت‌بندی شده‌اند.</li> </ul>
	درستی	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتایج به موقع، جمع‌آوری و گزارش شده‌اند.</li> <li>نتایج، صحیح و قابل اعتماد هستند.</li> </ul>
	بخش‌بندی	<ul style="list-style-type: none"> <li>نتایج برای فراهم کردن بینشی معنی‌دار، به‌طور مناسبی بخش‌بندی شده‌اند.</li> </ul>
عملکرد	روندها	<ul style="list-style-type: none"> <li>روندهای مثبت یا عملکرد خوب پایدار برای یک دوره حداقل ۳ ساله وجود دارد.</li> </ul>
	اهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>برای نتایج کلیدی، اهداف مناسبی در راستای استراتژی تعیین شده است.</li> <li>سازمان به‌طور مداوم به اهداف تعیین شده دست یافته است.</li> </ul>
	مقایسه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>برای نتایج کلیدی، در راستای استراتژی، مقایسه‌های بیرونی مرتبط و مناسبی انجام شده است.</li> <li>مقایسه‌ها وضعیت مطلوبی را در نتایج کسب شده نشان می‌دهند.</li> </ul>
	اطمینان	<ul style="list-style-type: none"> <li>بین نتایج بدست آمده و رویکردها رابطه علی برقرار است.</li> </ul>

عنصر	ویژگی	راهنمایی
		این اطمینان وجود دارد که نتایج به دست آمده در آینده پایدار می ماند.
<p>بر اساس ویژگی ها و راهنمایی های ارائه شده، نحوه امتیاز دهی هر زیرمعیار به شرح زیر خواهد بود:</p> <p>در هیچ یک از موارد: ۰٪ امتیاز</p> <p>در یک چهارم موارد: ۲۵٪ امتیاز</p> <p>در نیمی از موارد: ۵۰٪ امتیاز</p> <p>در سه چهارم موارد: ۷۵٪ امتیاز</p> <p>در تمام موارد: ۱۰۰٪ امتیاز</p>		

امتیازدهی معیارها علاوه بر ایجاد امکان تعیین میزان پیشرفت/ پسرفت سازمان در خودارزیابی های آتی، فرصت مقایسه آن با سایر سازمان های مشابه را نیز فراهم می کند.

**گام ۴: تهیه اظهارنامه تعالی:** در گام بعدی، تیم تعالی می بایست مراحل خود ارزیابی و نتایج حاصله (شامل اقداماتی که سازمان برای انطباق با هر زیرمعیار انجام داده و امتیازی که در نهایت موفق به کسب آن شده است) را طی فرآیندی به نام خوداظهاری و در قالب کتابچه ای به نام اظهارنامه تعالی ثبت نموده و درخواست خود برای شرکت در فرآیند جایزه را به همراه اظهارنامه مذکور برای دبیرخانه جایزه ملی تعالی و پیشرفت ارسال کند.

**گام ۵: بررسی اولیه اظهارنامه و بازدید از محل ۲۲۰:** ارزیابان بیرونی که توسط دبیرخانه جایزه ملی تعالی تعیین می شوند، اظهارنامه دریافتی را به دقت مورد بررسی قرار داده و به منظور تصدیق موارد مندرج در اظهارنامه برای ممیزی در سازمان حضور می یابند. پس از اتمام ممیزی، امتیاز نهایی هر معیار توسط ارزیابان بیرونی تعیین می شود که این امتیاز مبنای اعطای سطوح مختلف جایزه تعالی (تندیس ها، تقدیرنامه و گواهی نامه) به سازمان است. همچنین، سندی به نام گزارش بازخورد<sup>۲۲۱</sup> که حاوی فرصت های بهبود سازمان از نظر ارزیابان بیرونی است، تهیه شده و در اختیار سازمان قرار می گیرد.

**گام ۶: اعطای جایزه:** در نهایت پس از تعیین سطح تعالی سازمان، جایزه ملی تعالی متناسب با آن سطح اعطا می شود.

### جدول ۳۳. ارتباط سطوح تعالی و امتیازها

امتیاز	سطح تعالی	
بیش از ۶۵۰	زرین	تندیس
بیش از ۵۵۰	سیمین	
بیش از ۴۵۰	بلورین	
بیش از ۴۰۰	۴ ستاره	تقدیرنامه
بیش از ۳۵۰	۳ ستاره	
بیش از ۳۰۰	۲ ستاره	
بیش از ۲۵۰	۱ ستاره	
امتیازدهی ندارد	گواهی نامه	

**گام ۷: شناسایی فرصت ها و نقاط بهبود.** تیم تعالی می تواند برنامه بهبود دوره های آتی خود را با توجه به گزارش بازخورد ارائه شده توسط ارزیابان خارجی و فرصت های بهبود شناسایی شده در فرآیند خودارزیابی، تنظیم نماید. کلیه فرصت های بهبود شناسایی شده، می بایست اولویت بندی شده و زمان بندی و مسئول اجرای آن مشخص شود.

<sup>220</sup> Site Visit

<sup>221</sup> Feedback Report



مثال. در ادامه نمونه‌هایی از پروژه‌های بهبود که سازمان‌ها به‌منظور اجرای معیارهای EFQM 2013 اجرا می‌کنند ذکر می‌شود:

#### جدول ۳۴. نمونه پروژه‌های بهبود در حوزه توانمندسازها

معیار	نمونه پروژه‌های بهبود
معیار ۱. رهبری	اتخاذ رویکردهایی به منظور: ارزیابی رهبران سازمان، تعامل رهبران با پرسنل، ذینفعان و جامعه، تدوین ارکان جهت‌ساز و ترویج آن‌ها میان ذینفعان داخلی و بیرونی، راه‌اندازی نظام ارزیابی عملکرد، مدیریت ریسک، مدیریت تغییرات، شناسایی و مدیریت ذینفعان، نظام پیشنهادات و ...
معیار ۲. استراتژی	اتخاذ رویکردهایی به منظور: تجزیه و تحلیل محیط کسب‌وکار، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، تدوین طرح کسب‌وکار، کارت ارزیابی متوازن (BSC)، درمیان‌گذارن خط مشی و استراتژی‌ها با ذینفعان مربوطه و ...
معیار ۳. کارکنان	اتخاذ رویکردهایی به منظور: نظرسنجی در خصوص موضوعات مختلف از کارکنان، شناسایی و تأمین نیازهای ارتباطی میان پرسنل سازمان، تجزیه و تحلیل شغل، نظام انگیزشی و رفاهی، ایجاد تعادل میان کار و زندگی، نظام مشارکت کارکنان، نیازسنجی آموزشی، برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی، سیستم ارزیابی عملکرد کارکنان و ...
معیار ۴. منابع و مشارکت‌ها	اتخاذ رویکردهایی به منظور: استقرار نظام آراستگی محیط کار (5S)، برنامه‌ریزی تأمین مواد (MRP)، مدیریت زنجیره تأمین (SCM)، ارزیابی عملکرد شرکا و تأمین‌کنندگان، نظرسنجی از پیمانکاران، مدیریت اموال، نگهداری و تعمیرات بهره‌ور فراگیر (TPM)، استقرار استاندارد سیستم مدیریت زیست محیطی (ISO 14001)، سیستم مدیریت ایمنی و بهداشت حرفه‌ای (ISO 45001)، سیستم مدیریت مستندات (DMS)، اتخاذ رویکردهایی به‌منظور کاهش مصرف انرژی، کاهش ضایعات، مدیریت دانش و ...
معیار ۵. فرآیندها، محصولات و خدمات	اتخاذ رویکردهایی به منظور: راه‌اندازی خط تولید یک محصول جدید، استقرار سیستم مدیریت کیفیت (ISO 9001)، مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار (BPM)، راه‌اندازی سیستم‌های مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار (BPMS)، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)، الگوبرداری (Bench Marking) و ...

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد، معیارهای ۶ تا ۹، نتایج حاصل از اقدامات سازمان در خصوص ۵ معیار اول را نشان می‌دهند و برای بررسی آن‌ها از شاخص‌های ارزیابی استفاده می‌شود:

#### جدول ۳۵. نمونه شاخص‌ها در حوزه نتایج

معیار	نمونه پروژه‌های بهبود
معیار ۶. نتایج مشتریان	به‌عنوان مثال در این معیار، شاخصی مانند «تنوع خدمات و محصولات»، مربوط به زیرمعیار نتایج عملکردی است (زیرا نشان‌دهنده اقدام انجام شده توسط سازمان است) و شاخصی مانند «نتایج نظرسنجی از مشتریان» مربوط به زیرمعیار نتایج برداشتی است (زیرا میزان موفقیت سازمان در جلب نظر مشتریان را نشان می‌دهد).
معیار ۷. نتایج کارکنان	به‌عنوان مثال شاخصی مانند «نفر ساعت دوره‌های آموزشی برگزار شده» نشان‌دهنده عملکرد و شاخصی مانند «نتایج رضایت‌سنجی شغلی» یا «تعداد ترک کار» نشان‌دهنده برداشت کارکنان است.
معیار ۸. نتایج جامعه	به‌عنوان مثال شاخص‌هایی که نشان‌دهنده اقدامات سازمان در خصوص مسئولیت‌های اجتماعی (بر اساس ایزو ۲۶۰۰۰) می‌باشند مربوط به زیرمعیار عملکرد و شاخصی مانند «نتایج نظرسنجی از جامعه» مربوط به زیرمعیار برداشت است.
معیار ۹. نتایج کسب‌وکار	به‌عنوان مثال شاخص‌هایی مانند «نسبت‌های بهره‌وری» یا «درصد تحقق اهداف سالیانه» نشان‌دهنده زیرمعیار عملکرد و شاخص‌هایی مانند «میزان فروش داخلی و خارجی» نشان‌دهنده نتایج و دست‌آوردهای حاصل از عملکرد سازمان است.

ساختار کلی الگوی EFQM 2020 به شکل زیر است:



تصویر ۸۶. الگوی EFQM 2020

در الگوی EFQM 2020، ساختار مدل، به جای «توانمندسازها» و «نتایج»، به سه بخش «جهت گیری»<sup>۲۲۲</sup>، «اجرا»<sup>۲۲۳</sup> و «نتایج»<sup>۲۲۴</sup> تقسیم شده و تعداد معیارها نیز از ۹ عدد به ۷ عدد کاهش یافته است. هر معیار در یکی از بخش ها قرار می گیرد:

جدول ۳۶. بخش بندی معیارهای EFQM 2020

بخش	معیار
جهت گیری	هدف، چشم انداز و استراتژی
	فرهنگ سازمانی و رهبری
اجرا	مشارکت دادن ذینفعان
	ایجاد ارزش پایدار
	هدایت عملکرد و تحولات
نتایج	برداشت های ذینفعان
	عملکرد استراتژیک و عملیاتی

**معیار ۱. هدف، چشم انداز و استراتژی:** هدف سازمان، دلیل اهمیت فعالیت های سازمان را شرح داده و زمینه ساز خلق ارزش پایدار برای ذینفعان است. چشم انداز را می توان آنچه که سازمان در تلاش است در بلند مدت کسب کند تعریف کرد. چشم انداز و اهداف، مبنای تعیین استراتژی ها هستند. استراتژی، روش سازمان برای دستیابی به اهدافش است.

<sup>222</sup> Direction

<sup>223</sup> Execution

<sup>224</sup> Results

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| ۱-۱- تعریف هدف و چشم‌انداز<br>۱-۲- شناسایی و درک نیازهای ذینفعان<br>۱-۳- شناخت اکوسیستم، قابلیت‌های سازمان و چالش‌های اصلی<br>۱-۴- توسعه استراتژی<br>۱-۵- طراحی و اجرای سیستم مدیریت حاکمیت و عملکرد | ۱<br>۲<br>۳<br>۴<br>۵ |
|--|-----------------------|

**معیار ۲. فرهنگ سازمانی و رهبری:** مجموعه ارزش‌ها و هنجارهایی که درون سازمان بین افراد و گروه‌ها به اشتراک درآمد و بر نحوه رفتار آن‌ها با یکدیگر و ذینفعان کلیدی خارج از سازمان تأثیر می‌گذارد، فرهنگ سازمانی نامیده می‌شود. منظور از رهبری نیز افرادی که در رأس سازمان قرار داشته و آن را مدیریت می‌کنند نیست بلکه در یک سازمان سرآمد، رهبری مربوط به کل سازمان بوده و با تنظیم و تعدیل ارزش‌ها و هنجارها به راهبری فرهنگ سازمانی کمک می‌کند. سازمانی که می‌خواهد به‌عنوان یک رهبر در اکوسیستم خود شناخته شود، بر فعالیت‌های زیر تمرکز دارد:

- |  |                  |
|--|------------------|
| ۲-۱- راهبری فرهنگ سازمانی و تقویت ارزش‌ها<br>۲-۲- خلق شرایطی برای تحقق تغییر<br>۲-۳- توانمند ساختن خلاقیت و نوآوری<br>۲-۴- اتحاد و مشارکت در هدف، چشم‌انداز و استراتژی | ۱<br>۲<br>۳<br>۴ |
|--|------------------|

**معیار ۳. مشارکت دادن ذینفعان:** با توجه به اهمیت گسترده ذینفعان کلیدی، سازمان می‌بایست ذینفعان کلیدی خود را گروه‌بندی کرده، نیازها و انتظارات آن‌ها را شناسایی نموده و از آن‌ها جهت ایجاد مشارکت پایدار استفاده کند، آن‌ها را در اجرای استراتژی و خلق ارزش پایدار درگیر نماید، ارتباطی بر مبنای شفافیت، پاسخ‌گویی، اخلاق‌مداری و اعتماد با آن‌ها ایجاد کند و آن را توسعه دهد، به شکلی فعال درک و دیدگاه آن‌ها نسبت به سازمان را گردآوری کرده و عملکرد خود را در جهت رفع نیازهای کلیدی آن‌ها ارزیابی کند. سازمان‌های برتر، معمولاً گروه‌های زیر را در رده‌بندی ذینفعان کلیدی خود دارند:

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| ۳-۱- مشتریان: ایجاد ارتباط پایدار<br>۳-۲- کارکنان: جذب، مشارکت دادن، حفظ و توسعه<br>۳-۳- ذینفعان دولتی کسب‌وکار: حفظ حمایت مداوم<br>۳-۴- جامعه: مشارکت در توسعه، رفاه و شکوفایی<br>۳-۵- شرکا و تأمین‌کنندگان: ایجاد ارتباط و تضمین حمایت برای خلق ارزش پایدار | ۱<br>۲<br>۳<br>۴<br>۵ |
|---|-----------------------|

**معیار ۴. خلق ارزش پایدار:** هدف و استراتژی سازمان مشخص می‌کند که سازمان، ارزش پایدار را می‌بایست برای چه کسانی خلق کند. سازمان‌های سرآمد تأیید می‌کنند که نیازمندی‌های ذینفعان کلیدی ممکن است در طول زمان تغییر کند لذا جمع‌آوری و تحلیل بازخوردها برای بهبود یا تغییر محصولات یا خدمات امر مهمی به شمار می‌رود. عناصر گوناگون خلق ارزش پایدار در ادامه بیان شده است:

- |   |                  |
|---|------------------|
| ۴-۱- طراحی ارزش و نحوه خلق آن<br>۴-۲- ارتباطات و فروش ارزش<br>۴-۳- تحویل ارزش<br>۴-۴- تعریف و اجرای تجربیات کلی | ۱<br>۲<br>۳<br>۴ |
|---|------------------|

**معیار ۵. هدایت عملکرد و تحولات:** سازمان‌ها برای این که در حال و آینده موفق باشند باید دو الزام را به صورت هم‌زمان مدنظر قرار دهند: از یک سو باید عملیات فعلی کسب‌وکار خود را به‌طور موفقیت‌آمیز مدیریت کنند (هدایت عملکرد) و از سوی دیگر باید تغییرات داخلی و بیرونی سازمان را به‌صورت موازی مدیریت کنند (هدایت تحولات). نوآوری و فن‌آوری، اهمیت روز افزون داده‌ها، اطلاعات و دانش و استفاده متمرکز از منابع و دارایی‌های مهم، عناصر اصلی فعالسازی عملکرد و تحول هستند:

۵-۱- هدایت عملکرد و مدیریت ریسک	۵ ۴ ۳ ۲ ۱
۵-۲- تحول سازمان برای آینده	
۵-۳- هدایت نوآوری و استفاده از فن‌آوری	
۵-۴- استفاده از داده‌ها، اطلاعات و دانش	
۵-۵- مدیریت منابع و دارایی‌ها	

**معیار ۶. برداشت‌های ذینفعان:** این معیار بر نتایج نشان‌دهنده برداشت‌های ذینفعان از تعامل با سازمان متمرکز است. برداشت‌های ذینفعان می‌تواند از طرق گوناگون مانند نظرسنجی‌ها، روزنامه‌ها، شبکه‌های اجتماعی، گزارش‌ها، شکایات و ... به دست آید. سازمان سرآمد:

- می‌داند که در اجرای استراتژی خود برای برآورده کردن نیازها و انتظارات سهامداران اصلی چقدر موفق است.
  - از تجزیه و تحلیل گذشته و عملکرد فعلی برای پیش‌بینی عملکرد آینده استفاده می‌کند.
  - از نتایج ادراکی ذینفعان کلیدی برای آگاه ماندن و تأثیرگذاری بر جهت کنونی و اجرای استراتژی خود استفاده می‌کند.
- نمونه‌هایی از نتایج برداشتی ذینفعان شامل «نتایج برداشت مشتریان»، «نتایج برداشت کارکنان»، «نتایج برداشت ذینفعان دولتی و کسب‌وکار»، «نتایج برداشت جامعه» و «نتایج برداشت شرکا و تأمین‌کنندگان» هستند.

**معیار ۷. عملکرد استراتژیک و عملیاتی:** معیار آخر، بر نتایج مرتبط با عملکرد سازمان از دو منظر متمرکز است:

- توانایی تحقق هدف، ایجاد استراتژی و خلق ارزش پایدار
  - متناسب بودن برای آینده
- سازمان این نتایج را برای کنترل، شناسایی و بهبود عملکرد کلی خود و پیش‌بینی تأثیری که بر برداشت‌های ذینفعان کلیدی و همچنین نیازمندی‌های استراتژیک آن‌ها در آینده خواهد داشت مورد استفاده قرار می‌دهد. یک سازمان سرآمد:
- برای کمک به اندازه‌گیری عملکرد عملیاتی و استراتژیک خود از شاخص‌های مالی و غیرمالی استفاده می‌کند.
  - ارتباط بین احساسات ذینفعان کلیدی و عملکرد واقعی را درک کرده و با درجه بالایی از قطعیت، رشد عملکرد در آینده را پیش‌بینی می‌کند.
  - هنگام تصمیم‌گیری در خصوص مناسب‌ترین شاخص‌های عملکرد متناسب با اهداف استراتژیک و عملیاتی، نیازها و انتظارات فعلی و آینده ذینفعان کلیدی خود را در نظر می‌گیرد.
  - روابط علی و معلولی که بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، درک کرده و از نتایج به‌دست آمده برای آگاهی و تأثیرگذاری بر جهت و اجرای فعلی آن استفاده می‌کند.
  - از نتایج فعلی برای پیش‌بینی عملکرد آینده با درجه قطعیت مورد انتظار، استفاده می‌کند.

شاخص‌های استراتژیک و عملیاتی می‌تواند شامل «دست‌آوردهایی در تحقق هدف و ایجاد ارزش پایدار»، «عملکرد مالی»، «تحقق انتظارات ذینفعان کلیدی»، «دست‌آوردهایی در خصوص اهداف استراتژیک»، «دست‌آوردهایی در خصوص هدایت عملکرد»، «دست‌آوردهایی در خصوص هدایت تحول» و «سنجش‌های پیش‌گویانه در رابطه با آینده» باشد.

**منطق تشخیصی رادار:** در این جا نیز به‌منظور کمک به انجام تحلیلی قوی‌تر و امتیازدهی مناسب‌تر به زیرمعیارها، عناصر منطق رادار به تعدادی ویژگی تقسیم شده و راهنمایی‌هایی در خصوص هر ویژگی آورده شده است. با این تفاوت که در ویرایش ۲۰۲۰، منطق رادار به جای ۲ ماتریس (توانمندسازها و نتایج) از ۳ ماتریس (جهت‌گیری، اجرا و نتایج) استفاده می‌کند.

جدول زیر برای پشتیبانی از تحلیل و امتیازدهی به معیارهای ۱ و ۲ استفاده می‌شود:

**جدول ۳۷. تحلیل معیارهای مرتبط با جهت‌گیری**

عناصر	ویژگی‌ها	راهنمایی‌ها
رویکردها	مناسب	این رویکردها منطق روشنی دارند، هدف آن‌ها تأمین و پاسخ‌گویی به نیازهای ذینفعان کلیدی بوده، به‌طور مناسبی توصیف شده و متناسب با آینده طراحی شده‌اند.
	همسو	این ویژگی برای جهت‌گیری‌ها استفاده نمی‌شود.
جاری‌سازی	اجرا شده	رویکردها به شیوه‌ای موثر و به‌موقع، در حوزه‌های مرتبط جاری‌سازی می‌شوند.
	انعطاف‌پذیر	این ویژگی برای جهت‌گیری‌ها استفاده نمی‌شود.
	ارزیابی و درک شده	بازخوردهای مربوط به اثربخشی و کارایی رویکردها و جاری‌سازی آن‌ها جمع‌آوری، درک و به اشتراک گذارده می‌شود.
ارزیابی و اصلاح	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تحلیل روندهای نوظهور، یادگیری، ارزیابی و الگوبرداری به‌منظور ایجاد خلاقیت و نوآوری برای بهبود عملکرد در بازه‌های زمانی مناسب، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جدول زیر برای پشتیبانی از تحلیل و امتیازدهی به رویکردهای معیار ۳، ۴ و ۵ مورد استفاده قرار می‌گیرد:

**جدول ۳۸. تحلیل معیارهای مرتبط با اجرا**

عناصر	ویژگی‌ها	راهنمایی‌ها
رویکردها	مناسب	این رویکردها منطق روشنی دارند، هدف آن‌ها تأمین و پاسخ‌گویی به نیازهای ذینفعان کلیدی بوده، به‌طور مناسبی توصیف شده و متناسب با آینده طراحی شده‌اند.
	همسو	این رویکردها از جهت سازمان پشتیبانی کرده و با سایر رویکردهای مرتبط، یکپارچه شده‌اند.
تجزیه و تحلیل	اجرا شده	رویکردها به شیوه‌ای موثر و به‌موقع، در حوزه‌های مرتبط جاری‌سازی می‌شوند.
	انعطاف‌پذیر	اجرای رویکرد مربوطه، انعطاف‌پذیری و سازگاری را امکان‌پذیر می‌کند.
ارزیابی و اصلاح	ارزیابی و درک شده	بازخوردهای مربوط به اثربخشی و کارایی رویکردها و جاری‌سازی آن‌ها جمع‌آوری، درک و به اشتراک گذارده می‌شود.
	یادگیری و بهبود	یافته‌های حاصل از تحلیل روندهای نوظهور، یادگیری، ارزیابی و الگوبرداری به‌منظور ایجاد خلاقیت و نوآوری برای بهبود عملکرد در بازه‌های زمانی مناسب، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جدول زیر نیز برای پشتیبانی از تحلیل و امتیازدهی به معیارهای ۶ و ۷ مورد استفاده قرار می‌گیرد:

جدول ۳۹. تحلیل معیارهای مرتبط با نتایج

عناصر	ویژگی‌ها	راهنمایی‌ها
استفاده بودن مرتبط و قابل	محدوده و مرتبط بودن	مجموعه‌ای از نتایج که به‌طور واضح به هدف، چشم‌انداز و استراتژی سازمان مرتبط هستند مشخص می‌شوند. مجموعه انتخاب شده نتایج، در طول زمان بازنگری شده و بهبود می‌یابند.
	داده‌های قابل استفاده	نتایج، به موقع، قابل اعتماد و دقیق بوده و به شکل مناسبی تقسیم‌بندی می‌شوند تا بینش معناداری که از بهبود و تحول عملکرد پشتیبانی می‌کنند را ارائه دهند.
عملکرد	روندها	روندهای مثبت یا عملکرد برجسته پایدار در طول دوره یا چرخه استراتژیک
	اهداف	اهداف مربوطه مطابق با استراتژی تنظیم شده و به‌طور مداوم محقق می‌شوند.
	مقایسه‌ها	مقایسه‌های برون‌سازمانی مناسب برای تعیین عملکرد سازمان متناسب با جهت‌گیری استراتژیک انجام شده و مطلوب می‌باشد.
	تمرکز بر آینده	سازمان بر پایه روابط علی و معلولی فعلی، تحلیل مجموعه داده‌ها، الگوهای عملکردی و معیارهای پیشگویانه، نسبت به محرک‌های عملکرد ممتاز آینده آگاه است.

در ویرایش جدید الگوی EFQM، امتیازات به شرح زیر در بین هفت معیار تقسیم شده است:

جدول ۴۰. حداکثر امتیاز معیارها و زیرمعیارهای توانمندساز

معیار	حداکثر امتیاز
هدف، چشم‌انداز و استراتژی	۱۰۰
فرهنگ سازمانی و رهبری	۱۰۰
مشارکت دادن ذینفعان	۲۰۰
خلق ارزش پایدار	۲۰۰
هدایت عملکرد و تحولات	۱۰۰
برداشت‌های ذینفعان	۱۰۰
عملکرد استراتژیک و عملیاتی	۲۰۰

**نکات:**

- در معیارهای مرتبط با جهت‌گیری و اجرا، به هریک از زیر معیارها وزن مساوی اختصاص یافته است.
- با توجه به این که در قسمت نتایج، هیچ زیرمعیاری وجود ندارد، بنابراین ۱۰۰ امتیاز به برداشت‌های ذینفعان و ۲۰۰ امتیاز به عملکرد استراتژیک و عملیاتی تخصیص یافته است.

**همچنین دو قاعده زیر می‌بایست در امتیازدهی معیارها مدنظر قرار گیرد:**

- برای امتیازدهی به هریک از زیرمعیارهای معیارهای مرتبط با جهت‌گیری و اجرا، امتیاز کلی هر زیرمعیار نباید از امتیازی که به مناسب بودن رویکردها داده شده بیش‌تر باشد. به عبارت دیگر، امتیازی که به مناسب بودن رویکرد داده می‌شود نسبت به سایر امتیازها ارجحیت دارد.
- برای امتیازدهی به نتایج (معیارهای ۶ و ۷)، امتیاز کلی هر معیار نباید از امتیازی که به محدوده و ارتباط داده می‌شود، بیش‌تر باشد. به عبارت دیگر، امتیازی که به محدوده و ارتباط داده می‌شود نسبت به سایر امتیازها ارجحیت دارد.

## مزایا:

- با ایجاد دید همه‌جانبه موجب ایجاد بهبود در تمام زمینه‌ها می‌شود.
- این مدل به کارکنان اجازه می‌دهد تا شنیده شوند و مشکلات خود را مطرح کنند.
- روش‌های خودارزیابی EFQM به سازمان‌ها اجازه می‌دهد نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کنند و مشخص کنند که در کجا باید بهبود انجام شود.
- به‌کارگیری مناسب منطق RADAR به بهبود مستمر منجر می‌شود.

## محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- عدم حمایت مدیریت ارشد، بزرگ‌ترین چالش اجرایی این مدل می‌باشد.
- پیاده‌سازی این مدل نیاز به زمان طولانی دارد و عدم کسب نتایج مورد انتظار در دوره‌های ابتدایی ممکن است موجب دل‌سردی افراد شود.
- فقدان صداقت، تمرکز و تمایل به کاغذبازی بیش از حد ممکن است این چارچوب را به یک فرآیند ناپسند تبدیل کند.

## کارت امتیازی متوازن<sup>۲۲۵</sup>

حیاتی‌ترین جنبه‌های عملکرد سازمان که بر تحقق اهداف استراتژیک نقش دارند کدام‌ها هستند؟ ارتباط اهداف استراتژیک با یکدیگر و با استراتژی‌های سازمان به چه شکل است؟

مشکل بسیاری از شرکت‌ها، عدم تعادل آن‌ها است. وقتی می‌گوییم یک شرکت تعادل ندارد، به این معنی است که به برخی از جنبه‌های بسیار مهم کسب‌وکار خود توجه نمی‌کند. یک شرکت نامتعادل سقوط کرده و آسیب خواهد دید. به‌عنوان مثال، چنین شرکتی ممکن است به امور مالی و فرآیندهای داخلی خود توجه داشته باشد، اما نیازهای کارمندان خود برای رشد و یادگیری را کاملاً نادیده بگیرد. در نتیجه، شرکت‌های نامتعادل استراتژی‌های ضعیفی به‌کار برده و تصمیمات اشتباه زیادی می‌گیرند. رابرت کاپلان<sup>۲۲۶</sup> و دیوید نورتون<sup>۲۲۷</sup> می‌گویند: "در طول کار خود مشاهده کردیم که هیچ‌کدام از سازمانی در مورد استراتژی نظر همسانی ندارند. بعضی از منظر برنامه‌های مالی و از طریق درآمد و رشد سود، بعضی دیگر از نگاه تولید و خدمات، عده‌ای با مشتریان هدف، عده‌ای دیگر با کیفیت و جهت‌دهی فرآیند و عده‌ای نیز با منابع انسانی و وجه یادگیری به تدوین استراتژی می‌پردازند. تمام این نگرش‌ها تک بعدی هستند. این باریک‌بینی یا پس‌زمینه افراد در تیم اجرایی تقویت می‌شود. مدیران مالی، استراتژی را از دیدگاه مالی می‌بینند، مدیران فروش و بازاریابی از منظر مشتری به استراتژی نگاه می‌کنند، افراد عملیاتی به کیفیت، سیکل زمانی و دیگر مسائل مربوط به فرآیند نگاه می‌کنند، متخصصان منابع انسانی به سرمایه‌گذاری روی افراد متمرکز می‌شوند و مدیران اطلاعات بر فن‌آوری اطلاعات تمرکز دارند. تنها تعداد کمی نگاه کلی روی سازمانشان دارند."

در واقع، مشکل کلیدی که کاپلان و نورتون طی مطالعات خود شناسایی کردند این بود که بسیاری از شرکت‌ها تمایل داشتند که کسب‌وکار خود را صرفاً بر اساس معیارهای مالی مدیریت کنند. با این‌که کنترل معیارهای مالی امری ضروری است اما این معیارها تنها می‌توانند آن‌چه را که در گذشته اتفاق افتاده است گزارش دهند و قادر به نمایش مسیری که شرکت به سوی آن در حرکت است نیستند. این کار به مثابه این است که شخصی بخواهد با نگاه کردن به آینه عقب ماشین رانندگی کند. لذا کاپلان و نورتون برای تهیه یک سیستم مدیریتی که اطلاعات لازم برای اخذ تصمیمات بهتر را برای مدیران فراهم کرده و نگاهی کلی نسبت به سازمان ایجاد کند، تکنیک «کارت امتیازی متوازن» که از آن با عنوان اختصاری «BSC» نیز یاد می‌شود را ایجاد و معرفی کردند.

BSC با ایجاد دیدی همه‌جانبه، سازمان را قادر می‌سازد تا استراتژی‌ها و اهداف اصلی کسب‌وکار را تعیین، ردیابی و اجرایی کند. با استفاده از این تکنیک، استراتژی‌ها از چهار دیدگاه مختلف «رشد و یادگیری»<sup>۲۲۸</sup>، «فرآیندهای داخلی»<sup>۲۲۹</sup>، «مشتریان»<sup>۲۳۰</sup> و «مالی»<sup>۲۳۱</sup> پیاده‌سازی و پیگیری می‌شوند. این چهار منظر، در تعامل با یکدیگر ایجاد ارزش کرده و می‌توانند رضایت مشتریان و عملکرد مالی خوب را به ارمغان بیاورند.

توجه داشته باشید که گفتیم کارت امتیازی متوازن یک سیستم مدیریتی است، نه یک سیستم اندازه‌گیری. با این‌که اندازه‌گیری یکی از جنبه‌های اصلی کارت امتیازی متوازن است، اما این تکنیک چیزی فراتر از اندازه‌گیری است: BSC ابزاری برای تعیین و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان است. به عبارت دیگر سازمان نمی‌تواند فقط معیارهای اندازه‌گیری را برای چهار منظر کارت امتیازی متوازن تعیین کرده و کار را تمام کند. کار زمانی انجام می‌شود که معیارهای اندازه‌گیری به استراتژی‌های سازمان مرتبط شده و نحوه تأثیرگذاری استراتژی‌ها بر چهار منظر کارت امتیازی متوازن به‌طور کامل درک شود.

<sup>225</sup> Balanced Scorecard

<sup>226</sup> Robert S. Kaplan

<sup>227</sup> David P. Norton

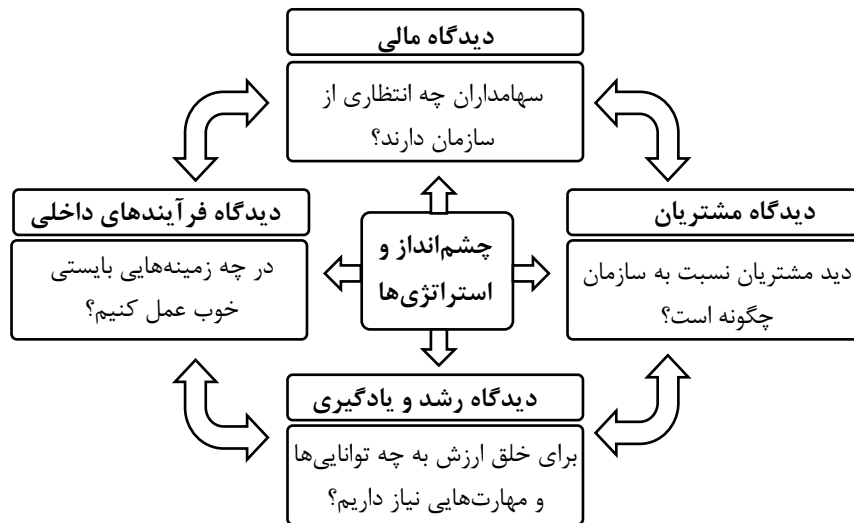
<sup>228</sup> Learning & Growth

<sup>229</sup> Internal Process

<sup>230</sup> Customer

<sup>231</sup> Financial





تصویر ۸۷. دیدگاه‌های مختلف کارت امتیازی متوازن

عبارت متوازن در نام این تکنیک، نشان‌دهنده توازن میان معیارهایی است که دیدگاه‌های مالی و غیر مالی و داخلی و خارجی را به صورت گذشته‌نگر و آینده‌نگر مورد بررسی قرار می‌دهند. به اعتقاد کاپلان و نورتون، استفاده از این چهار دیدگاه باعث می‌شود سازمان تنها بر روی شاخص‌های حیاتی تمرکز کند. به این ترتیب:

- از انباشت اطلاعات در حوزه‌های مختلف جلوگیری به عمل می‌آید.
- از بهینه‌سازی تک بعدی در سازمان جلوگیری می‌شود.

#### دیدگاه‌ها/ منظرهای مختلف BSC:

۱. **دیدگاه مالی:** در بنگاه‌های اقتصادی، دیدگاه مالی یکی از مهم‌ترین اجزای کارت امتیازی متوازن بوده و به دلیل تأثیرگذاری بر منافع سهامداران و مالکان شرکت، مورد توجه مدیریت قرار دارد. بنابراین تمامی تلاش‌ها برای موفقیت در سه دیدگاه دیگر در صورتی که منجر به موفقیت در دیدگاه مالی و کسب سود نشود، ارزش چندانی نخواهد داشت. حتی می‌توان گفت میزان موفقیت در سه دیدگاه دیگر، می‌تواند از طریق دیدگاه مالی اندازه‌گیری شود. در این حالت می‌توان از داده‌های مالی مانند فروش، هزینه‌ها و درآمد برای درک عملکرد مالی شرکت استفاده کرد. از نظر کاپلان و نورتون عملکرد مالی شرکت با دو رویکرد اصلی «رشد درآمد» و «ارتقای بهره‌وری» بهبود می‌یابد:

- **استراتژی رشد:** سازمان‌ها می‌توانند با استفاده از استراتژی‌های رشد مانند نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع و با تقویت روابط با مشتریان فعلی، فرصت‌های کسب درآمد و سودآوری را در بلندمدت افزایش دهند.
- **بهبود بهره‌وری مالی:** از طرف دیگر، بهبود ساختار هزینه‌ای شرکت، کاهش هزینه‌های مستقیم و غیرمستقیم و مدیریت دارایی‌ها می‌تواند روش کوتاه مدت و سریع دیگری برای افزایش سودآوری باشد.

ایجاد ارزش  
بلندمدت برای  
سهامداران

البته مشکل بسیاری از شرکت‌ها این است که بیش از حد روی دیدگاه مالی تمرکز کرده و به اندازه کافی بر روی سه دیدگاه دیگر کارت امتیازی متوازن متمرکز نیستند.

۲. **دیدگاه مشتریان:** این منظر از کارت امتیازی متوازن بر افرادی که محصولات و خدمات سازمان را خریداری می‌کنند متمرکز است. سازمان باید بداند که مشتریان از نظر کیفیت، هزینه، تحویل و دسترسی به کالا/ خدمات، طالب چه چیزی هستند و نیازهای آینده آن‌ها چیست. به همین منظور ابتدا باید مشتریان فعلی و آتی خود - چه در سازمان و چه خارج از سازمان - را شناسایی کند. شناسایی مشتریان یک اقدام اساسی برای همه شرکت‌ها است که متأسفانه توسط بسیاری از آن‌ها نادیده گرفته می‌شود.

سازمان ابتدا باید مشتریان هدف خود را مشخص نموده، سپس مواردی از قبیل میزان رضایتمندی مشتریان، جذب مشتریان جدید، نیازها و انتظارات مشتریان و نحوه پاسخگویی سازمان به این نیازمندی‌ها را مورد بررسی قرار داده و فعالیت‌های خود را از دید مشتریان مورد ارزیابی قرار دهد. در این منظر، دیدگاه مشتریان برای سنجش میزان رضایت مشتری از کیفیت، قیمت و در دسترس بودن محصولات/ خدمات جمع آوری می‌شود. رضایت مشتری یک دیدگاه مهم آینده نگر برای موفقیت است. روشی که یک سازمان امروز با مشتریان خود رفتار می‌کند مستقیماً بر میزان درآمد آن در فردا تأثیر می‌گذارد. نورتون و کاپلان موارد زیر را به‌عنوان ارزش‌های قابل ارائه به مشتریان معرفی می‌کنند:

- **هزینه نهایی پایین:** در این حالت ارزش‌های ارائه شده توسط سازمان به مشتریان شامل قیمت‌های مناسب، کیفیت بالا و ماندگار، دسترسی سریع به محصول، سهولت خرید و تنوع محصولات است.
- **رهبری محصول:** ارزش‌های قابل ارائه به مشتریان در این حالت شامل عملکردهای خاص محصولات (مانند سرعت، اندازه، دقت، وزن، مصرف انرژی و ...) یا تک بودن محصولات در بازار (اولین بودن) است که مشتریان حاضر می‌شوند مبلغ بالاتری بپردازند و به این ارزش‌ها دست یابند.
- **ارائه راه‌حل‌های جامع به مشتری:** شرکت‌ها ممکن است از طریق فروش راه‌حل‌های جامع به مشتریان مانند فروش محصولات/ خدمات چندگانه یا خدمات پیش از فروش و پس از فروش که پاسخگوی نیاز مشتریان به‌صورت صفر تا صد است، ارزش آفرینی کنند.
- **ایجاد ثبات و انحصار:** در این حالت شرکت‌ها محصولات/ خدمات استاندارد و ثابتی را به مشتریان ارائه داده و هزینه‌های جایگزینی را بالا می‌برند. به این ترتیب شرکت از طریق کسب مشتریان فراوان و مشتریان از طریق دست‌یابی به مزایای شبکه وسیع کاربرانی که از محصولات استفاده می‌کنند به سود می‌رسند.

ارزش‌های  
قابل ارائه به  
مشتریان

شناسایی مشتریان و پیگیری نیازهای آن‌ها کار چندان دشواری نیست، اما بسیاری از شرکت‌ها این موارد را به‌صورت مداوم ردیابی نمی‌کنند. لذا در صورتی که شرایط تغییر کند، مشتریان و بازارها نیز تغییر می‌کنند و شرکت‌هایی که تغییرات بازار را از دست داده اند، به زودی در ورطه ورشکستگی گرفتار می‌شوند.

**دیدگاه فرآیندهای داخلی:** این منظر از کارت امتیازی متوازن به فعالیت‌هایی اشاره دارد که موجب رسیدن سازمان به اهداف مالی و جلب رضایت مشتریان می‌شود. یک سازمان برای بهره‌مندی از مزایای این دیدگاه، ابتدا باید وضعیت فعلی خود را مورد بررسی قرار دهد. به این معنی که باید عملکرد فعلی خود را ارزیابی کرده و مشکلات موجود را شناسایی کند. مدت زمان انجام کارها و کیفیت انجام کارها را با آنچه مدنظر مشتری است مقایسه کرده و نقاط بهبود را شناسایی کند. سازمان می‌تواند برای انجام این کار، فرآیندهای کلیدی که بیش‌ترین تأثیر را در دستیابی به اهداف دارند مشخص کرده و نحوه عملکرد آن‌ها را مورد بررسی قرار دهد. در واقع تمرکز بر سیستم‌ها و فرآیندهایی که بیش‌ترین ارزش را برای مشتریان ایجاد می‌کنند، موجب افزایش حداکثری سود و افزایش تعداد مشتریان خواهد شد. البته این به این معنی نیست که سایر فرآیندها کم اهمیت تلقی شده و مورد پایش و بهبود قرار نگیرند. بلکه سازمان باید با در نظر گرفتن یک رویکرد متوازن، کلیه فرآیندها را تحت کنترل قرار داده و بر روی آن‌هایی که تأثیر بیش‌تری بر روی استراتژی‌ها دارند، تمرکز بیش‌تری داشته باشد. اقدامات موثر برای بهبود فرآیندها می‌بایست در دو زمینه اصلی «زمان» و «کیفیت» مدنظر قرار گیرد. زمان می‌بایست کاهش پیدا کند زیرا هرچه مدت زمان بیش‌تری طول بکشد تا کالا/خدمات به دست مشتری برسد، هزینه بیش‌تری نیز صرف خواهد شد. کیفیت می‌بایست افزایش پیدا کند زیرا در غیر این صورت ادامه کسب‌وکار برای مدت طولانی دوام نخواهد آورد. لذا هرگونه شکاف، تأخیر، گلوگاه، کمبود یا اتلاف، پس از سنجش فرآیندهای کسب‌وکار شناسایی شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. کاپلان و

نورتون فرآیندهای داخلی سازمان را در چهار گروه زیر دسته‌بندی کرده‌اند. سازمان باید از بین هر چهار گروه زیر، فرآیندهای منتخب را مشخص کرده و عملکرد آن‌ها را به صورت مستمر مورد بررسی قرار دهد:

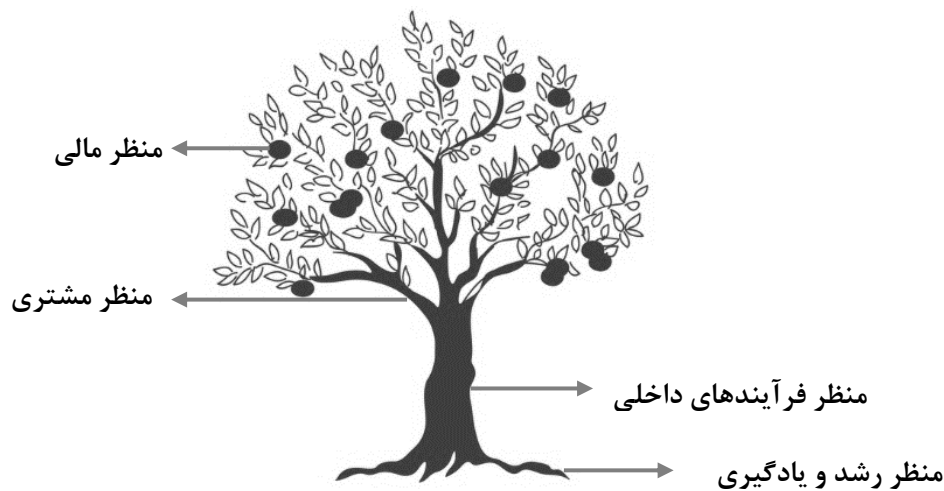
- **فرآیندهای مدیریت عملیاتی:** منظور از این فرآیندها، کلیه فرآیندهایی است که منجر به تولید و ارائه محصولات/ خدمات به مشتریان می‌شود. مانند فرآیندهای خرید مواد اولیه، تولید، فروش، توزیع و ...
- **فرآیندهای مدیریت مشتری:** کلیه فرآیندهایی که موجب توسعه و بهتر شدن ارتباط با مشتریان می‌شوند در این گروه جای می‌گیرند. مانند فرآیندهای شناسایی و دستیابی به مشتریان و فرآیندهای حفظ و توسعه مشتریان.
- **فرآیندهای نوآوری:** این گروه، شامل فرآیندهایی می‌شود که نتیجه آن‌ها منجر به ایجاد نوآوری در محصولات/ خدمات یا فرآیندهای سازمان می‌شود. مانند فرآیندهای شناسایی فرصت‌های نوآوری، تحقیق و توسعه، طراحی و ارائه محصولات/ خدمات جدید.
- **فرآیندهای اجتماعی و قانونی:** سایر فرآیندهایی که به منظور برآورده‌سازی الزامات و مسئولیت‌های قانونی و اجتماعی انجام می‌شوند در این گروه جای می‌گیرند. مانند فرآیندهای ایمنی و بهداشت کاری، حفظ محیط زیست و ...

انواع  
فرآیندهای  
داخلی  
سازمان

**دیدگاه رشد و یادگیری / ظرفیت سازمانی<sup>۲۳۲</sup>:** در این مرحله به نحوه استفاده موثر از ظرفیت‌های سازمان برای تبدیل آن‌ها به مزیت رقابتی پرداخته می‌شود. این دیدگاه از کارت امتیازی متوازن، عملکرد سازمان را از دید سرمایه‌انسانی، مهارت‌ها، آموزش، تکنولوژی، فرهنگ، زیرساخت، فن‌آوری و دیگر مواردی که موجب توانمندسازی سازمان در سه حوزه قبلی می‌شود مورد بررسی قرار می‌دهد. این دیدگاه، بدون شک مغفول‌ترین و نادیده گرفته شده‌ترین دیدگاه کارت امتیازی متوازن است. بسیاری از شرکت‌ها در این خصوص یا کاری انجام نمی‌دهند یا کار خوبی انجام نمی‌دهند. در این سازمان‌ها همیشه کارکنان از نظر مدیریت مقصر هستند. در صورتی که مدیران و مسئولانی که وظیفه استخدام افراد و هدایت آن‌ها را بر عهده دارند می‌بایست بابت چشم‌پوشی از رقابت، گردش مالی بالا، کیفیت پایین و مشکلات هزینه سرزنش شوند. زیرا آن‌ها مسئول آموزش کارمندان و حصول اطمینان از داشتن ابزار لازم برای انجام صحیح کارها هستند. آن‌ها وظیفه دارند چشم و گوش خود را بابت آگاهی از تحولات صنعت و بازارهای خود باز نگهدارند. اگر سازمانی به خاطر این که کارکنان آن نمی‌دانند چه کاری باید انجام دهند، چه موقع انجام دهند و چگونه انجام دهند با مشکل مواجه است یا همیشه در رقابت بازنده است، این نشان‌دهنده عدم توجه به این منظر از کارت امتیازی متوازن می‌باشد. کاپلان و نورتون دارایی‌های نامشهود سازمان را در سه دسته زیر گروه‌بندی می‌کنند:

- **سرمایه انسانی:** این گروه از دارایی‌ها، دانش سازمانی، مهارت‌ها، استعدادها، آموزش‌ها را شامل می‌شوند.
- **سرمایه اطلاعاتی:** سیستم‌های اطلاعاتی، شبکه‌ها، زیرساخت‌ها و پایگاه‌های داده، سرمایه اطلاعاتی سازمان را تشکیل می‌دهند.
- **سرمایه سازمانی:** سایر موارد مانند فرهنگ سازمانی، همکاری تیمی، رهبری و مواردی از این دست، سرمایه‌های سازمانی را تشکیل می‌دهند.

دارایی‌های  
نامشهود  
سازمانی



تصویر ۸۸. دیدگاه‌های کارت امتیازی متوازن به مثابه یک درخت

از بین چهار دیدگاه شرح داده شده، دو دیدگاه اول (مالی و مشتری) دیدگاه‌های خارجی هستند و می‌توان آن‌ها را به‌عنوان «آنچه سازمان کسب می‌کند» توصیف کرد، در حالی که دو دیدگاه دیگر، دیدگاه‌های داخلی سازمان بوده و بیش‌تر بر «آنچه سازمان انجام می‌دهد» متمرکز هستند.

مطابق با کارت امتیازی متوازن، این چهار دیدگاه می‌بایست به‌صورت مداوم و با همدیگر اندازه‌گیری و تحلیل شده و بهبود یابند تا کسب‌وکار رونق بگیرد. اگر هر یک از این چهار دیدگاه نادیده گرفته شود، مانند این خواهد بود که سازمان بر روی یک چهارپایه با یک پای شکسته نشسته است. سرانجام تعادل خود را از دست داده و خواهد افتاد. سازمان نه تنها باید این چهار جنبه حیاتی را اندازه بگیرد، بلکه باید برای تحقق آن‌ها استراتژی‌ها، اهداف، معیارها و تاکتیک‌ها را تعیین کند و از متناسب بودن استراتژی‌ها و تاکتیک‌ها اطمینان حاصل کند.

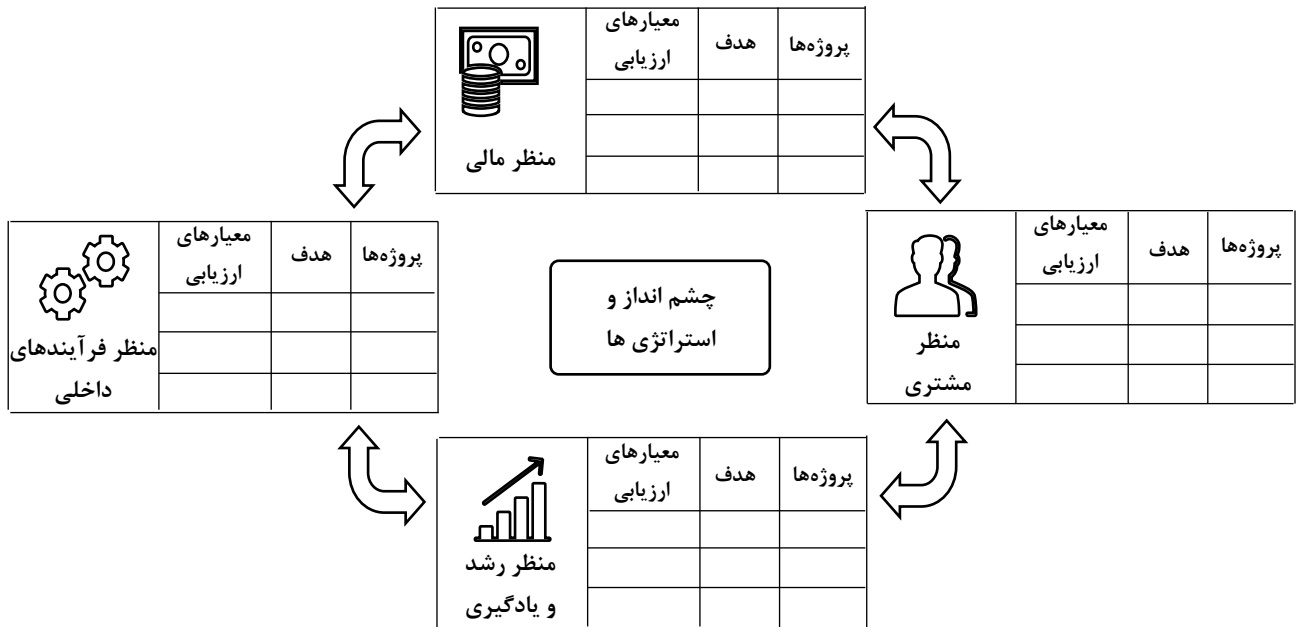
ممکن است پس از مطالعه این چهار منظر این سوال پیش آید که چرا باید فقط به دیدگاه‌های مالی، مشتری، فرآیندهای کسب‌وکار و رشد و یادگیری (ظرفیت سازمانی) توجه کنیم؟ چرا این دیدگاه‌ها مثلاً شامل بهداشت و ایمنی نمی‌شود؟ در پاسخ باید گفت که هیچ مانعی برای در نظر گرفتن دیدگاه‌های دیگر وجود ندارد. منظرهای چهارگانه کارت امتیازی متوازن، با توجه به زمینه فعالیت سازمان، قابلیت تغییر (کاهش/افزایش) را دارند. این چهار دیدگاه، صرفاً یک چارچوب ارائه می‌کنند ولی در طول دهه‌ها استفاده از کارت امتیازی متوازن روشن شده است که این چهار دیدگاه، موثرترین جنبه‌ها برای دستیابی به اهداف سازمانی هستند. کاپلان و نورتون بعدها به اهمیت دو دیدگاه زیر نیز اشاره کردند که مورد توجه بسیاری از استفاده‌کنندگان این تکنیک قرار گرفت:

۱. **دیدگاه رضایت کارکنان:** به دلیل اهمیت بالای رضایت کارکنان، این موضوع به‌عنوان یک دیدگاه جداگانه در کارت امتیازی متوازن در نظر گرفته شد. زیرا رضایت کارکنان منجر به انجام دادن کارها به بهترین شکل ممکن و رضایت مشتریان خواهد شد و رضایت مشتریان در نهایت، رضایت سهامداران را به دنبال خواهد داشت. سازمان می‌بایست رضایت کارکنان خود را چندین بار در سال و به‌صورت دقیق مورد سنجش و مطالعه قرار دهد.
۲. **دیدگاه محیط و جامعه (ارتباطات):** این جنبه از کارت امتیازی متوازن، به مسئولیت اجتماعی شرکت می‌پردازد. ارتباط مناسب با جامعه می‌تواند از طریق ایجاد احساس مثبت در مردم، منجر به افزایش مشتریان شود.

یکی از رایج‌ترین اشتباهات در دنیای کسب‌وکار، تمرکز بیش از حد بر بازدهی کوتاه مدت و اصلاحات سریع است. تلاش برای به حداکثر رساندن ارزش سهامداران و به دست آوردن پول سریع و آسان، مطمئناً باعث اخذ تصمیمات مخرب مانند پرورش تفکر کوتاه مدت، نادیده گرفته شدن بهبود تجهیزات، افراد و فرآیندها می‌شود.

یکی دیگر از رایج‌ترین اشتباهات در سطح عملیاتی و تاکتیکی این است که مدیران معمولاً بر معیارهای عملکردی واحد خود متمرکز می‌شوند، بدون این که تأثیر اهداف عملیاتی بر عملکرد کلی سازمان را در نظر بگیرند. این اشتباه، بهینه‌سازی فرعی نامیده می‌شود. یکی از دلایل این رفتار، تمایل واحدهای کسب‌وکار به درگیری با یکدیگر برای «ایجاد انگیزه در کارکنان برای بهبود عملکرد» است. شما باید مراقب تأثیری که دستیابی به اهداف فردی بر اهداف کلی شرکت دارد باشید. به‌عنوان مثال،

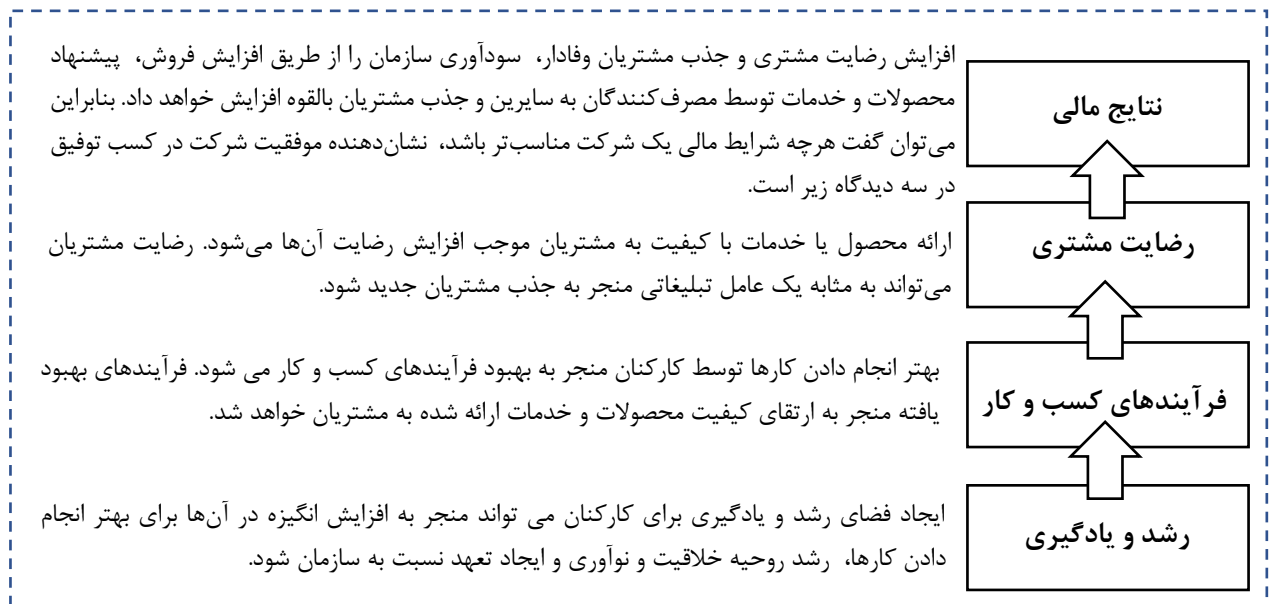
همیشه بپرسید که چگونه اهداف عملیاتی، مستقیماً با اهداف کسب و کار، اندازه‌گیری سودآوری، تحویل به‌موقع و کیفیت محصولات و خدماتی که به مشتری ارائه می‌دهید، مرتبط می‌شوند. کارت امتیازی متوازن در اصل از سازمان‌ها می‌خواهد مجموعه‌ای از معیارهای داخلی را بر اساس این چهار دیدگاه ایجاد کرده و عملکرد کسب و کار خود را به‌صورت متوازن و همه‌جانبه، ارزیابی کنند:



تصویر ۸۹. کارت امتیازی متوازن

### نقشه استراتژی ۲۳۳:

میان دیدگاه‌های مختلف کارت امتیازی متوازن روابط زیر برقرار است:



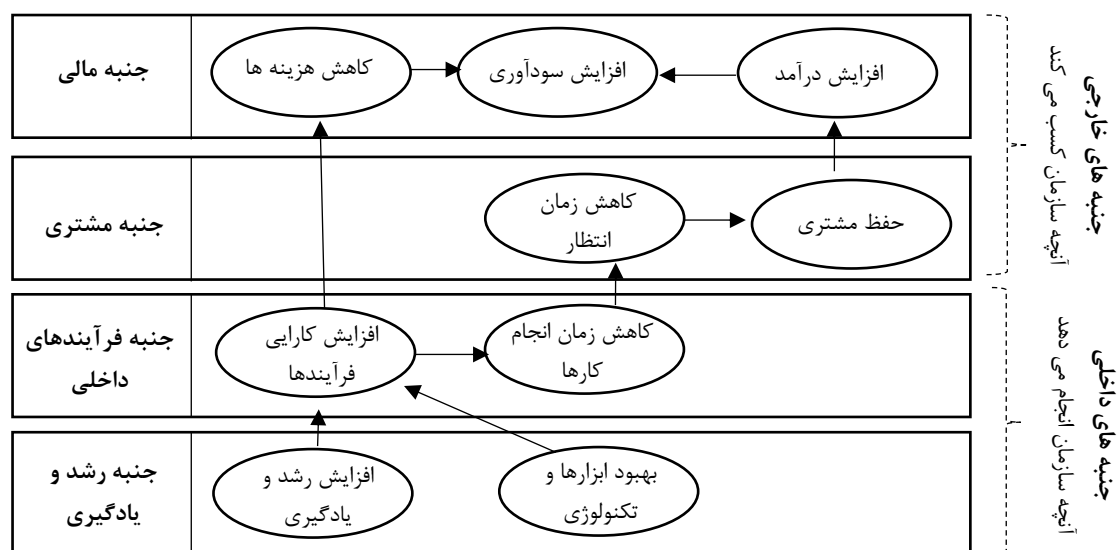
تصویر ۹۰. ارتباط میان دیدگاه‌های مختلف کارت امتیازی متوازن

حفظ توازن میان جنبه‌های حیاتی سازمان، ضروری است. سازمان باید چگونگی تعیین و ارتباط استراتژی‌ها با منظرهای کارت امتیازی متوازن را درک کرده و بدانند در صورت از دست دادن توازن چه کاری باید انجام داد. در دنیای کسب‌وکار امروز که چشم‌اندازهای در حال تغییر، سازمان‌ها را ملزم به ایجاد تغییرات می‌کنند، سازمان‌های می‌بایست خیلی سریع اقدام نمایند. این در حالی است که بیش‌تر کارکنان، استراتژی‌های سازمان را متوجه نمی‌شوند و بیش‌تر سازمان‌ها موفق به اجرای استراتژی‌ها نمی‌شوند. دلیل این امر می‌تواند این باشد که برای کارمندان و مدیران سازمان، درک استراتژی‌ها و چگونگی تحقق اهداف کلی شرکت و همچنین تأثیر کار آن‌ها بر استراتژی‌ها، دشوار است. کاپلان و نورتون برای این منظور، مفهوم نقشه استراتژی را معرفی کردند. نقشه استراتژی یک نمایش بصری از اهداف کلی شرکت و نحوه ارتباط آن‌ها با یکدیگر می‌باشد.

یک نقشه استراتژی معمولی، اهداف را به چهار دیدگاه مالی، مشتری، فرآیندهای کسب‌وکار و رشد و یادگیری (همان چهار دیدگاه کارت امتیازی متوازن) تقسیم می‌کند. در نقشه استراتژی، هر هدف استراتژیک با یک شکل (معمولاً بیضی) نشان داده می‌شود. سپس این اهداف در دیدگاه‌های چهارگانه معرفی شده توسط کارت امتیازی متوازن دسته‌بندی شده و در نهایت ارتباط علی و معلولی میان آن‌ها با پیکان‌های جهت دار مشخص می‌شود. با دنبال کردن مسیر پیکان‌ها، مشخص می‌شود که اهداف تعیین شده در جنبه‌های مختلف سازمان چگونه با یکدیگر ارتباط برقرار کرده و منجر به تحقق استراتژی‌ها و در نهایت چشم‌انداز می‌شوند. مثال زیر یک نمونه ساده از نقشه استراتژی است.

همان‌طور که گفته شد، دو دیدگاه مالی و مشتری، بر آن‌چه سازمان کسب می‌کند و دو دیدگاه فرآیندهای داخلی و رشد و یادگیری، بر آن‌چه سازمان انجام می‌دهد متمرکز است. لذا برای درک درست یک نقشه استراتژی، باید آن را از پایین به بالا خواند زیرا آن‌چه سازمان انجام می‌دهد مستقیماً بر آن‌چه دریافت می‌کند تأثیرگذار است.

بر خلاف نحوه خواندن نقشه استراتژی که به‌صورت پایین به بالا می‌باشد، برای ترسیم آن باید از بالا به پایین اقدام کرد. یعنی سازمان ابتدا باید مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی‌های خود را تعیین کرده سپس به تعیین اهداف استراتژیک و ارتباط میان آن‌ها بپردازد.



تصویر ۹۱. نقشه استراتژی

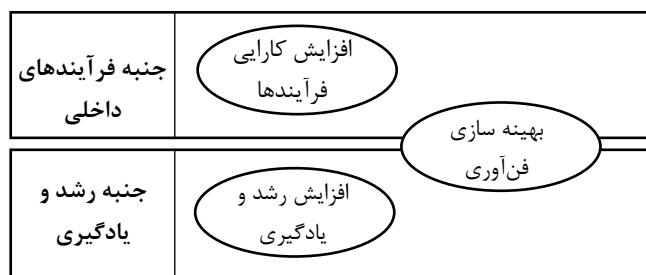
کارکنان و مدیران سازمان با مشاهده نقشه استراتژی، به‌خوبی متوجه می‌شوند که دارایی‌ها نامشهود سازمان مانند فرهنگ سازمانی و رشد و یادگیری، چگونه به نتایج مشهود مانند افزایش درآمد تبدیل می‌شوند. یک نقشه استراتژی به ندرت دارای بیش از ۲۰ هدف استراتژیک است. استفاده از اهداف استراتژیک زیاد، مانع از تمرکز و درک نحوه ارتباط استراتژی با مشتریان می‌شود. همچنین بیش‌تر سازمان‌ها ترجیح می‌دهند نقشه استراتژی خود را با چهار دیدگاه معرفی شده توسط کارت امتیازی متوازن، ایجاد کنند، اما ممکن است سازمانی تصمیم بگیرد دیدگاه‌های بیش‌تر یا کم‌تری را در نظر بگیرد. هر سازمانی متفاوت است و هیچ راه واحدی برای تهیه یک نقشه استراتژی عالی وجود ندارد. مثلاً اکثر شرکت‌های انتفاعی دیدگاه مالی را در بالاترین رده قرار می‌دهند زیرا هدف نهایی آن‌ها کسب درآمد بیش‌تر است. در صورتی که در سازمان‌های

دولتی، بودجه وسیله‌ای برای رسیدن به هدف است. از آن‌جا که هدف نهایی یک سازمان دولتی یا غیرانتفاعی ارائه بهترین خدمات ممکن است، معمولاً آن‌ها دیدگاه مشتری را در رأس نقشه استراتژی قرار می‌دهند. در این سازمان‌ها، کنترل بودجه و نظارت اقتصادی این امکان را فراهم می‌آورد تا در دیدگاه‌های مأموریت محور (دیدگاه مشتری) موفق شوند.



تصویر ۹۲. تفاوت محل قرارگیری دیدگاه‌های استراتژیک در سازمان‌های مختلف

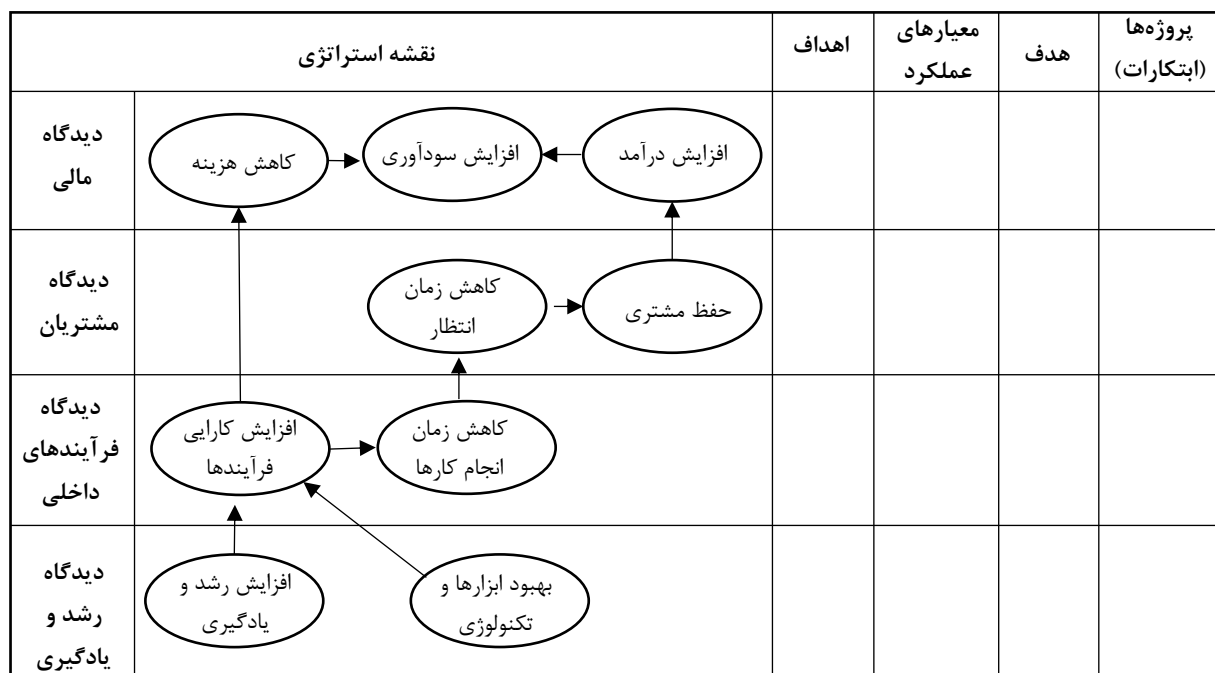
همچنین، برخی اهداف ممکن است فقط در یک دیدگاه خاص قرار نگیرند و منطقی‌تر باشد که در مرز بین دو دیدگاه قرار گیرند. حتی ممکن است هدف استراتژیکی وجود داشته باشد که بر اهداف دیگر تأثیر نگذارد، بنابراین باید بدون پیکان نمایش داده شود. آن‌چه مهم است این است که نقشه استراتژی باید نشان‌دهنده استراتژی‌های واقعی سازمانی باشد. بنابراین هیچ مشکلی وجود ندارد اگر یک سازمان برای دستیابی به اهداف منحصر به فرد خود از طرح سنتی خارج شود.



تصویر ۹۳. قرارگیری بعضی از اهداف استراتژیک در مرز بین دو دیدگاه

### ارتباط نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن:

نقشه استراتژی ابزاری برای پیوند اهداف استراتژیک به کارت امتیازی متوازن است. به عبارت دیگر با ترکیب کارت امتیازی متوازن و نقشه استراتژی می‌توان راهی را برای جهت‌دهی و ایجاد ارتباط میان شاخص‌های کلیدی عملکرد و پروژه‌ها (ابتکارات) با استراتژی‌های سازمان فراهم کرد و به این ترتیب قدرت هر دو ابزار را ترکیب کرد.



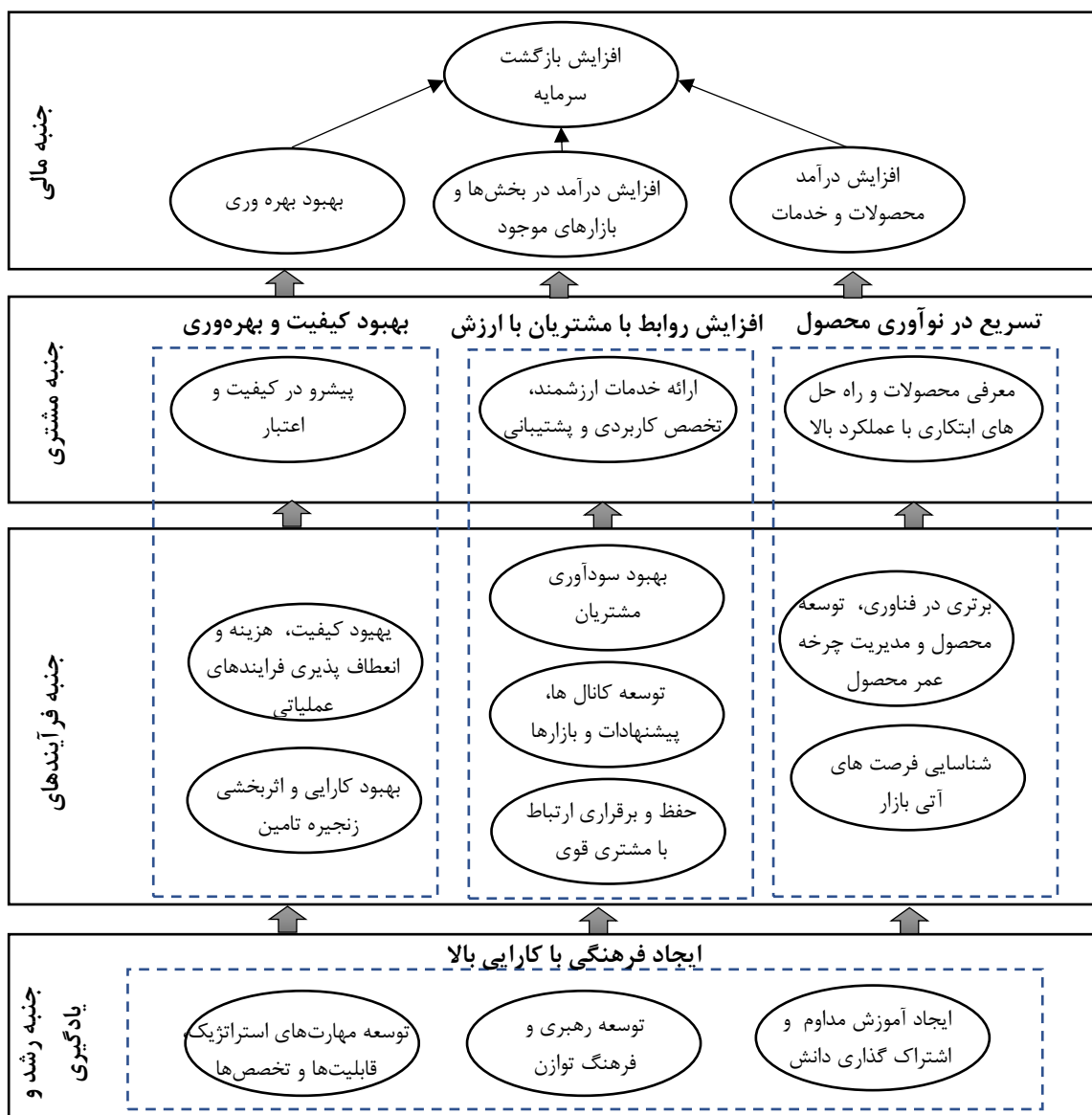
تصویر ۹۴. ترکیب نقشه استراتژی و کارت امتیازی متوازن

همان‌طور که در تصویر بالا مشخص است، در نقشه استراتژی مجموعه‌ای از اهداف وجود دارد که با شاخص‌های کلیدی عملکرد در کارت امتیازی متوازن تطابق یافته‌اند.

بعضی سازمان‌ها برای تهیه نقشه استراتژی، از «زمینه‌های استراتژیک»<sup>۲۳۴</sup> نیز استفاده می‌کنند. هنگامی که سازمان مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی‌های خود را تعیین کرد، استراتژی‌های مرتبط با هم در ۳ الی ۴ موضوع استراتژیک تجزیه می‌شوند. در واقع، در میان استراتژی‌هایی که برای سازمان تعیین می‌شود، چند جهت‌گیری اصلی وجود دارد که مسیر سازمان برای رسیدن به چشم‌انداز را شفاف می‌کنند. به این جهت‌گیری‌ها، زمینه‌های استراتژیک گفته می‌شود. زمینه‌های استراتژیک نمایانگر سه یا چهار تمرکز استراتژیک در سازمان هستند که پایه و اساس مدل کسب‌وکار سازمان را تشکیل می‌دهند. زمینه استراتژیک با نام‌های دیگری مانند «مضامین استراتژیک» یا «تم‌های استراتژیک» نیز شناخته می‌شود. مضامین استراتژیک غالباً در سازمان‌های مختلف مشابه هستند. به‌عنوان مثال می‌توان به رشد کسب‌وکار، برتری عملیاتی، برتری خدمات مشتری، نوآوری و پایداری اشاره کرد. مضامین با قرار دادن اهداف چندگانه نقشه استراتژی در سه تا پنج عنصر ارزش‌آفرین که اهداف کلی مالی سازمان را تحقق می‌بخشند، باعث وضوح استراتژی‌ها می‌شوند. با تجزیه یک نقشه استراتژی به مجموعه‌ای از مضامین استراتژیک، مدیران می‌توانند هر یک از عناصر اصلی استراتژی را برنامه‌ریزی و مدیریت کنند.

<sup>234</sup> Strategic Themes





تصویر ۹۵. مضامین استراتژیک

تصویر فوق، یک نقشه استراتژی عمومی را نشان می‌دهد که توسط چهار موضوع استراتژیک سازماندهی شده است:

۱. **بهبود کیفیت و بهره‌وری** (این زمینه استراتژیک در نقشه‌های استراتژی تحت عنوان "برتری عملیاتی" یاد می‌شود) برای کاهش هزینه، بهبود قابلیت اطمینان تولید، تحویل و خدمات.
۲. **توسعه روابط با مشتریان** برای افزایش درآمد حاصل از فروش محصولات و خدمات بیشتر به مشتریان فعلی.
۳. **تسریع نوآوری در محصولات** برای تولید درآمد از محصولات جدید، اغلب برای مشتریان و بخش‌های جدید بازار.
۴. **ایجاد فرهنگی با عملکرد بالا** برای ایجاد پیشرفت در فرآیندهای موجود در دل سه موضوع استراتژیک دیگر. (این زمینه استراتژیک افقی، شامل اهداف رشد و یادگیری، برای تحقق سه زمینه استراتژیک دیگر اساسی است).

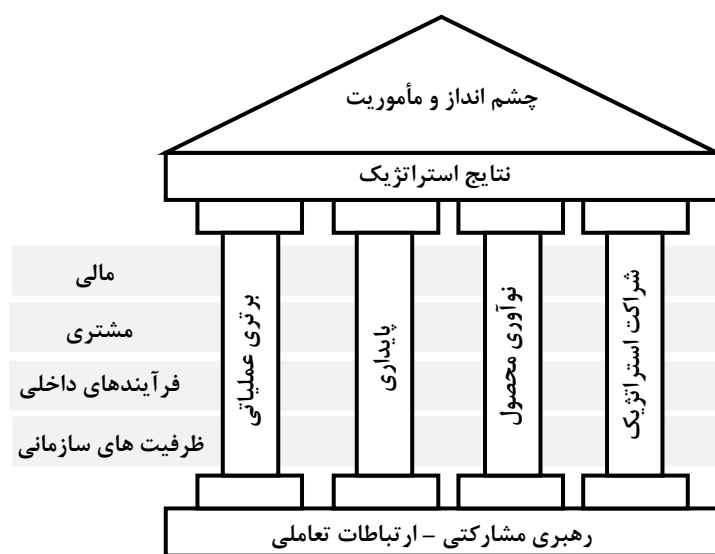
این زمینه‌های استراتژیک بر چهار دیدگاه کارت امتیازی متوازن (مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، رشد و یادگیری) تأثیر می‌گذارند. هر یک از زمینه‌های استراتژیک منطقه‌ای است که سازمان باید برای دستیابی به چشم‌انداز در آن برتر باشد.

برای تعیین زمینه‌های استراتژیک می‌توان مجموعه پیشنهادی از زمینه‌های استراتژیک را بررسی کرد و این سوال را مطرح کرد: "اگر در این ۳-۴ حوزه برتر باشیم، آیا به چشم‌انداز خود دست خواهیم یافت؟" و پاسخ قاطع "بله" را دریافت کرد. دقیقاً مشابه مهندسی که به یک طراحی معماری نگاه می‌کند و به این سوال پاسخ می‌دهد که "اگر دیوارهایی با این ضخامت را در این مکان‌ها قرار دهیم، آیا ساختمان مستحکم خواهد بود؟"

هر زمینه استراتژیک دارای یک «نتیجه استراتژیک» مرتبط است. نتایج استراتژیک به وضوح قابل تشخیص هستند. به عبارت دیگر نتایج استراتژیک قابل اندازه‌گیری بوده و به صراحت تعریف می‌شوند. سازمان‌ها ممکن است از زمینه‌های استراتژیک مشابه استفاده کنند ولی این زمینه‌های استراتژیک منجر به یک نتایج متفاوت در هر سازمان شود. به‌عنوان مثال زمینه استراتژیک «رشد کسب‌وکار» را در نظر بگیرید. نتیجه استراتژیک حاصل از این زمینه استراتژیک در دو شرکت مختلف می‌تواند به صورت‌های زیر باشد:

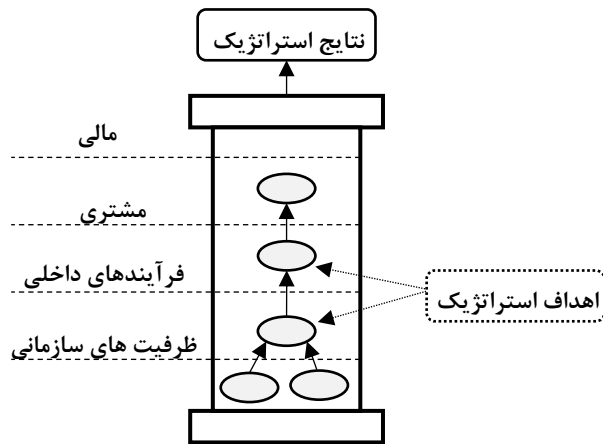
- شرکت الف: ما محصولات و خدمات برقی مورد نیاز مشتریان خود را در حال حاضر و در آینده تأمین می‌کنیم.
- شرکت ب: مشتریان ما در همه بازارهای مالی که هم اکنون و در آینده خدمت می‌کنیم ما را به سایر وام‌دهندگان ترجیح می‌دهند.

اگر مجموعه عناصر استراتژیک را به‌صورت یک خانه در نظر بگیریم در این صورت، سقف خانه نمایانگر مأموریت و چشم‌انداز سازمان است. چهار منظر مختلف کارت امتیازی متوازن، طبقات خانه را نشان می‌دهند. این‌ها منظرهایی هستند که ابعاد عملکردی سازمان از طریق آن‌ها مشاهده می‌شود. فونداسیون و شالوده خانه نیز نمایانگر ابعاد انسانی سیستم است، بدون رهبری کاملاً درگیر و ارتباطات فعال و مدیریت تغییر، خانه در زمینی متزلزل بنا خواهد شد. مضامین و نتایج استراتژیک هم دیوارهای تحمل‌کننده بار (باربر) هستند که از مأموریت و چشم‌انداز سازمان پشتیبانی می‌کنند و از طریق ایجاد پیوند میان کف خانه و چشم‌انداز از طریق منظرهای مختلف، ثبات را ایجاد می‌کنند. لذا گاهی اوقات از مضامین به‌عنوان «ستون‌ها یا ارکان برتری»<sup>۳۵</sup> یاد می‌شود.



#### تصویر ۹۶. زمینه‌های استراتژیک به‌عنوان ستون‌های حمایت‌کننده چشم‌انداز و مأموریت

تصویر بعد، نحوه ترجمه زمینه‌ها (مضامین) به نقشه‌های استراتژی را نشان می‌دهد. مجموعه‌ای از اهداف که بر اساس منظرهای مختلف کارت امتیازی متوازن تعیین می‌شوند، یک زمینه استراتژیک را ایجاد می‌کنند که منجر به تحقق یک نتیجه استراتژیک خاص می‌شود.



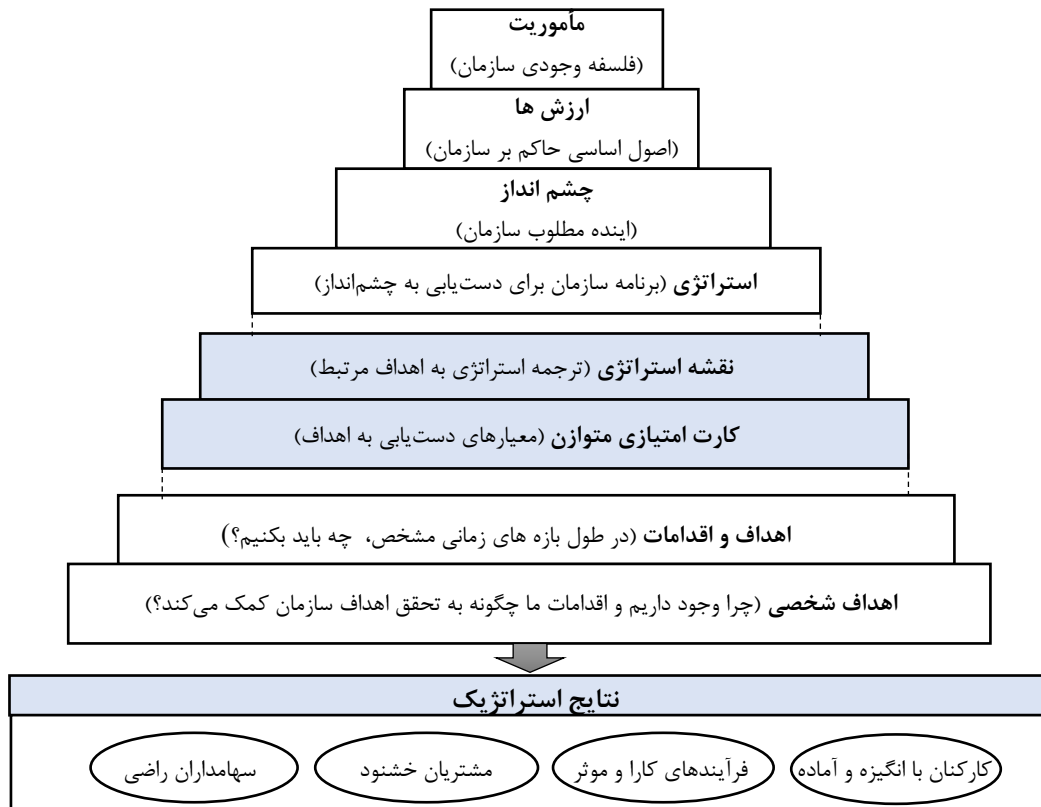
تصویر ۹۷. حصول نتایج استراتژیک با اجرای خوب استراتژی‌ها

دلیل تعمق در ساخت زمینه‌های استراتژیک این است که اطمینان حاصل شود که استراتژی‌های لازم برای دستیابی به هر نتیجه استراتژیک کاملاً در نظر گرفته شده‌اند. اگر سازمان از این مرحله صرف‌نظر کند، با ریسک نادیده گرفتن اهداف اصلی که برای دستیابی به نتایج استراتژیک بسیار مهم هستند مواجه خواهد شد و اگر به نتایج استراتژیک خود نرسد، به چشم‌انداز خود نخواهد رسید. همه این‌ها به هم متصل هستند. به عبارت دیگر، زمینه‌های استراتژیک، انسجام ساختاری سیستم را تضمین می‌کنند.

با این وجود، برخی سازمان‌ها زمینه‌های استراتژیک را موجب ایجاد پیچیدگی‌های غیرضروری دانسته و از آن استفاده نمی‌کنند. لذا، تصمیم‌گیری در مورد مناسب بودن زمینه‌های استراتژیک برای نقشه استراتژی، بستگی به خود سازمان دارد.

#### گام‌های اجرا:

تصویر زیر از کتاب نقشه استراتژی کاپلان و نورتون، شیوه خلق ارزش توسط کارت امتیازی متوازن را نشان می‌دهد:



تصویر ۹۸. نحوه خلق ارزش توسط کارت امتیازی متوازن

با نگاهی به این تصویر می‌توان مراحل توسعه کارت امتیازی متوازن را در قالب مراحل زیر خلاصه کرد:

**گام ۱: تعیین مأموریت و ارزش‌های بنیادین سازمان.** مأموریت در راس این هرم قرار داشته و فلسفه وجودی سازمان را تعریف می‌کند. مأموریت مشخص می‌کند که سازمان به چه دلیل به وجود آمده است، چگونه برای مشتریان خلق ارزش خواهد کرد و چگونه رقابت خواهد نمود.

**گام ۲: تعیین چشم‌انداز.** گام بعدی تعیین چشم‌انداز سازمان است. چشم‌انداز سازمان، آینده مطلوب و واقع بینانه‌ای است که سازمان برای دستیابی به آن تلاش می‌کند.

**گام ۳: تعیین استراتژی‌ها.** مرحله بعدی مطالعه محیط داخلی و خارجی و تعیین استراتژی‌های سازمان، متناسب با شرایط و ظرفیت‌های موجود است. پس از تعیین استراتژی‌ها، آن‌هایی که جهت‌گیری مشابه دارند در یک گروه جای گرفته و زمینه‌ها/مضامین استراتژیک را تشکیل می‌دهند.

**گام ۴: تعیین اهداف و ایجاد نقشه استراتژی.** پس از استخراج زمینه‌های استراتژیک، نقشه استراتژی برای هر زمینه استراتژیک تهیه می‌شود. نقشه استراتژی، چگونگی عملیاتی شدن زمینه‌های استراتژیک را با استفاده از تعیین اهداف و روابط علی و معلولی میان آن‌ها تشریح می‌کند.

- یکی از متداول‌ترین اشتباهات در تهیه کارت امتیازی متوازن، تعریف پروژه‌ها به جای اهداف استراتژیک است. به عنوان مثال، «راه‌اندازی یک سیستم CRM جدید» پروژه‌ای است که به پایان می‌رسد و یک هدف استراتژیک برای بهبود مستمر نیست. هدف استراتژیک ممکن است شامل «بهبود خدمات به مشتریان از طریق ابزار و فن‌آوری» باشد.
- همچنین همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، بهتر است بر روی تعداد اندکی از اهداف مهم استراتژیک تمرکز شود. وجود تعداد زیاد اهداف، با ایجاد پیچیدگی زیاد مانع از تحقق آن‌ها خواهد شد.

**گام ۵: تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد و ایجاد کارت امتیازی متوازن.** در گام بعدی، شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI) مرتبط با هر هدف استراتژیک تعیین می‌شوند. به هنگام برداشتن این گام، نکات زیر را مورد توجه قرار دهید:

- سازمان‌ها معمولاً معتقد هستند که همه چیز باید اندازه‌گیری و گزارش شود. در صورتی که KPIها شاخص‌های کلیدی عملکرد هستند و بخش محدودی از معیارهایی را تشکیل می‌دهند که برای کاهش پیچیدگی عملکرد سازمانی، قابل فهم شدن و انجام اقدامات سریع طراحی شده‌اند.
- KPIها باید شامل هر دو نوع شاخص‌های گذشته‌نگر<sup>۲۳۶</sup> و آینده‌نگر<sup>۲۳۷</sup> باشند. شاخص‌های گذشته‌نگر، عملکرد سازمان را در طول زمان گذشته نشان داده و خروجی را اندازه‌گیری می‌کنند. در صورتی که شاخص‌های آینده‌نگر، وضعیت لحظه‌ای سازمان را نشان می‌دهند لذا برای پیش‌بینی آینده مناسب هستند. بیش‌تر برنامه‌های استراتژیک در سازمان‌ها معطوف به شاخص‌های گذشته‌نگر هستند. زیرا اندازه‌گیری آن‌ها آسان و دقیق است. در صورتی که این شاخص‌های آینده‌نگر هستند که منجر به ایجاد تغییرات مثبت در سازمان می‌شوند. با یک مثال این موضوع را روشن می‌کنیم: اگر بخواهیم وزن کم کنیم به روی ترازو می‌رویم. این کار به ما اثبات می‌کند تلاش‌هایی که انجام داده‌ایم مثبت بوده است یا نه، اما هیچ کمکی برای رسیدن به موفقیت نمی‌کند. در صورتی که اگر دفعاتی که در طول روز دویده‌ایم یا مقدار کالری جذب شده را محاسبه کنیم و بر روی این دو موضوع برنامه‌ریزی کنیم، دو اقدام اصلی را انجام داده‌ایم که در موفقیت به ما کمک خواهد کرد.

بازه زمانی و مقادیر هدف برای هر یک از شاخص‌ها نیز می‌بایست مشخص شود. به این ترتیب، کارت امتیازی متوازن، نقشه استراتژی را به معیارها و مقاصد قابل اندازه‌گیری در بازه‌های زمانی کوتاه مدت برمی‌گرداند.

۱- **تعریف اقدامات استراتژیک<sup>۲۳۸</sup> و پروژه‌ها:** سازمان می‌بایست برای تحقق اهداف تعیین شده مرتبط با هر معیار، مجموعه‌ای از برنامه‌های عملی را تهیه و اجرا کرده و منابع مورد نیاز برای این کار را تأمین نماید. این برنامه‌های

<sup>236</sup> Lagging KPI

<sup>237</sup> Leading KPI

<sup>238</sup> Strategic Initiative

عملی، اقدامات استراتژیک نامیده می‌شوند. به این ترتیب اجرای استراتژی‌ها با اجرای اقدامات استراتژیک مدیریت می‌شوند. منابعی که برای اقدامات استراتژیک شناسایی و تهیه می‌شوند باید حول مضامین استراتژیک هماهنگ شده و به مثابه مجموعه منسجمی از سرمایه‌گذاری‌ها دیده شوند و پروژه‌هایی منفرد تلقی نشود. سپس به بررسی اقدامات، تعیین اهداف برای اقدامات و در نهایت پروژه‌های استراتژیک (که اغلب ابتکارات نامیده می‌شوند) پرداخته می‌شود. در این مرحله اخیر است که رویکرد با سایر روش‌های استراتژیک متفاوت است. این مرحله، سازمان را وادار می‌کند تا در مورد چگونگی اندازه‌گیری اهداف فکر کند سپس پروژه‌ها را برای هدایت اهداف شناسایی نماید و با انجام این کار از ایجاد پروژه‌های پرهزینه که هیچ تاثیری در استراتژی ندارند، جلوگیری کند.

### مثال

تصویر زیر مثال معروفی از کارت امتیازی متوازن برای یک خط هوایی را نشان می‌دهد که بر مبنای زمینه استراتژیک «تخلیه و بارگیری سریع» توسعه یافته است:

ابتکارات (پروژه‌ها)	اهداف	معیارهای عملکرد	اهداف	نقشه استراتژی
<ul style="list-style-type: none"> <li>تهیه‌سازی مسیورها</li> <li>استانداردسازی هواپیماها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سالانه ۲۵٪</li> <li>سالانه ۵۰٪</li> <li>سالانه ۵٪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ارزش بازار</li> <li>درآمد حاصله از هر صندلی</li> <li>هزینه کرایه هواپیما</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سودآوری</li> <li>کاهش هواپیماها</li> <li>افزایش درآمد</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>مدیریت کیفیت</li> <li>برنامه وفاداری مشتری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اولین در صنعت</li> <li>۹۸٪ رضایت</li> <li>٪ تغییر تعداد مشتری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>رتبه بندی FAA</li> <li>برای ورود به موقع</li> <li>رتبه‌بندی مشتریان</li> <li>تعداد مشتری</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>پروازهای به موقع</li> <li>کاهش قیمت‌ها</li> <li>افزایش مشتریان</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>برنامه تهیه‌سازی زمان چرخه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>کمتر از ۲۵ دقیقه</li> <li>۹۳٪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>زمان فرود</li> <li>خروج به موقع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>بازگشت سریع</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>طرح مالکیت سهام</li> <li>آموزش متخصصان فنی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>سال اول ۷۰٪</li> <li>سال چهارم ۹۰٪</li> <li>سال ششم</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>درصد متخصصان فنی سهامدار</li> <li>درصد متخصصان فنی آموزش دیده</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>همسویی متخصصان فنی</li> </ul>	

تصویر ۹۹. نقشه استراتژی و ماتریس BSC برای شرکت هواپیمایی

### مزایا:

- ایجاد توازن در ارزیابی جنبه‌های مختلف عملکرد سازمان.
- تجزیه مأموریت و استراتژی‌های سازمان به اهداف قابل اندازه‌گیری.
- درک نحوه تأثیرگذاری دیدگاه‌های مختلف عملکردی سازمان بر یکدیگر و در نتیجه، بهبود اثربخشی مدیریت.
- تمرکز بر تعداد معدودی از شاخص‌های مهم و حذف اطلاعات پراکنده و غیرمرتبط.

- تمرکز سازمان و منابع موجود بر روی نقاطی که منجر به افزایش سودآوری می‌شوند.

#### **محدودیت‌ها و چالش‌ها:**

- دیدگاه‌ها و شاخص‌های جامع برای کلیه کسب و کارها وجود ندارد و هر سازمان باید برای استفاده از این تکنیک ویژگی‌های خاص خود را در نظر بگیرد. لذا استفاده از این تکنیک نیازمند مهارت و تخصص کافی است.
- دارای یک سیستم امتیازدهی مشخص نیست.

برای مطالعه بیشتر در خصوص مطالب عنوان شده در این فصل می‌توانید به کتاب «کارت امتیازی متوازن» نوشته کاپلان و نورتون مراجعه کنید.

## شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد

چگونه می‌توانیم با استفاده از شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد، بهبود ایجاد کنیم؟ شاخص‌های عملکرد به چند دسته تقسیم می‌شوند و چه تفاوت‌هایی با هم دارند؟

قبل شروع این فصل لازم است مفاهیم زیر مرور شوند:

- **معیار<sup>۲۳۹</sup>**: معیار یک مقدار کمی است که به وسعت، سایز، مقدار، ابعاد یا ظرفیت برخی از ویژگی‌های یک فرآیند یا محصول اشاره دارد. به عبارت دیگر، معیارها اعداد یا ارزش‌هایی هستند که می‌توان اعمال ریاضی را بر روی آن‌ها انجام داد. مانند فروش، فاصله، مدت زمان، دما و وزن. هر معیار، یک عدد خام است که به تنهایی ارزشی ایجاد نمی‌کند.
- **متریک<sup>۲۴۰</sup>**: مقایسه میان دو یا چند معیار را متریک می‌گویند. به‌عنوان مثال اختلاف دما بین دو زمان مشخص یا مترای یک کارخانه تولیدی یک متریک می‌باشد. متریک‌ها از انجام اعمال ریاضی بر روی معیارها به دست می‌آیند و معمولاً به‌صورت نسبت، میانگین، درصد و نرخ بیان می‌شوند. متریک‌ها، مقادیری هستند که اطلاعات کافی برای تصمیم‌گیری معنی‌دار فراهم نمی‌کنند.
- **شاخص<sup>۲۴۱</sup>**: یک شاخص، متریک یا ترکیبی از متریک‌ها است که در تصمیم‌گیری کمک می‌کند و برای دستیابی به اهداف سازمان مهم است.

شاخص‌های ارزیابی به ۴ دسته تقسیم می‌شوند: «شاخص‌های کلیدی نتیجه»<sup>۲۴۲</sup>، «شاخص‌های نتیجه»<sup>۲۴۳</sup>، «شاخص‌های عملکرد»<sup>۲۴۴</sup> و «شاخص‌های کلیدی عملکرد»<sup>۲۴۵</sup>. سازمان‌ها از این شاخص‌ها برای ارزیابی و پیش‌بینی شرایط استفاده می‌کنند. با انجام این کار مدیران خواهند توانست بهترین تصمیم‌ها را در بهترین زمان ممکن اتخاذ نموده و سازمان را در مسیر رسیدن به هدف، هدایت کنند.

### ۱. شاخص‌های کلیدی نتیجه (KRI):

شاخص‌های کلیدی نتیجه، مهم‌ترین نتایجی که با همکاری مجموعه‌ای از تیم‌های سازمانی به دست آمده است را نشان می‌دهند، بنابراین از اصطلاح «نتیجه» برای آن استفاده می‌شود. از طرفی، این شاخص‌ها خلاصه خوبی برای نمایش نتیجه اقدامات هستند بنابراین از عبارت «کلیدی» برای آن‌ها استفاده می‌شود. مانند:

- سود خالص قبل از کسر مالیات
- سود خالص حاصل از خطوط اصلی تولید
- رضایت مشتری
- بازگشت سرمایه
- رضایت کارکنان
- در دسترس بودن خدمات ارائه شده اصلی (مانند متوسط زمان انتظار یک سرویس یا خدمات)

<sup>239</sup> Measure

<sup>240</sup> Metric

<sup>241</sup> Indicator

<sup>242</sup> Key Result Indicators

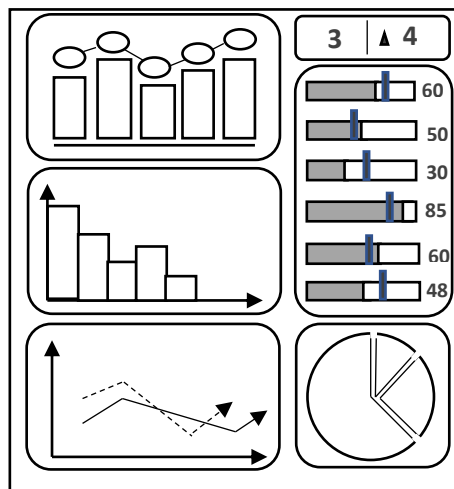
<sup>243</sup> Result Indicators

<sup>244</sup> Performance Indicators

<sup>245</sup> Key Performance Indicators

- اجرای به موقع پروژه‌های عمرانی
- میزان عضویت یا اشتراک

KRIها شاخص‌های مناسبی برای گزارش به اعضای هیأت مدیره هستند زیرا تصویر روشنی از این که آیا سازمان در مسیر درست و با سرعت مناسب در حرکت است، به دست می‌دهند. این شاخص‌ها به راحتی قابل اندازه‌گیری بوده و معمولاً در دوره‌های زمانی ماهانه یا سه ماهه گزارش می‌شوند. معمولاً سازمان‌ها تعداد محدودی از شاخص‌های کلیدی نتیجه (حداکثر ۱۰ شاخص که نشان‌دهنده نتایج کلیدی است) را برای ارائه گزارش به مدیران ارشد مورد استفاده قرار می‌دهند. بسیاری از سازمان‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای هوش تجاری مانند Power BI، Tableau، Qlik Sense این نتایج را قالب داشبوردهای مدیریتی مختلف ارائه می‌دهند.



تصویر ۱۰۰. استفاده از داشبوردهای مدیریتی برای نمایش KRIها

نکات راهنمای زیر می‌توانند در تعیین KRIها مفید واقع شوند:

- مقادیری که KRIها نشان می‌دهند مربوط به چند فعالیت مختلف بوده و یک انجام دهنده خاص ندارند. به عنوان مثال میزان سود ماه گذشته، حاصل فعالیت مجموعه‌ای از واحدهای سازمان است.
- KRIها می‌توانند شاخص‌هایی مالی یا غیر مالی باشند.
- KRIها نمای کلی از عملکرد گذشته را ارائه می‌دهند.

با توجه به این نکات می‌توان گفت، KRIها تنها نتایج را نشان می‌دهند و مشخص نمی‌کنند که کدام اقدامات منجر به کسب این نتیجه (موفقیت/ شکست) شده است. لذا این شاخص‌ها برای گزارش به مدیران عملیاتی مناسب نیستند زیرا برای ایجاد تغییرات خیلی دیر هستند و راهکاری برای بهبود نتایج ارائه نمی‌کنند. برای این منظور باید از شاخص‌های کلیدی عملکرد استفاده کرد.

## ۲. شاخص‌های کلیدی عملکرد (KPI):

KPIها شاخص‌هایی هستند که مشخص می‌کنند چه کارهایی باید انجام شود تا عملکرد به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یابد. اکثر شاخص‌هایی که سازمان‌ها استفاده می‌کنند اتفاقاتی که در گذشته رخ داده را نشان می‌دهند لذا این شاخص‌ها، KPI نیستند. KPIها مانند نقشه‌ای، راه رسیدن به موفقیت را نشان می‌دهند، بنابراین تعیین آن‌ها به شیوه‌ای صحیح از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. انتخاب KPIهای صحیح تأثیر مثبتی بر سایر سنجش‌های عملکردی دارد. نکات راهنمای زیر می‌بایست در تعیین KPIها مدنظر قرار گیرند:



- KPI ها اطلاعات به روز و مرتبط با زمان حال یا آینده را نشان می دهند. بنابراین پایش یک KPI در بازه های زمانی مثلاً سه ماهه، شش ماهه یا سالیانه نمی تواند نشان دهنده میزان فاصله سازمان با موفقیت در هر لحظه باشد.
- KPI ها مستقیماً با یک گروه از افراد مرتبط می شوند. KPI ها شاخص هایی کلیدی هستند، به این معنی که هر KPI با یک معیار عملکرد به یک نتیجه کسب و کار خاص مرتبط می شود. به عنوان مثال شاخصی مانند میزان سودآوری، نمی تواند یک KPI باشد زیرا گروه های مختلفی مانند فروش، تولید، تأمین، تعمیرات و نگهداری و ... در آن نقش دارند. KPI ها به اندازه ای عمیق و شفاف هستند که دقیقاً به نقطه ای که می بایست اصلاح شود و کسانی که می بایست این اصلاحات را انجام دهند اشاره می کند.
- KPI ها سنجه هایی غیر مالی هستند و بر اساس واحدهای پولی بیان نمی شوند.
- KPI ها بر روی یک یا چند عامل حیاتی موفقیت (CSF) تأثیر گذارند. به عبارت دیگر این شاخص ها مستقیماً به اهداف استراتژیک مرتبط هستند. این موضوع میزان اهمیت انتخاب KPI های مناسب را بیان می کند زیرا همان طور که یک KPI خوب می تواند سازمان را در دستیابی به اهداف خود کمک کند، انتخاب KPI های اشتباه می تواند منجر به از دست دادن زمان، هزینه و منابع شود. لذا استفاده از فهرست آماده ای از KPI ها ایده مناسبی به نظر نمی رسد. بسیاری از سازمان ها از KPI های رایج و شناخته شده صنعت استفاده می کنند و متعجب هستند که چرا KPI نمی تواند منجر به ایجاد تغییرات مثبت در کسب و کار آن ها شود. یک سازمان برای تعیین KPI های مناسب ابتدا باید استراتژی ها و اهداف خود را مشخص نموده سپس KPI های مرتبط با اهداف را شناسایی کند. KPI های تعیین شده می بایست به صورت مستمر و در بازه های زمانی مشخص (مثلاً هفتگی یا ماهانه) مورد بررسی قرار گرفته و اقدامات مناسب برای بهبود وضعیت آن ها انجام شود.

اشتباه بسیار رایجی که در شرکت ها وجود دارد این است که برای پیگیری و بهبود عملکردشان، از شاخص های کلیدی نتیجه می کنند. همان طور که گفته شد، شاخص های کلیدی نتیجه راهکاری برای بهبود نتایج ارائه نمی کنند. مثلاً «میزان رضایت مشتریان» یک شاخص کلیدی نتیجه است که نتیجه مجموعه اقدامات انجام شده در بخش های مختلف شرکت را که منجر به رضایت مشتری شده است نشان می دهد ولی راهکاری برای افزایش میزان رضایت ارائه نمی کند. برای این که بتوان عملکرد را بهبود داد باید از شاخص کلیدی عملکرد استفاده کرد. به عنوان مثال می توان «نرخ ضایعات» را یک شاخص کلیدی عملکرد در نظر گرفت.



تصویر ۱۰۱. تفاوت KPI ها و KRI ها در ارائه اطلاعات

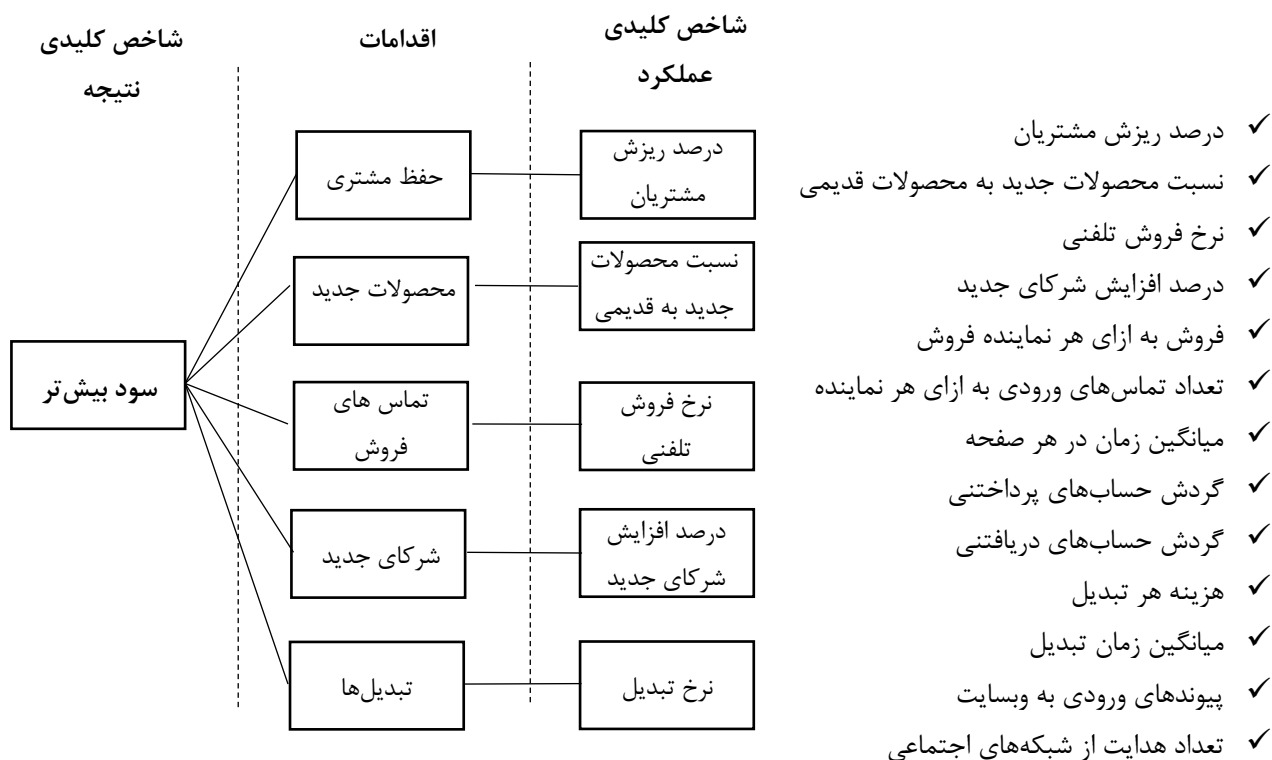
برای تمییز شاخص‌های کلیدی عملکرد از شاخص‌های کلیدی نتیجه، نکات زیر را به خاطر داشته باشید. برای بررسی این نکات، شاخص‌های میزان رضایت مشتریان (به‌عنوان یک KRI) و نرخ ضایعات (به‌عنوان یک KPI) را در نظر بگیرید:

#### جدول ۴۱. مقایسه KPIها و KRIها

KPI (چه کاری باید انجام داد؟)	KRI (چه نتیجه‌ای حاصل شده است؟)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشان می‌دهد که برای رسیدن به هدف از کدام جهت باید رفت.</li> <li>(مثلاً کاهش نرخ ضایعات یکی از اقداماتی است که سازمان را به هدف غایی خود یعنی بهبود کیفیت می‌رساند.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نشان می‌دهد که آیا سازمان در مسیر درست قرار دارد.</li> <li>(هرچه میزان رضایت مشتریان بیش‌تر باشد قطعاً سازمان در مسیر درستی در رسیدن به اهداف خود قرار دارد.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقدار حاصل از KPI به یک فعالیت خاص اشاره دارد.</li> <li>(نرخ کاهش ضایعات فقط مرتبط با واحد کنترل کیفیت بوده و مسئول مشخصی دارد.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• مقدار حاصل از KRI به مجموعه‌ای از فعالیت‌ها اشاره دارد.</li> <li>(در صورت افزایش رضایت مشتریان می‌توان گفت این موضوع نتیجه اقدامات واحدهای مختلفی مانند فروش، خدمات پس از فروش، کنترل کیفیت، تولید و ... است.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحقق اهداف توسط KPI اندازه‌گیری می‌شود.</li> <li>(هرچه نرخ ضایعات کاهش یابد میزان تحقق اهداف نیز بیش‌تر خواهد بود.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اهداف با توجه به KRI طراحی می‌شوند.</li> <li>(افزایش رضایت مشتریان را می‌توان به‌عنوان یک هدف برای شرکت در نظر گرفت.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• شاخص‌هایی غیر مالی هستند.</li> <li>(نرخ ضایعات یک شاخص غیر مالی است که در صورت تحقق آن اهداف مالی سازمان نیز محقق می‌شود.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• شاخص‌هایی مالی یا غیر مالی هستند.</li> <li>(مثل رضایت مشتریان که یک شاخص غیر مالی و سود بیش‌تر که یک شاخص مالی است.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• در بازه‌های زمانی کوتاه (لحظه‌ای، روزانه یا هفتگی) و به‌طور مداوم سنجش می‌شوند.</li> <li>(می‌توان نرخ ضایعات را به تفکیک هر روز یا به‌صورت هفتگی محاسبه کرد.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• در دوره‌های زمانی بلند مدت (ماهانه / فصلی) سنجش می‌شوند.</li> <li>(میزان رضایت مشتریان روزانه اندازه‌گیری نمی‌شود بلکه معمولاً در بازه‌های زمانی ۳ ماهه یا ۶ ماهه یا سالانه محاسبه می‌شود.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• از آن‌جا که نشان‌دهنده اقدامات اصلاحی مورد نیاز هستند، برای مدیران و تیم‌های اجرایی مناسب می‌باشند.</li> <li>(دانستن میزان رضایت مشتریان، برنامه‌ای برای بهبود وضع موجود در اختیار مدیر کنترل کیفیت قرار نمی‌دهد. ولی رصد نرخ ضایعات روزانه می‌تواند منجر به اقدامات اصلاحی مانند تغییر تأمین‌کننده، تغییر روش تولید و ... شود.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• از آن‌جا که نشان‌دهنده نتایج هستند، برای گزارش به هیأت مدیره مناسب می‌باشند.</li> <li>(میزان کاهش نرخ ضایعات برای هیأت مدیره مهم نیست بلکه اعضای هیأت مدیره می‌خواهند بدانند میزان رضایت مشتریان یا میزان سود حاصله به چه میزان افزایش یا کاهش داشته است.)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• KPIها بر بیش از یک CSF و بیش از یک وجه کارت امتیازی متوازن تأثیر می‌گذارند.</li> <li>(مثلاً میزان کاهش نرخ ضایعات هم بر وجه رضایت مشتری و هم فرآیندها مرتبط می‌شود.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• یک KRI به‌منظور خلاصه کردن فعالیت‌ها در یک CSF استفاده می‌شود.</li> <li>(رضایت مشتریان یک عامل حیاتی موفقیت است که عدم توجه به آن می‌تواند شرکت را به ورطه نابودی بکشاند.)</li> </ul>

برای تعیین KPI ابتدا باید اهداف اصلی شرکت را تعیین کنید. به‌عنوان مثال فرض کنید هدف اصلی یک شرکت فروش اینترنتی، «سود بیش‌تر» باشد. آیا می‌توان میزان افزایش سود را به‌عنوان یک KPI در نظر گرفت؟ خیر. زیرا افزایش سود یک شاخص کلیدی نتیجه (KRI) بوده و میزان رسیدن به هدف را نشان می‌دهد. ولی راهکاری برای بهبود ارائه نمی‌کند. شرکت چگونه می‌تواند ظرفیت دستیابی به این هدف را توسعه دهد؟ برای رسیدن به سود بیش‌تر، شرکت می‌بایست اقدامات مختلفی انجام دهد. مثلاً باید تعداد بیش‌تری از بازدیدکننده‌ها را تبدیل به خریدار کند، محصولات متنوع‌تری ارائه دهد، مشتریان قدیمی خود

را حفظ کند و ... حال می‌توان برای هر یک از این اقدامات یک KPI تعریف کرد. مثلاً «نرخ تبدیل (بازدیدکنندگان به خریدار)» یا «درصد ریزش مشتریان» را به‌عنوان KPI در نظر گرفته و با استفاده از این دو شاخص تعداد مشتریان خود را تحت کنترل در آورد.



تصویر ۱۰۲. نمونه شاخص‌های KPI

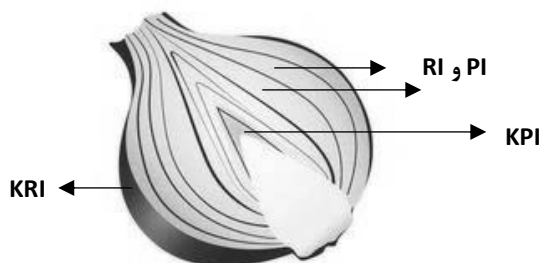
### ۳. شاخص‌های نتیجه (RI):

شاخص‌های نتیجه، سنجه‌هایی مالی بوده و فعالیت‌هایی که تا کنون انجام شده است را نشان می‌دهند. این شاخص‌ها در سطح پایین‌تری از KRIها قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال اگر «میزان فروش در ماه گذشته» را به‌عنوان یک KRI در نظر بگیریم، میزان «فروش روز قبل» می‌تواند به‌عنوان یک RI در نظر گرفته شود (دارای بازه زمانی کوتاه‌تری است). در واقع RIها نتیجه فعالیت‌هایی را بیان می‌کنند که در کنار هم منجر به تحقق یک نتیجه بزرگ‌تر می‌شوند. KPIها نسبت به هر دوی این شاخص‌ها (RIها و KRIها) در سطح درونی‌تری قرار دارند. در همین مثال می‌توان «تعداد ملاقات‌ها با مشتریان کلیدی» را یک KPI در نظر گرفت.

### ۴. شاخص‌های عملکرد (PI):

شاخص‌های عملکرد، سنجه‌هایی غیر مالی‌اند که مشخص می‌کنند سازمان چه کاری باید انجام دهد. این شاخص‌ها تکمیل‌کننده KPIها بوده ولی یک عامل کلیدی محسوب نمی‌شوند. تفاوت PIها و RIها در این است که RIها نتیجه را بیان می‌کنند در صورتی که PIها عملکردهایی که منجر به آن نتیجه می‌شوند را نشان می‌دهد (می‌توان آن‌ها را به یک گروه خاص نسبت داد). همچنین PIها غیر مالی‌اند.

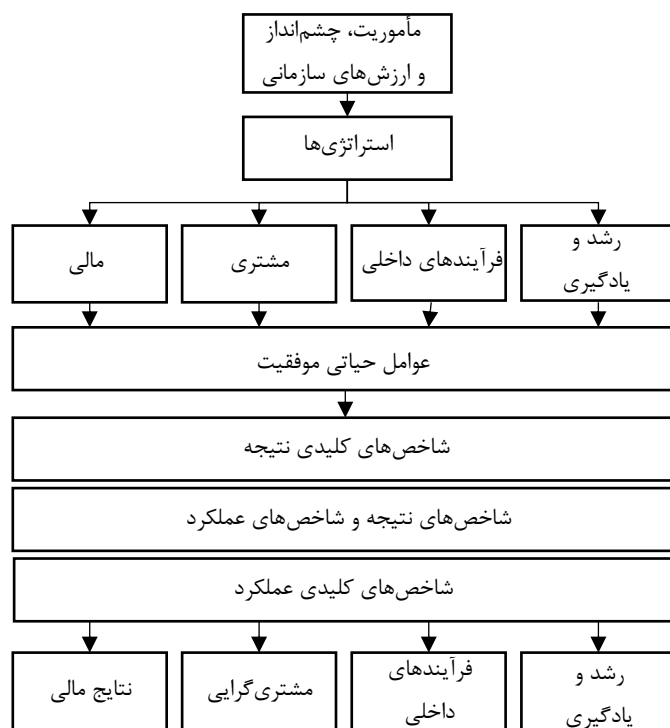
مثال معروفی که برای مقایسه میان این ۴ نوع شاخص مورد استفاده قرار می‌گیرد، در نظر گرفتن ساختار یک پیاز است. در این حالت، KRIها بیرونی‌ترین لایه پیاز را تشکیل می‌دهند. هرچه لایه‌ها برداشته می‌شوند اطلاعات بیش‌تری به دست می‌آید. لایه‌های میانی نشان‌دهنده RIها و PIها هستند و KPIها درونی‌ترین لایه را تشکیل می‌دهند.



تصویر ۱۰۳. لایه‌های مختلف شاخص‌ها

حال که با انواع شاخص‌های عملکرد آشنا شدیم، ممکن است این سوال پیش بیاید که در یک سازمان به چه تعداد از هر شاخص نیاز است؟ دیوید پارمنتر<sup>۲۴۶</sup> برای این منظور قانون ۱۰-۸۰-۱۰ را توصیه می‌کند. یعنی تقریباً ۱۰ شاخص کلیدی نتیجه، ۸۰ شاخص عملکرد و نتیجه و ۱۰ شاخص کلیدی عملکرد، ترکیب مناسبی از شاخص‌ها به نظر می‌رسد.

تصویر زیر نشان‌دهنده ارتباط میان وجوه کارت امتیازی متوازن و شاخص‌های عملکردی با مأموریت، استراتژی و عوامل حیاتی موفقیت سازمان است. در یک کارت امتیازی متوازن حداکثر ۲۰ شاخص به صورت ترکیبی از KPIها، RIها و PIها مورد استفاده قرار می‌گیرد.



تصویر ۱۰۴. مسیر مأموریت و آرمان تا سنجه‌های عملکرد

## گام‌های اجرا:

- گام ۱: تعیین اهداف. اهداف را به صورت کاملاً واضح و روشن تعریف کنید. اهداف باید SMART باشند.
- گام ۲: تعیین عوامل بحرانی موفقیت<sup>۲۴۷</sup> (CSF). عوامل بحرانی موفقیت که «فاکتورهای حیاتی موفقیت» نیز نامیده می‌شوند، فعالیت‌هایی هستند که برای دستیابی به مأموریت و اهداف سازمان ضروری هستند. تعیین CSFها از این لحاظ مهم است که مشخص می‌کند موفقیت سازمان در دستیابی به اهداف خود، به چه عوامل حیاتی بستگی دارد. لذا می‌توان با نگاه به این عوامل، شاخص‌های کلیدی عملکرد را تعیین کرد.
- گام ۳: تعیین KPI. تفاوت اصلی بین KPI و CSF این است که شاخص‌های کلیدی عملکرد نحوه دستیابی به موفقیت را نشان می‌دهند، در حالی که CSFها دلیل موفقیت را نشان می‌دهند.
- گام ۴: جمع‌آوری داده. پس از مشخص شدن KPIها اقدام به جمع‌آوری داده‌ها (معیارها) برای محاسبه شاخص‌ها نمایید.
- گام ۵: محاسبه سنج‌ها. پس از جمع‌آوری معیارها، سنج‌های مرتبط با KPIها را محاسبه کنید.
- گام ۶: تعیین اهداف کوتاه مدت. برای شاخص‌های تعیین شده با توجه به وضعیت موجود، اهداف کوتاه مدت را به صورت واقع‌بینانه تعریف نمایید.
- گام ۷: پایش و بازنگری. روند را به صورت مستمر و در بازه‌های زمانی منظم مورد پایش قرار داده و در صورت لزوم اهداف و KPIها را بازنگری کنید.

مثال: مراحل تشریح شده در بالا را با یک مثال مورد بررسی قرار می‌دهیم:

۱. تعیین هدف: افزایش میزان فروش به میزان ۲۰٪ در شش ماهه اول سال
۲. تعیین عوامل بحرانی موفقیت: جذب مشتریان جدید، حفظ مشتریان قدیمی، افزایش کیفیت محصولات
۳. تعیین KPIها: نرخ جذب مشتریان جدید (هفتگی)، نرخ کاهش ضایعات (هفتگی)
۴. جمع‌آوری داده و محاسبه سنج‌ها: داده‌های مرتبط با مشتریان از واحد فروش و داده‌های مرتبط با نرخ ضایعات از واحد کنترل کیفیت دریافت می‌شود.
۵. تعیین اهداف کوتاه مدت: مثلاً میزان جذب مشتریان شاخصی افزایشی بوده و می‌بایست در هر ماه به میزان ۵٪ افزایش داشته باشد. شاخص نرخ ضایعات نیز کاهش یافته و می‌بایست به میزان ۲٪ کاهش داشته باشد.
۶. پایش و بازنگری: طی محاسبات انجام شده مشخص می‌شود که مقدار کاهش نرخ ضایعات به میزان ۲٪ در هر هفته محقق می‌شود بنابراین مقدار هدف بازنگری شده و به میزان ۴٪ در هر هفته بهبود می‌یابد.

## مزایا:

- تعیین شاخص‌های ارزیابی عملکرد، موجب ارائه نتایج قابل اندازه‌گیری می‌شود لذا شرکت می‌تواند میزان پیشرفت خود را پیگیری کند و متوجه شود کدام بخش‌ها نیاز به توجه بیشتری دارند.
- کمک می‌کند تا کلیه افراد و تیم‌ها در یک راستا باقی بمانند.
- ردیابی پیشرفت از طریق KPIها مدیران و سرپرستان را قادر می‌سازد تا برنامه‌های خود را با توجه به عملکرد قبلی، طراحی مجدد کنند یا تغییر دهند...

- ترکیبی از KPI ها و KRI ها می‌تواند به‌عنوان مرجعی برای ارزیابی عملکرد و پرداخت پاداش به بخش‌های مختلف مورد استفاده قرار گیرد.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- شاخص‌های ارزیابی عملکرد نیاز به زمان دارند. به‌عنوان مثال اگر شما بر روی ایجاد برنامه آموزشی برای کارکنان جدید سرمایه‌گذاری کرده‌اید، KPI های بخش آموزش، تحولات تیمی را یک روزه نشان نمی‌دهند و نتایج ممکن است پس از چند ماه بروز کند.
- ممکن است شرکت‌ها در ابتدای کار دارای انگیزه زیادی بوده و تعداد زیادی شاخص ارزیابی عملکرد تعریف کنند. محاسبه تعداد زیاد شاخص ارزیابی عملکرد ممکن است منجر به از دست دادن تمرکز و شکست در همه آن‌ها شود.

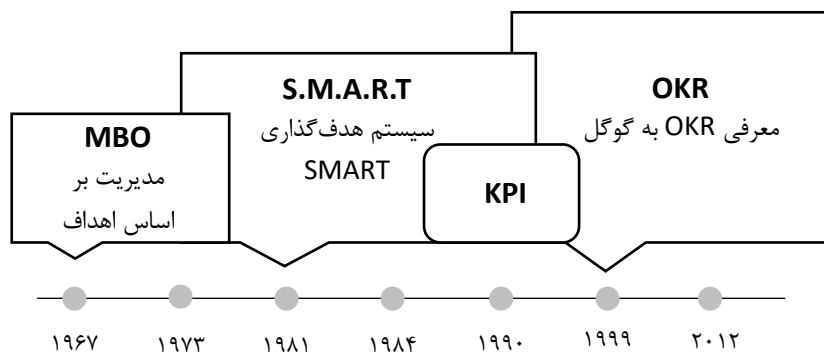
برای مطالعه بیشتر در خصوص شاخص‌های ارزیابی عملکرد می‌توانید به کتاب «شاخص‌های کلیدی عملکرد» نوشته دیوید پارمنتر مراجعه کنید.

## اهداف و نتایج کلیدی (OKR)<sup>248</sup>

چگونه اهداف تیم‌ها و افراد مختلف سازمان در تمام سطوح را به اهداف سطح بالای سازمان مرتبط کنیم؟

یک سازمان برای ایجاد سودآوری یا افزایش آن نیاز دارد تا اهداف مشخصی را برای بخش‌های مختلف خود مانند زنجیره تأمین، تولید محصول، پشتیبانی، فروش و ... تعریف کند. هر کدام از این بخش‌ها، وابسته به فعالیت‌های بخش‌های دیگر هستند. به عنوان مثال فعالیت‌های بخش فروش به فعالیت‌های کنترل کیفیت، تولید محتوا، بازاریابی، برندینگ، منابع انسانی و ... وابسته است. بنابراین، برای موفقیت کسب‌وکار می‌بایست نگاه سیستمی به مجموعه داشت و اهداف را در سطوح مختلف تعریف کرد. پس از تعریف اهداف، سازمان می‌بایست براساس استراتژی‌های خود مسیرهای مختلف دستیابی به این اهداف را مشخص کرده و در نهایت اطمینان حاصل کند که کلیه واحدها، تیم‌ها و افراد از اهداف مرتبط با خود مطلع هستند و نقش و جایگاه خود در تحقق اهداف سازمان را می‌دانند.

«مدیریت بر اساس اهداف»<sup>249</sup> اولین بار توسط پیتر دراگر<sup>250</sup> در کتابی با عنوان «تمرین مدیریت»<sup>251</sup> مطرح شد. از آن زمان به بعد، اهداف تبدیل به یک مبحث اساسی برای مدیریت سازمان‌ها و شرکت‌ها شدند و طی سال‌ها، سازمان‌ها یاد گرفتند که چه اهدافی مناسب و کارا هستند و چه اهدافی نمی‌توانند مثمر ثمر باشند. پدر واقعی OKR، بنیان‌گذار شرکت اینتل، آقای اندی گروو<sup>252</sup> است. وی در کتابی به نام «مدیریت با بازدهی بالا»<sup>253</sup> که در سال ۱۹۸۳ منتشر کرد برای اولین بار به مفهوم OKR اشاره نمود. وی ایده‌ی پیتر دراگر، خالق مدیریت بر اساس اهداف را توسعه داد و مفهوم «نتیجه» را به آن اضافه کرد. آقای جان دوور<sup>254</sup> که در شرکت اینتل کار می‌کرد، مفهوم OKR و پیاده‌سازی آن را از آقای اندی گروو یاد گرفت. بعدها وقتی ایشان به گوگل پیوست و این مفهوم را برای موسسان گوگل تشریح کرد، آن‌ها از این موضوع به شدت استقبال کردند. همین موضوع باعث به‌کارگیری و پیاده‌سازی مفهوم OKR در گوگل شد. از آن زمان که گوگل تنها ۴۰ نفر بود تا کنون که بیش از ۶۰ هزار نفر نیرو دارد، اهداف و پیشرفت گوگل بر اساس چارچوب OKR انجام می‌شود.



تصویر ۱۰۵. تاریخچه OKR

همان‌طور که پیش‌تر، در تکنیک VMOST عنوان شد، اهدافی که برای سازمان تعیین می‌شوند می‌بایست SMART باشند. سیستم هدف‌گذاری SMART توسط آقای جورج دوران<sup>255</sup> معرفی شد. بعدها چارچوب‌های هدف‌گذاری دیگری مانند کارت

<sup>248</sup> Objectives and Key Results

<sup>249</sup> Management by Objectives

<sup>250</sup> Peter Drucker

<sup>251</sup> Practice of Management

<sup>252</sup> Andrew Stephen Grove

<sup>253</sup> High Output Management

<sup>254</sup> John Doerr

<sup>255</sup> George Doran

امتیازی متوازن توسط نورتن و کاپلان توسعه داده شدند. مهم‌ترین نقطه ضعف این چارچوب‌های هدف‌گذاری، عدم اتصال آن‌ها به کارها و فعالیت‌های اجرایی افراد و بخش‌ها است. سیستم OKR به منظور رفع این نقطه ضعف ایجاد شد. هدف OKR پر کردن فاصله بین استراتژی و اجرا است. در اصل، OKR یک مدل اجرای استراتژی<sup>۲۵۶</sup> است.

### گام‌های اجرا:

**گام ۱: تعیین اهداف.** در گام اول می‌بایست ۳ تا ۵ هدف استراتژیک سطح بالا تعریف کنید. اهداف می‌بایست به شکل بلندپروازانه تعیین شوند به طوری که تحقق صد درصدی آن‌ها در پایان دوره اندازه‌گیری ممکن نباشد.

**گام ۲: تعیین نتایج کلیدی.** برای هر هدف، ۳ تا ۴ نتیجه کلیدی / کلید قابل اندازه‌گیری تعیین کنید. می‌بایست انعطاف‌پذیر باشید و هر زمان که لازم بود اهداف و نتایج کلیدی مرتبط با آن‌ها را تغییر دهید.

**گام ۳: تعیین فعالیت‌ها / وظایف.** می‌توان برای دستیابی به هر نتیجه کلیدی، فعالیت‌هایی را تعریف کرد ولی معمولاً شرکت‌ها از OKR در همان دو سطح اهداف و نتایج کلیدی استفاده می‌کنند.

**گام ۴: به اشتراک‌گذاری اهداف و نتایج کلیدی.** اهداف و نتایج کلیدی را با همه کارکنان در میان بگذارید. موارد مبهم را توضیح دهید و درک مشترکی از کلیه اهداف ایجاد کنید.

**گام ۵: اندازه‌گیری اهداف و نتایج کلیدی.** افراد باید نتایج مرتبط با خود را به صورت منظم اندازه‌گیری و به روزرسانی کنند. معمولاً بازه‌های زمانی اندازه‌گیری اهداف و نتایج به صورت ۳ ماهه یا سالانه تعریف می‌شود. در پایان دوره، بر اساس میزان تحقق هر نتیجه کلیدی، نمره‌ای به آن تخصیص داده می‌شود. نمره هدف نیز از میانگین نمرات نتایج کلیدی مربوط به آن محاسبه می‌شود. برای اهدافی که در پایان دوره، نمره کم‌تر از ۶۰٪ کسب کرده‌اند می‌بایست دلایل آن بررسی شده و در دوره بعدی لحاظ شود. همچنین اهدافی که موفق به کسب نمره ۱۰۰٪ شده‌اند به اندازه کافی بلندپروازانه نبوده و می‌بایست برای دوره آتی اصلاح شوند.

### مثال.

**مثال اول.** برای یک شرکت، سه هدف زیر را تعیین کرده‌ایم:

۱. تسلط بر بازار

۲. ایجاد مکانی فوق‌العاده برای کار (جهت جذب استعدادها برتر بازار)

۳. مشتری‌هایی علاقه‌مند به تیم پشتیبانی شرکت

برای دستیابی به هدف سوم (مشتری‌های علاقه‌مند به تیم پشتیبانی)، شاخص‌ها و فعالیت‌ها را به شکل زیر تعریف می‌کنیم:

جدول ۴۲. OKR شرکت نمونه ۱

هدف (O)	نتایج کلیدی (KR)	هدف	فعالیت
مشتری‌ها عاشق تیم پشتیبانی ما باشند.	میزان رضایت مشتری به بیش از	۹۷ درصد	۱. مصاحبه با ۱۰ نفر و جذب افراد جدید برای کاهش زمان کلی پاسخ‌گویی
	رسیدن به میانگین اولین پاسخ به درخواست مشتری به کم‌تر از	۱ ساعت	۲. منتشر کردن سوالات متداول <sup>۲۵۷</sup> (FAQ) برای پاسخ‌گویی به سوالات پرکاربرد
	رسیدن به میانگین حل کامل مشکل مشتری به کم‌تر از	۱۲ ساعت	۳. راه‌اندازی چت آنلاین <sup>۲۵۸</sup> اپلیکیشن شرکت برای پاسخ‌گویی مستقیم به مشتری برای کاهش زمان اولین پاسخ

<sup>256</sup> Strategy Execution

<sup>257</sup> Frequently Asked Questions

<sup>258</sup> Live chat



**مثال دوم.** فرض کنید برای یک‌هایپر مارکت می‌خواهیم از این تکنیک استفاده کنیم. در گام نخست به یک هدف عینی نیاز داریم. با این هدف عینی شروع می‌کنیم: ایجاد تجربه خوشایند برای مشتری. ولی چطور می‌فهمیم که یک تجربه، اساساً «خوشایند» بوده است؟ به یاد داشته باشید بدون داشتن معیارهای اندازه‌گیری، هدف شما فقط یک «آرزو» است. اینجا است که هدف ما نیاز به چند نتیجه کلیدی قابل‌اندازه‌گیری دارد. چطور می‌توانیم دقیقاً بفهمیم که تجربه خوشایندی برای مشتری‌هایمان ایجاد شده است؟ پرسیدن مستقیم این سؤال از تک‌تک مشتریان به نظر کار درستی نیست. شاید «شاخص خالص ترویج‌کنندگان»<sup>259</sup> (NPS) و «نرخ تکرار خرید»<sup>260</sup> گزینه‌های مناسبی باشند. آیا مشتریان آن‌قدر خوشحال بوده‌اند که خرید از ما را به دیگران توصیه کرده یا برای خرید دوباره، بازگردند؟ به این ترتیب، رضایت مشتری را به دو فاکتور قابل اندازه‌گیری، وصل کردیم.

توجه کنید که همواره امکان تنظیم مجدد اهداف در فواصل کوتاه وجود دارد و نیازی به سخت‌گیری و مطالعات پیچیده برای کشف معیارهای ۱۰۰٪ صحیح نیست. بنابراین ساده‌ترین و در دسترس‌ترین معیارها را انتخاب کنید. صرفاً تکیه بر اندازه‌گیری شاخص‌های NPS و نرخ تکرار خرید، ممکن است سهواً پیام نامناسبی را برساند: به هر قیمتی بفروش تا مشتری راضی باشد. به این مفهوم که برای خشنودی هر چه بیش‌تر مشتری قیمت اجناس را کم‌تر و کم‌تر کنیم. برای حل این مشکل نیاز به یک اقدام متقابل داریم تا حرکت صحیح دو معیار قبل را تنظیم کند. «شاخص هزینه جذب مشتری»<sup>261</sup> (CAC) که سود حاصل از فروش در آن دخیل است، گزینه مناسبی برای این کار است. در واقع هدف ما خشنود نگه‌داشتن مشتری به شرط کنترل قیمت اجناس است. کل مثال فوق در قالب استاندارد OKR به شکل زیر مستند می‌شود:

#### جدول ۴۳. OKR شرکت نمونه ۲

هدف (O)	نتایج کلیدی (KR)	هدف
ایجاد تجربه خوشایند برای مشتری (مشتری شادتر)	شاخص افزایش ترویج‌کنندگان (NPS)	از ۱۲ به ۳۰ درصد
	افزایش نرخ تکرار خرید (Repo Rate)	از ۵ به ۱۰ درصد
	نگاه‌داشتن هزینه جذب مشتری (CAC)	زیر ۲.۵ میلیون ریال

**مثال سوم.** فرض کنید مالکین یک استارت‌آپ شبکه اجتماعی دیجیتال، قصد افزایش اشتیاق و فعالیت مجازی کاربران را دارند.

#### جدول ۴۴. OKR شرکت نمونه ۳

هدف (O)	نتایج کلیدی (KR)	هدف
وفاداری و اعتماد کاربران به فضای شبکه اجتماعی	کاهش نرخ دی‌اکتیو و از دست رفتن کاربر	از ۱۰ به ۲ درصد
	شاخص افزایش ترویج‌کنندگان (NPS)	از ۳۰ به ۵۰ درصد
	افزایش متوسط بازدیدهای هفتگی برحسب کاربر فعال	از ۷۰ به ۱۵۰
	افزایش ترافیک روزانه ارگانیک (بدون هزینه)	از ۴۰۰ به ۱۴۰۰
	بهبود اشتیاق کاربر (کاربرانی که اطلاعات پروفایل خود را کامل می‌کنند)	از ۴۰ به ۸۰ درصد

<sup>259</sup> Net Promoter Score

<sup>260</sup> Repo Rate

<sup>261</sup> Customer Acquisition Cost

## مزایا:

- افزایش بهره‌وری از طریق تمرکز بر اهداف اصلی
- درک نحوه مرتبط شدن افراد و تیم‌ها با اهداف سازمانی و ایجاد هماهنگی، همسویی و تعهد در آن‌ها
- افزایش بینش و شفافیت برای مدیران سطح بالا
- سهولت در درک وابستگی‌های متقابل عملکردی میان تیم‌ها
- انعطاف‌پذیری و امکان اندازه‌گیری و کنترل میزان تحقق اهداف در بازه‌های زمانی کوتاه‌تر نسبت به برنامه‌ریزی استراتژیک سنتی

## محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- رابطه میان اهداف مختلف را نشان نمی‌دهد لذا OKRهای طراحی شده ممکن است فاقد هم‌سویی لازم باشند.

## چارچوب معماری سازمانی زکمن<sup>۲۶۲</sup>

دیدگاه‌ها و جنبه‌های مختلف سازمان در چارچوب معماری سازمانی زکمن، کدام‌ها هستند؟ چارچوب معماری سازمانی زکمن، چه جزئیاتی از کسب‌وکار را مورد بررسی قرار می‌دهد؟

«چارچوب زکمن» در حال حاضر یکی از معروف‌ترین و برترین چارچوب‌های معماری سازمانی است. این چارچوب در سال ۱۹۸۷ توسط محقق شرکت IBM به نام جان زکمن پیشنهاد شد. وی اعتقاد داشت، تمایل به استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها و افزایش اندازه و پیچیدگی این سیستم‌ها باعث بروز مشکلاتی در مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی می‌شود. از آنجا که موفقیت کسب‌وکار و هزینه‌های صرف شده، تا حد زیادی به سیستم‌های اطلاعاتی مورد استفاده در آن کسب‌وکار بستگی دارد، بنابراین وجود یک معماری برای سیستم‌های اطلاعاتی غیرمتمرکز، ضروری است. زکمن به جای ارائه یک فرآیند برای توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، چارچوبی برای تهیه معماری سازمانی پیشنهاد کرد که از آن به‌عنوان چارچوب مرجع یاد می‌شود. به عبارت دیگر، معماری سیستم‌های اطلاعاتی تنها به داده‌ها و سیستم‌های اطلاعاتی سازمان می‌پردازد در صورتی که چارچوب معماری سازمانی ارائه شده توسط زکمن، تمام جنبه‌های سازمان مانند فرآیندهای کسب‌وکار، داده‌ها، فن‌آوری، کاربران و ... را در نظر می‌گیرد. این چارچوب به‌عنوان معیاری برای مقایسه چارچوب‌های دیگر مورد استفاده قرار می‌گیرد و سایر چارچوب‌ها ایده اولیه خود را از این چارچوب گرفته و آن را مطابق با نیازمندی‌ها و شرایط خاص خود شکل می‌دهند. زکمن این چارچوب را به نحوی طراحی کرده است که نیازمندی‌ها و نظرات کلیه ذینفعان سازمان در نظر گرفته شود. این چارچوب معماری، یک چارچوب معماری عمومی است به این معنی که برای صنعت یا بخش خاصی تولید نشده و در همه سازمان‌ها قابل استفاده است. چارچوب زکمن به‌صورت یک ماتریس دو بعدی است که در یک بعد آن (سطرها) نحوه نگرش و دیدگاه افراد مختلفی که در سیستم نقش دارند (۶ دیدگاه) و در بعد دیگر (ستون‌ها) جنبه‌های مختلف سیستم (۶ جنبه) مورد بررسی قرار می‌گیرد. نتیجه به‌صورت یک ماتریس ۶×۶ مطابق تصویر زیر است:

انگیزه (چرا؟)	زمان (چه وقتی؟)	افراد (چه کسی؟)	شبکه (کجا؟)	کارکرد (چگونه؟)	داده (چه چیزی؟)	
						حوزه (برنامه‌ریز)
						مدل کسب‌وکار (مالک)
						مدل سیستمی (طراح)
						مدل فن‌آوری (سازنده)
						مدل توصیفی (پیمانکار)
						سازمان در حال کار

### تصویر ۱۰۶. چارچوب زکمن

چارچوب زکمن در ابتدا فقط سه جنبه از شش جنبه را مورد بررسی قرار می‌داد. این جنبه‌ها شامل «داده»<sup>۲۶۳</sup>، «کارکرد»<sup>۲۶۴</sup> و «شبکه»<sup>۲۶۵</sup> بودند و در قالب چارچوب ISA مطرح شدند. جان زکمن در سال ۱۹۹۲ در مقاله دیگری، سه جنبه دیگر شامل

<sup>262</sup> Zachman Enterprise Architecture Framework

<sup>263</sup> Data

<sup>264</sup> Function

<sup>265</sup> Network

«افراد»، «زمان» و «انگیزه» را نیز به این چارچوب افزود و مدل خود را تکمیل کرد. در حال حاضر، چارچوب زکمن با پوشش دادن تمام جنبه‌ها و دیدگاه‌های ممکن، به ساختاری کاملاً نرمال دست پیدا کرده است.

### ستون‌های چارچوب زکمن (جنبه‌های مختلف سیستم):

در ستون‌های چارچوب زکمن، جنبه‌های مختلف یک سیستم بررسی می‌شوند. بنابراین این ستون‌ها مجزا نبوده و دارای ارتباطات معنایی با یکدیگر هستند. موضوع مورد بررسی توسط این چارچوب، ممکن است سیستم، محصول نهایی یک شرکت تولیدی، یک نرم‌افزار، سامانه یا موضوع دیگری باشد:

- **داده (چه چیزی؟):** در ستون اول، داده‌های سازمانی تحلیل و بررسی می‌شوند. این داده‌ها علاوه بر جداول و موجودیت‌های<sup>۲۶۶</sup> داده‌ای می‌توانند شامل مستندات و ... نیز باشند. به‌عنوان مثال در فرآیند تأمین، می‌توان «درخواست خرید»، «کالاهای مورد نیاز» یا «استعلام قیمت» را به‌عنوان موجودیت‌های فرآیند در نظر گرفت.
- **کارکرد (چگونه؟):** در ستون دوم نحوه عملیات، فرآیندهای کاری و فعالیت‌هایی که در راستای دست‌یابی به مأموریت سازمان انجام می‌شوند، مورد بررسی قرار می‌گیرند.
- **شبکه (کجا؟):** در این ستون محل وقوع فعالیت‌هایی که در بند قبل ذکر شد، مورد بررسی قرار می‌گیرد. نمونه‌هایی از شبکه‌های سازمانی شامل موقعیت جغرافیایی، شعب سازمان، واحدهای سازمانی، چارت سازمانی، شبکه‌های کاری، شبکه‌های داده‌ها و شبکه‌های کامپیوتری می‌باشند.
- **افراد (چه کسی؟):** در ستون بعدی، ساختار سازمانی، نقش‌ها، افرادی که درگیر کار هستند و تعاملات آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. افراد مانند مدیران، کارکنان، نقش‌های سازمانی، نقش‌های سیستمی و واسط‌های کاربری.
- **زمان (چه وقت؟):** در ستون مربوط به زمان، ترتیب و زمان انجام فعالیت‌هایی که در ستون عملکرد مشخص شده است و رویدادهای مهم کسب‌وکار که بر روند فرآیندها تأثیرگذار هستند، بررسی می‌شوند.
- **انگیزه (چرا؟):** در این ستون دلایل و انگیزه‌های سازمان و قواعد محدودکننده مرتبط با سیاست‌های سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرند.

به‌عنوان مثال فرض کنید از چارچوب زکمن برای معماری سیستم‌های اطلاعاتی یک سازمان استفاده شود. در این حالت، موارد قابل بررسی در هر ستون به شکل زیر خواهد بود:

انگیزه (چرا؟)	زمان (چه وقتی؟)	افراد (چه کسی؟)	شبکه (کجا؟)	کارکرد (چگونه؟)	داده (چه چیزی؟)	حوزه
هدف از تولید سیستم اطلاعاتی مطابق با برنامه استراتژیک سازمان	زمان‌بندی فرآیندهای سیستم اطلاعاتی و توالی انجام آن‌ها	ساختار سازمانی، افرادی که با سیستم در تعامل هستند.	ارتباط سیستم‌های اطلاعاتی و توزیع آن‌ها در سازمان	عملکرد و فرآیندهای سیستم اطلاعاتی	داده و محتوای سیستم اطلاعاتی و اجزای اصلی تشکیل‌دهنده آن	مدل کسب‌وکار
						مدل سیستمی
						مدل فن‌آوری
						مدل توصیفی
						سازمان در حال کار

### تصویر ۱۰۷. ستون‌های چارچوب زکمن

<sup>۲۶۶</sup> موجودیت آن چیزی است که سازمان نیاز دارد داده‌ای درباره‌اش ذخیره شود.

## سطرهای چارچوب زکمن (دیدگاه‌های مختلف سیستم):

گفتیم که ستون‌های چارچوب زکمن، جنبه‌های مختلف یک سیستم را به‌طور کامل مورد بررسی قرار می‌دهند. اما این جنبه‌ها ممکن است از دیدگاه افراد مختلف، متفاوت باشد. به‌عنوان مثال، در فرآیند توسعه سیستم‌های اطلاعاتی، دینفعان مختلفی وجود دارند که دارای نیازمندی‌ها و نظرات متفاوت هستند. برای ایجاد یک سیستم اطلاعاتی مطلوب می‌بایست دیدگاه‌های تمام این افراد مورد توجه قرار گیرد.

از تلاقی این سطر و ستون‌ها، سلول‌هایی ایجاد می‌شود که هر یک با ارائه مدلی، به مدیران و معماران سازمان در بررسی همه‌جانبه سیستم کمک می‌کند. همه جانبه از آن جهت که تمام جنبه‌های سازمان را از تمام دیدگاه‌ها مورد بررسی قرار داده و به‌صورت سیستمی به سازمان می‌نگرد. چارچوب زکمن، جنبه‌های ذکر شده در بالا را از شش دیدگاه زیر مورد بررسی قرار می‌دهد:

- **حوزه<sup>۲۶۷</sup> (دیدگاه برنامه‌ریز):** در این سطر، تمامی جنبه‌ها با دید سطح بالا یا برنامه‌ریز (مانند مدیران ارشد، اعضای هیأت مدیره یا سرمایه‌گذاران) مورد بررسی قرار می‌گیرد. این کار برای ایجاد تمرکز در معماری سازمانی انجام می‌شود. در این سطر، حوزه معماری یعنی حدود و قلمرو آن‌چه که معماری سازمانی برای آن ایجاد می‌شود، تعیین شده و هرچه به سمت سطرهای پایین‌تر حرکت می‌کنیم، جزئیات بیش‌تری مورد بررسی قرار می‌گیرد. به‌عنوان مثال، اگر جنبه «داده» خواهد با دید یک برنامه‌ریز مورد بررسی قرار گیرد، گزارشات مدیریتی مشخص می‌شود و در سلول‌های پایین‌تر، این گزارشات به اجزای ریزتری تا حد پایگاه داده می‌شکنند.
- **مدل سازمانی یا کسب‌وکار<sup>۲۶۸</sup> (دیدگاه مالک):** سطر دوم، دیدگاه مالکان کسب‌وکار (مانند مدیران، مجریان مهم یا خبرگان و کسانی که دائماً با کسب‌وکار درگیر هستند) را نشان می‌دهد. دیدگاه مالکان کسب‌وکار که در این سطر مشخص می‌شود همان مدل‌های کسب‌وکار خواهند بود.
- **مدل سیستمی<sup>۲۶۹</sup> (دیدگاه طراح):** در این سطر، دیدگاه طراحان (مانند تحلیل‌گران سیستم) مشخص می‌شود. طراحان، سطوح بالای کسب‌وکار را مطابق با بندهای قبل تحلیل کرده و سیستم‌های مورد نظر جهت خودکارسازی فرآیندهای سازمانی را بدون در نظر گرفتن فن‌آوری خاصی مشخص می‌کنند. در واقع مدل سیستمی، مدل کسب‌وکار تشریح شده در بند قبل را با عبارات دقیق‌تر، تشریح می‌کند.
- **مدل فن‌آوری<sup>۲۷۰</sup> (دیدگاه سازنده):** در این سطر، فن‌آوری به پشتیبانی از سیستم‌های شناسایی شده در سطر قبل آمده و سازندگان، استانداردهای پیاده‌سازی این سیستم‌ها توسط یک فن‌آوری خاص را مشخص می‌کنند. خروجی این سطر، ویژگی‌ها و محدودیت‌های آن چیزی است که قرار است ساخته شود.
- **مدل توصیفی / مولفه‌ها<sup>۲۷۱</sup> (دیدگاه پیمانکار):** این سطر دیدگاه پیمانکاران (مانند برنامه‌نویسان) را بیان می‌کند که می‌خواهند سیستم‌های اطلاعاتی را مطابق با خروجی بند قبل پیاده‌سازی کنند. خروجی این سطر، طرحی است که با استفاده از فن‌آوری برگزیده، ایجاد شده است. لذا در این سطر پیمانکار، کدنویسی سیستم اطلاعاتی را انجام می‌دهد.
- **سازمان در حال کار<sup>۲۷۲</sup>:** این سطر در بسیاری از روش‌های انجام معماری دیده نمی‌شود، زیرا این سطر تصویری از نتیجه اجرای معماری در دنیای واقعی (سازمان در حال کار) را نشان می‌دهد.

در چارچوب زکمن هرچه از سطرهای بالایی به سمت سطرهای پایینی حرکت می‌کنیم جزئیات مدلسازی افزایش می‌یابد.

<sup>267</sup> Scope

<sup>268</sup> Enterprise or Business Model

<sup>269</sup> System Model

<sup>270</sup> Technology Model

<sup>271</sup> Components

<sup>272</sup> Functioning Enterprise

پیرو مثال قبل، در صورت استفاده از چارچوب زکمن برای معماری سیستم‌های اطلاعاتی یک سازمان، عملکرد هریک از سطرها به شکل زیر خواهد بود:

انگیزه (چرا؟)	زمان (چه وقتی؟)	افراد (چه کسی؟)	شبکه (کجا؟)	کارکرد (چگونه؟)	داده (چه چیزی؟)	حوزه (برنامه‌ریز)
قلمرو معماری: بررسی استراتژی و مأموریت سازمان						
مدل‌سازی کسب‌وکار: ارائه یک تعریف کلی از سازمان و استفاده از آن برای پیاده‌سازی سیستم اطلاعاتی (مدل‌ها، معماری‌ها و اسنادی که توسط مالکان فرآیندها استفاده می‌شوند و خصوصیات کاربردی سیستم اطلاعاتی)						مدل کسب‌وکار (مالک)
مدل‌سازی سامانه‌ها: بررسی نحوه رفع نیازمندی سازمان با استفاده از سیستم اطلاعاتی (مدل‌ها، معماری‌ها و اسنادی که توسط مهندسان و پیمانکارانی که سیستم اطلاعاتی را طراحی و تولید می‌کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرند).						مدل سیستمی (طراح)
مدل‌سازی فن‌آوری: بررسی راهکار تفصیلی تولید سیستم‌های اطلاعاتی (مدل‌ها، معماری‌ها و اسنادی که توسط کارشناسان، مهندسان و پیمانکارانی که سیستم اطلاعاتی را طراحی و تولید می‌کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرند).						مدل فن‌آوری (سازنده)
نمایش جزئیات: بررسی جزئیات پیاده‌سازی و قسمت‌های تشکیل‌دهنده سیستم اطلاعاتی						مدل توصیفی (پیمانکار)
دنیای واقعی: توصیف عناصر فن‌آوری اطلاعات استقرار یافته در سازمان						سازمان در حال کار

#### تصویر ۱۰۸. سطرهای چارچوب زکمن

به این ترتیب، چارچوب زکمن مرجعی اطلاعاتی از جنبه‌های مختلف سازمان را به صورت طبقه‌بندی شده و برای کمک به شناخت سازمان، ارزیابی و اصلاح فرآیندها، کمک به تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی و مدیریت تغییرات، مدیریت منابع، کاهش هزینه‌ها و ... فراهم می‌آورد.

#### قواعد چارچوب زکمن:

- بر خلاف سطرها که به ترتیب چیده شده‌اند، ستون‌ها دارای ترتیب نیستند.
  - هر ستون دارای یک مدل پایه‌ای ساده است. این مدل از دو عنصر موجودیت و رابطه تشکیل شده است.
  - مدل پایه هر ستون منحصر به فرد بوده و این موضوع، عدم افزونگی در چارچوب را تضمین می‌کند.
  - هر سطر، یک دیدگاه مجزا را بیان می‌کند لذا جنبه‌های بررسی شده در سطر قبل در سطر بعدی تکرار نمی‌شوند بلکه از دیدگاه جدیدی مورد بررسی قرار می‌گیرند.
  - با توجه به یکتا بودن سطر و ستون‌ها، سلول‌های ایجاد شده نیز منحصر به فرد خواهند بود.
  - در صورت یکپارچه‌سازی تمام سلول‌های موجود در یک سطر، مدل معماری از دیدگاه همان سطر به دست خواهد آمد. به عبارت دیگر محتوای سلول‌های موجود در هر سطر می‌بایست با شرایط و محدودیت‌های آن سطر سازگاری داشته باشد.
  - افزودن سطر یا ستونی دیگر به این چارچوب، موجب ایجاد ناسازگاری و غیرنرمال شدن چارچوب خواهد شد.
- در صورتی که قواعد بالا در زمان معماری رعایت شوند، خواهید توانست متدولوژی موفق‌تری مبتنی بر چارچوب زکمن داشته باشید.

## مزایا:

- نسبت به سایر چارچوب‌ها، دارای جنبه‌های جامع‌تر و دیدگاه‌های خوش‌تعریف‌تر است.
- سلول‌های آن نرمال است. به این معنی که این چارچوب در عین حال که تمام جنبه‌های لازم برای توصیف یک موضوع پیچیده را بررسی می‌کند، این توصیفات را به اندازه کافی، بدون پرداختن به جزئیات و بدون داشتن هم‌پوشانی ارائه می‌دهد.
- در این چارچوب برای هر سلول یک محصول معین وجود دارد. در حالی است که در چارچوب‌های دیگر ممکن است در برخی از سلول‌ها هیچ محصولی وجود نداشته باشد.

## محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- عدم ارائه متدولوژی یا ابزاری خاص برای مدلسازی سلول‌ها. این موضوع ممکن است کاربران را به هنگام استفاده از این چارچوب با مشکل مواجه کند. زیرا کاربران با مطالعه این چارچوب مفهوم هر سلول و این که هر سلول حاوی چه اطلاعاتی است را متوجه می‌شوند اما این که برای مدلسازی سلول از چه محصول یا زبانی باید استفاده کنند را نمی‌دانند.
- برخی ستون‌ها مانند زمان و انگیزه به اندازه سایر ستون‌ها کاربرد ندارند.
- به ارتباط میان جنبه‌ها با یکدیگر توجه نشده است.

## چارچوب معماری سازمانی توگف (TOGAF<sup>273</sup>)

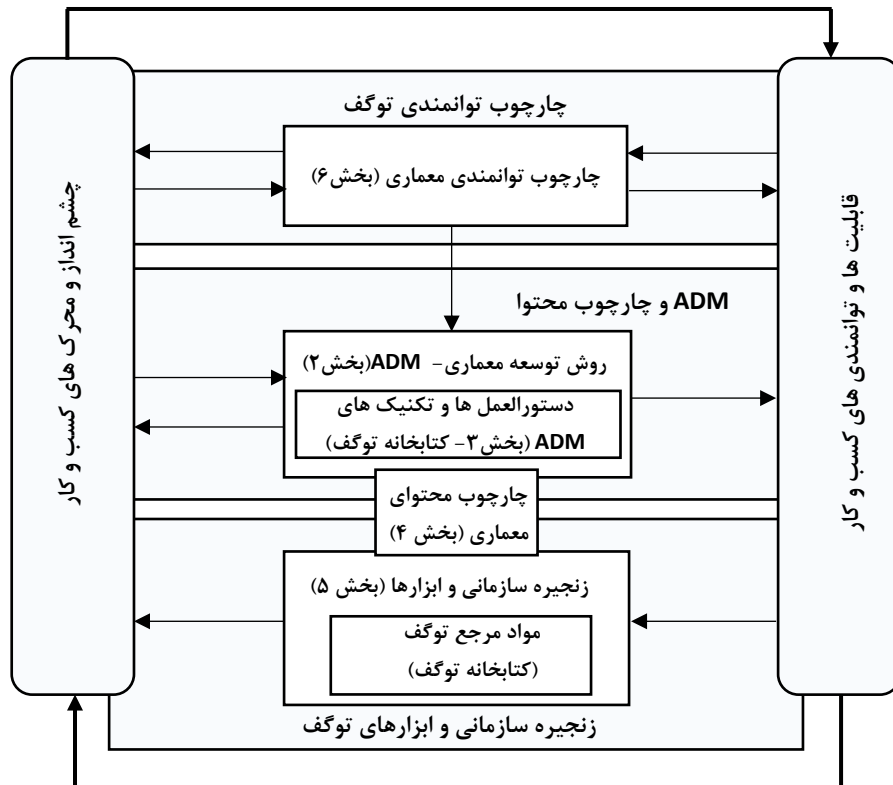
چرخه ADM چیست؟ مراحل ۱۰ گانه اجرای معماری سازمانی مطابق با چرخه ADM، کدامها هستند؟

توگف یکی دیگر از چارچوب‌های عمومی معماری سازمانی است. اولین نسخه توگف در سال ۱۹۹۵ بر اساس چارچوب معماری فنی برای مدیریت اطلاعات (TAFIM<sup>274</sup>) وزارت دفاع ایالات متحده آمریکا ایجاد شد. این ابزار برای کمک به پذیرش، تولید، استفاده و نگهداری طرح‌های معماری سازمانی بر پایه یک مدل فرآیندی تکرار پذیر مورد استفاده قرار می‌گیرد. موارد این فصل بر اساس آخرین نسخه منتشر شده توگف یعنی TOGAF 9.2 تهیه شده است.

ساختار توگف در شکل زیر نمایش داده شده است. همان‌طور که در شکل مشخص است، چارچوب معماری سازمانی توگف از ۶ بخش اصلی تشکیل شده است. (بخش اول، مقدمه توگف می‌باشد).

نیازهای کسب و کار، جنبه‌های غیر معماری

عملکرد کسب و کار را شکل می‌دهد



یادگیری به واسطه عملکرد کسب و کار، منجر به ایجاد نیاز جدیدی در کسب و کار می‌شود.

تصویر ۱۰۹. ساختار استاندارد توگف

تصویر فوق تا حدودی پیچیده است، اما وقتی بر اساس بخش‌های مختلف آن مورد بررسی قرار گیرد، مقصود اصلی آن دریافت می‌شود.

<sup>273</sup> The Open Group Architecture Framework

<sup>274</sup> Technical Architecture Framework for Information Management



**بخش ۱. مقدمه:** این بخش معرفی سطح بالایی از مفاهیم اصلی معماری سازمانی، به ویژه رویکرد توگف، ارائه می‌کند. بخش مقدمه، شامل تعاریفی از اصطلاحاتی است که در کل استاندارد توگف به کار رفته است.

**بخش ۲. روش توسعه معماری<sup>۲۷۵</sup>:** روش توسعه معماری که به اختصار ADM نامیده می‌شود، هسته اصلی توگف را تشکیل داده و نحوه اجرای گام به گام توگف را تشریح می‌کند.

**بخش ۳. دستورالعمل‌ها و تکنیک‌های ADM<sup>۲۷۶</sup>:** این بخش، مجموعه‌ای از دستورالعمل‌ها و تکنیک‌های در دسترس را برای استفاده در توگف و ADM معرفی می‌کند. دستورالعمل‌ها و تکنیک‌های اضافی در کتابخانه توگف موجود است.

**بخش ۴. چارچوب محتوای معماری<sup>۲۷۷</sup>:** در طول توسعه معماری با استفاده از روش ADM در هر مرحله خروجی‌هایی تولید می‌شود که به آن‌ها محتوای معماری می‌گویند. این بخش، چارچوبی را برای انواع محتوای معماری معرفی می‌کند.

**بخش ۵. زنجیره سازمانی<sup>۲۷۸</sup> و ابزارها:** این بخش، طبقه‌بندی‌ها و ابزارهایی را برای دسته‌بندی و ذخیره‌سازی خروجی‌های معماری سازمانی، مورد بحث قرار می‌دهد.

**بخش ۶. چارچوب توانمندی معماری<sup>۲۷۹</sup>:** این بخش نیز، سازمان، فرآیندها، مهارت‌ها، نقش‌ها و مسئولیت‌های لازم برای ایجاد و اجرای معماری در سازمان را تعریف می‌کند.

با توجه به تعاریف بیان شده می‌توان تصویر ۱۰۹ را این گونه تشریح کرد:

روش توسعه معماری یا ADM (بخش ۲) هسته مرکزی توگف را تشکیل می‌دهد. روش توسعه معماری (ADM) با استفاده از چارچوب توانمندی معماری (بخش ۶) اجرا می‌شود. همچنین این روش، توسط تعدادی از دستورالعمل‌ها و تکنیک‌ها (بخش ۳) پشتیبانی می‌شود. اجرای این روش منجر به تولید محتوای معماری (بخش ۴) برای ذخیره در مخزن می‌شود. این محتوا با توجه به زنجیره سازمانی (بخش ۵)، طبقه‌بندی می‌شود.

هدف از تقسیم‌بندی استاندارد توگف به بخش‌های مستقل این است که امکان استفاده از حوزه‌های مختلف تخصصی به صورت مجزا و با در نظر گرفتن جزئیات را فراهم کند. اگرچه تمام قسمت‌ها با یکدیگر کار می‌کنند با این حال انتخاب بخش‌هایی خاص بدون در نظر گرفتن سایر بخش‌ها امکان‌پذیر است. به عنوان مثال ممکن است سازمانی بخواهد چرخه ADM را مورد استفاده قرار دهد اما از بخش توانمندی‌های معماری استفاده نکند. این نوع استفاده از توگف به خصوص در موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- در سازمان‌هایی که در رویکرد توگف تازه وارد هستند و تمایل دارند به صورت تدریجی مفاهیم توگف را به کار برند، انتظار می‌رود بر بخش‌های خاصی جهت اقتباس اولیه تمرکز کرده و سایر بخش‌ها را در بررسی‌های بعدی استفاده کنند.

<sup>275</sup> Architecture Development Method

<sup>276</sup> ADM Guidelines & Techniques

<sup>277</sup> Architectural Content Framework

<sup>278</sup> Enterprise Continuum

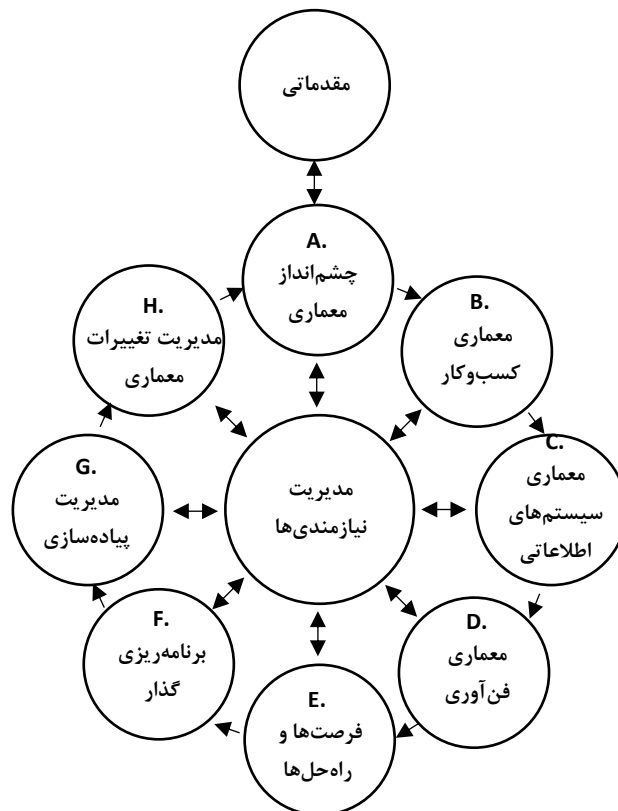
<sup>279</sup> Architecture Capability Framework

- سازمان‌هایی که قبلاً یکی از چارچوب‌های معماری را به کار بسته‌اند ممکن است تصمیم بگیرند این چارچوب‌ها را با جنبه‌های استاندارد توگف ادغام کنند.

در ادامه، بخش اصلی توگف یعنی روش توسعه معماری (ADM) تشریح می‌شود. در صورت تمایل به مطالعه بیشتر در خصوص سایر بخش‌های این چارچوب معماری می‌توانید به سایت موسسه Open Group و استاندارد TOGAF9.2 مراجعه بفرمایید.

### روش توسعه معماری (ADM):

ADM که به معنی روش توسعه معماری است، مراحل اجرای معماری سازمانی یا به عبارت دیگر فرآیند انتقال از «وضع موجود» به «وضع مطلوب» را طی مراحل نشان داده شده در تصویر زیر توصیف می‌کند. همان‌طور که مشاهده می‌کنید ADM به صورت یک چرخه بوده و فرآیندی تکرار شونده و آزمایش شده را برای توسعه معماری سازمانی ارائه می‌دهد.



تصویر ۱۱۰. چرخه ADM

فرآیند اجرای معماری مطابق با چرخه ADM مطابق با گام‌های زیر می‌باشد:

**گام ۱: چشم‌انداز معماری<sup>۲۸۰</sup>.** چشم‌انداز معماری، اولین مرحله از توسعه چرخه معماری است. همان‌طور که از نام آن مشخص است، هدف اصلی از اجرای این مرحله، تعیین چشم‌انداز پروژه معماری سازمانی است. طی این مرحله یک نمای کلی از آنچه انجام خواهد شد، سطح پوشش کسب‌وکار، داده‌ها، برنامه‌های کاربردی و حوزه‌های فن‌آوری، ایجاد شده و مزایای اجرای معماری سازمانی برای ذینفعان مشخص می‌شود. این موارد در مراحل بعدی با جزئیات بیشتری بررسی شده و مستند می‌شوند.

در این مرحله همچنین مأموریت، چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان بررسی و مستند می‌شود. پس از تهیه چشم‌انداز معماری، کلیه موارد طی توافق نامه‌ای به تأیید مسئولان سازمان می‌رسد.

می‌توان گفت اقدامات انجام شده تا این جای کار (در فاز مقدماتی و گام ۱)، اقداماتی در جهت تعیین معماری ایده‌آل سازمان، روشن شدن فرآیند معماری برای سازمان و متعهد ساختن آن بود. طی ۳ گام بعدی، وضع موجود و وضع مطلوب سازمان مدل‌سازی شده و تحلیل شکاف انجام می‌شود. اقدامات مورد نیاز برای رفع این شکاف در گام‌های بعدی انجام خواهد شد.

**گام ۲: معماری کسب‌وکار<sup>۲۸۱</sup>.** طی این مرحله، معماری کسب‌وکار برای حمایت از چشم‌انداز توافق شده توسعه می‌یابد. به عبارت دیگر در این مرحله، وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برای فرآیندهای سازمان، ارتباطات فرآیندها با یکدیگر، افراد و اصول طراحی و اجرای فرآیندها با استفاده از ابزارها و تکنیک‌های این حوزه مانند زبان UML مدل‌سازی شده و شکاف موجود میان وضع موجود وضع مطلوب مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

**گام ۳: معماری سیستم‌های اطلاعاتی<sup>۲۸۲</sup>.** در این مرحله سیستم‌های اطلاعاتی سازمان (که شامل برنامه‌های کاربردی و داده‌ها است) و روابطشان با یکدیگر مورد بررسی قرار گرفته و مستند می‌شود. منظور از برنامه‌های کاربردی، سیستم‌های نرم‌افزاری مهم سازمان مانند سیستم مدیریت منابع انسانی<sup>۲۸۳</sup> (ERP) یا سیستم مدیریت ارتباط با مشتریان<sup>۲۸۴</sup> (CRM) و منظور از داده، اطلاعاتی است که توسط این سیستم‌ها گردش پیدا می‌کند. معماری داده و معماری برنامه‌های کاربردی ممکن است به ترتیب یا هم‌زمان، انجام شود. طی انجام معماری داده، انواع داده‌ها و منابع داده‌ای مورد نیاز برای پشتیبانی از کسب‌وکار، تعریف شده و طی معماری برنامه‌های کاربردی، سیستم‌های نرم‌افزاری مورد نیاز برای گردش این داده‌ها و ارتباطات این سیستم‌ها با یکدیگر مورد بررسی قرار می‌گیرد. در انتهای این مرحله با توجه به وضع مطلوب مورد نظر سازمان، سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیاز تعیین شده و شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب مشخص می‌شود. به‌عنوان مثال در پایان این مرحله، سازمان تصمیم می‌گیرد که از سیستم‌های مدیریت فرآیندهای کسب‌وکار<sup>۲۸۵</sup> (BPMS) استفاده کند.

**گام ۴: معماری فن‌آوری<sup>۲۸۶</sup>.** در این گام، زیرساخت فن‌آوری اطلاعات سازمان شامل سخت‌افزار، نرم‌افزار و تکنولوژی‌های ارتباطات موجود و مطلوب مورد بررسی قرار گرفته و روابط آن‌ها با یکدیگر، محیط و اصول طراحی و تکامل آن‌ها تحلیل و مستند می‌شود. تحلیل شکاف میان امکانات موجود و امکانات مورد نیاز، پایه و اساس فرآیند گذار از وضع موجود به وضع مطلوب را تشکیل می‌دهد. به‌عنوان مثال، در این مرحله پس از بررسی وضع موجود مشخص می‌شود که سرورهای سازمان نمی‌توانند تعداد کاربر مورد نظر را پشتیبانی کنند و می‌بایست با توجه به چشم‌انداز معماری در معماری وضع مطلوب، سرورهایی با ظرفیت بیش‌تر تهیه شوند.

طی گام‌های ۲، ۳ و ۴ معماری مورد نظر سازمان ایجاد می‌شود یعنی معماری مطلوب در چهار حوزه مورد بحث توگف، توسعه یافته و بر مبنای شکاف موجود میان وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب، اقدامات مورد نیاز شناسایی می‌شوند. برای مدل‌سازی این سه مرحله می‌توان از زبان مدل‌سازی دیگری به نام آرکیمیت<sup>۲۸۷</sup> که ویژه مدل‌سازی معماری سازمانی است، استفاده کرد.

<sup>281</sup> Business Architecture

<sup>282</sup> Information Systems Architecture

<sup>283</sup> Enterprise resource planning

<sup>284</sup> Customer Relationship Management

<sup>285</sup> Business Process Management System

<sup>286</sup> Technology Architecture

<sup>287</sup> ArchiMate

**گام ۵: راه حل ها و فرصت ها<sup>۲۸۸</sup>.** این مرحله اولین مرحله اجرایی برای دستیابی به وضع مطلوب است. طی مراحل معماری کسب و کار، معماری سیستم های اطلاعاتی و معماری فن آوری، وضع موجود و وضع مورد انتظار سازمان مورد بررسی قرار گرفته و طی این مرحله راه های دستیابی به وضع مطلوب، تعیین شده و چالش های پیش رو مورد بررسی قرار می گیرد. اقداماتی که در این مرحله انجام می شود شامل بررسی و تحلیل فرصت ها و راه حل های پاسخ به نیازمندی های شناسایی شده (در تحلیل شکاف)، تعیین پروژه های اصلی برای پیاده سازی تغییرات، ارزیابی میزان آمادگی سازمان برای ایجاد تغییرات و برنامه ریزی برای پیاده سازی اولیه تغییرات است. به عنوان مثال در این گام، سازمان برای پیاده سازی سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار، به سوالات زیر پاسخ می دهد:

۱. این سیستم چه مشخصاتی باید داشته باشد؟
۲. تا چه اندازه می توان برای تهیه و پیاده سازی آن هزینه کرد؟
۳. این سیستم توسط متخصصان سازمانی پیاده سازی می شود یا برون سپاری خواهد شد؟
۴. آیا می توان از بسته های نرم افزاری استفاده کرد؟
۵. آیا نمونه های متن باز پاسخگوی نیازهای سازمان خواهند بود؟

در نهایت در این گام تصمیم گرفته می شود که سیستم مدیریت فرآیندها با هزینه و مشخصات مورد نظر از شرکت X خریداری شود.

**گام ۶: برنامه گذار<sup>۲۸۹</sup>.** برنامه گذار به نحوه انتقال از معماری وضع موجود به معماری وضع مطلوب با استفاده از برنامه تفصیلی پیاده سازی و گذار اشاره می کند. در واقع، پس از این که راه حل نهایی دستیابی به وضع مطلوب طی مرحله قبل شناسایی و انتخاب شد، طی این مرحله جزئیات پیاده سازی، نهایی شده و تجزیه و تحلیل هزینه / سود و ارزیابی ریسک انجام و گانت چارت اجرای پروژه تهیه می شود. به عنوان مثال در این گام تصمیم گرفته می شود که پروژه استقرار سیستم مدیریت فرآیندهای کسب و کار طی ۶ ماه به طور کامل در سازمان استقرار یابد.

**گام ۷: مدیریت پیاده سازی<sup>۲۹۰</sup>.** این مرحله از ADM می گوید که تیم معماری می بایست جهت به حداقل رساندن خطا، رعایت محدودیت های پیاده سازی معماری و مدیریت قرارداد معماری، بر اجرای دقیق کلیه جزئیات ذکر شده در معماری گذار و انطباق کامل آن با معماری وضع مطلوب نظارت نماید. در واقع این مرحله تضمین می کند که پیاده سازی پروژه ها مطابق با معماری باشد. پیرو مثال قبلی در این گام موارد زیر مورد بررسی قرار می گیرند:

۱. آیا مشخصات سیستم با نیازمندی های تعیین شده در معماری وضع مطلوب، منطبق است؟
۲. در اولین گام کدام فرآیندها مکانیزه خواهند شد؟
۳. آموزش های لازم برای کار با سیستم به کارکنان داده شده است؟

بنابراین به طور خلاصه آنچه طی گام های ۵، ۶ و ۷ انجام می شود، پیاده سازی معماری است. پیاده سازی معماری یعنی استخراج یک طرح گذار از وضع موجود به وضع مطلوب، کسب توافق برای اجرای طرح گذار، اطمینان از هماهنگی طرح گذار با چارچوب های مدیریتی استفاده شده در سازمان، اولویت بندی پروژه ها، نظارت بر اجرای طرح گذار و مدیریت پروژه معماری به نحوی که کلیه مراحل پیاده سازی و استقرار را پوشش دهد.

<sup>288</sup> Opportunities & Solutions

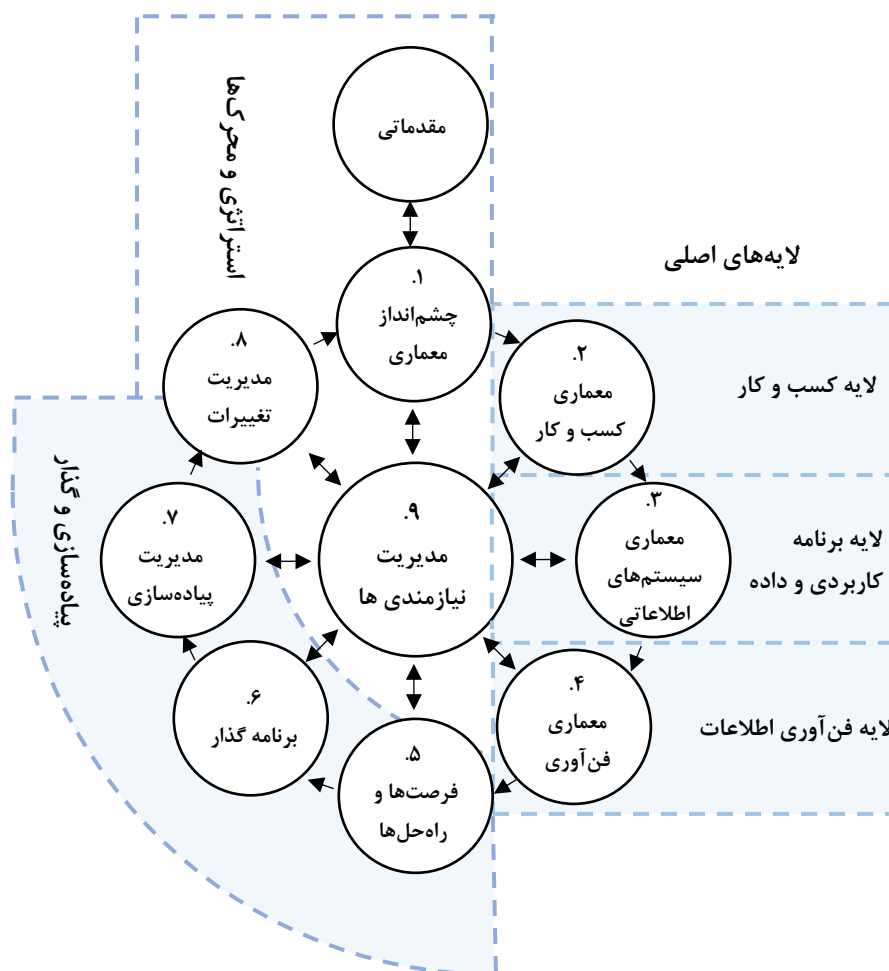
<sup>289</sup> Migration Planning

<sup>290</sup> Implementation Governance

**گام ۸: مدیریت تغییرات معماری<sup>۲۹۱</sup>.** این مرحله از ADM برای حصول اطمینان از تحت کنترل بودن تغییرات احتمالی که ممکن است در برنامه معماری به وجود بیاید در نظر گرفته شده است. مدیریت تغییرات شرایطی را که تحت آن بخش‌هایی از معماری سازمانی پس از استقرار مجاز خواهند بود تغییر کنند و شرایطی که تحت آن یک توسعه معماری جدید اتفاق خواهد افتاد را تعیین کرده و نحوه مدیریت تغییرات و فرآیندهای مرتبط را تشریح می‌کند.

**گام ۹: مدیریت نیازمندی‌ها.** مدیریت نیازمندی‌ها در مرکز چرخه ADM قرار داشته و بر تمامی گام‌های دیگر اعمال می‌شود. مطابق با این بخش، می‌بایست کلیه نیازمندی‌های سازمان، شناسایی و ذخیره شده و در ورودی و خروجی‌های سایر مراحل ADM در نظر گرفته شود. با توجه به اهمیت مدیریت تغییرات معماری، توجه مداوم به نیازمندی‌ها و آن‌چه که معماری می‌تواند به‌عنوان راه‌حل ارائه دهد، منجر به مدیریت مناسب‌تر تغییرات خواهد شد.

اقداماتی که در گام‌های ۸ و ۹ انجام می‌شود شامل نگهداری فرآیند معماری بوده و به‌منظور حفظ پویایی فرآیند معماری انجام می‌شوند. نگهداری معماری یعنی اطمینان از مناسب بودن معماری اولیه، ارزیابی عملکرد معماری، ارائه پیشنهادهایی برای تغییر، شناسایی نیازمندی‌های سازمان و در نهایت ایجاد یک فرآیند برای مدیریت نیازمندی‌ها طی مراحل چرخه ADM. همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره شد، سناریوهای کسب‌وکار یک روش مناسب برای تعیین نیازمندی‌های کسب‌وکار و تعریف یک چشم‌انداز معماری که پاسخ‌گوی این نیازمندی‌ها باشد هستند.



تصویر ۱۱۱. گروه‌بندی گام‌های مختلف ADM

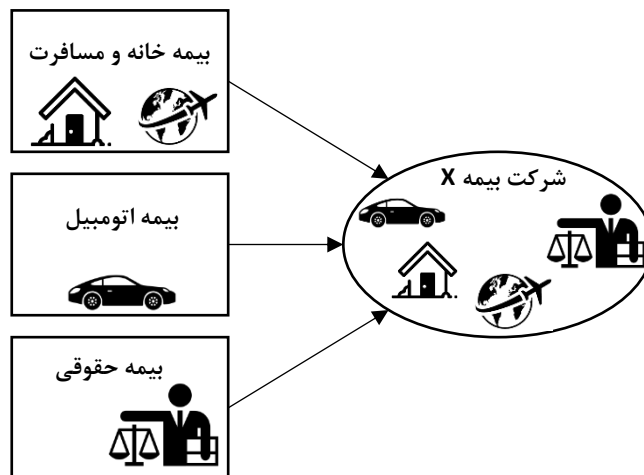
می‌توان هدف از اجرای هر مرحله ADM را در قالب جدول زیر خلاصه کرد:

جدول ۴۵. اهداف هر مرحله از ADM

هدف مرحله	مرحله ADM
آماده‌سازی سازمان برای یک پروژه موفق معماری تعریف اصول معماری، چارچوب و اهداف	مقدماتی
تنظیم دامنه، محدودیت و انتظارات پروژه تعریف چشم‌انداز معماری، ذینفعان، اعتبارسنجی زمینه کسب‌وکار و ایجاد بیانیه معماری	چشم‌انداز معماری
توسعه معماری کسب‌وکار تعیین وضع موجود (as-is) و وضع هدف (to-be) و انجام تحلیل شکاف	معماری کسب‌وکار
توسعه معماری سیستم‌های اطلاعاتی (برنامه‌های کاربردی و داده‌ها) تعیین وضع موجود (as-is) و وضع هدف (to-be) و انجام تحلیل شکاف	معماری سیستم‌های اطلاعاتی
توسعه معماری فن‌آوری تعیین وضع موجود (as-is) و وضع هدف (to-be) و انجام تحلیل شکاف	معماری فن‌آوری
برنامه‌ریزی برای پیاده‌سازی اولیه شناسایی راه‌حل‌ها و پروژه‌ها	فرصت‌ها و راه‌حل‌ها
تحلیل هزینه و فایده و تحلیل ریسک تهیه نقشه راه <sup>۲۹۲</sup> برای پیاده‌سازی معماری	برنامه‌گذار
اطمینان از سازگاری پروژه‌های اجرایی با معماری نظارت بر پیاده‌سازی معماری، تهیه و ابلاغ قراردادهای معماری	مدیریت پیاده‌سازی
نظارت مستمر و مدیریت تغییرات برای حصول اطمینان از پاسخ‌گویی معماری به نیازهای شرکت و ایجاد ارزش حداکثری	مدیریت تغییرات
اجرای هر مرحله از پروژه بر اساس الزامات و نیازمندی‌های کسب‌وکار	مدیریت نیازمندی‌ها

**مثال.** فرض کنید شرکت بیمه X نتیجه ادغام اخیر سه شرکت بیمه زیر است که قبلاً مستقل بوده اند:

- شرکت بیمه خانه و مسافرت که متخصص در امر بیمه صاحبان خانه و بیمه مسافرتی بوده است.
  - شرکت بیمه اتومبیل.
  - شرکت بیمه حقوقی که متخصص در زمینه بیمه هزینه‌های حقوقی بوده است.
- این شرکت هم‌اکنون از سه بخش با نام و مدیریت یکسان تشکیل شده است.

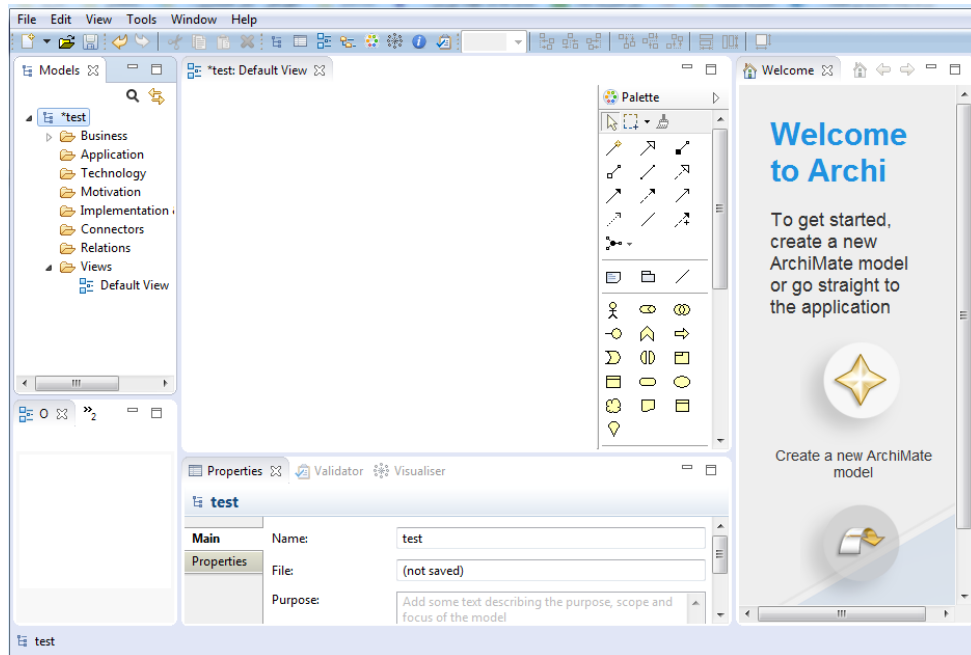


تصویر ۱۱۲. نحوه تشکیل شرکت بیمه X

شرکت بیمه X به منظور استفاده از هم‌افزایی میان سه شرکت قبلی تشکیل شد. در حالی که سه شرکت، قبل از ادغام انواع مختلفی از بیمه را به فروش می‌رساندند، مدل‌های تجاری مشابهی داشتند. سرمایه‌گذاران اصلی این سه شرکت پس از آن که متوجه شدند رقبا با هزینه کم‌تری وارد بازار شده‌اند، فرصت‌های جدیدی در مناطق با پتانسیل رشد بالا وجود دارد و هر شرکت برای ادامه رقابت به سرمایه‌گذاری‌های جدید در حوزه IT نیاز دارد، مذاکرات مرتبط با ادغام شرکت‌ها را آغاز کردند. آن‌ها دریافتند که فقط یک شرکت بزرگ‌تر و ترکیبی می‌تواند هم‌زمان هزینه‌های خود را کنترل کند، رضایت مشتری را حفظ کند، در فن‌آوری‌های جدید سرمایه‌گذاری کند و از بازارهای نوظهور با پتانسیل رشد بالا استفاده کند. شرکت جدید کلیه خدمات بیمه‌ای سه شرکت قبلی را ارائه می‌دهد. این ادغام منجر به ایجاد چالش‌های جدیدی در فرآیندهای کسب‌وکار و سیستم‌های اطلاعاتی شرکت X شده است. این چالش‌ها در زمینه معماری نرم‌افزار، برنامه، داده و فن‌آوری مشهود است. اما اول از همه، فاز مقدماتی ADM انگیزه لازم برای ایجاد این چالش‌ها را فراهم کرده است.

در این مثال، با استفاده از زبان مدل‌سازی آرکیمیت، ابتدا وضع موجود سازمان را که از آن با عنوان «وضعیت پایه» یاد می‌کنیم، مورد بررسی قرار داده سپس وضعیت پیشنهادی برای بهبود شرایط را که از آن با عنوان «وضعیت هدف» یاد می‌کنیم، مورد بررسی قرار می‌دهیم.

همچنین در هر مرحله با استفاده از زبان آرکیمیت به مدل‌سازی وضعیت مربوطه می‌پردازیم. برای استفاده از زبان آرکیمیت می‌توانید از نرم‌افزار رایگان Archi استفاده کنید. تصویر زیر نمای کلی این نرم‌افزار را نشان می‌دهد:



تصویر ۱۱۳. نمای کلی نرم‌افزار Archi

قبل از ادامه مثال، می‌بایست با دو مفهوم در آرکیمیت به نام‌های «منظر/نما»<sup>۲۹۳</sup> و «نقطه‌نظر/دیدگاه»<sup>۲۹۴</sup> آشنا شوید. معمار از نماها و دیدگاه‌ها در چرخه‌ی ADM در گام‌های ۱ تا ۴ برای توسعه معماری در هر حوزه (کسب‌وکار، داده، برنامه‌کاربردی و فن‌آوری) استفاده می‌کند:

- **نما:** نما یا منظر یک مکانیزم ایده‌آل برای انتقال هدفمند اطلاعات درباره حوزه‌های معماری است. مجموعه‌ای از نماها که در چرخه ADM در گام‌های ۱ تا ۴ توسعه می‌یابند، این امکان را فراهم می‌کنند که معماری توسط کلیه ذینفعان درک شود و آن‌ها بتوانند صحت و دقت سیستمی که به نگرانی‌های آن‌ها رسیدگی می‌کند را بررسی کنند.
- **نقطه‌نظر:** یک نما با استفاده از یک نقطه‌نظر یا دیدگاه مشخص می‌شود. به بیان ساده، نما چیزی است که شما می‌بینید و نقطه‌نظر یا دیدگاه جایی است که از آن‌جا نگاه می‌کنید. دیدگاه‌ها، کلی و عمومی بوده و می‌توانند برای استفاده مجدد ذخیره شوند، اما یک نما مختص معماری‌ای است که برای آن ایجاد شده است.

در ادامه، ابتدا مطابق با گام‌های مختلف ADM وضعیت پایه (وضعیت موجود) سازمان مورد بررسی قرار می‌گیرد:

#### فاز مقدماتی (وضعیت موجود):

به‌عنوان بخشی از فاز مقدماتی، ذینفعان اصلی که به معماری سازمانی مربوط هستند و نگرانی‌های آن‌ها شناسایی می‌شود. توگف برای نمایش این موضوع «ماتریس نقشه ذینفعان»<sup>۲۹۵</sup> را معرفی کرده است. در آرکیمیت، می‌توان این موضوع را با استفاده از «دیدگاه ذینفع»<sup>۲۹۶</sup> مدل‌سازی کرد. این بخش به تحلیل‌گر اجازه می‌دهد تا ذینفعان، نگرانی‌ها و خواسته‌های آن‌ها و تحلیل این نگرانی‌ها (از نظر نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) را مدل‌سازی کند. تصویر زیر، بخشی از چنین نموداری را نشان می‌دهد. دو ذینفع (هیأت‌مدیره شرکت بیمه X و مشتریان فعلی و بالقوه)، به‌عنوان محرک‌هایی شناسایی شده‌اند:

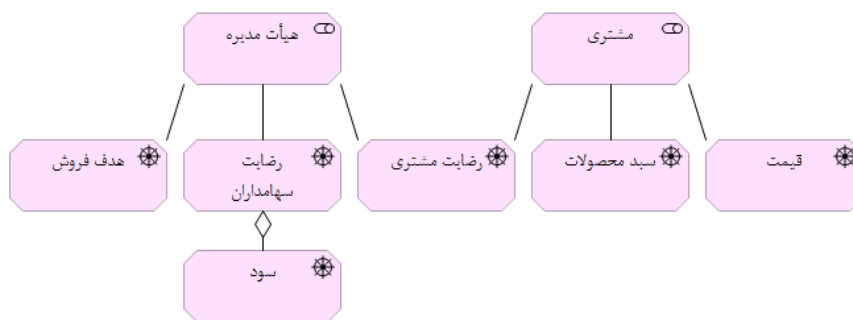
<sup>293</sup> View

<sup>294</sup> Viewpoint

<sup>295</sup> Stakeholder Map Matrix

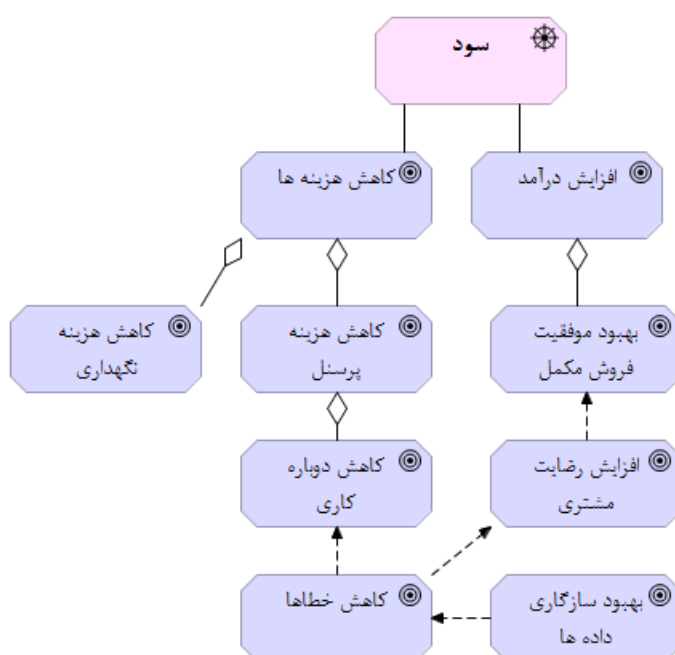
<sup>296</sup> Viewpoint Stakeholder





تصویر ۱۱۴. گوشه‌ای از نقطه نظر ذینفع

رضایت سهامداران را می‌توان با جزئیات دقیق‌تر مورد بررسی قرار داد. همان‌طور که در تصویر زیر برای سود نشان داده شده است، خواسته‌ها و الزامات ذینفعان، منجر به توسعه اهداف خاص کسب‌وکار می‌شود:

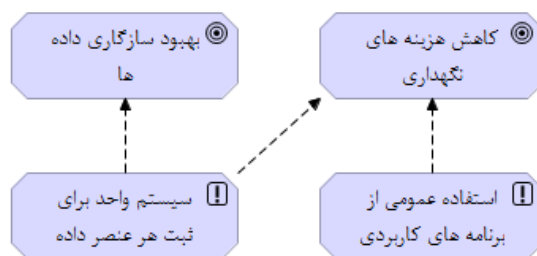


تصویر ۱۱۵. اهداف تجاری مرتبط با سود

بخش دیگری در آرکیمیت تحت عنوان «دیدگاه قواعد»<sup>۲۹۷</sup> وجود دارد که قواعد، وابستگی آن‌ها و اهداف مربوطه را به صورت گرافیکی به تصویر می‌کشد. این بخش به تحلیل‌گر یا طراح اجازه می‌دهد تا قواعد و اهدافی که باعث ایجاد این قواعد می‌شوند را مدل‌سازی کند. علاوه بر این، روابط بین قواعد و هدف از ایجاد آن قواعد می‌تواند مدل‌سازی شود. به عنوان مثال، این قواعد ممکن است روی یکدیگر تأثیر مثبت یا منفی بگذارند. توگف برای ارائه نمای کلی از قواعد، «کاتالوگ قواعد»<sup>۲۹۸</sup> را تعریف کرده است.

<sup>297</sup> Principles Viewpoint

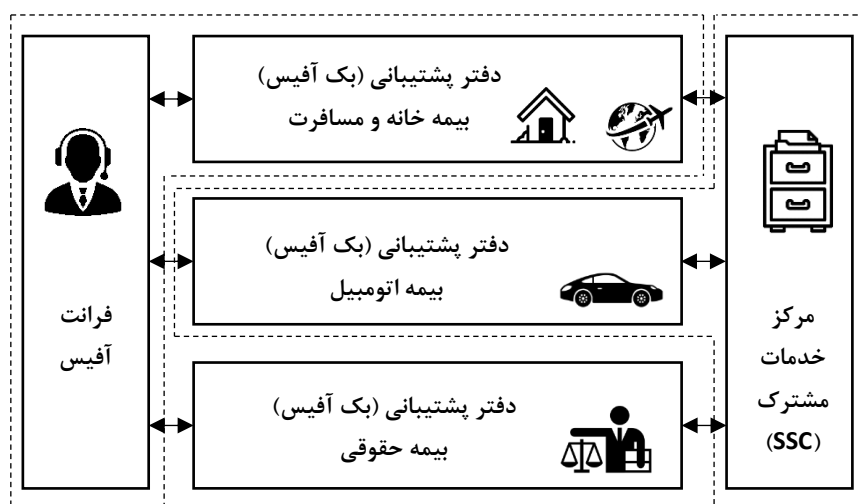
<sup>298</sup> Principle's Catalog



تصویر ۱۱۶. نمای قواعد

## گام ۲: معماری کسب و کار (وضعیت موجود)

به کلیه نرم افزارها، نیروی انسانی و خدمات پشت صحنه که مشتری آن‌ها را نمی‌بیند ولی برای اداره کسب و کار ضروری هستند «بک آفیس»<sup>۲۹۹</sup> یا «پشت صحنه سازمانی» گفته می‌شود. به سیستم یا منابع انسانی که مشتری به‌طور مستقیم با آن در ارتباط است «فرانت آفیس»<sup>۳۰۰</sup> یا «دفتر پیشخوان» گفته می‌شود. بنابراین بک آفیس‌ها به‌منظور حمایت و پشتیبانی از فرانت آفیس‌ها عمل می‌کنند. به‌عنوان مثال در بانک‌ها، بخش عمده پردازش‌های بانکی بر عهده واحدهای پشت صحنه یا همان بک آفیس است که رسیدگی به حساب‌ها را انجام می‌دهند و کارمندان باجه‌ها کارکنان فرانت آفیس به شمار می‌روند. شرکت بیمه X نیز، پس از ادغام، هنوز سه بک آفیس مجزا برای مدیریت انواع خدمات بیمه‌ای خود را حفظ کرده است ولی یک «دفتر فرانت آفیس مشترک» به‌عنوان یک مرکز ارتباط چند کاناله برای فروش و ارائه خدمات به مشتریان به همراه یک مرکز تماس اصلی در دفتر قبلی بیمه خانه و مسافرت ایجاد کرده است. همچنین یک «مرکز خدمات مشترک<sup>۳۰۱</sup> (SSC)» برای پردازش اسناد، در دفتر قبلی بیمه اتومبیل ایجاد کرده است. این مرکز، مخزن اسناد مرکزی است و کلیه گردش کارهای مکانیزه اسناد را نیز مدیریت می‌کند. به‌علاوه، اسکن، چاپ و بایگانی کلیه اسناد قانونی را هنگام ورود یا خروج از شرکت بیمه X انجام می‌دهد. برای اطمینان از تداوم کسب و کار و مدیریت دوره‌های اوج فعالیت، SSC همچنین از پرسنل و تجهیزات دفتر پیشخوان میزبانی می‌کند.



تصویر ۱۱۷. ساختار سازمانی کلی شرکت بیمه X

<sup>299</sup> Back-Offices

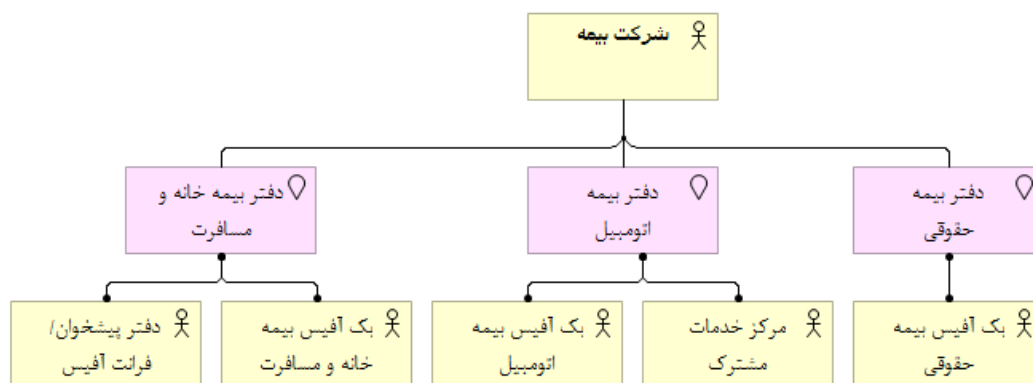
<sup>300</sup> Front-Office

<sup>301</sup> Shared Service Center

در این گام از ADM، آرکیمیت می‌تواند ساختار سازمانی، محصولات، خدمات، عملکردها، فرآیندها و اطلاعات شرکت بیمه X را تشریح کند:

۱-۲: **ساختار سازمانی:** برای توصیف ساختار سازمان، آرکیمیت، «دیدگاه سازمانی»<sup>۳۰۲</sup> را تعریف کرده است. این بخش برای شناسایی صلاحیت‌ها، اختیارات و مسئولیت‌های موجود در یک سازمان بسیار مفید است. تمرکز این بخش بر تشکیلات (داخلی) یک شرکت، یک بخش، یک شبکه از شرکت‌ها یا سایر موجودیت‌های سازمانی است. مدل‌سازی در این بخش (دیدگاه سازمانی) با استفاده از نمودارهای تو در تو یا به روش سنتی‌تر (نمودارهای سازمانی)، امکان‌پذیر است. توگف برای این منظور، «نمودار تجزیه سازمان»<sup>۳۰۳</sup> را معرفی می‌کند.

ساختار سازمانی اغلب به صورت درختی نشان داده می‌شود، همان‌طور که در تصویر زیر نشان داده شده است. این نما، ساختار سازمانی سطح بالای شرکت بیمه X را با مکان‌ها و بخش‌های اصلی آن نشان می‌دهد. متناوباً، یک نمودار تو در تو می‌تواند تقسیم‌بندی سازمان به مکان‌ها و بخش‌های مختلف را نشان دهد.



تصویر ۱۱۸. نمای سازمان

۲-۲: **عملکردهای کسب‌وکار**<sup>۳۰۴</sup>: واحدهای عملیاتی مختلف کسب‌وکار که شرکت بیمه X آن‌ها را متمایز کرده است شامل موارد زیر است:

- **بازاریابی:** که محصولات و بخش‌های بازار را مطالعه، برنامه‌ریزی، تبلیغ و مدیریت کرده و در طراحی محصولات با بخش احصائیه، همکاری می‌کند.
- **احصائیه:** که قیمت محصولات و سطح رزرو را مشخص کرده و با بازاریابی برای طراحی محصولات جدید همکاری و ریسک سازمان را تجزیه و تحلیل می‌کند.
- **ارتباط با مشتری:** که شامل تعاملات میان شرکت و مشتریان است. سوالات مشتریان را رسیدگی کرده، ادعاهای خسارت را دریافت کرده و فعالیت‌های بازاریابی مستقیم را انجام می‌دهد.
- **پذیره نویسی:** که قیمت بیمه‌نامه‌های فردی را تعیین کرده و پیشنهادات و سیاست‌های بیمه‌ای را ایجاد می‌کند.
- **رسیدگی به ادعاها:** که پاسخ شرکت به هر ادعای خسارت را بر اساس سیاست‌های آن فرمول‌دهی و تعیین می‌کند.

<sup>302</sup> Organization Viewpoint

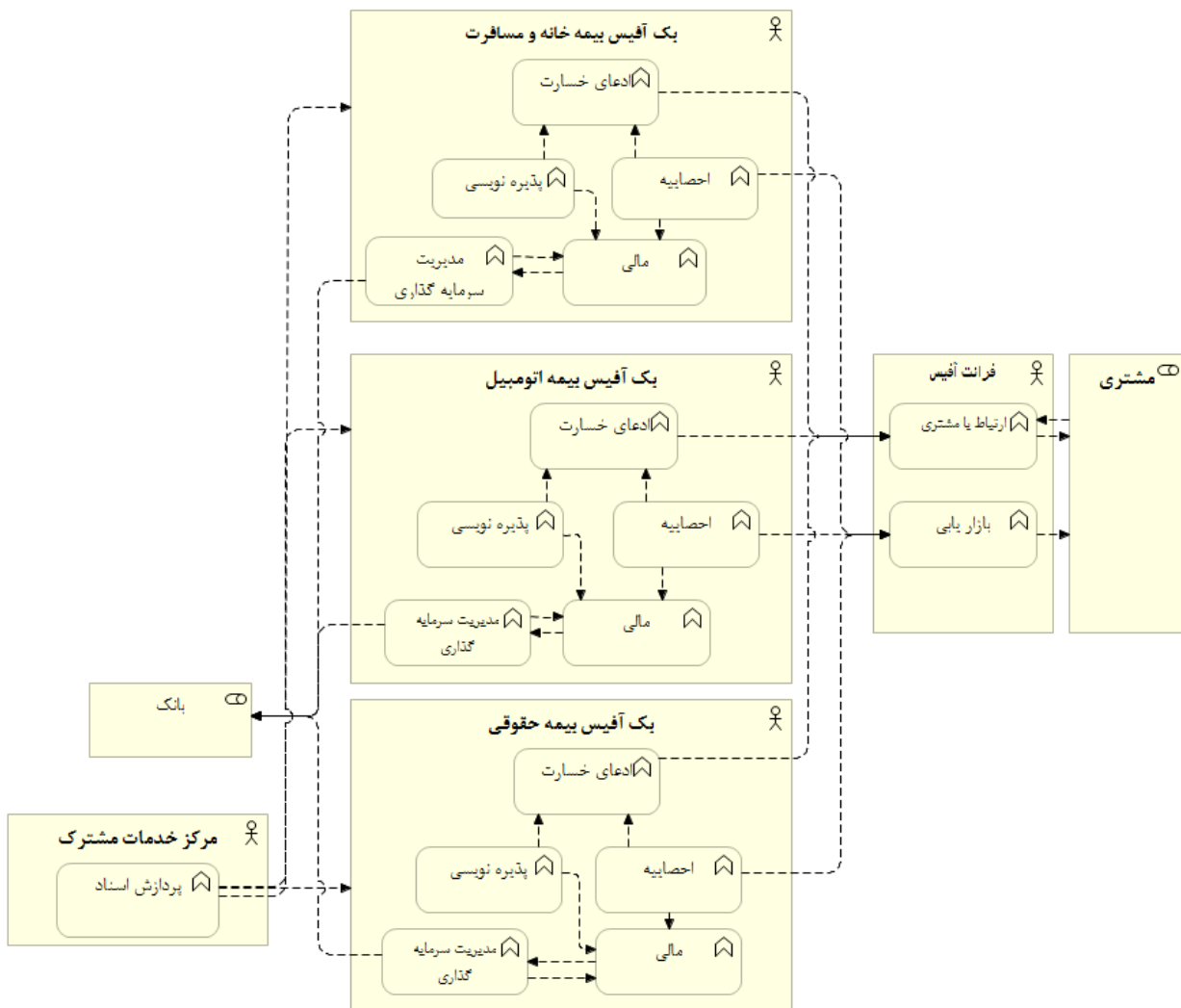
<sup>303</sup> Organization Decomposition Diagram

<sup>304</sup> Business Functions

- **مالی:** که شامل جمع‌آوری منظم حق بیمه مطابق با مفاد قرارداد بیمه هر مشتری بوده و خسارت‌های مربوط به بیمه را پرداخت می‌کند.
- **پردازش اسناد:** که از طریق اسکن، چاپ و بایگانی اسناد از بخش‌های عملیاتی دیگر پشتیبانی می‌کند.
- **مدیریت سرمایه‌گذاری:** که دارایی‌های مالی، املاک و مستغلات را با توجه به محدودیت‌های نقدینگی و ریسک‌ها و مقررات موجود، برای دستیابی به حداکثر بازده مدیریت می‌کند.

برخی از این واحدهای عملیاتی در هر سه بک‌آفیس شرکت تکرار می‌شوند. برای مدل‌سازی واحدهای کاری و روابط میان آن‌ها، آرکیمیت «دیدگاه عملکرد تجاری»<sup>۳۰۵</sup> را تعریف می‌کند. این بخش، اصلی‌ترین واحدهای عملیاتی یک سازمان و روابط آن‌ها را از نظر جریان اطلاعات، ارزش یا کالاهای بین آن‌ها نشان می‌دهد. توگف برای این منظور، «نمودار تجزیه عملیاتی»<sup>۳۰۶</sup> را معرفی کرده است.

تصویر زیر، بخش‌های عملیاتی اصلی شرکت X و همچنین مهم‌ترین جریان اطلاعات بین این واحدهای عملیاتی را نشان می‌دهد:



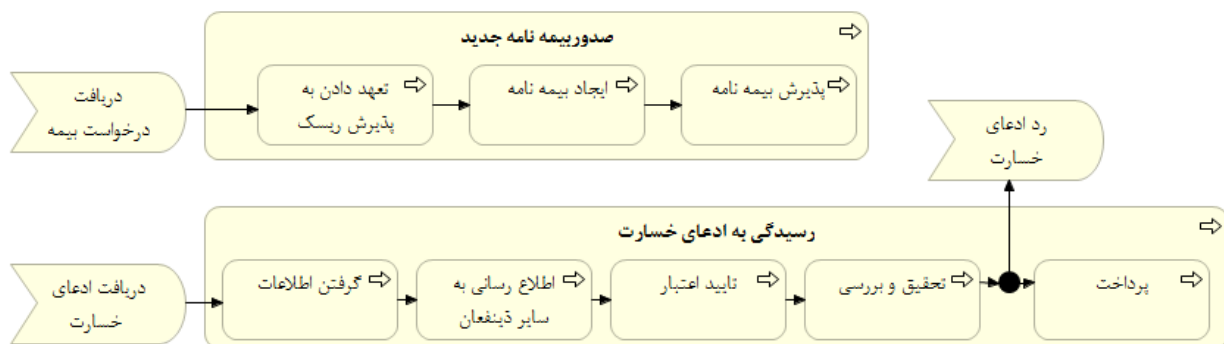
تصویر ۱۱۹. نمای عملکرد کسب‌وکار

<sup>305</sup> Business Function viewpoint

<sup>306</sup> Functional Decomposition Diagram

۲-۳: فرآیندهای کسب‌وکار: یک معماری فرآیند، مهم‌ترین فرآیندهای کسب‌وکار، روابط آن‌ها و احتمالاً مراحل اصلی هر یک از فرآیندها را نشان می‌دهد. معمولاً تمام جزئیات فرآیند، که توسط زبان‌های مدلسازی فرآیندهای کسب‌وکار مدل‌سازی می‌شود، در این سطح نشان داده نمی‌شود. آرکیمیت، «دیدگاه فرآیند کسب‌وکار»<sup>۳۰۷</sup> را برای مدل‌سازی این مورد تعریف می‌کند. از این دیدگاه برای نشان دادن ساختار سطح بالا و ترکیب یک یا چند فرآیند کسب‌وکار استفاده می‌شود. توگف برای این منظور، «نمودار جریان فرآیند»<sup>۳۰۸</sup> را معرفی کرده است.

تصویر زیر دو فرآیند اصلی شرکت بیمه X را با زیر فرآیندهای سطح بالای آن نشان می‌دهد: بستن قرارداد که هنگام فروش بیمه جدید انجام می‌شود و رسیدگی به ادعاها که با دریافت ادعای خسارت شروع می‌شود. جزئیات این فرآیندها ممکن است برای انواع مختلف بیمه‌ها متفاوت باشد، اما مراحل اصلی آن‌ها یکسان است.



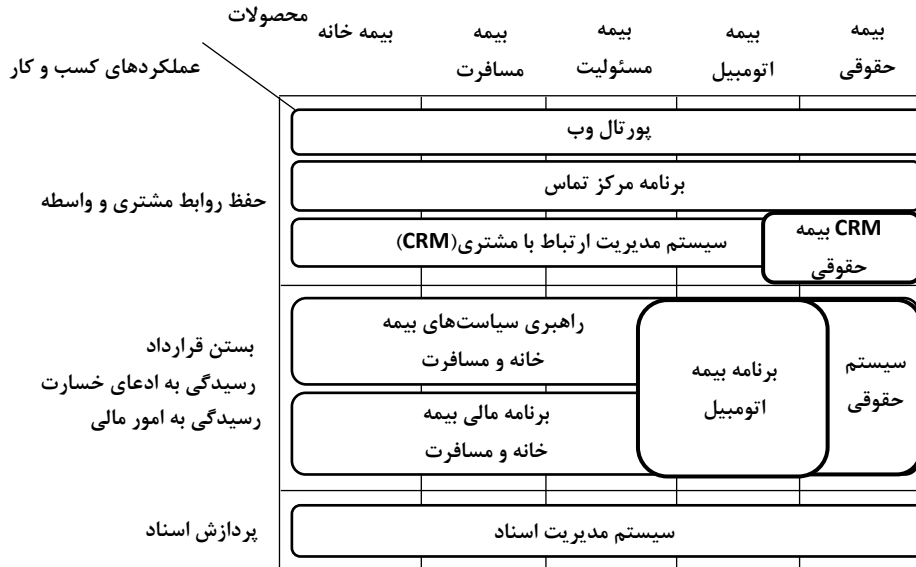
تصویر ۱۲۰. نمای فرآیندهای کسب‌وکار

### گام ۳: معماری سیستم‌های اطلاعاتی - برنامه‌های کاربردی (وضعیت موجود)

شرکت بیمه X، یک پورتال تحت وب، یک نرم‌افزار مرکز تماس و یک سیستم مدیریت اسناد مشترک را ایجاد کرده است. همچنین، این شرکت یک CRM را هم برای بیمه‌خانه و مسافرت و هم برای بیمه اتومبیل پیاده‌سازی کرده است. با این حال، به دلیل تمرکز مدیریت بر به حداقل رساندن ریسک‌های ادغام، ضمن بهبود مستمر عملکرد روزمره هر بخش، منطقی‌سازی برنامه‌های کاربردی (اپلیکیشن‌ها) اصلی کسب‌وکار شروع نشده است. منطقی‌سازی برنامه‌ها زمانی اتفاق می‌افتد که یک شرکت تعداد زیادی برنامه کاربردی داشته باشد به طوری که نظارت و ارزیابی کلیه آن‌ها دشوار باشد. منطقی‌سازی برنامه‌ها نوعی پاک‌سازی است که به جایگزینی، حذف، به‌روزرسانی و ادغام آن‌ها منجر می‌شود. اکنون که شرکت بیمه X انتظارات عملکردی پس از ادغام را برآورده کرده است، سرمایه‌گذاران انتظار دارند با اتخاذ مجموعه مشتری از برنامه‌ها و اپلیکیشن‌های متمرکز بر مشتری، صرفه‌جویی قابل توجهی در هزینه‌های فن‌آوری اطلاعات ایجاد کنند. این در حالی است که تعدادی از چالش‌ها همچنان باقی مانده است: بیمه‌خانه و مسافرت هنوز از مجموعه برنامه‌های مالی و راهبردی سیاست‌ها که قبل از ادغام استفاده می‌کرد، بهره می‌برد و بیمه‌های اتومبیل و حقوقی، هنوز از برنامه‌های یکپارچه سفارشی قبل از ادغام خود استفاده می‌کنند.

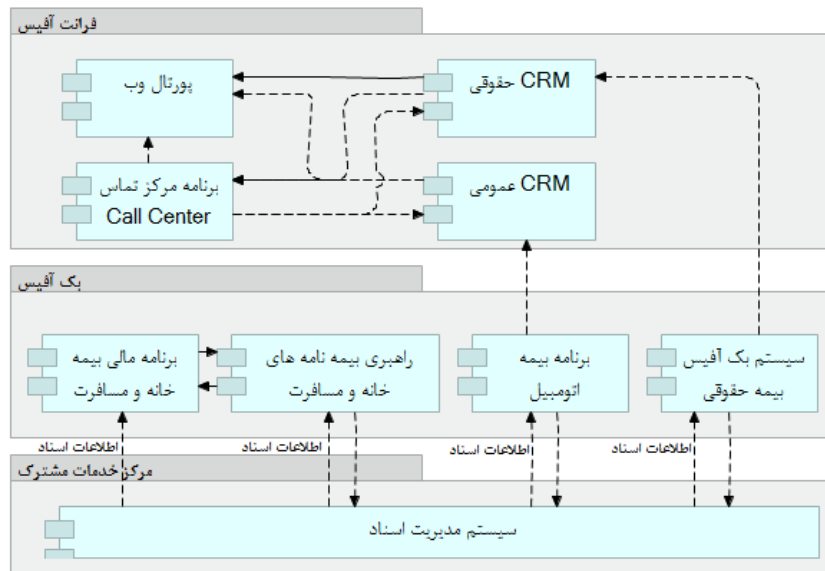
<sup>307</sup> Business Process Viewpoint

<sup>308</sup> Process Flow Diagram



تصویر ۱۲۱. نمای برنامه‌های کاربردی

۳-۱: مشارکت برنامه کاربردی<sup>۳۰۹</sup>: آرکیتمت برای نمایش نمای کلی برنامه‌های کاربردی و وابستگی‌های میان آن‌ها از «دیدگاه مشارکت برنامه‌های کاربردی»<sup>۳۱۰</sup> استفاده می‌کند. این بخش، روابط بین اجزای برنامه‌ها را از نظر جریان اطلاعاتی بین آن‌ها یا از نظر خدماتی که ارائه می‌دهند و استفاده می‌کنند، توصیف می‌کند. این دیدگاه معمولاً برای ایجاد یک نمای کلی از برنامه‌های کاربردی سازمان و تبیین مشارکت (داخلی) یا هماهنگی سرویس‌هایی که با همدیگر از اجرای یک فرآیند کسب‌وکار پشتیبانی می‌کنند مورد استفاده قرار می‌گیرد. توگف برای این منظور، «نمودار ارتباطات برنامه‌های کاربردی»<sup>۳۱۱</sup> را معرفی کرده است. تصویر زیر برنامه‌های اصلی شرکت بیمه X و جریان داده‌های اصلی بین این برنامه‌ها را نشان می‌دهد:



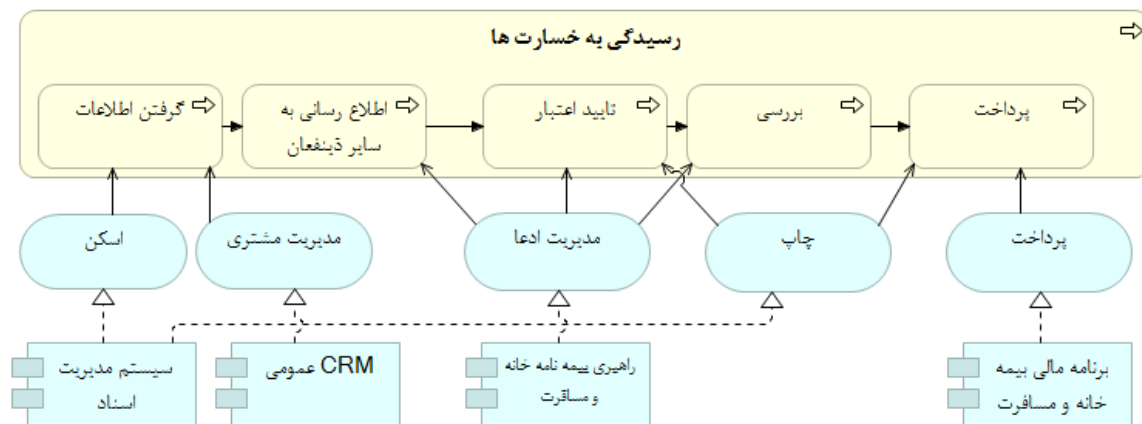
تصویر ۱۲۲. نمای مشارکت برنامه‌های کاربردی

<sup>309</sup> Application Co-Operation

<sup>310</sup> Application Co-operation Viewpoint

<sup>311</sup> Application Communication Diagram

۲-۳: هم‌ترازی برنامه‌های کاربردی کسب‌وکار<sup>۳۱۲</sup>: توگف برای نمایش ارتباط بین کسب‌وکار و معماری برنامه‌های کاربردی «ماتریس برنامه کاربردی/سازمان»<sup>۳۱۳</sup> و ماتریس «برنامه کاربردی/عملکرد»<sup>۳۱۴</sup> را معرفی کرده است. روابط بین اجزای برنامه‌های کاربردی نیز می‌تواند به صورت گرافیکی مدل‌سازی شود. آرکیمیت برای این منظور «دیدگاه کاربرد برنامه»<sup>۳۱۵</sup> را تعریف کرده است. با استفاده از این بخش، می‌توان نحوه پشتیبانی برنامه‌های کاربردی از یک یا چند فرآیند کسب‌وکار و نحوه استفاده از آن‌ها توسط سایر برنامه‌ها را توصیف کرد. تصویر زیر، زیرمجموعه‌ای از خدمات ارائه شده توسط برنامه‌های مورد استفاده توسط بیمه خانه و مسافرت و نحوه استفاده زیر فرآیندهای فرآیند رسیدگی به خسارت‌ها از این خدمات را نشان می‌دهد:

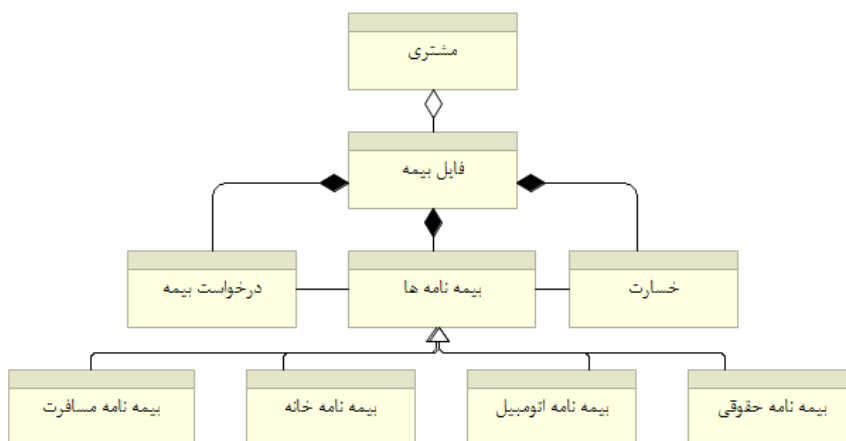


تصویر ۱۲۳. نمای کاربرد برنامه‌ها

### گام ۳: معماری سیستم‌های اطلاعاتی - داده‌ها (وضعیت موجود)

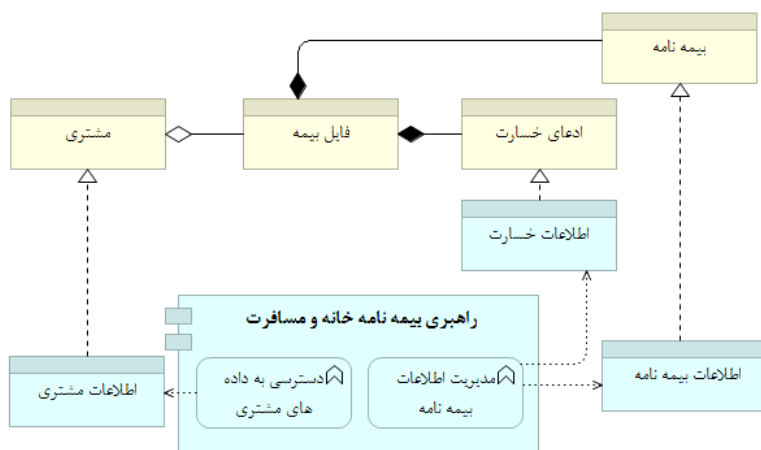
معماری داده شرکت بیمه X ارتباطات عمده میان مفاهیم کسب‌وکار و داده‌های منطقی آن را توصیف می‌کند. آرکیمیت برای این منظور، «دیدگاه ساختار اطلاعات»<sup>۳۱۶</sup> را معرفی کرده است. این بخش، ساختار اطلاعاتی مورد استفاده در سازمان یا یک فرآیند خاص یا یک برنامه کاربردی را از نظر نوع داده یا ساختار کلاس (شی‌گرا) نشان می‌دهد. یکی از ابزارهایی که توگف برای این منظور معرفی می‌کند، «نمودار داده منطقی»<sup>۳۱۷</sup> است. تصویر زیر، زیرمجموعه‌ای از اشیای کسب‌وکار که شرکت بیمه X تعیین کرده است را نشان می‌دهد. فایل بیمه، بخشی از اطلاعات مشتری است. فایل بیمه، خود متشکل از درخواست‌های بیمه، مشخصات بیمه نامه‌ها و ادعاهای خسارت است.

<sup>312</sup> Business-Application Alignment  
<sup>313</sup> Application/Organization Matrix  
<sup>314</sup> Application/Function Matrix  
<sup>315</sup> Application Usage Viewpoint  
<sup>316</sup> Information Structure Viewpoint  
<sup>317</sup> Logical Data diagram



تصویر ۱۲۴. نمای ساختار داده

دیدگاه دیگری که توگف تعریف می‌کند «نمودار انتشار داده»<sup>۳۱۸</sup> است. هدف از نمودار انتشار داده، نشان دادن رابطه بین موجودیت‌های داده، خدمات کسب‌وکار و مولفه‌های برنامه‌های کاربردی است. نمودار نشان می‌دهد که چگونه موجودیت‌های منطقی به‌طور فیزیکی توسط اجزای برنامه کاربردی عینیت پیدا می‌کنند. تصویر زیر، نمودار انتشار داده را برای یکی از برنامه‌های شرکت بیمه X نشان می‌دهد.

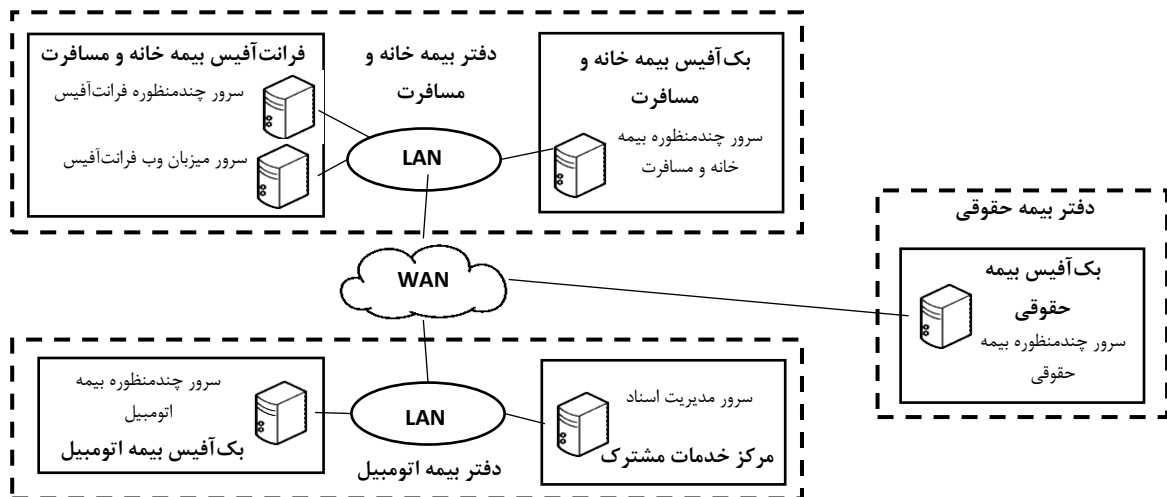


تصویر ۱۲۵. نمودار انتشار داده

#### گام ۴: معماری فن آوری (وضعیت موجود)

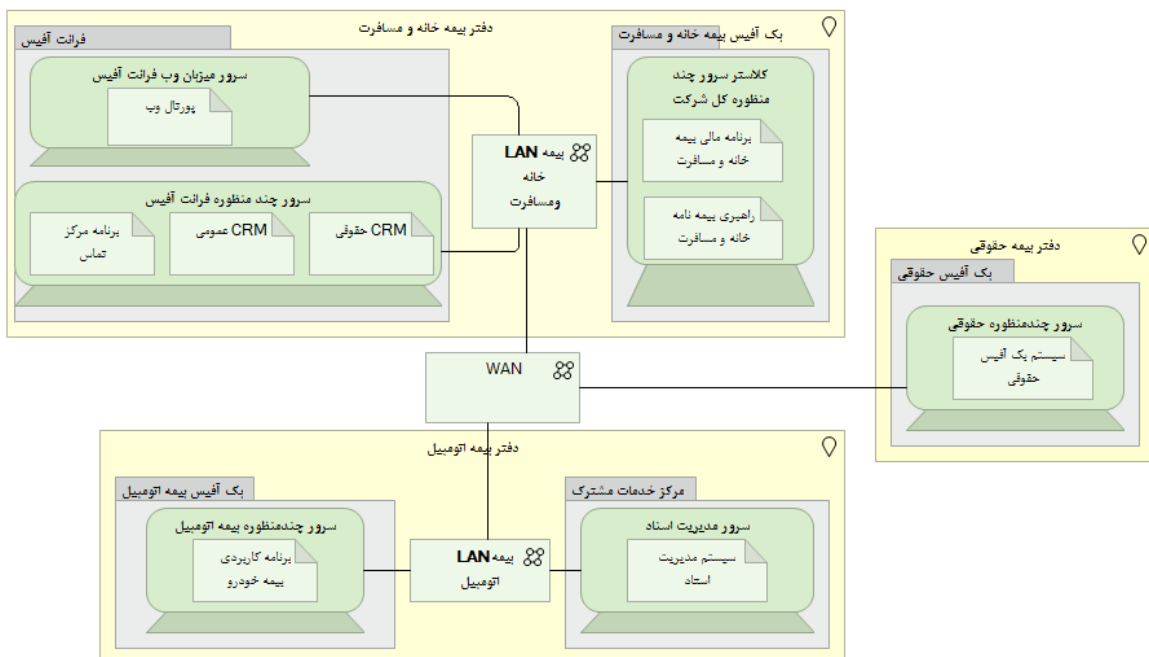
تصویر زیر، نمای زیرساخت فنی شرکت بیمه X را نشان می‌دهد. در فرانت‌آفیس که در دفتر اصلی بیمه خانه و مسافرت واقع شده است، یک سرور چند منظوره و یک سرور اختصاصی برای میزبانی وب وجود دارد. مرکز خدمات مشترک (SSC) که در دفتر بیمه اتومبیل واقع شده است، سرور اختصاصی خود برای سیستم مدیریت اسناد را دارد. هر کدام از بک‌آفیس‌ها سرور اختصاصی برای برنامه‌های کاربردی خود دارند. یک شبکه محلی (LAN)، سرورها و رایانه‌های شخصی را در هر یک از سه دفتر شرکت بیمه X، به هم متصل می‌کند که به نوبه خود توسط شبکه گسترده سازمانی (WAN) به هم متصل می‌شوند.





تصویر ۱۲۶. نمای زیرساخت

برای نمایش زیرساخت شرکت، آرکیمیت از «دیدگاه زیرساخت»<sup>۳۱۹</sup> استفاده می‌کند. این بخش، زیرساخت سخت‌افزاری و نرم‌افزاری پشتیبان برنامه‌های کاربردی، مانند تجهیزات فیزیکی، شبکه‌ها یا سیستم‌های نرم‌افزاری (مانند سیستم عامل‌ها، پایگاه داده‌ها و میان افزار<sup>۳۲۰</sup>) است. همتای توگف برای این منظور، «نمودار محیط و مکان»<sup>۳۲۱</sup> است. تصویر زیر، قسمت‌های اصلی زیرساخت شرکت بیمه X را نشان می‌دهد که بر اساس مکان و دپارتمان گروه‌بندی شده‌اند. همچنین شبکه‌هایی که دستگاه‌های مختلف را به هم متصل می‌کند و مصنوعات مستقر شده بر روی دستگاه‌ها، در این نما نشان داده شده است:



تصویر ۱۲۷. دیدگاه زیرساخت

319 Infrastructure Viewpoint

320 Middleware

321 Environments and Locations Diagram

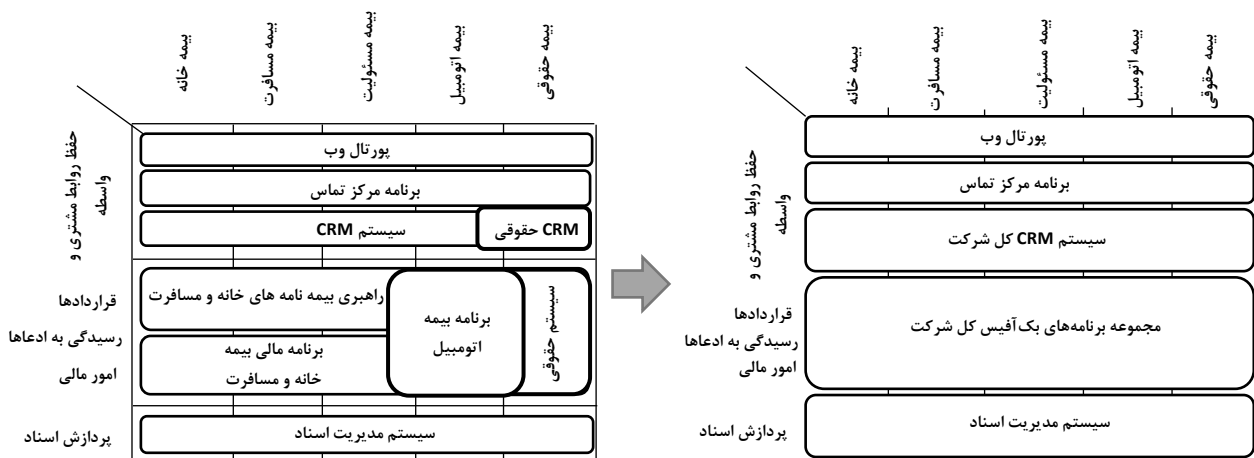
## سناریوی تغییر ۱: منطقی‌سازی برنامه‌ها

انعطاف‌ناپذیری معماری برنامه‌های کاربردی شرکت بیمه X، سازگاری آن با تغییرات شرایط کسب‌وکار را مشکل می‌کند. پس از ادغام شرکت‌ها، برنامه‌های کاربردی که قبلاً در هر شرکت استفاده می‌شد در حال حاضر با یکدیگر منسجم نشده‌اند. این موضوع موجب افزونگی داده و هم‌پوشانی عملیاتی شده است. این مشکلات منجر به بی‌ثباتی داخلی و افزایش هزینه‌های نگهداری برنامه‌ها شده و موانعی جهت اشتراک‌گذاری اطلاعات میان شرکت و شرکا ایجاد کرده است. در نتیجه درخواست‌های زیادی برای بخش فن‌آوری اطلاعات ارسال شده است. مدیریت ارشد شرکت، بسیار نگران انباشت کارها و عدم اشتراک‌گذاری خودکار حجم زیاد اطلاعات مربوط به قراردادهای بیمه است. این سناریو، برنامه‌های شرکت بیمه X را با استفاده از موارد زیر یکپارچه می‌کند:

- ۱- استفاده از یک مجموعه بک‌آفیس یکپارچه. این مجموعه شامل موارد زیر است:
  - ✓ یک سیستم پذیره‌نویسی خودکار که پیشنهادها و قوانین را ایجاد می‌کند.
  - ✓ یک سیستم راهبری بیمه‌نامه که برای کار با سیستم پذیره‌نویسی خودکار یکپارچه می‌شود. این سیستم همچنین حسابداری و صورتحساب مشتری را مدیریت می‌کند.
  - ✓ یک سیستم بررسی ادعاها که دارای گردش کار بوده و می‌تواند برای پشتیبانی از هر ۳ نوع بیمه ارائه شده توسط شرکت، پیگیری کند.
  - ✓ یک سیستم مدیریت محصولات برای تعریف انواع خدمات بیمه‌ای که این تعاریف را از طریق وب در اختیار سه بخش بالا قرار می‌دهد.
  - ✓ یک سیستم مدیریت قوانین کسب‌وکار<sup>322</sup> (BRMS). موتور قوانین کسب‌وکار از طریق خدمات وب، قابلیت اجرای قانون را برای ۴ بخش بالا ارسال می‌کند.

## ۲- تکمیل گذار با استفاده از یک سیستم استراتژیک مدیریت روابط با مشتریان (CRM)

سرمایه‌گذاران و مدیرعامل شرکت بیمه، به شرطی که تمام این تغییرات برای مشتریان و شرکا، محسوس نباشد، از این اقدامات پشتیبانی می‌کنند. محصولات و خدمات بیمه‌گر نباید تحت تأثیر قرار گیرد و کلیه تعاملات مشتری و شریک باید بدون وقفه و بدون تغییر ادامه یابد.

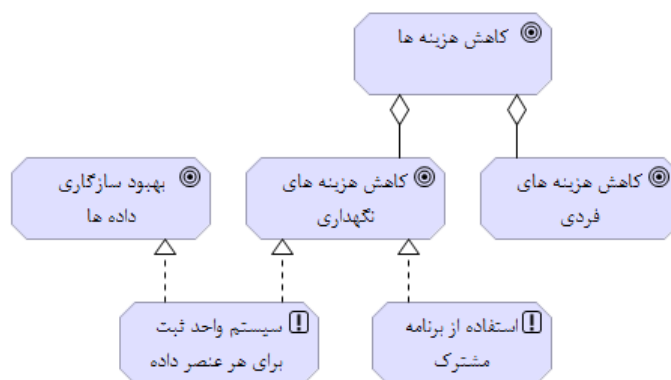


تصویر ۱۲۸. منطقی‌سازی برنامه‌های کاربردی شرکت

با انجام این کار، زیرساخت‌های فنی نیز ساده خواهد شد. سرورهای جداگانه مربوط به برنامه‌های کاربردی هر دفتر در قالب یک دسته سرور مشترک<sup>۳۲۳</sup> که در دفتر بیمه خانه و مسافرت واقع شده است جایگزین خواهند شد. با این حال برای اطمینان از عدم توقف کار، از یک دسته سرور پشتیبان<sup>۳۲۴</sup> واقع در دفتر بیمه اتومبیل نیز استفاده می‌شود.

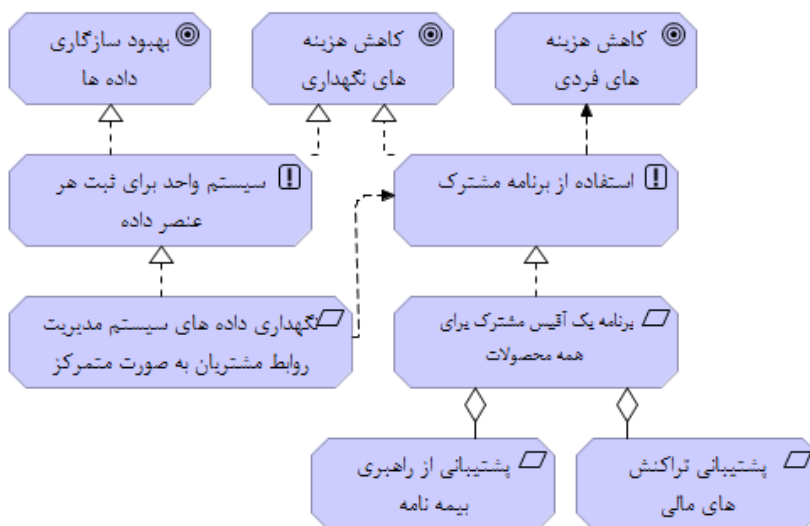
### گام ۱: چشم‌انداز معماری (وضعیت مطلوب)

برخی از اهداف و اصول مربوط به کسب‌وکار برای سناریو ۱ در تصویر زیر نشان داده شده است:



تصویر ۱۲۹. اصول و اهداف کسب‌وکار

اهداف و اصول، اساس الزامات کسب‌وکار را تشکیل می‌دهند. همان‌طور که در «دیدگاه پالایش هدف»<sup>۳۲۵</sup> آرکیمیت به آن اشاره می‌شود. این دیدگاه به طراح اجازه می‌دهد که اهداف سطح بالای کسب‌وکار را به اهداف مشخص‌تر و اهداف مشخص را به الزامات یا محدودیت‌هایی توصیف کند که خصوصیات لازم برای تحقق اهداف را بیان می‌کنند.



تصویر ۱۳۰. نمای پالایش هدف

<sup>323</sup> Shared Server Cluster

<sup>324</sup> Back-up Server Cluster

<sup>325</sup> Goal Refinement Viewpoint

یک عنصر مهم از چشم‌انداز معماری، نمایش سطح بالایی از معماری پایه و هدف (وضع موجود و وضع مطلوب) برای توضیح ارزش‌افزوده معماری به ذینفعان است. آرکیتمیت برای این منظور، از «دیدگاه مقدماتی»<sup>۳۲۶</sup> استفاده می‌کند. این بخش، با استفاده از علائمی ساده، زیر مجموعه‌ای از زبان کامل آرکیتمیت را شکل می‌دهد و به‌طور معمول در ابتدای مسیر طراحی استفاده می‌شود، یعنی زمانی که نیاز نیست همه چیز با جزئیات نمایش داده شود یا زمان که برای توضیح ماهیت مدل معماری به افراد غیر متخصص به علائم بصری ساده‌تری نیاز است. استفاده دیگر از این دیدگاه پایه‌ای و نه چندان رسمی این است که سعی می‌کند از این طرز فکر که طراحی معماری از قبل تعیین شده است جلوگیری کند. ایده‌ای که ممکن است هنگام استفاده از تصویرسازی رسمی‌تر، ساختارمندتر یا دقیق‌تر به‌راحتی ایجاد شود. همتای توگف برای این دیدگاه، «نمودار مفهوم راه حل»<sup>۳۲۷</sup> است.

مثال زیر مهم‌ترین تغییرات در گذار به وضع مطلوب را برجسته می‌کند:

- ۱- در فرانت‌آفیس، سیستم CRM جداگانه برای بیمه حقوقی حذف خواهد شد.
- ۲- در بک‌آفیس، برنامه‌های کاربردی جداگانه هر دفتر با یک مجموعه برنامه برای کل شرکت جایگزین می‌شود. سه کلاستر سرور جداگانه بک‌آفیس با یک کلاستر سرور مشترک و کلاستر سرور پشتیبان جایگزین خواهد شد:



### تصویر ۱۳۱. نمای مقدماتی

#### گام ۲: معماری کسب‌وکار (وضعیت مطلوب) و تحلیل شکاف

در وضعیت مطلوب، معماری کسب‌وکار بدون تغییر است. با این حال، نشان می‌دهیم که چگونه معماری هدف، الزامات اساسی کسب‌وکار را تحقق می‌بخشد. برای این منظور، توگف نمودار «ردپای کسب‌وکار»<sup>۳۲۸</sup> را معرفی می‌کند. در آرکیتمیت این موضوع را می‌توان با استفاده از «دیدگاه تحقق نیازمندی‌ها»<sup>۳۲۹</sup> بیان کرد. این دیدگاه به طراح اجازه می‌دهد تا تحقق نیازمندی‌ها را با استفاده از عناصر اصلی مانند نقش‌آفرینان کسب‌وکار، خدمات کسب‌وکار، فرآیندهای کسب‌وکار، خدمات برنامه‌های کاربردی، اجزای برنامه‌های کاربردی و ... مدل‌سازی کند. معمولاً این الزامات از نقطه‌نظر پالایش هدف به دست می‌آیند.

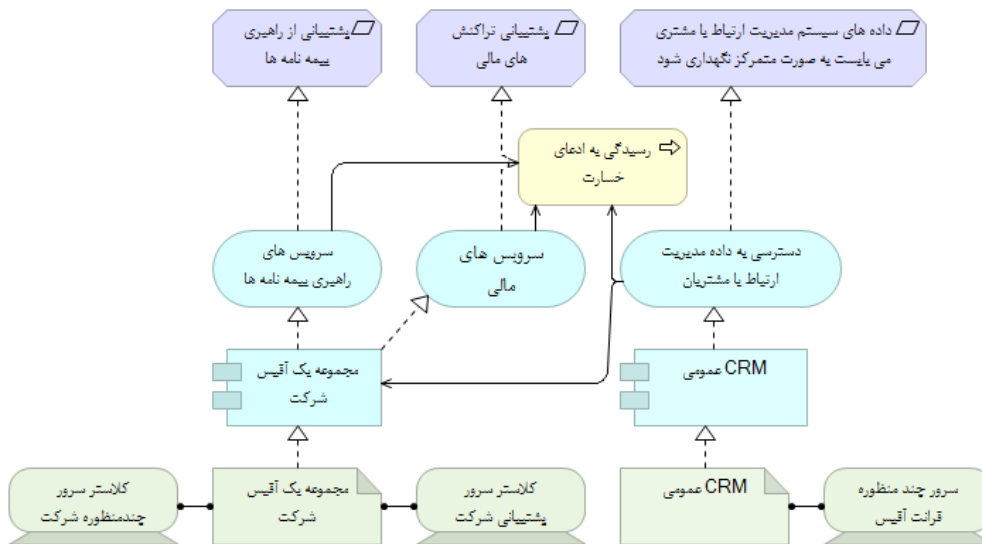
مثال زیر نشان می‌دهد که چگونه نیازمندی‌های کسب‌وکار ایجاد شده در مرحله چشم‌انداز معماری، توسط عناصر موجود در معماری تحقق می‌یابد:

<sup>326</sup> Introductory Viewpoint

<sup>327</sup> Solution Concept Diagram

<sup>328</sup> Business Footprint Diagram

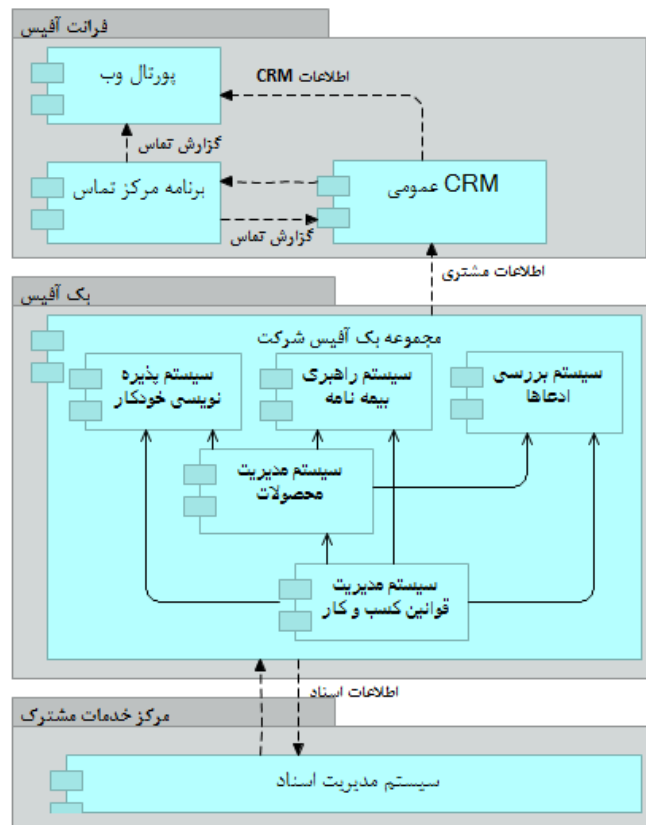
<sup>329</sup> Requirements Realization Viewpoint



تصویر ۱۳۲. نمای تحقق نیازمندی‌ها

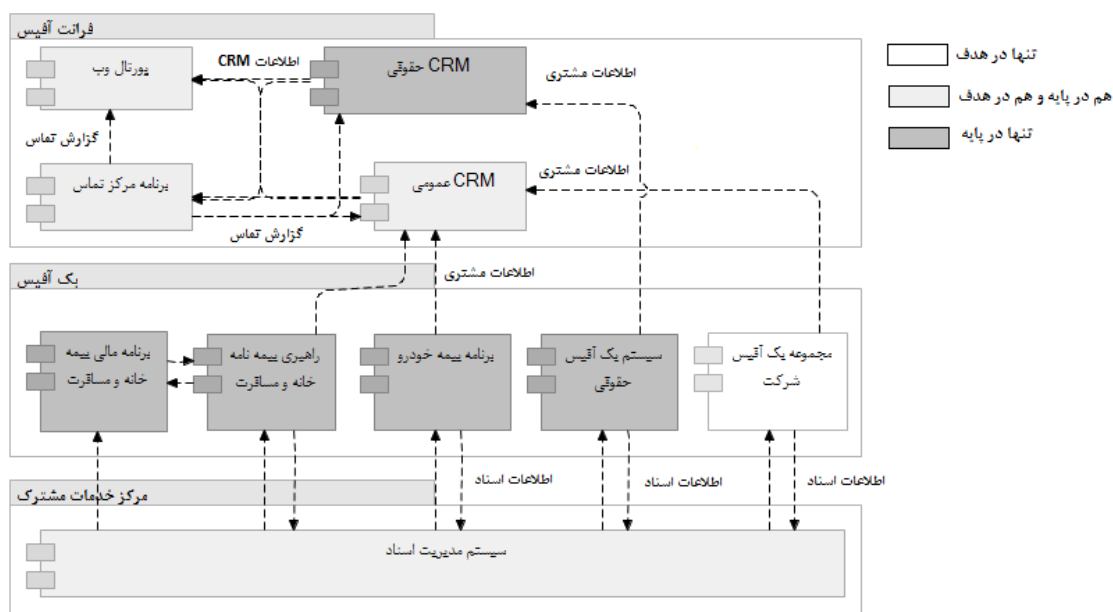
### گام ۳: معماری برنامه‌های کاربردی (وضعیت مطلوب) و تحلیل شکاف

«نمودار ارتباطات برنامه کاربردی»<sup>۳۳۰</sup> که در تصویر زیر نشان داده شده است، وضعیت هدف را در سناریوی پیشنهادی، برای برنامه‌های کاربردی نشان می‌دهد:



تصویر ۱۳۳. معماری برنامه کاربردی هدف: نمای مشارکت برنامه‌های کاربردی

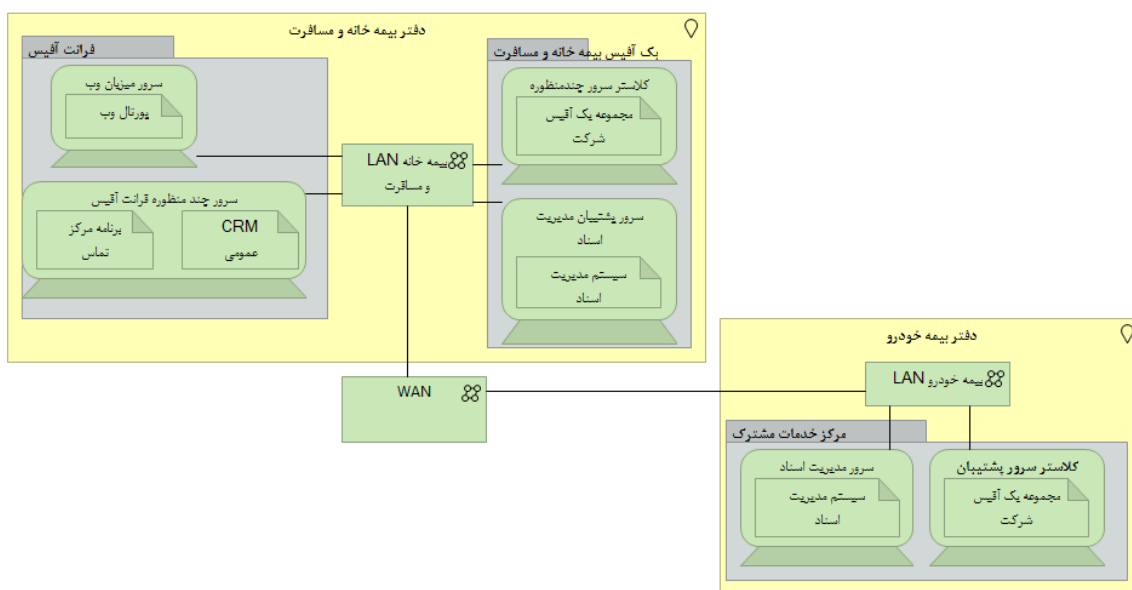
نتیجه تجزیه و تحلیل شکاف سراسری برای معماری برنامه‌های کاربردی در تصویر زیر نشان داده شده است. چندین مولفه برنامه کاربردی که در معماری پایه وجود داشت، شامل برنامه‌های کاربردی جداگانه برای دفاتر مختلف بیمه و همچنین سیستم CRM جداگانه برای بیمه حقوقی، دیگر در معماری هدف وجود ندارد. عملکرد CRM برای مشتریان بیمه حقوقی توسط همان سیستم CRM مشترک انجام می‌شود، بنابراین به مولفه جدیدی نیاز نخواهد بود (اگرچه ممکن است نیاز باشد تا سیستم CRM عمومی موجود را تنظیم یا پیکربندی مجدد کنیم. این موضوع در تجزیه و تحلیل شکاف آورده نشده است). علاوه بر این، یک مجموعه برنامه بک‌آفیس کاملاً جدید معرفی شده است.



تصویر ۱۳۴. تحلیل شکاف

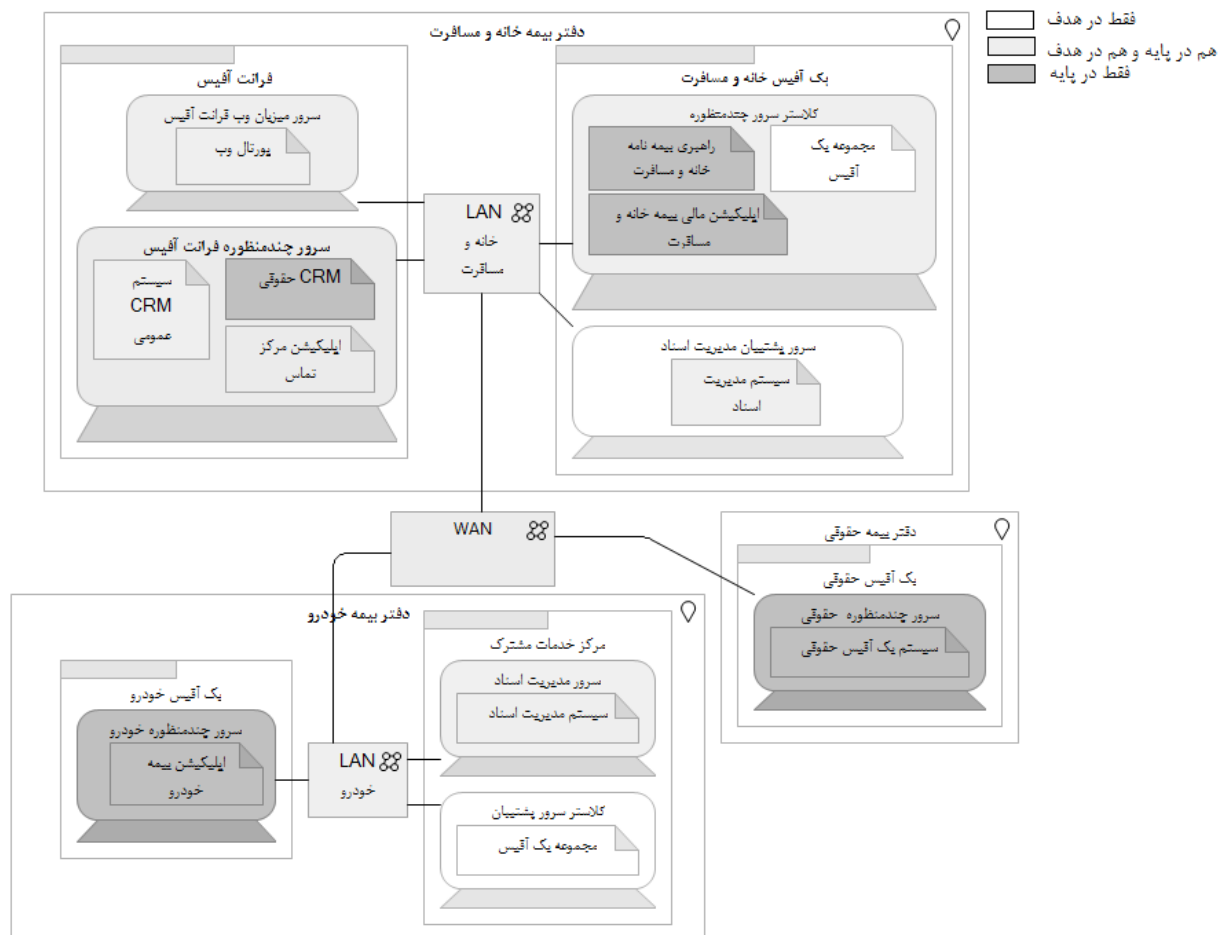
گام ۴: معماری فن‌آوری (وضعیت مطلوب) و تجزیه و تحلیل شکاف

تصویر زیر نمای زیرساخت فنی هدف در سناریوی پیشنهادی را نشان می‌دهد:



تصویر ۱۳۵. معماری فن‌آوری هدف: نمای زیرساخت

تصویر زیر نتیجه تجزیه و تحلیل شکاف سراسری را برای معماری هدف نشان می‌دهد. سرورهای بک آفیس چند منظوره جداگانه، حذف خواهند شد. کلاستر سرور اصلی بیمه خانه و مسافرت به کلاستر سرور بک آفیس مرکزی (برای کل شرکت) تبدیل خواهد شد و یک کلاستر سرور پشتیبان اضافی قرار است در SSC در دفتر بیمه اتومبیل قرار بگیرد. همچنین یک سرور مدیریت اسناد پشتیبان وجود دارد که باید در بک آفیس بیمه خانه و مسافرت قرار گیرد. مجموعه بک آفیس جدید و سیستم مدیریت اسناد قرار است بر روی سرورهای اصلی مربوطه و سرورهای پشتیبان در نظر گرفته شوند:



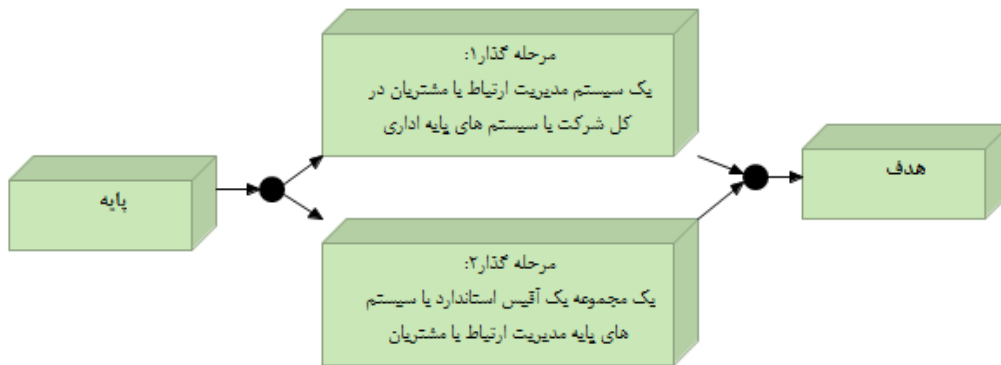
تصویر ۱۳۶. معماری فن آوری: تحلیل شکاف

### پیاده‌سازی و برنامه گذار:

توگف، برای گام‌های ۵ و ۶، معماری گذار را معرفی می‌کند یک نمایانگر یک وضعیت انتقالی ممکن میان معماری پایه و معماری هدف است. در آرکیمیت معماری پایه، هدف و گذار و همچنین روابط میان آن‌ها با استفاده از «دیدگاه گذار»<sup>۳۳۱</sup> نمایش داده می‌شود. دیدگاه گذار شامل مدل‌ها و مفاهیمی است که می‌تواند برای گذار از معماری موجود به معماری مطلوب، مورد استفاده قرار گیرد.

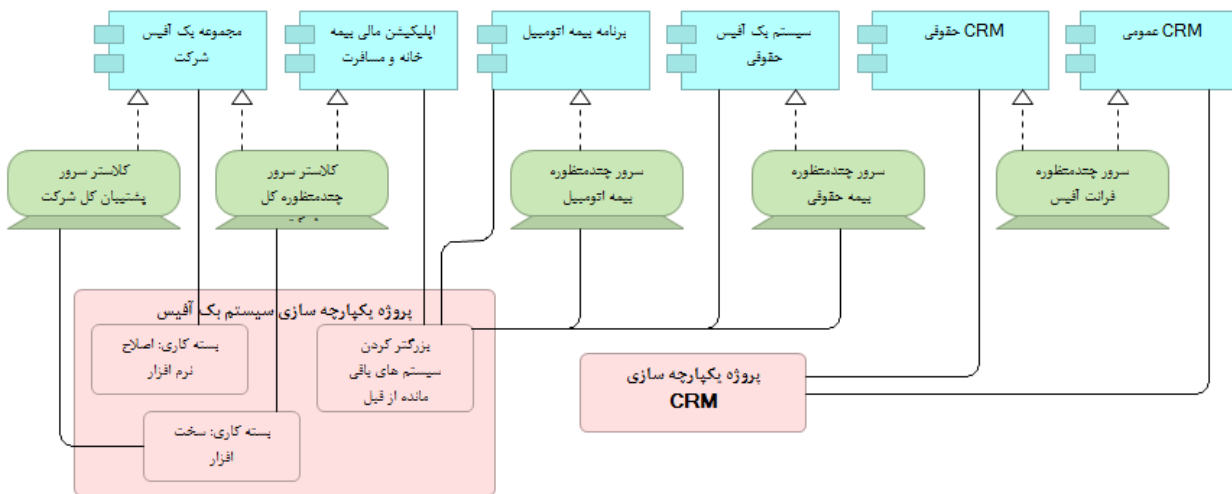
تصویر زیر مثالی را برای سناریوی تغییر نشان می‌دهد. بخش فن آوری اطلاعات شرکت X منابع کافی برای یکپارچه‌سازی سیستم‌های بک آفیس و یکپارچه‌سازی سیستم CRM به صورت موازی ندارد. بنابراین:

- ۱- یک معماری انتقال، دو سیستم CRM را با یک سیستم جایگزین می کند ولی با سیستم های بک آفیس جدا.
- ۲- معماری انتقال دیگر یک مجموعه بک آفیس را در نظر می گیرد ولی با دو برنامه CRM مختلف.



تصویر ۱۳۷. نمای گذار

معماری گذار امکان برنامه ریزی اجرای پروژه ها مانند یکپارچه سازی CRM و یکپارچه سازی برنامه های بک آفیس را فراهم می کند. توالی این پروژه ها به این بستگی دارد که کدام یک از معماری های گذار انتخاب شده باشد. این را می توان با استفاده از «نمودار بافت و ماهیت پروژه توگف»<sup>۳۳۲</sup> نشان داد. این نمودار، دامنه بسته های کاری را که به عنوان بخشی از نقشه راه تحول وسیع تر اجرا می شوند، نشان می دهد:



تصویر ۱۳۸. نمودار بافت و ماهیت پروژه توگف، بیان شده در آرکیمیت

## سناریو ۲: مدیریت آنلاین

در این سناریو که هدف سناریوی ۱ را به عنوان پایه در نظر می گیرد، مشتریان مستقیماً از طریق وب به پورتفوی بیمه خود دسترسی پیدا می کنند. این امر تعداد مراجعات مشتریان به دفاتر پیشخوان بیمه را با ایجاد قابلیت های زیر کاهش می دهد:

- خرید، تمدید یا اصلاح آنلاین بیمه شخصی، مسافرتی، اتومبیل یا حقوقی به صورت ایمن و مطابق با قوانینی که شرکت بیمه X از آن ها برای اداره کسب و کار خود استفاده می کند.



- دریافت راهنمایی آنلاین از طریق:
  - ✓ جستجوی یک پایگاه دانش برای دریافت پاسخ
  - ✓ چت با نماینده خدمات مشتری (CSR)
  - ✓ استفاده از فرم وب برای نوشتن و ارسال ایمیلی که توسط CSR پاسخ داده می‌شود.
  - ✓ استفاده از فرم وب برای درخواست تماس تلفنی از CSR
- دسترسی به اطلاعات و پیشنهادات ویژه متناسب با نیازهای خود، مانند خدمات بانکی و برنامه‌ریزی مالی، سرمایه‌گذاری‌ها، کارت‌های اعتباری و انواع دیگر بیمه

#### مزایا:

اگر بخواهیم زکمن و توگف را مقایسه کنیم، باید بگوییم زکمن چگونگی دسته‌بندی آن چه را که باید معماری شود، نشان می‌دهد و توگف فرآیند ایجاد آن معماری را ارائه می‌دهد. بنابراین این دو چارچوب مکمل یکدیگر هستند. در زیر تعدادی از مزایای چارچوب معماری سازمانی توگف ذکر شده است:

- به‌روزرسانی متناوب توسط موسسه Open Group.
- پشتیبانی فنی موسسه Open Group از مشتریان.
- به‌طور گسترده‌ای در بخش‌های مختلف مورد استفاده قرار گرفته و آزمایش شده است.
- به صورت انعطاف‌پذیر طراحی شده است و قابلیت ادغام با تعداد بی‌شماری از چارچوب‌های دیگر را دارد.

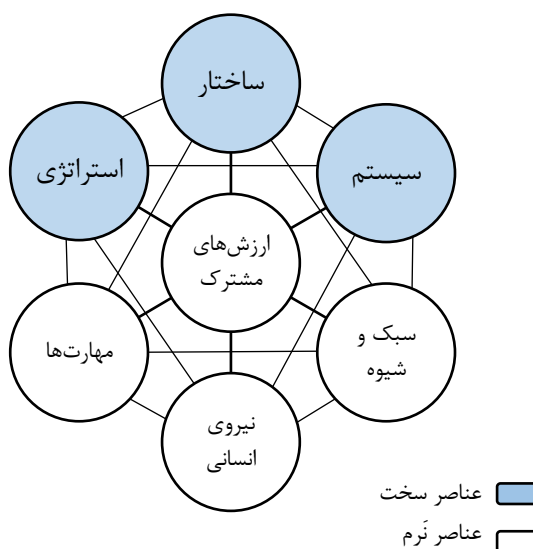
#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- پیچیده بودن مفاهیم نسبت به سایر متدهای معماری سازمانی

## ۷ اس مکینزی ۳۳۳

چگونه می‌توانیم انسجام و هماهنگی کلیه بخش‌های سازمان را در مسیر دستیابی به اهداف کنترل کنیم؟

مدل ۷ اس مکینزی در صدد پاسخ به سوال فوق است. این مدل، ابزاری است که با نگاه به ۷ جنبه اصلی داخلی سازمان آن را مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. به این معنی که اگر سازمانی تمایل به تغییر و کسب موفقیت دارد می‌بایست در این ۷ جنبه که همان ۷ اس مکینزی هستند، با یکدیگر هماهنگ و همسو باشد. این مدل اغلب به‌عنوان ابزاری برای ارزیابی و نظارت بر تغییرات درونی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد. برخی معتقدند که تغییرات سازمانی به‌طور مداوم در حال رخ دادن است. بعضی تغییرات، بزرگ (مانند معرفی یک بخش جدید، یکپارچه‌سازی سیستم (ERP، CRM یا HCM) و توسعه شرکت) و برخی تغییرات، کوچک‌تر (مانند محول کردن یک وظیفه شغلی جدید به تیم خدمات پس از فروش یا بهبود فرآیندهای کسب‌وکار) هستند. این تغییرات قادر هستند بر بخش‌های مختلف شرکت تأثیر گذارند و حتی کوچک‌ترین تغییرات موجی در سراسر سازمان ایجاد کند. درک و شناسایی تمام بخش‌های کسب‌وکار که می‌تواند تحت تأثیر این تغییرات قرار گیرد با استفاده از تکنیک ۷ اس مکینزی امکان‌پذیر است.



تصویر ۱۳۹. مدل ۷ اس مکینزی

نکته حائز اهمیت این است که کلیه این ۷ عنصر با یکدیگر در ارتباط بوده و تغییر یک عنصر می‌تواند بر سایر عناصر تأثیر بگذارد. هریک از عناصر این مدل در ادامه تشریح شده است. برای هر عنصر سوالاتی مطرح شده است که با پاسخگویی به آن‌ها می‌توانید وضعیت فعلی سازمان و شرایط مطلوب خود را مورد بررسی قرار دهید:

۱- **استراتژی:** استراتژی‌ها همان برنامه‌هایی هستند که سازمان در نظر دارد با بهره‌گیری از آن‌ها و منابع محدودش در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده و غلبه بر رقبا حرکت کند. می‌توان گفت استراتژی عبارت است از الگو، سیاست، برنامه، اقدام، تصمیم و یا تخصیص منابع که تعریف می‌کند سازمان چیست، چه می‌کند و چرا چنین می‌کند. انواع استراتژی‌هایی که یک سازمان می‌تواند در پیش گیرد، در فصل‌های قبل توضیح داده شده است.

سوالاتی مانند زیر می‌تواند در خصوص این عنصر مطرح شود:

- استراتژی سازمان چیست؟
- راه‌های دستیابی به اهداف تعیین شده چیست؟ سازمان چگونه قصد دارد از منابع و قابلیت‌های خود به‌منظور اجرای استراتژی استفاده کند؟
- چه چیزی در مورد این سازمان متمایز است؟
- سازمان چگونه رقابت می‌کند و در مقابل فشار رقبا چه واکنشی نشان می‌دهد؟
- تغییرات در تقاضاهای مشتریان چگونه مورد بررسی قرار می‌گیرد و سازمان چگونه خود را با تغییر شرایط بازار سازگار می‌کند؟

۲- ساختار<sup>۳۳۴</sup>: منظور از ساختار، همان چارتهای سازمانی بوده که سلسله مراتب قدرت و پاسخگویی در سازمان را نشان می‌دهد. مسئولیت افراد، شرح وظایف آنها و تفویض اختیارات نیز بر اساس چارتهای سازمانی مشخص می‌شود. ساختار سازمانی می‌تواند انواع مختلفی داشته باشد. بر اساس عقیده هنری مینتزبرگ<sup>۳۳۵</sup>، ساختار سازمانی به پنج مدل اصلی تقسیم‌بندی می‌شود: «ساختار ساده»<sup>۳۳۶</sup>، «ساختار بروکراتیک حرفه‌ای»<sup>۳۳۷</sup>، «ساختار بروکراتیک ماشینی»<sup>۳۳۸</sup>، «ساختار شعبه‌ای (بخشی)»<sup>۳۳۹</sup> و «ساختار ادھوکراسی»<sup>۳۴۰</sup>. نمونه سوالاتی که می‌تواند در خصوص این عنصر مطرح شود، شامل موارد زیر می‌باشد:

- ساختار سلسله مراتبی شرکت / گروه چگونه است؟
- نحوه تعامل واحدها و بخش‌های مختلف با یکدیگر به چه صورتی است؟
- تصمیم‌گیری در سازمان متمرکز است یا غیرمتمرکز؟ آیا این موضوع، با توجه به کاری که انجام می‌شود، همان‌گونه است که باید باشد؟
- کارکنان چگونه خود را با استراتژی همسو می‌کنند؟
- اطلاعات چگونه در سازمان به اشتراک گذاشته می‌شود (کانال‌های رسمی و غیررسمی)؟

۳- سیستم<sup>۳۴۱</sup>: سیستم همان روش‌ها و فرآیندهایی است که کارها از طریق آنها انجام می‌شوند. به عبارت دیگر سیستم شامل کلیه فعالیت‌های روزمره سازمان جهت انجام امور و وظایف است. از انواع سیستم‌ها می‌توان به سیستم‌های مالی، کارگزینی، ترفیع کارکنان، سیستم‌های اطلاعاتی، سیستم مدیریت کیفیت و ... اشاره کرد. سوالاتی مانند زیر می‌تواند در خصوص وضعیت سیستم در یک سازمان مطرح شود:

- سیستم‌های اصلی سازمان کدامند و چگونه فعالیت می‌کنند؟
- کارکنان از چه قوانین و فرآیندهایی استفاده می‌کنند؟
- چه فرآیند/ فرآیندهای دیگری نیاز است که ایجاد شود؟
- فرآیندها چگونه کنترل و ارزیابی می‌شوند؟

334 Structure

335 Henry Mintzberg

336 Simple Structure

337 Professional Bureaucracy

338 Machine Bureaucracy

339 Divisional Structure

340 Adhocracy

341 System

۴- **نیروی انسانی**<sup>۳۴۲</sup>: منظور از این عامل، تعداد و نوع نیروی انسانی سازمان، روش‌های توسعه آن‌ها، نحوه مدیریت منابع انسانی، روش شکل‌دهی ارزش‌های بنیادین در جذب نیرو، معیارهای انتخاب و ارتقاء، مسیر شغلی و آینده شغلی می‌باشد. نمونه سوالات زیر می‌تواند در این خصوص مطرح شود:

- اندازه سازمان چقدر است؟
- چه موقعیت‌ها یا تخصص‌هایی در سازمان وجود دارند؟
- چه موقعیت‌های شغلی در سازمان خالی هستند؟
- نیازهای کارکنان چیست؟ برنامه سازمان برای رسیدگی به این نیازها چیست؟
- آیا بین افراد و صلاحیت‌های مورد نیاز، تطابق جود دارد؟

۵- **سبک**<sup>۳۴۳</sup>: در بعد فرهنگ سازمانی، ارزش‌ها و اعتقادات مسلط و باورهای توسعه یافته که جزو ویژگی سازمان شده‌اند سبک فرهنگی سازمان را نشان می‌دهد. در بعد مدیریتی نیز سبک، عبارت است از این‌که مدیران چه می‌گویند و چگونه عمل می‌کنند، وقت خود را چگونه می‌گذرانند و بر روی چه موضوعات و مواردی تمرکز می‌کنند. یکی از نظریه‌هایی که به سبک مدیریت می‌پردازد «نظریه مسیر-هدف» است. این نظریه چهار سبک را به شرح زیر معرفی می‌کند: «سبک آمرانه (دستوری)»، «حمایتی»، «مشارکتی» و «توفیق‌گرا (موفقیت‌گرا)». سوالاتی زیر می‌تواند در خصوص این عنصر مطرح شود:

- سبک مدیریت / رهبری سازمان چیست؟ مدیریت و رهبری چگونه رفتار می‌کنند و به چه میزان در اجرای کارها شرکت می‌کنند؟
- کارکنان چگونه به رهبری / مدیریت واکنش نشان می‌دهند؟
- اثرگذاری و کارآمدی سبک رهبری موجود تا چه میزان است؟
- روابط بین کارکنان سازمان مشارکتی است یا رقابتی؟
- آیا تیم‌های واقعی در داخل سازمان فعال هستند یا فقط در اسم وجود دارند؟
- مدیریت / رهبری از کدام رفتارها و وظایف تقدیر به عمل می‌آورند؟

۶- **مهارت‌ها**<sup>۳۴۴</sup>: منظور از مهارت‌ها قابلیت‌های متمایز نیروی انسانی و کل سازمان است. به عبارت دیگر مهارت‌ها شامل ویژگی‌های متمایز سازمان و نحوه حفظ این ویژگی‌ها می‌شوند. سوالاتی مانند زیر می‌تواند در خصوص این عنصر مطرح شود:

- از چه مهارت‌هایی برای ارائه محصولات اصلی یا خدمات استفاده می‌شود؟ آیا این مهارت‌ها به اندازه کافی وجود دارند؟
- سازمان و نیروی انسانی نیاز به کسب کدام مهارت دارد؟
- سازمان بابت انجام چه کاری معروف است؟
- مهارت‌ها چگونه پایش و ارزیابی شده و بهبود می‌یابند؟

۷- ارزش‌های مشترک<sup>۳۴۵</sup>: در مرکز این مدل ارزش‌های مشترک قرار گرفته است. ارزش‌ها همان اعتقادات، باورها و اهداف مشترکی هستند که شکل‌دهنده رفتار و فرهنگ سازمانی و شیوه مواجهه با مشکلات هستند. قرار دادن ارزش‌های مشترک در وسط مدل، تأکید می‌کند که این ارزش‌ها در توسعه سایر عناصر حیاتی مهم هستند. نمونه سوالاتی که می‌تواند در خصوص این عنصر مطرح شود، شامل موارد زیر است:

- مأموریت و چشم‌انداز سازمان چیست؟
- ارزش‌های بنیادین که سازمان بر اساس آن‌ها بنا شده چیست؟
- فرهنگ تیمی یا سازمانی چیست؟
- عمق و اهمیت این ارزش‌ها به چه میزانی است؟

عناصر تشریح شده در ۷ اس مکینزی به دو دسته «عناصر سخت<sup>۳۴۶</sup>» و «عناصر نرم<sup>۳۴۷</sup>» تقسیم‌بندی می‌شوند:

#### جدول ۴۶. عناصر سخت و نرم در مدل ۷ اس مکینزی

عناصر نرم	عناصر سخت
ارزش‌های مشترک، مهارت‌ها، سبک و شیوه، نیروی انسانی	استراتژی‌ها، ساختار، سیستم‌ها

عناصر سخت به‌راحتی در قالب بیانیه استراتژی سازمانی، چارت‌های سازمانی و سایر مستندات، قابل تعریف و بهره‌برداری بوده و مدیریت می‌تواند به‌طور مستقیم بر روی آن‌ها تأثیر بگذارد. اما عناصر نرم به‌راحتی قابل مشاهده و درک نیستند لذا نقش مدیریت در آن‌ها کم‌تر است. عناصر نرم برای نیل به موفقیت بسیار مهم و تأثیرگذار هستند. در فرآیندهای تغییر، بسیاری از سازمان‌ها عناصر سخت را مورد توجه قرار داده و از عناصر نرم غافل می‌شوند. اگر سازمانی در نظر دارد به موفقیت و کارایی بالا دست یابد، می‌بایست تمامی این عناصر با یکدیگر سازگاری کامل داشته باشند. عناصر نرم از این جهت بر موفقیت یک فرآیند تغییر تأثیرگذار هستند که ساختارها و استراتژی‌های جدید به سختی می‌توانند بر روی فرهنگ و ارزش‌های نامتناسب بنا شوند. در ادامه نمونه‌هایی از نحوه تأثیرگذاری عناصر ۷ اس مکینزی بر یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهیم:

- **استراتژی و ساختار:** استراتژی یک سازمان همواره از ساختار آن تبعیت می‌کند. به‌عنوان مثال در سازمانی که دارای ساختار چندبخشی است استراتژی‌های متفاوتی برای هر بخش وجود خواهد داشت. همچنین بر اساس نظر کاپلان و هو<sup>۳۴۸</sup> کارت امتیازی متوازن می‌تواند عناصر مدل ۷ اس مکینزی را تعدیل و اصلاح کند.
- **مهارت، کارکنان و استراتژی:** متناسب با استراتژی‌های انتخاب شده باید کارکنانی با مهارت‌های مناسب و کارا جهت انجام وظایفشان استخدام شده یا پرورش داده شوند. به‌عنوان مثال جهت تحقق اهداف مرتبط با استراتژی «تنوع در محصول» می‌بایست از کارکنانی در بخش فروش استفاده شود که اطلاعات کافی پیرامون محصولات و مزایای رقابتی آن‌ها داشته باشند.
- **سبک و ارزش:** از آنجا که ارزش‌های یک سازمان مبین فرهنگ آن هستند و با توجه به این نکته که یکی از معانی و مصادیق سبک در سازمان‌ها سبک فرهنگی آن است، این دو عنصر رابطه مستقیم و یکپارچه‌ای با یکدیگر دارند، یعنی سبک بر ارزش‌ها و ارزش‌ها بر سبک تأثیر متقابل دارند.

<sup>345</sup> Shared Value

<sup>346</sup> Hard Elements

<sup>347</sup> Soft Elements

<sup>348</sup> Kaplan, Robert, Hoe

- **استراتژی و سبک:** ارزش‌های یک سازمان نشان‌دهنده فرهنگ غالب بر آن سازمان هستند. از طرفی برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های یک سازمان یکی از ابزار مورد نیاز، ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی است.
- **سیستم و ساختار:** سیستم‌ها همان فرآیندها و رویه‌های کاری یک سازمان هستند که از ساختار آن سازمان تأثیر می‌گیرند و بر ساختار تأثیر می‌گذارند. در واقع، بخشی از مفاد و محتویات این دو عنصر با یکدیگر در ارتباط هستند.

مدل ۷ اس مکینزی، مبتنی بر این نظریه است که برای عملکرد خوب یک سازمان، این هفت عنصر باید هماهنگ و تقویت شوند. بنابراین این مدل می‌تواند برای کمک به شناسایی مواردی که باید در حین یا پس از اعمال تغییرات سازمانی، به‌منظور بهبود عملکرد یا برای حفظ توازن اصلاح شوند، کمک کند. این تغییرات می‌تواند شامل هر نوع تغییری اعم از تجدید ساختار، فرآیندهای جدید، ادغام سازمانی، سیستم‌های جدید، تغییر رهبری و ... باشد.

لذا می‌بایست استراتژی‌های مناسب برای سازمان خود را تعیین نموده و بررسی کنید جهت دستیابی به این استراتژی‌ها چه ساختاری و و سبک مدیریتی مناسب‌تر می‌باشد؟ تعداد نیروی انسانی، مهارت، تحصیلات و تجربه آن‌ها برای دستیابی به استراتژی‌های تعیین شده مناسب است یا خیر؟ نیاز به ایجاد چه رویه و فرآیندهایی جهت تحقق اهداف تعیین شده است؟ و کدام یک از فرآیندهای اصلی می‌بایست مورد بازنگری قرار گیرد؟ ارزش‌های مشترک سازمان کدام است و چگونه می‌تواند موجب تحقق اهداف شود؟ آیا نیاز است در هر یک از موارد ذکر شده تغییری ایجاد شده و بازنگری صورت گیرد؟

#### گام‌های اجرا:

**گام ۱. تعیین هماهنگی و همگونی عناصر ۷ اس مکینزی با یکدیگر برای وضعیت فعلی سازمان.** در گام اول می‌بایست با استفاده از موارد ذکر شده، ۷ اس مکینزی را در سازمان خود مورد بررسی قرار داده و مشخص کنید آیا به‌طور موثر با یکدیگر هماهنگ هستند یا نه. برای این منظور می‌توانید از سوال‌های مطرح شده استفاده کنید. با پاسخ‌گویی به این سوالات، خواهید توانست شکاف و ناهماهنگی بین روابط عناصر را بیابید. به‌عنوان مثال اگر شما استراتژی خود را به‌گونه‌ای تعیین کرده‌اید که نیازمند عرضه و معرفی سریع محصول است، اما ساختار سازمان شما به شکلی است که در تضاد با این استراتژی است، بنابراین می‌بایست یا ساختار یا استراتژی را اصلاح کنید.

**گام ۲. طراحی وضعیت بهبود یافته.** در گام دوم در تعامل با مدیریت ارشد سازمان، طرح سازمانی بهینه را تعیین کنید.

**گام ۳. شناسایی شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب.** به‌عنوان مثال اگر به این نتیجه رسیدید که ساختار و سبک مدیریت سازمان شما با ارزش‌های بنیادین در تطابق نیست، باید ساختار شرکت خود مجدداً سازمان‌دهی کنید یا ببینید با کدام یک از مدیران باید قطع همکاری کنید یا این که چگونه باید با آن‌ها برخورد کنید که آن‌ها سبک مدیریت خود را تغییر دهند تا در نتیجه شرکت به‌طور اثربخش‌تر فعالیت کند.

**گام ۴. اجرای تغییرات لازم و ضروری.** مرحله اجرا، مهم‌ترین مرحله در هر فرآیند تغییر یا تحلیلی است و تنها تغییرات خوب اجرا شده هستند که تأثیرات مثبتی بر کل سازمان باقی می‌گذارند. بنابراین، شما باید افراد موجود در سازمان را که برای اجرای این تغییرات مناسب هستند، پیدا کنید یا از مشاوران خارجی بهره بگیرید.

**گام ۵. بازبینی مستمر این ۷ عنصر.** عناصر ذکر شده ماهیتی پویا داشته و پیوسته در حال تغییر هستند. به‌طوری که یک تغییر کوچک در یکی از آن‌ها تأثیرات بسیار زیادی بر روی دیگر عناصر داشته و اجرای طرح سازمانی جدیدی را می‌طلبد. از این‌رو، بازبینی هر یک از این حوزه‌ها بسیار لازم و ضروری است.

به نظر کار ساده‌ای است، اما در واقعیت این‌گونه نیست. تغییر و تحول سازمانی به‌خصوص تغییر عناصر نرم امری پیچیده و چالش‌برانگیز است. تغییر فرهنگ سازمانی و غلبه بر مقاومت افراد، به‌خصوص در مواقعی که ساختار قدرت و مبانی ارزشی به هم می‌ریزد، نیازمند مدیریت بسیار قوی است. همچنین، این مدل، چارچوب خوبی برای پرسیدن سوالات صحیح است اما همه پاسخ‌ها را ارائه نمی‌دهد. برای این منظور باید دانش، مهارت و تجربه صحیح را گرد آورده و مطالعه وسیعی در سطح سازمان برای شناسایی این ابعاد انجام شود.

**مثال ۱.** در ادامه مثالی در خصوص نحوه استفاده از این تکنیک ارائه می‌شود. در نظر داشته باشید که عناصر این تکنیک در واقعیت بسیار پیچیده‌تر بوده و اتخاذ تصمیم مناسب، نیازمند جمع‌آوری اطلاعات زیاد در خصوص هر عنصر و بررسی دقیق آن است. فرض کنید می‌خواهیم وضعیت شرکتی را از حالت فول تایم برای همه کارکنان به وضعیت دورکاری برای ۵۰٪ از کارکنان تبدیل کنیم. وضعیت فعلی و بهینه، همچنین اقداماتی که می‌بایست به‌منظور نیل به هدف انجام داد با توجه به عناصر ۷ اس مکینزی مطابقت با جدول زیر است:

جدول ۴۷. تحلیل سازمان نمونه با استفاده از مدل ۷ اس مکینزی

۷ اس	وضعیت فعلی	وضعیت بهینه	اقدامات مورد نیاز به‌منظور دستابی به وضعیت هدف یا حفظ توازن
ارزش‌های مشترک	پایداری، تیم‌گرایی، مشتری محوری	پایداری، تیم‌گرایی، مشتری محوری	ایجاد امکان ارتباط افراد گروه با استفاده از کلود <sup>۳۴۹</sup> و سیستم تلفن مبتنی بر کلود
مهارت‌ها	داشتن تخصص در برنامه‌های فعلی شرکت	مهارت کار با برنامه‌های تحت کلود و کسب مهارت‌های جدید برای دورکاری	تعیین مهارت‌های جدید مورد نیاز دورکاران و اجرای برنامه‌های آموزشی
کارکنان	قبلاً هیچ‌کس دورکاری نکرده است.	داشتن افرادی با تجربه مدیریت تیم‌های دورکار	استخدام افراد مناسب با تجربه نظارت از راه دور
استراتژی	ارائه خدمات به مشتریان همانند ۴۰ سال گذشته	خدمت‌رسانی به مشتریان در هر کجا، هر مکان	تهیه طرحی برای در نظر گرفتن استراتژی‌های تیم‌های دورکار
ساختار	ساختار تدوین شده بر مبنای مدیریت کارمندان حاضر در محل شرکت است.	ساختار باید برای مدیریت کارمندان هم دورکار و هم حضوری مناسب باشد.	تغییرات لازم در ساختار ایجاد شود.
سبک	مدیران عادت دارند تیم‌هایی در یک ساختمان باشند.	مدیران با کارمندان در محل و دورکار در مسائلی مانند وظایف شغلی، اعتبار، ارتقا و غیره به‌طور مشابه رفتار کنند.	آموزش مدیران و سیستم‌ها به‌منظور پشتیبانی از برقراری ارتباطات به‌موقع با تیم‌های دورکار
سیستم	گردش کار در حال حاضر شامل کارمندان دورکار نیست، ولی مبتنی بر کلود است. لذا فن‌آوری از تیم‌های دورکار پشتیبانی می‌کند.	تیم‌های حاضر در محل و دورکار می‌توانند از فن‌آوری و گردش کار به‌طور یکپارچه استفاده کنند.	بروزرسانی گردش کارهای مورد نیاز و اخذ بازخورد درباره فرآیندها به‌منظور حصول اطمینان از کفایت آن‌ها برای پشتیبانی از تیم‌های دورکار

**مثال ۲.** فرض کنید استارت‌آپ کوچکی راه‌اندازی کرده‌اید که خدمات آنلاین ارائه می‌دهد. استراتژی اصلی شرکت افزایش سهم بازار است. از آن‌جا که این شرکت، جدید و نو پا است دارای ساختار ساده‌ای بوده و از تعدادی مدیر و کارگر تشکیل شده است که هر یک وظایف خاصی بر عهده دارند. در حال حاضر سیستم‌های رسمی کمی در شرکت وجود دارد زیرا با توجه به وضعیت فعلی و ابعاد سازمان نیاز به بیش‌تر از این نیست. با توجه به وضعیت موجود، انطباق عناصر داخلی سازمان به شکل زیر است:

**جدول ۴۸. وضعیت عناصر ۷ اس مکینزی پیش از توسعه شرکت نمونه**

7S	وضعیت فعلی	انطباق؟
استراتژی	نفوذ در بازار	✓
ساختار	ساختار ساده	✓
سیستم‌ها	سیستم‌های رسمی کم. این سیستم‌ها عمدتاً مربوط به پشتیبانی مشتری و پردازش سفارش هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت پرسنل و سیستم‌های تولیدی جدید یا وجود ندارد یا محدود است.	✓
مهارت‌ها	تعداد کمی مهارت تخصصی وجود داشته و سایر امور توسط مدیریت ارشد (موسسین) انجام می‌شود.	✓
کارکنان	در وضعیت فعلی تعداد کمی نیروی انسانی مورد نیاز است. آن‌ها از رشد سازمان انگیزه گرفته و توسط سهام تجاری پاداش دریافت می‌کنند که خود موجب افزایش ارزش بازار می‌شود.	✓
سبک	سبک دموکراتیک اما گاهی مبتنی بر مدیریت بی‌نظمی	✓
ارزش‌های مشترک	پرسنل ماجراجو بوده، برای کار تیمی ارزش قائل هستند و به یکدیگر اعتماد دارند.	✓

این استارت‌آپ با بیش از ۵۰۰ کارمند در حال تبدیل به یک کسب‌وکار بزرگ است و در حال حاضر بیش از ۵۰٪ سهم بازار داخلی را در اختیار دارد. ساختار آن تغییر یافته و هم اکنون همانند یک بوروکراسی ماشینی روغن‌کاری شده است. پرسنل خود را توسعه داده و سیستم‌های کنترلی، پاداش و انگیزشی جدیدی را معرفی کرده است. ارزش‌های مشترک، تکامل یافته و اکنون شرکت برای تعالی ارزش زیادی قائل است. اعتماد و کار تیمی به دلیل افزایش تعداد پرسنل از بین رفته است.

شرکت توسعه پیدا کرده و این موجب بروز مشکلات جدید شده است. اول این‌که، استراتژی شرکت دیگر قابل استفاده نیست. این کسب‌وکار سهم قابل توجهی از بازار داخلی دارد، بنابراین بهترین راه برای رشد آن معرفی محصولات جدید یا دست‌یابی به بازارهای دیگر مناطق جغرافیایی است. لذا، استراتژی دیگر با بخش‌های شرکت یا اهداف آن انطباق ندارد. شرکت باید این موضوع را مورد توجه قرار دهد، اما فاقد سیستم‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و مهارت‌های تحلیلی است. سبک مدیریت کسب‌وکار هنوز مبتنی بر بی‌نظمی است و این یکی از مشکلات مدیران ارشد است که مهارت‌های مدیریتی ندارند. مدیریت ارشد متشکل از موسسین شرکت است که فاقد مهارت‌های لازم هستند. نیاز به تزریق مهارت‌های جدید به شرکت است. با توجه به وضعیت پیش آمده، انطباق عناصر داخلی سازمان به شکل زیر تغییر یافته است:



جدول ۴۹. وضعیت عناصر ۷ اس مکینزی پس از توسعه شرکت نمونه

7S	وضعیت فعلی	انطباق؟
استراتژی	نفوذ در بازار	x
ساختار	بروکراسی ماشینی	✓
سیستم‌ها	پردازش سفارش، کنترل، پشتیبانی مشتری، سیستم‌های مدیریت پرسنل	x
مهارت‌ها	مهارت‌های مربوط به ارائه خدمات و پشتیبانی کسب‌وکار ولی مهارت‌های مدیریتی و تحلیلی کمی وجود دارد.	x
کارکنان	تعداد پرسنل، سیستم‌های انگیزش و پاداش مناسب	✓
سبک	سبک دموکراتیک اما مبتنی بر مدیریت بی نظمی	x
ارزش‌های مشترک	اشتقاق و تعالی	x

در این مثال، شرکت به این نتیجه می‌رسد که نیازمند توسعه فعالیت‌ها به سمت مناطق دیگر است، بنابراین استراتژی خود را از «نفوذ در بازار» به «توسعه بازار» تغییر می‌دهد. این شرکت دفاتر جدیدی را در آسیا و آمریکای جنوبی افتتاح می‌کند. شرکت، سیستم‌های جدید برنامه‌ریزی استراتژیک و افراد جدیدی را برای مدیریت به خدمت می‌گیرد که دارای مهارت‌های مدیریتی، برنامه‌ریزی استراتژیک و برنامه‌های تحلیلی جدید می‌باشند. لذا استراتژی و سبک مدیریتی به همراه سیستم‌ها و مهارت‌های مورد نیاز به خوبی تغییر یافته ولی ساختار سازمانی و ارزش‌های مشترک همچنان تغییری نکرده است. همچنین با توجه به تغییرات ایجاد شده، عنصر کارکنان نیز در وضعیت نامنطبق قرار می‌گیرد.

ابتدا ساختار سازمان می‌بایست از بوروکراتیک به ساختار بخشی تغییر یابد. ساختار بخشی به‌منظور تسهیل عملیات شرکت در مناطق جغرافیایی جدید طراحی شده است. این کار تا کنون اجرایی نشده است و شرکت تقلا می‌کند تا به‌طور اثربخش کار کند. سپس ارزش‌های مشترک جدید باید تکامل یافته یا معرفی شوند، زیرا پرسنل جدیدی به سازمان اضافه شده و این امر موجب گردیده ارزش‌های جدیدی که متفاوت از ارزش‌های فعلی است وارد سازمان شود. این موضوع ممکن است مانع عملکرد کار تیمی و ارتباط بین مناطق مختلف شود. سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی نیز باید با تفاوت‌های فرهنگی سازگار شوند.

جدول ۵۰. وضعیت عناصر ۷ اس مکینزی پس از انطباق شرکت نمونه

7S	وضعیت فعلی	انطباق؟
استراتژی	توسعه بازار	✓
ساختار	بروکراسی ماشینی	x
سیستم‌ها	پردازش سفارش، کنترل، پشتیبانی مشتری، سیستم‌های مدیریت پرسنل و برنامه‌ریزی استراتژیک	✓
مهارت‌ها	مهارت‌ها با عملیات شرکت مطابقت دارد.	✓
کارکنان	کارکنان فرهنگ‌های متفاوتی را ایجاد می‌کنند که نیازمند سیستم انگیزش و پاداش متفاوت است.	x
سبک	سبک دموکراتیک	✓
ارزش‌های مشترک	اشتقاق و تعالی	x

## مزایا:

- جامع است زیرا تحلیل‌گر باید هر یک از این هفت عنصر و نحوه تعامل آن‌ها با یکدیگر را در نظر بگیرد.
- اولین مدل برای ترکیب جنبه‌های سخت و نرم است.
- بخش‌های مختلف شرکت را قادر می‌سازد تا به شیوه‌ای منسجم و هماهنگ عمل کنند.
- امکان پیگیری موثر نحوه اثرگذاری تغییرات بر عناصر کلیدی سازمان را فراهم می‌آورد.
- تکنیکی قدیمی است و توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته و آزموده شده است.

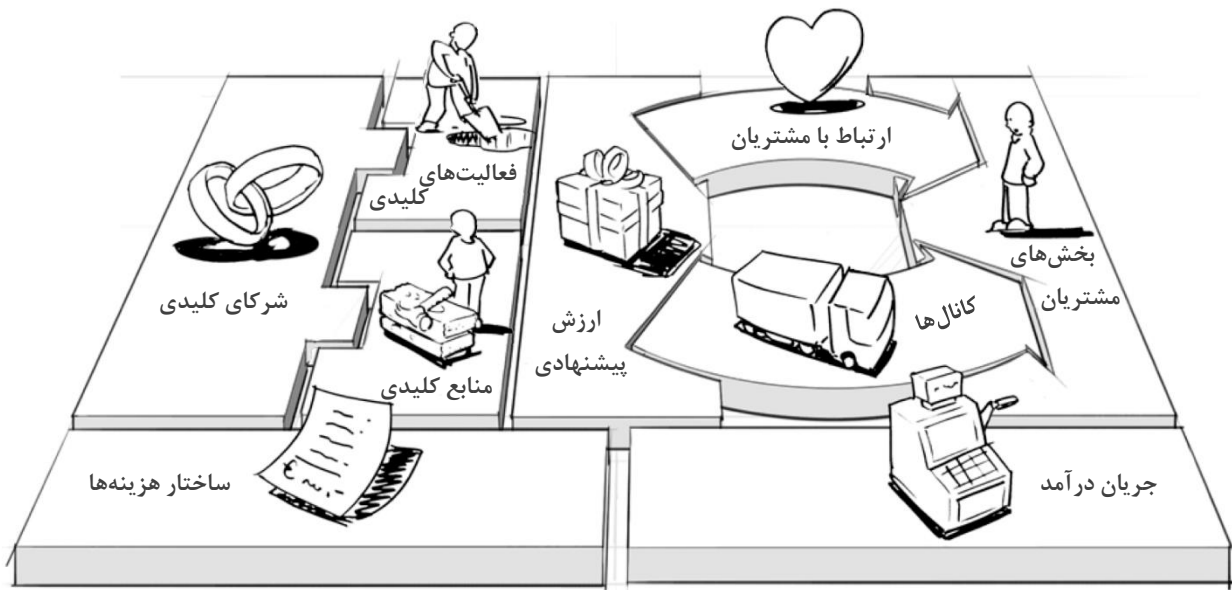
## محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- به نظر می‌رسد که به عوامل و فرآیندهای داخلی متکی است و ممکن است برای مواردی که شرایط خارجی بر سازمان تأثیر می‌گذارد، مناسب نباشد.
- به سختی می‌توان میزان تناسب عناصر مختلف را ارزیابی کرد.
- توضیح این‌که با توجه به این مدل، چه کاری باید در سازمان انجام شود، برای تحلیل‌گران دشوار است.

## بوم مدل کسب‌وکار ۳۵۰

چگونه می‌توان جنبه‌های اساسی کسب‌وکار و ارتباط میان آن‌ها را در کوتاه‌ترین زمان ممکن تشریح کرد؟

«بیزینس کانواس» یا همان «بوم مدل کسب‌وکار»، ابزاری جهت نمایش تصویر کلی از یک کسب‌وکار است. بوم مدل کسب‌وکار یک ابزار مدیریت استراتژیک است که این امکان را فراهم می‌آورد که ۹ بخش سازنده مدل کسب‌وکار خود و ارتباط بین آن‌ها را به صورت تصویری تشریح کنید. این ۹ بخش در تصویر زیر نمایش داده شده است:



تصویر ۱۴۰. بوم مدل کسب‌وکار

بخش سمت راست بوم مباحث مربوط به مشتری (بخش خارجی سازمان) و بخش سمت چپ مباحث مربوط به کسب‌وکار (بخش داخلی سازمان) را شامل می‌شود. بخش داخلی و خارجی سازمان از طریق ارزش‌های پیشنهادی به هم مرتبط می‌شوند.

### گام‌های اجرا:

**گام ۱: بخش‌های مشتریان<sup>۳۵۱</sup>:** برای چه کسانی ارزش آفرینی می‌کنید؟ مهم‌ترین مشتریان شما چه کسانی هستند؟ شما می‌بایست مشتریان مختلف را بر اساس ویژگی‌های مشترک بخش‌بندی کرده و مشخص کنید هدف کسب‌وکار شما کدام بخش از مشتریان است. یک کسب‌وکار نمی‌تواند به نیازهای تمام مشتریان بالقوه خود رسیدگی کند بنابراین بخش‌بندی مشتریان کمک می‌کند تا مدل کسب‌وکار بر اساس نیازمندی‌ها، رفتارها و سایر ویژگی‌های مشتریان هدف طراحی شده و بر بخش خاصی از مشتریان تمرکز کند. یک سازمان ممکن است بخش‌های مختلف مشتری را بر اساس موارد زیر در نظر بگیرد:

- نیازهای مختلف هر بخش
- تفاوت سودآوری بخش‌های مختلف
- کانال‌های توزیع متفاوت
- شکل‌گیری و حفظ روابط مشتری

<sup>350</sup> Business Model Canvas-BMC

<sup>351</sup> Customer Segment

انواع بخش‌های مشتریان که سازمان‌ها برای کسب‌وکار خود در نظر می‌گیرند شامل موارد زیر هستند:

- **بازار انبوه<sup>۳۵۲</sup>**: مدل‌های کسب‌وکاری که بر روی بازارهای انبوه تمرکز کرده‌اند، محصول خود را برای کل بازار در نظر می‌گیرند و تمایزی بین مشتریان مختلف قائل نمی‌شوند. در این حالت، هدف کسب‌وکار برآوردن مجموعه‌ای از نیازمندی‌های کاملاً مشابه است. به‌عنوان مثال بازار هدف یک اپراتور تلفن همراه، کلیه افراد جامعه است.
- **بازار گوشه‌ای<sup>۳۵۳</sup>**: بازار گوشه‌ای نقطه مقابل بازار انبوه قرار دارد. مدل‌های کسب‌وکار که بازارهای گوشه‌ای را هدف قرار می‌دهند، محصول خود را برای بخش خاصی از بازار در نظر گرفته‌اند. به‌عنوان مثال بازار هدف شرکت‌های تولیدکننده قطعات خودرو تنها شرکت‌های تولیدکننده خودرو می‌باشند.
- **بازار بخش‌بندی شده<sup>۳۵۴</sup>**: در این حالت، چندین گروه مختلف مشتری با مجموعه‌ای از نیازمندی‌ها که تفاوت کمی با هم دارند، وجود دارد. در این حالت، کسب‌وکار، یک محصول یا خدمت مشابه را با اندکی تفاوت در ارزش‌های پیشنهادی برای تأمین نیازهای مشتریان مختلف در نظر می‌گیرد. به‌عنوان مثال یک بانک مشتریان خود را به دو دسته مشتریانی که ارزش دارایی آن‌ها کم‌تر از ۵۰۰ میلیون تومان و بیش‌تر از ۵۰۰ میلیون تومان است تقسیم می‌کند. تفاوت بین این دو گروه از مشتریان کم ولی قابل توجه است. به‌طور معمول یک بانک با ایجاد ارزش‌های پیشنهادی، کانال‌های توزیع و ارتباطات جداگانه برای هر دو بخش مشتریان به سود بیشتری دست خواهد یافت.
- **بازار متنوع<sup>۳۵۵</sup>**: بازار متنوع همانند بازار بخش‌بندی شده است با این تفاوت که سازمان مجموعه کاملاً متفاوتی از ارزش‌های پیشنهادی را برای تأمین نیازهای بخش‌های ناهمگون مشتریان استفاده می‌کند. به‌عنوان مثال سایت آمازون در ابتدا با فروش آنلاین کتاب شروع به کار کرد. با رشد کسب‌وکار، آمازون زیرساخت فن‌آوری اطلاعات خود را بیش‌تر و پیچیده‌تر کرد. سپس شروع به ارائه زیرساخت فن‌آوری اطلاعات خود از طریق سرویس‌های ابری به مشتریان کرد. از این رو هم اکنون آمازون دو گروه متنوع مشتریان فردی و مشتریان تجاری دارد.
- **بازار چند وجهی<sup>۳۵۶</sup>**: در بازار چند وجهی، کسب‌وکار به بخش‌های وابسته‌ای از مشتریان ارائه خدمت می‌کند. در حالتی که بخش‌های مختلف مشتریان به طریقی به هم وابسته باشند، ارائه خدمت به هر دو طرف امری منطقی است. به‌عنوان مثال امروزه یکی از موفق‌ترین سرمایه‌گذاری‌های آنلاین، شرکت eBay است که با ارائه پلتفرم چندجانبه و ارائه خدمت به هر دو گروه مشتریان و فروشندگان فعالیت می‌کند. اگر eBay خریدار کافی برای فروشندگان خود نداشته باشد، فروشندگان علاقه‌ای به تبلیغ کالاهای خود در eBay ندارند. به همین ترتیب اگر خریداران انتخاب‌های متنوعی از فروشندگان مختلف نداشته باشند، ممکن است برای برآوردن نیازهای خود به رسانه‌های دیگر روی آورند.

پس از شناسایی مخاطبان هدف می‌بایست نیازمندی‌ها، طرز تفکر، رفتار، نگرانی‌ها و چالش‌های آن‌ها را مورد بررسی قرار داده و اقدام به تهیه «پرسونای مشتری»<sup>۳۵۷</sup> نمایید. منظور از پرسونا، نماینده‌ای است که ویژگی‌های اصلی بخش بزرگی از مشتریان را نشان می‌دهد. تهیه پرسونای مشتری به سازمان کمک می‌کند به درک درستی از نیازهای مشتریان دست یافته و محصولات و خدمات خود را متناسب با این نیازمندی‌ها ارائه کند. اگر محصولات یا خدمات خود را به گروه‌های مختلفی از مشتریان ارائه می‌کنید، در این صورت می‌بایست برای هر گروه از مشتریان یک پرسونا که نشان‌دهنده ویژگی‌ها و الگوهای رفتاری آن گروه است تهیه نمایید. اکثر منابع بین ۳ تا ۵ پرسونای متمایز را پیشنهاد می‌کنند، وجود تعداد بیشتری پرسونا موجب سردرگمی شما خواهد شد. برای تهیه پرسونای مشتری از طریق تحقیقات، مصاحبه‌ها و نظر سنجی‌ها از مشتریان

352 Mass Market

353 Niche Market

354 Segmented Market

355 Diversified Market

356 Multi-sided Platforms/ Markets

357 Customer Persona

بالقوه و بالفعل، مراجعین و یا حتی مشتریان رقبا اقدام به جمع‌آوری اطلاعات کنید. به‌عنوان مثال در زیر یک نمونه از پرسونای مشتری را برای یک سایت فروش آنلاین مشاهده می‌کنید:

<p><b>بیوگرافی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- جنسیت: زن</li> <li>- سن: ۲۵ تا ۳۵ سال</li> <li>- وضعیت تأهل: متأهل</li> <li>- میزان درآمد: ۱۰-۲۰ میلیون تومان</li> <li>- میزان تحصیلات: فوق لیسانس</li> <li>- شغل: کارمند تمام وقت</li> <li>- محل زندگی: ساکن منطقه مرکزی تهران</li> </ul>	 <p>نام پرسونا</p>
<p><b>نیازها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- خرید از فروشگاه‌های آنلاین معتبر</li> <li>- تخفیف زیاد</li> <li>- دریافت سفارش در زمان کوتاه</li> <li>- تنوع در انتخاب</li> </ul>	<p><b>الگوی رفتاری:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ولخرج</li> <li>- فعال در شبکه‌های اجتماعی</li> <li>- پیگیر مد روز</li> <li>- اهل ورزش</li> </ul>
<p><b>چالش‌ها:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- این نگرانی را دارد که تصویر با اصل محصول متفاوت باشد.</li> <li>- به دلیل هزینه‌های بالا، از خیلی از خریدها صرف نظر می‌کند.</li> </ul>	<p><b>رفتارهای آنلاین:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- در شبکه‌های اجتماعی بسیار فعال است.</li> <li>- از طریق اینستاگرام و تلگرام خرید انجام می‌دهد.</li> </ul>
<p><b>کارهایی که می‌توانیم برای او انجام دهیم:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ امکان مرجوع کردن محصول در صورت عدم تطابق با تصویر.</li> <li>✓ امکان پرداخت قسطی.</li> <li>✓ تکمیل تنوع محصولات سایت (کتاب، لوازم ورزشی، لواز خانه و آشپزخانه، لباس، کیف و کفش، لوازم کودک، دکوراسیون منزل و ...).</li> <li>✓ ارسال پیغام به هنگام حراج‌های سالانه و تخفیف‌ها.</li> </ul>	

نام ارزش پیشنهادی: مشتریان بابت چه موضوعی به سراغ شما می‌آیند و پول پرداخت می‌کنند: چرا مشتریان،

محصول / خدمات شما را انتخاب می‌کنند؟ چه مشکلی را حل می‌کنید یا کدام نیاز را تأمین می‌کنید؟ منظور از ارزش پیشنهادی همان مزیتی است که محصولات یا خدمات شما برای مشتریان به ارمغان آورده و موجب ایجاد مزیت رقابتی می‌شود. در واقع ارزش پیشنهادی نقطه تلاقی بین محصول شما و انگیزه مشتری برای خرید آن است.

ارزش‌های مورد انتظار مشتری از پنج دیدگاه مختلف قابل تقسیم‌بندی هستند:

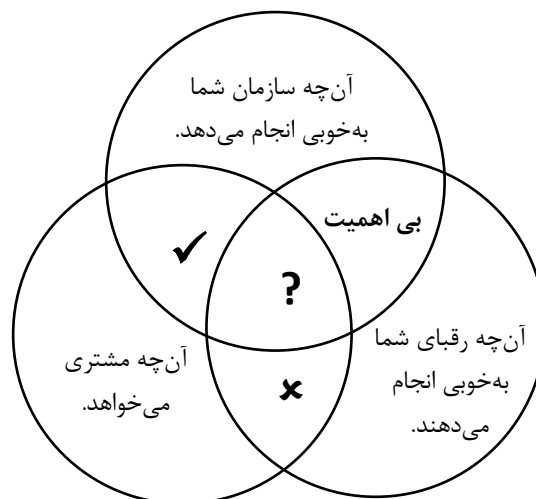
- ارزش کارکردی که نشان‌دهنده مطلوبیت اقتصادی و کیفی محصول است.
- ارزش اجتماعی که نشان‌دهنده مطلوبیت اجتماعی و وجهه‌ای است که محصول ایجاد می‌کند.
- ارزش احساسی که نشان‌دهنده مطلوبیت روانی و عاطفی محصول است.
- ارزش شناختی که به نو ظهور بودن محصول اشاره دارد.
- ارزش موقعیتی که به مجموعه‌ای از موقعیت‌ها که مشتری به هنگام تصمیم‌گیری با آن‌ها مواجه می‌شود اشاره دارد.

با توجه به موارد گفته شده می‌توان نمونه‌هایی از ارزش‌های مورد انتظار مشتریان را مطابق زیر بیان کرد:

- **جدید بودن:** بعضی از مشتریان تمایل دارند محصولات جدید یا ویژگی‌های جدید از یک محصول را امتحان کنند. بنابراین بعضی از ارزش‌های پیشنهادی در راستای پاسخ‌گویی به این نیاز ارائه می‌شوند. این ارزش‌ها معمولاً در محصولات مرتبط با فن‌آوری دیده می‌شوند. به‌عنوان مثال قابلیت ضد آب بودن گوشی‌های تلفن همراه موجب ایجاد مزیت رقابتی برای تولیدکنندگان آن‌ها شده است.
- **عملکرد:** بهبود عملکرد محصول یا خدمات از دیرباز روشی متداول برای ایجاد ارزش بوده است. مسلماً مشتریان به دنبال محصول یا خدماتی هستند که عملکرد بهتری داشته باشد.
- **سفارشی‌سازی:** تطبیق محصولات و خدمات با نیازهای خاص مشتریان و سفارشی‌سازی محصول برای بخش‌های مشتریان می‌تواند موجب ایجاد ارزش شود. به‌عنوان مثال بسیاری از خودروسازان مطرح دنیا با دریافت نیازمندی‌های خاص مشتریان خود اقدام به سفارشی‌سازی محصولات برای آن‌ها می‌نمایند. سفارشی‌سازی این فرصت را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد تا محصولات را بر اساس نیازهای خاص خود بسنجند.
- **انجام دادن کامل کار:** گروهی از مشتریان به دنبال این هستند که مجموعه کاملی از خدمات را در زمینه‌ای خاص دریافت کنند. کمک به این گروه از مشتریان برای انجام کامل یک کار می‌تواند موجب ایجاد ارزش شود زیرا مشتری دیگر دغدغه‌ای بابت انجام مراحل مختلف کار نخواهد داشت. مانند کسب‌وکاری که با دریافت سایز، رنگ و مدل لباس از مشتری اقدام به تهیه پارچه، دوخت و ارسال آن برای مشتری می‌کند.
- **طراحی:** طراحی زیبا و راحت یک محصول نیز عنصر مهمی است که به‌ویژه در صنایع مد و لوازم الکترونیک مصرفی می‌تواند بخش مهمی از ارزش پیشنهادی باشد. به‌عنوان مثال طراحی منحصر به فرد یک گوشی موبایل می‌تواند تاثیر به‌سزایی در ارزش‌آفرینی آن داشته باشد. طراحی محصول و شکل ظاهری آن، اولین چیزی است که به چشم مشتری می‌آید.
- **نام تجاری / منزلت:** مشتریان ممکن است ارزش را در استفاده از یک نام تجاری خاص بدانند. به‌عنوان مثال استفاده از ساعت رولکس بیانگر ثروت فراوان است.
- **قیمت:** ارائه ارزش از طریق قیمت پایین یک محصول نیز یک روش رایج برای رفع نیازهای مشتریان حساس به قیمت است. قیمت پایین برخی از محصولات می‌تواند منجر به جلب نظر برخی از مشتریان شود. نمونه‌ای از ارزش پیشنهادی مبتنی بر قیمت را می‌توان در صنایع خودروسازی و تولید خودروهای ارزان قیمت متناسب با نیازمندی‌های اقشار ضعیف‌تر جامعه مشاهده کرد.
- **کاهش هزینه:** کمک به مشتریان برای کاهش هزینه‌ها یک روش مهم برای ارزش‌آفرینی است. در این حالت، خرید محصول یا خدمت توسط مشتری می‌بایست منجر به صرفه‌جویی و کاهش بخش دیگری از هزینه‌های وی شود. در این تعریف، هزینه می‌تواند شامل زمان، منابع و مسائل مالی شود. به‌عنوان مثال غذاسازهای چندکاره با قیمت کم‌تر ارزش بیش‌تری را برای مشتری ایجاد می‌کنند.

- **کاهش ریسک:** مشتریان برای کاهش ریسک‌های ناشی از خرید محصولات یا خدمات ارزش قائل هستند. مثلاً برای یک خریدار اتومبیل، وجود ضمانت یک ساله خدمات، ریسک خرابی و تعمیرات قطعات را به مدت یک سال کاهش می‌دهد. به همین ترتیب در یک فروشگاه اینترنتی، ضمانت بازگشت وجه در صورت عدم رضایت از کیفیت محصول می‌تواند منجر به ارزش آفرینی شود.
- **دسترسی:** محصولات یا خدماتی که موجب دسترسی مشتریان به راه‌حل‌های متنوع می‌شود روش دیگری برای ایجاد ارزش است. به‌عنوان مثال اپلیکیشن‌هایی که آگهی‌های فروش یا اجاره خانه را در هر منطقه از شهر و با هر قیمت دلخواه در دسترس مخاطبان قرار می‌دهند.
- **راحتی / قابلیت استفاده:** سهولت استفاده از یک محصول می‌تواند ارزش قابل توجهی برای آن محصول ایجاد کند. به‌عنوان مثال سهولت استفاده از یک برند خاص گوشی تلفن همراه نسبت به برند دیگر می‌تواند برای گروهی از مشتریان ارزش آفرین باشد.

بوم ارزش پیشنهادی<sup>۳۵۹</sup>: به تصویر زیر توجه کنید.



تصویر ۱۴۲. ارزش پیشنهادی یکتا

این تصویر نشان‌دهنده ۴ منطقه زیر است:

✓ **منطقه برنده:** این منطقه مختص «ارزش پیشنهادی یکتای»<sup>۳۶۰</sup> سازمان شماست که موجب ایجاد مزیت رقابتی برای شما می‌شود. ارزش پیشنهادی یکتا شامل ارزش‌هایی است که رقبای شما قادر به ایجاد آن‌ها نبوده و منجر به جذب مشتری به سمت شما می‌شود.

\* **منطقه بازنده:** منطقه بازنده، ارزش‌های پیشنهادی است که رقبای شما برای مشتریان ایجاد می‌کنند و شما از ارائه آن‌ها محروم هستید. اینجا دقیقاً منطقه‌ای است که رقا از شما پیشی می‌گیرند.

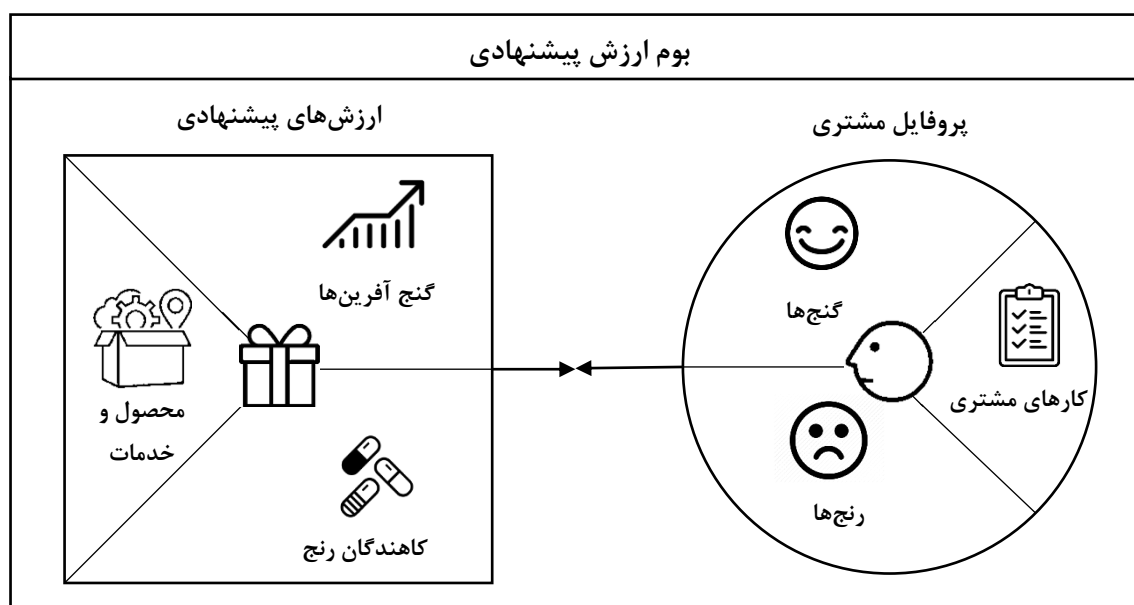
? **منطقه مبارزه:** این منطقه مربوط به ارزش‌های مطلوب مشتری است که هم توسط شما و هم توسط رقبای شما ایجاد می‌شود.

**منطقه بی‌اهمیت:** منطقه بی‌اهمیت، نقاط قوت مشترک میان شما و رقبای شماست که برای مشتری اهمیت ندارد زیرا ارزشی برای وی ایجاد نمی‌کند.

<sup>359</sup> Value Proposition Canvas- VPC

<sup>360</sup> Unique Value Proposition

بنابراین یک کسب‌وکار همیشه باید روی منطقه برنده تمرکز نموده و به دنبال پیشنهاد ارزش‌های یکتای خود باشد. این نکته همواره می‌بایست مدنظر قرار گیرد که شما مخاطبان محصول خود نیستید بلکه محصولات یا خدمات خود را برای ایجاد ارزش برای مشتریان تولید می‌کنید. بنابراین برای تهیه ارزش‌های پیشنهادی می‌بایست به شناخت درست و عمیقی از مشتریان هدف دست یابید. الکس استروالد برای طراحی ارزش‌های متناسب با بخش مشتری، «بوم ارزش پیشنهادی» را پیشنهاد می‌دهد. این بوم از دو بخش اصلی «پروفایل مشتری» و «ارزش پیشنهادی» تشکیل شده است. در بخش پروفایل مشتری جزئیات مرتبط با مشتریان هدف ثبت شده و متقابلاً در بخش ارزش پیشنهادی، ارزش‌های متناسب با نیازمندی‌های مشتری پیشنهاد می‌شود. بوم ارزش پیشنهادی ابزاری عالی برای درک چگونگی تصمیم‌گیری مشتریان است بنابراین به ما کمک می‌کند تا پیشنهادهایی را ایجاد کنیم که برای مشتری جذاب بوده و باعث رضایت آن‌ها می‌شود.



تصویر ۱۴۳. بوم ارزش پیشنهادی

**پروفایل مشتری در بوم ارزش پیشنهادی:** همان‌طور که گفته شد، پروفایل مشتری امکان بررسی دقیق‌تر مشتریان را فراهم می‌آورد. پروفایل مشتری از ۳ بخش به شرح زیر تشکیل می‌شود:

- **کارهای مشتری<sup>۳۶۱</sup>:** این کارها می‌تواند شامل وظایفی باشد که مشتری در تلاش برای انجام آن است، می‌تواند مشکلاتی باشد که سعی در حل آن دارد یا نیازهایی باشد که به دنبال برآورده شدن آن‌هاست. از خود پرسید:
  - مشتری در تلاش برای انجام کدام کارهای عملیاتی است؟
  - مشتری در تلاش برای انجام کدام فعالیت‌های اجتماعی است؟
  - مشتری در تلاش برای رفع کدام نیازهای احساسی است؟
  - مشتری در تلاش برای رفع کدام نیازهای اساسی است؟
 سپس کارها را بر اساس اهمیتی که مشتریان برای آن‌ها قائل هستند اولویت‌بندی کنید.
- **رنج‌ها/دردهای مشتری<sup>۳۶۲</sup>:** احساسات منفی، هزینه‌ها، موقعیت‌های ناخواسته و ریسک‌هایی را که مشتری قبل، بعد و حین انجام کار تجربه کرده است پیدا کنید. از خود پرسید:

<sup>361</sup> Customer Jobs

<sup>362</sup> Customer Pains



- مشتری چه چیزهایی را بسیار پرهزینه می‌داند؟ (مواردی که زمان بر است، هزینه بر است، نیاز به تلاش‌های اساسی دارد و ...)
  - چه چیزی باعث می‌شود مشتری احساس بدی داشته باشد؟ (احساس‌هایی مانند ناامیدی، نگرانی، رنجش و هرآنچه که مشتری را به در دسر می‌اندازد و ...)
  - راه‌حل‌های فعلی به چه دلیلی برای مشتریان ناکافی هستند؟ (به‌عنوان مثال به دلیل نقص ویژگی‌ها و کارایی، عملکرد بد و ...)
  - مشکلات اصلی و چالش‌هایی که مشتری با آن‌ها مواجه می‌شود کدام است؟ (به‌عنوان مثال درک نحوه انجام کار، دشواری انجام کار، تعارض‌ها و ... می‌توانند چالش‌های اصلی مشتری باشند.)
  - مشتری با چه پیامدهای منفی اجتماعی روبرو است یا از آن‌ها واهمه دارد؟ (به‌عنوان مثال از دست دادن وجهه اجتماعی، قدرت، اعتماد، موقعیت و ...)
  - مشتریان از چه ریسک‌هایی می‌ترسند؟ (ریسک‌های مالی، اجتماعی، فنی، مواردی که می‌تواند به طرز ناگواری پیش رود و ...)
  - چه چیزهایی مشتری را شب‌ها بیدار نگه می‌دارد؟ (مشکلات بزرگ، نگرانی‌ها و ...)
  - مشتریان چه اشتباهات رایجی انجام می‌دهند؟ (به‌عنوان مثال اشتباه در طرز استفاده و ...)
  - چه موانعی مشتریان را از اتخاذ راه‌حل‌ها باز می‌دارد؟ (به‌عنوان مثال هزینه‌های سرمایه‌گذاری پیش‌رو، منحنی یادگیری، مقاومت در برابر تغییر و ...)
- سپس دردهای مشتری را با توجه به شدت، تعداد تکرار و درجه اهمیت آن‌ها رتبه‌بندی کنید.
- **گنج‌ها/منافع مشتری<sup>۲۶۳</sup>**: در گام بعد مزایا و منافی که مشتری انتظار دارد، طالب آن است یا از بودن آن‌ها احساس رضایت می‌کند را مشخص کنید. این منافع می‌تواند شامل ابزارهای کاربردی، دست‌آوردهای اجتماعی، احساسات مثبت و صرفه‌جویی در هزینه و ... باشد. از خود بپرسید:
    - صرفه‌جویی در چه چیزی مشتری را بیش‌تر خوشحال می‌کند؟ (صرفه‌جویی در زمان، پول، کار و ...)
    - مشتری چه پیامدهایی را انتظار دارد و چه چیزی فراتر از انتظارات اوست؟ (به‌عنوان مثال سطح کیفیت، بیش‌تر شدن چیزی، کم‌تر شدن چیز دیگری و ...)
    - راه‌حل‌های فعلی چگونه مشتری را خوشحال می‌کنند؟ (مثلاً ویژگی‌های خاص، عملکرد، کیفیت و ...)
    - چه چیزی کار یا زندگی مشتری را راحت‌تر می‌کند؟ (خدمات بیش‌تر، هزینه کم‌تر و ...)
    - مشتری در آرزوی کدام پیامدهای مثبت اجتماعی است؟ (به‌عنوان مثال چیزهایی که باعث می‌شود مشتری به لحاظ اجتماعی خوب به نظر بیاید، چیزهایی که باعث ایجاد قدرت و موقعیت اجتماعی می‌شود و ...)
    - مشتریان به دنبال چه چیزهایی هستند؟ (طراحی زیبا، ضمانت‌نامه، ویژگی‌های خاص، قابلیت‌های بیش‌تر و ...)
    - رویای مشتریان چیست؟ (دست‌آوردهای بزرگ، آسودگی زیاد و ...)
    - مشتری موفقیت و عدم موفقیت را چگونه ارزیابی می‌کند؟ (مثلاً در عملکرد، هزینه و ...)
    - چه چیزی احتمال اتخاذ یک راه‌حل را افزایش می‌دهد؟ (به‌عنوان مثال هزینه خرید کم‌تر، هزینه سرمایه‌گذاری کم‌تر، ریسک کم‌تر، کیفیت بهتر، عملکرد، طراحی و ...)
- در نهایت بررسی کنید کدام منافع برای مشتریان ارزشمندتر است؟ سپس بر این اساس منافع مشتری را رتبه‌بندی کنید.

ارزش پیشنهادی در بوم ارزش پیشنهادی: پس از شناسایی دقیق نیازمندی‌های مشتری، ارزش پیشنهادی خود را تعیین کنید.

- **محصول و خدمات<sup>۳۶۴</sup>:** از خود بپرسید کدام یک از محصولات و خدماتی که ارائه می‌دهید مشتری را در دستیابی به یک کارکرد عملی، اجتماعی یا احساسی یاری کرده یا نیازهای اساسی او را برآورده می‌کند؟ محصولات و خدمات می‌توانند به صورت ملموس (کالاهای تولیدی یا خدمات رو در رو)، دیجیتال/ مجازی (دانلود، خدمات آنلاین)، نامشهود (حق چاپ، ضمانت کیفی) یا مالی (صندوق‌های سرمایه‌گذاری، خدمات مالی) باشند. تمام محصولات و خدمات را با توجه به اهمیت آن‌ها برای مشتری رتبه‌بندی کنید. سپس مشخص کنید آیا آن‌ها برای مشتری حیاتی هستند؟
- **کاهنده‌های درد<sup>۳۶۵</sup>:** حال تعیین کنید چگونه محصولات یا خدمات شما دردهای مشتری را تسکین می‌بخشند، چگونه احساسات منفی، هزینه‌ها، موقعیت‌های ناخواسته و ریسک‌های قبلی حین و بعد از انجام کار را از بین برده یا کاهش می‌دهند.

- چگونه موجب کاهش هزینه‌ها می‌شوید؟
  - چگونه باعث می‌شوید مشتریان احساس بهتری داشته باشند؟
  - چگونه راه‌حل‌های ناکافی را توسعه می‌دهید؟
  - چگونه به چالش‌ها و مشکلات مشتریان خود خاتمه می‌دهید؟
  - چگونه ترس‌ها یا عواقب منفی اجتماعی که مشتری با آن‌ها روبرو می‌شوند را از بین می‌برید؟
  - چگونه ریسک‌های مشتری را از بین می‌برید؟
  - چگونه به مشتریان کمک می‌کنید که شب‌ها آسوده بخوابند؟
  - چگونه اشتباهات رایج مشتریان را از بین برده یا محدود می‌کنید؟
  - چگونه موانعی که مشتری را از اتخاذ راه‌حل بازمی‌دارد از بین می‌برید؟
- **گنج آفرینان/افزاینده‌های منافع<sup>۳۶۶</sup>:** در نهایت مشخص کنید چگونه محصولات یا خدمات شما موجب افزایش منافع مشتریان می‌شوند. محصولات یا خدمات شما چگونه منافی که مشتری انتظار دارد، طالب آن است یا موجب خوشحالی وی می‌شود از جمله ابزارهای کاربردی، دست‌آوردهای اجتماعی، احساسات مثبت و صرفه‌جویی در هزینه را ایجاد می‌کند.

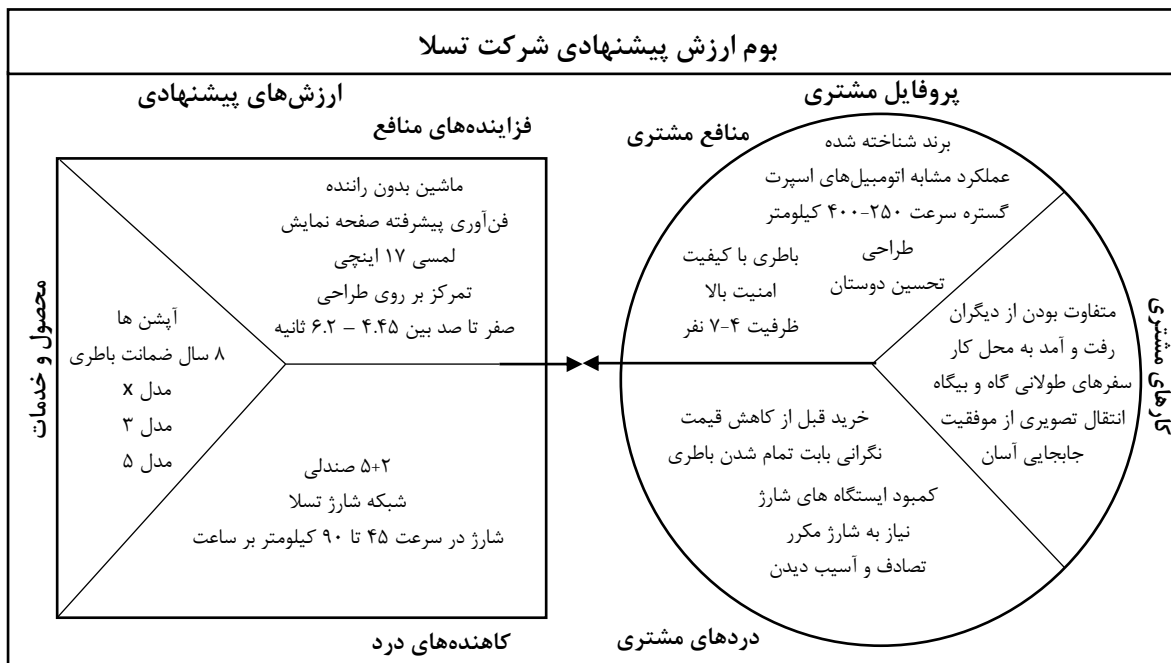
- با ایجاد صرفه‌جویی در چه چیزهایی موجب خوشحالی مشتری می‌شوید؟
- چگونه نتایج مورد انتظار یا فراتر از انتظار مشتریان را ایجاد می‌کنید؟
- چگونه از راه‌حل‌های فعلی که موجب رضایت مشتری می‌شود نسخه‌برداری کرده یا آن‌ها را ارتقا می‌دهید؟
- چگونه کار یا زندگی مشتری را راحت‌تر می‌کنید؟
- چگونه عواقب مثبت اجتماعی را که مشتری در طلب آن است ایجاد می‌کنید؟
- چگونه کاری را انجام می‌دهید که مشتریان به دنبال آن هستند؟
- چگونه رویای مشتریان را تحقق می‌بخشید؟
- چگونه اتخاذ یک تصمیم را برای مشتری راحت‌تر می‌کنید؟

<sup>364</sup> Products & Services

<sup>365</sup> Pain Relievers

<sup>366</sup> Gain Creators

با پاسخ‌گویی به سوالات فوق می‌توانید محصول یا خدماتی را ایجاد کنید که دقیقاً منطبق بر نیازمندی‌های مشتری است. به‌عنوان مثال در تصویر زیر نمونه بوم ارزش پیشنهادی شرکت تسلا (تولیدکننده خودروهای برقی) را مشاهده می‌کنید.



تصویر ۱۴۴. بوم ارزش پیشنهادی شرکت تسلا موتورز

در صورتی که یک سازمان محصولات یا خدمات خود را به گروه‌های مختلفی از مشتریان ارائه می‌کند، به دلیل تفاوت در ویژگی‌ها و نیازمندی‌های هر گروه می‌بایست برای هر گروه از مشتریان یک پرسونا و یک بوم ارزش پیشنهادی مجزا تهیه کند.

**گام ۳: کانال‌ها<sup>۳۶۷</sup>.** مشتری از چه طریقی از ارزش‌های پیشنهادی شما اطلاع می‌یابد؟ این ارزش‌ها از چه طریقی در اختیار مشتریان قرار می‌گیرند؟

منظور از کانال‌های توزیع، راه‌های مختلفی است که سازمان از طریق آن‌ها ارزش‌های پیشنهادی خود را به مشتریان ارائه می‌دهد. راه‌های ارتباطی و شبکه‌های توزیع و فروش نقطه اتصال یک سازمان با مشتری بوده و نقش بسیار مهمی در تجربه مشتری<sup>۳۶۸</sup> دارند. کانال‌های یک سازمان عملکردهای متفاوتی دارند:

- افزایش آگاهی مشتریان در مورد محصولات و خدمات.
- کمک به مشتریان برای ارزیابی ارزش پیشنهادی سازمان.
- اجازه به مشتریان برای خرید محصولات و خدمات خاص.
- ارائه یک ارزش پیشنهادی به مشتریان.
- ارائه خدمات پس از فروش به مشتریان.

<sup>367</sup> Channels

<sup>368</sup> Customer Experience

یافتن ترکیب مناسبی از کانال‌ها برای جلب رضایت مشتری در دستیابی به یک ارزش پیشنهادی امر بسیار مهمی است. مشتریان می‌توانند از طریق کانال‌های سازمان شما یا شرکای تجارستان یا ترکیبی از هر دو به ارزش‌های ارائه شده دست یابند:

- **کانال‌های سازمانی<sup>۳۶۹</sup>:** کانال‌های درون سازمانی می‌توانند شامل مسئولان فروش سازمان، وبسایت یا خرده‌فروشی‌های تحت نظارت سازمان باشند. کانال‌های سازمانی دارای حاشیه سود بالاتری بوده اما نیاز به هزینه ایجاد و راه‌اندازی بالاتری نیز دارند.
- **کانال‌های شرکا<sup>۳۷۰</sup>:** استفاده از کانال‌های شرکا حالت غیرمستقیم داشته و طیف گسترده‌ای از گزینه‌ها شامل کانال‌های توزیع عمده‌فروشی، خرده‌فروشی یا وبسایت تحت مالکیت شرکا را شامل می‌شود. استفاده از کانال‌های شرکا منجر به حاشیه سود پایین‌تر می‌شود، اما به سازمان اجازه می‌دهد تا قدرت خود را گسترش داده و از نقاط قوت شرکا بهره‌مند شود.

کانال‌ها همچنین می‌توانند در دو نوع مستقیم و غیر مستقیم وجود داشته باشند. به‌عنوان مثال وبسایت تحت مالکیت سازمان، یک کانال سازمانی مستقیم و خرده‌فروشی‌های تحت نظارت سازمان یک کانال سازمانی غیر مستقیم است. کانال‌های ارتباطی دارای ۵ فاز مختلف هستند، این فازها مراحل هستند که می‌بایست با استفاده از کانال‌های ارتباطی راهی برای پاسخ‌گویی به آن‌ها ایجاد کنیم:

- ۱- **فاز آگاهی:** منظور از این فاز همان تبلیغات و آشنایی مشتریان با محصولات و خدمات سازمان است. چگونه می‌توان آگاهی درباره محصولات و خدمات سازمان را افزایش داد؟
- ۲- **فاز ارزیابی:** در این فاز به مشتری کمک می‌شود که ارزش‌های ارائه شده توسط سازمان را با رقبا مقایسه کند. چگونه می‌توان به مشتریان در ارزیابی ارزش پیشنهادی سازمان کمک کرد؟
- ۳- **فاز خرید:** چگونه می‌توان امکان خرید محصولات و خدمات مختلف را برای مشتریان فراهم آورد؟
- ۴- **فاز تحویل:** ارزش پیشنهادی چگونه به مشتری تحویل داده می‌شود؟
- ۵- **فاز پس از فروش:** خدمات پس از فروش چگونه به مشتری ارائه می‌شود؟

**گام ۴: ارتباط با مشتریان<sup>۳۷۱</sup>.** هر کدام از بخش‌های مشتری انتظار چه نوع روابطی را دارند؟ کدام راه‌های ارتباطی را ایجاد کرده‌اید؟ هزینه ایجاد این ارتباطات چقدر است؟ و این ارتباطات چگونه با سایر اجزای کسب‌وکار هماهنگ شده است؟ یک سازمان باید نوع ارتباطی که می‌خواهد با هر بخش مشتری برقرار کند، روشن کند. ارتباط با مشتریان از طریق کانال‌های مختلف سازمان ایجاد می‌شود. ایجاد ارتباط با مشتریان در راستای جذب و حفظ مشتری و افزایش فروش است. نوع روابطی که شما با مشتریان برقرار می‌کنید به‌طور عمیقی، تجربه مشتری را تحت تأثیر قرار می‌دهد. انواع مختلف ارتباط با مشتریان می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

- **کمک فردی:** این نوع ارتباط با مشتری مبتنی بر تعامل انسانی است. به این معنی که مشتری می‌تواند با یک نماینده مشتری در شرکت برای دریافت کمک در طول فرآیند فروش یا پس از آن ارتباط برقرار کند. این رابطه ممکن است به‌صورت رو در رو در محل فروش، یا از طریق مراکز تماس، ایمیل یا سایر راه‌های ارتباطی باشد.

<sup>369</sup> Own Channels

<sup>370</sup> Partner Channels

<sup>371</sup> Customer Relation

- **کمک فردی اختصاصی:** این رابطه شامل اختصاص دادن یک نماینده ویژه به مشتری خاص است. این نوع رابطه نمایانگر عمیق‌ترین و صمیمی‌ترین نوع رابطه با مشتری بوده و معمولاً در یک مدت زمان طولانی ایجاد می‌شود. به‌عنوان مثال در بانک‌های خصوصی، نمایندگانی به‌طور اختصاصی در خدمت مشتریان با ارزش‌دارایی بالا هستند. روابط مشابهی را می‌توان در مشاغل دیگر نیز یافت که در آن‌ها مدیران کلیدی رابطه خود را با مشتریان مهم حفظ می‌کنند.
- **سلف سرویس:** در این نوع رابطه، شرکت رابطه مستقیمی با مشتریان برقرار نمی‌کند بلکه وسایل مورد نیاز را برای مشتریان فراهم می‌آورد تا در صورت نیاز بتوانند به خودشان کمک کنند.
- **سرویس‌های خودکار:** این نوع رابطه، شکل پیچیده‌تری از سلف سرویس را با فرآیندهای خودکار ترکیب می‌کند. به‌عنوان مثال، حساب‌های شخصی آنلاین امکان دسترسی به خدمات سفارشی را برای مشتریان فراهم می‌کنند. به این صورت که مشتریان خاص و ویژگی‌ها و نیازمندی‌های ایشان را از روی سوابق قبلی شناسایی کرده و بر این اساس اطلاعاتی را به آن‌ها ارائه می‌دهند. حتی می‌توانند پیشنهادهایی را نیز به مشتری ارائه دهند. مثلاً از روی سوابق خریدهای قبلی، کتاب یا فیلم‌های مورد علاقه مشتری را به وی پیشنهاد می‌دهند.
- **جوامع / انجمن‌ها:** امروزه شرکت‌ها به‌طور فزاینده‌ای از انجمن‌های کاربری برای مشارکت بیش‌تر مشتریان و تسهیل ارتباط بین اعضای جامعه استفاده می‌کنند. بسیاری از شرکت‌ها انجمن‌های آنلاین را که به کاربران امکان تبادل اطلاعات و حل مشکلات یکدیگر را می‌دهد ایجاد و حفظ می‌کنند. این انجمن‌ها می‌توانند در شناسایی بهتر مشتریان به سازمان‌ها کمک کنند. به‌عنوان مثال زمانی که شرکت گلاکسو<sup>۳۷۲</sup> یک محصول لاغری بدون نیاز به نسخه را معرفی نمود اقدام به ایجاد یک انجمن آنلاین برای مشتریان کرد تا از این طریق با چالش‌های بزرگسالان دارای اضافه وزن آشنا شده و نیازها و انتظارات مشتریان را بهتر مدیریت کند.
- **خلق مشترک:** در این نوع رابطه شرکت‌ها پا را از رابطه سنتی مشتری-فروشنده فراتر گذاشته و به‌طور مشترک با مشتریان خود اقدام به ایجاد ارزش می‌کنند. به‌عنوان مثال سایت آمازون مشتریان را دعوت به نوشتن نظرات خود می‌کند تا از این طریق برای سایر دوست‌داران کتاب ایجاد ارزش نماید. برخی از شرکت‌ها برای دریافت کمک از مشتریان در طراحی محصولات جدید و نوآورانه آن‌ها را استخدام می‌کنند. برخی دیگر، مانند یوتیوب از مشتریان می‌خواهند تا با بارگذاری ویدئو، محتوای عمومی را ایجاد کنند.

**گام ۵: جریان درآمد ۲۷۳.** اگر مشتریان قلب کسب‌وکار شما را تشکیل دهند، جریان‌های درآمد شریان‌های آن هستند. جریان‌های درآمد نشان‌دهنده روش شما برای تولید پول از بخش‌های مختلف مشتریان و ارزش‌های پیشنهادی است. باید از خود بپرسید هر بخش مشتری واقعاً برای چه ارزشی حاضر به پرداخت پول است؟ مشتری ترجیح می‌دهد پول را چگونه بپردازد؟ هر جریان درآمدی چه سهمی از کل درآمدها را به خود اختصاص می‌دهد؟

پاسخ صحیح به این سوال‌ها سازمان را قادر می‌سازد که یک یا چند جریان درآمد را از هر بخش مشتری تولید کند. انواع جریان‌های درآمد شامل موارد زیر می‌باشند:

- **فروش دارایی:** رایج‌ترین جریان درآمد از طریق فروش حق مالکیت یک محصول فیزیکی ناشی می‌شود. به‌عنوان مثال شرکت آمازون، کتاب، موسیقی، لوازم الکترونیکی و سایر محصولات را به‌صورت آنلاین می‌فروشد.
- **هزینه استفاده:** این جریان درآمدی در ازای استفاده از یک خدمت خاص ایجاد می‌شود. مشتری هرچه بیش‌تر از آن خدمت استفاده کند، پول بیش‌تری باید بپردازد. به‌عنوان مثال یک اپراتور تلفن همراه با احتساب زمان مکالمات مشتری اقدام به دریافت هزینه از وی می‌کند.

<sup>372</sup> GlaxoSmithKline

<sup>373</sup> Revenue Stream

- **هزینه اشتراک:** این جریان درآمدی با فروش دسترسی مداوم به یک سرویس ایجاد می‌شود. به‌عنوان مثال یک سالن ورزشی در ازای دسترسی به امکانات ورزشی خود، اشتراک ماهانه یا سالانه خود را می‌فروشد. یا **World of Warcraft Online**، یک بازی رایانه‌ای مبتنی بر وب است که به کاربران این امکان را می‌دهد تا در ازای پرداخت اشتراک ماهانه، به‌صورت آنلاین بازی کنند. یا شرکت نوکیا با دریافت حق اشتراک، به کاربران خود اجازه استفاده از یک بانک موسیقی را می‌دهد.
- **قرض / اجاره / لیزینگ:** این جریان درآمدی با اعطای حق انحصاری استفاده از دارایی خاص برای مدت مشخص و در ازای پرداخت مبلغ معین ایجاد می‌شود. به‌عنوان مثال سایت **Zipcar.com** این امکان را برای مشتریان فراهم می‌آورد تا برای ساعاتی در شهرهای آمریکای شمالی اتومبیل کرایه کنند. خدمات این سایت باعث شده است که بسیاری از مردم به جای خرید اتومبیل تصمیم به اجاره گیرند.
- **اعطای مجوز:** این جریان درآمد با دادن مجوز به مشتریان برای استفاده از مالکیت معنوی محافظت شده در ازای پرداخت هزینه ایجاد می‌شود. صدور مجوز این امکان را برای صاحبان خود فراهم می‌آورد تا بدون نیاز به تولید یک محصول یا تجاری‌سازی یک سرویس، درآمد حاصل از دارایی خود را بدست آورند. به‌عنوان مثال صدور مجوز در صنعت رسانه رایج است، به‌طوری که صاحبان محتوا حق کپی رایت را با فروش مجوز استفاده به شخص ثالث حفظ می‌کنند. به همین ترتیب در بخش‌های فن‌آوری، صاحبان حق ثبت اختراع به شرکت‌های دیگر مجوز استفاده از یک فن‌آوری خاص را در قبال پرداخت هزینه می‌دهند.
- **حق کارگزاری:** این جریان درآمد از انجام خدمات واسطه‌گری که به نمایندگی از دو یا چند طرف انجام می‌شود حاصل می‌گردد. به‌عنوان مثال ارائه‌دهندگان کارت‌های اعتباری در ازای هر معامله که بین بازرگانان و مشتریان دارندگان کارت‌های اعتباری انجام می‌شود درصدی از ارزش معامله را دریافت می‌کنند. یا نمایندگان املاک و مستغلات به ازای هر معامله بین خریدار و فروشنده، کمیسیون می‌گیرند.
- **تبلیغات:** این جریان درآمد ناشی از هزینه انجام تبلیغات برای یک محصول، خدمت یا برندی خاص حاصل می‌شود. به‌عنوان مثال صنعت رسانه و برگزارکنندگان رویدادهای رسانه‌ای بر درآمدهای ناشی از تبلیغات بسیار متکی هستند. در سال‌های اخیر نرم افزارها و سایت‌ها نیز بر درآمد ناشی از تبلیغات بسیار تمرکز کرده‌اند.

هر جریان درآمد ممکن است دارای سازوکارهای مختلف قیمت‌گذاری باشد. سازوکارهای قیمت‌گذاری به تأثیر قیمت‌گذاری یک محصول به عرضه و تقاضای مورد انتظار آن اشاره دارد. سازوکار قیمت‌گذاری انتخاب شده، تأثیر قابل توجهی در درآمد حاصله دارد. سازوکارهای قیمت‌گذاری را می‌توان به دو دسته قیمت‌گذاری ثابت<sup>۳۷۴</sup> و قیمت‌گذاری پویا<sup>۳۷۵</sup> تقسیم‌بندی کرد. در قیمت‌گذاری ثابت به دلیل عدم تغییر در ورودی‌های محصول، قیمت به‌صورت ثابت و از پیش تعیین شده می‌باشد. در قیمت‌گذاری پویا قیمت‌ها براساس شرایط بازار و تغییر در ورودی‌های محصول تغییر می‌کنند.

#### گام ۶: منابع کلیدی<sup>۳۷۶</sup>. برای ایجاد ارزش‌های پیشنهادی به چه منابع کلیدی نیاز داریم؟

هر مدل کسب‌وکاری نیازمند منابع کلیدی است. منابع این امکان را برای شرکت فراهم می‌کنند که ارزش‌های پیشنهادی را خلق و ارائه نموده، به بازارها دسترسی پیدا کرده، روابط خود را با بخش‌های مشتری حفظ کرده و کسب درآمد کند. در کسب‌وکارهای مختلف، به منابع کلیدی متفاوتی نیاز می‌باشد. به‌عنوان مثال یک تولیدکننده ریزتراشه نیازمند امکانات تولیدی با سرمایه زیاد است در حالی که تمرکز طراح ریزتراشه بیش‌تر روی نیروی انسانی است. منابع کلیدی می‌تواند شامل موارد زیر باشد:

<sup>374</sup> Fixed Pricing

<sup>375</sup> Dynamic Pricing

<sup>376</sup> Key Resources

- **منابع فیزیکی:** این دسته از منابع شامل دارایی‌های فیزیکی مانند تأسیسات تولیدی، ساختمان‌ها، وسایل نقلیه، ماشین‌ها، سیستم‌ها، سیستم‌های نقطه فروش و شبکه‌های توزیع هستند. به‌عنوان مثال خرده‌فروشی‌های مثل والمارت و آمازون به شدت بر منابع فیزیکی که سرمایه زیادی می‌طلبند متکی هستند. والمارت شبکه جهانی عظیمی از فروشگاه‌های زنجیره‌ای و زیرساخت‌های لجستیکی دارد و آمازون زیرساخت فن‌آوری اطلاعات و لجستیکی گسترده دارد.
- **مالکیت معنوی:** مالکیت معنوی مانند برندها، دانش اختصاصی، حق ثبت اختراع و حق چاپ، مشارکت‌ها و بانک‌های اطلاعاتی مشتریان به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان مؤلفه‌های مهم یک مدل کسب‌وکار قوی محسوب می‌شوند. توسعه مالکیت معنوی دشوار است اما زمانی که با موفقیت ایجاد شد، ارزش قابل‌توجهی ایجاد می‌کند. به‌عنوان مثال شرکت‌های تولیدکننده کالاهای مصرفی مانند نایک و سونی به شدت بر روی برند خود به‌عنوان یک منبع معنوی مهم تکیه می‌کنند. شرکت‌هایی مانند مایکروسافت و SAP به نرم‌افزار خود و مالکیت معنوی آن که طی سال‌ها توسعه یافته است وابسته هستند. یا یک مثال خوب، دانش اختصاصی سیستم تولید شرکت تویوتا است که برای این شرکت این امکان را فراهم آورده است که از طریق بهبود فرآیند، به‌طور مداوم، بهره‌وری و کیفیت خود را در طول چندین دهه افزایش دهد. این دسته از منابع با عنوان منابع نامشهود نیز یاد می‌شوند.
- **نیروی انسانی:** هر شرکتی به نیروی انسانی نیاز دارد اما سرمایه انسانی در بعضی از کسب‌وکارها از اهمیت بالاتری برخوردار هستند. به‌عنوان مثال، منابع انسانی در صنایع دانش بنیان و خلاقانه بسیار مهم است. مثلاً یک شرکت دارویی مانند Novartis به شدت به منابع انسانی متکی است زیرا مدل کسب‌وکار آن مبتنی بر گروه بزرگی از دانشمندان باتجربه و نیروی فروش بزرگ و ماهر است.
- **منابع مالی:** برخی از مدل‌های کسب‌وکار نیازمند منابع مالی یا ضمانت‌های مالی مانند پول نقد، اعتبارات، یا حق خرید سهام برای استخدام کارمندان کلیدی هستند. مثلاً در شرکت اریکسون که تولیدکننده‌ای در صنعت مخابرات است، این امکان برای شرکت فراهم است تا از بانک‌ها و بازارهای سرمایه قرض گرفته سپس بخشی از عایدی خود را صرف تأمین مالی تولیدکنندگان تجهیزات کند تا از این طریق اطمینان حاصل نماید که تجهیزات تولید شده به‌جای رقبا به او تحویل داده می‌شوند.

#### گام ۷: فعالیت‌های کلیدی<sup>۳۷۷</sup>. فعالیت‌های کلیدی شما برای خلق ارزش پیشنهادی کدام‌ها هستند؟

مدل کسب‌وکار شما نیاز به تعدادی فعالیت کلیدی دارد. منظور از فعالیت‌های کلیدی، مهم‌ترین اقداماتی است که شرکت باید برای دستیابی به عملکرد موفق انجام دهد. فعالیت‌های کلیدی نیز مانند منابع کلیدی، برای خلق ارزش‌های پیشنهادی، دستیابی به بازارها، حفظ روابط با مشتریان و کسب درآمد الزامی هستند و باز مانند منابع کلیدی بسته به نوع مدل کسب‌وکار متفاوت می‌باشند. مثلاً برای تولیدکننده نرم‌افزار مایکروسافت، توسعه نرم‌افزار یک فعالیت کلیدی است. برای تولیدکننده رایانه‌های Dell، مدیریت زنجیره تأمین فعالیت کلیدی محسوب می‌شود و برای مشاورز مکینزی، حل مسئله یک فعالیت کلیدی است. فعالیت‌های کلیدی را می‌توان به شرح زیر طبقه‌بندی کرد:

- **فعالیت‌های تولیدی:** این فعالیت‌ها به طراحی، ساخت و تحویل یک محصول در مقادیر قابل ملاحظه و یا کیفیت عالی مربوط می‌شوند. در مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های تولیدی، فعالیت حاکم فعالیت‌های تولیدی است.
- **حل مسئله:** این فعالیت‌ها شامل ارائه راهکارهای جدید برای حل مشکلات خاص مشتریان می‌باشند. عموماً فعالیت‌های شرکت‌های مشاوره‌ای، بیمارستان‌ها و سایر سازمان‌های خدماتی از نوع فعالیت‌های حل مسئله است. این مدل‌های کسب‌وکار، نیازمند فعالیت‌هایی مانند مدیریت دانش و آموزش مداوم هستند.
- **بسترهای نرم افزاری / شبکه:** در مدل‌های کسب‌وکاری که با یک پلتفرم (بستر نرم‌افزاری) به‌عنوان منابع کلیدی طراحی شده‌اند، فعالیت‌های مرتبط با مدیریت پلتفرم یا شبکه، حاکم است. شبکه‌ها، سیستم‌های Match-

**Making**، نرم‌افزارهای مختلف و حتی برندها می‌توانند به‌عنوان یک پلتفرم عمل کنند. به‌عنوان مثال مدل کسب‌وکار شرکت eBay مستلزم آن است که شرکت به‌طور مداوم بستر نرم‌افزاری خود را توسعه داده و آن را حفظ کند. مدل کسب‌وکار شرکت میکروسافت نیاز به مدیریت ارتباط بین سایر نرم‌افزارها و سیستم عامل ویندوز دارد.

**گام ۸: شرکای کلیدی**<sup>۳۷۸</sup>. شرکای کلیدی، شبکه‌ای از تأمین‌کنندگان و شرکا را توصیف می‌کند که باعث عملکرد صحیح مدل کسب و کار می‌شوند. تأمین‌کنندگان اصلی شما کدام‌ها هستند؟ کدام منابع اصلی را از طریق شرکا بدست می‌آورید؟ شرکا کدام فعالیت‌های اصلی را برای شما انجام می‌دهند؟

سازمان‌ها به دلایل مختلفی با یکدیگر مشارکت می‌کنند و مشارکت‌ها به سنگ بنای بسیاری از مدل‌های کسب‌وکار تبدیل شده‌اند. سازمان‌ها به‌منظور بهینه‌سازی مدل‌های کسب‌وکاری خود، کاهش ریسک یا کسب منابع، با یکدیگر مشارکت می‌کنند. می‌توان میان چهار نوع مختلف از مشارکت تمایز قائل شد:

- مشارکت استراتژیک بین شرکت‌هایی که با یکدیگر رقیب نیستند.
- مشارکت‌های استراتژیک با رقبا.
- سرمایه‌گذاری مشترک برای توسعه کسب‌وکارهای جدید.
- مشارکت میان خریدار و تأمین‌کننده برای حصول اطمینان از تأمین منابع.

سه انگیزه زیر برای شراکت وجود دارد:

- **بهینه‌سازی و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس:** ابتدایی‌ترین شکل مشارکت یا رابطه میان خریدار- تأمین‌کننده به‌منظور بهینه‌سازی تخصیص منابع و فعالیت‌ها طراحی شده است. این که یک شرکت بتواند کلیه منابع را در اختیار داشته باشد یا هر فعالیتی را به‌تنهایی انجام دهد امری غیرمنطقی است. بهینه‌سازی و صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس معمولاً به‌منظور کاهش هزینه‌ها شکل گرفته و شامل برون‌سپاری و اشتراک‌گذاری زیرساخت‌ها می‌شود.
- **کاهش ریسک و عدم قطعیت:** در یک محیط رقابتی که عدم قطعیت ویژگی بارز آن است، مشارکت می‌تواند منجر به کاهش ریسک شود. برای رقبا، رقابت با یکدیگر در یک حیطه و ایجاد اتحادی استراتژیک در حیطه‌ای دیگر امری غیرمعمول نیست. به‌عنوان مثال، Blu-ray یک نوع دیسک نوری است که به‌طور مشترک توسط گروهی از تولیدکنندگان لوازم الکترونیکی مصرفی جهان، تولیدکنندگان رایانه‌های شخصی و تولیدکنندگان رسانه ایجاد شده است. این گروه با همکاری یکدیگر فن‌آوری Blu-ray را به بازار عرضه کرده‌اند اما اعضای آن در فروش محصولات Blu-ray خود با یکدیگر رقابت می‌کنند.
- **کسب منابع و فعالیت‌های خاص:** تعداد کمی از شرکت‌ها کلیه منابع مورد نیاز خود را دارا بوده و کلیه فعالیت‌های مورد نیاز مدل کسب‌وکار خود را به‌تنهایی انجام می‌دهند. در عوض آن‌ها با اتکا به شرکتهای دیگر برای تأمین منابع خاص یا انجام برخی فعالیت‌ها، قابلیت‌های خود را گسترش می‌دهند. چنین مشارکت‌هایی می‌تواند با نیاز به کسب دانش، مجوز یا دسترسی به مشتریان ایجاد شود. به‌عنوان مثال، یک بیمه‌گذار ممکن است تصمیم بگیرد به جای توسعه نیروی فروش خود، از دلالتان مستقل برای فروش سیاست‌های خود استفاده کند.

**گام ۹: ساختار هزینه‌ها**<sup>۳۷۹</sup>. ساختار هزینه‌ها تمام هزینه‌هایی که اجرای کسب‌وکار متحمل می‌کند را نشان می‌دهد. مهم‌ترین هزینه‌های ذاتی در کسب‌وکار شما چیست؟ کدام منابع و کدام فعالیت‌های اصلی، گران‌تر هستند؟ ساختار هزینه‌ها، مهم‌ترین هزینه‌هایی که حین اجرای یک مدل کسب و کار ایجاد می‌شود را توصیف می‌کند. خلق و ارائه ارزش، حفظ ارتباط با مشتری و ایجاد درآمد، همگی باعث ایجاد هزینه‌هایی می‌شوند. این هزینه‌ها پس از تعریف منابع

<sup>378</sup> Key Partners

<sup>379</sup> Cost Structure



کلیدی، فعالیت‌های کلیدی و شرکای کلیدی می‌توانند به سادگی محاسبه شوند. بدیهی است که در هر مدل کسب‌وکار، هزینه‌ها باید به حداقل کاهش یابند. به‌عنوان مثال خطوط هواپیمایی غیر تجملاتی، مدل‌های کسب‌وکاری را بر محور ساختارهای کم‌هزینه بنا کرده‌اند. اما ساختارهای کم‌هزینه برای برخی از مدل‌های کسب‌وکار مهم‌تر از سایرین است. بنابراین ایجاد تمایز میان دو دسته از ساختارهای هزینه در مدل‌های کسب‌وکار مفید به نظر می‌رسد:

- **ساختارهای هزینه‌محور:** مدل‌های کسب‌وکار هزینه‌محور بر کاهش هزینه‌ها تا حد امکان تمرکز دارند. هدف این رویکرد ایجاد و حفظ کم‌هزینه‌ترین ساختارهای ممکن، استفاده از ارزش‌های پیشنهادی کم‌هزینه‌تر، بیش‌ترین میزان اتوماسیون و برون‌سپاری گسترده است. خطوط هوایی غیرتجملاتی مانند Southwest, easyJet یا Ryanair نمونه‌هایی از مدل‌های کسب‌وکاری هزینه‌محور هستند.
- **ساختارهای ارزش‌محور:** برخی شرکت‌ها کم‌تر به هزینه‌های طراحی مدل کسب‌وکار خود توجه کرده و در عوض بر خلق ارزش متمرکز می‌شوند. ارزش‌های پیشنهادی اعلاء و خدمات اختصاصی سطح بالا از ویژگی‌های مدل‌های کسب‌وکارهای ارزش‌محور است. هتل‌های لوکس با تسهیلات پر زرق و برق و خدمات انحصاری در این رده قرار می‌گیرند.

ساختارهای هزینه می‌توانند دارای خصوصیات زیر باشند:

- **صرفه اقتصادی ناشی از مقیاس:** صرفه اقتصادی یک کسب‌وکار با افزایش مقیاس آن بیش‌تر می‌شود. برای مثال شرکت‌های بزرگ‌تر در خریدهای عمده از نرخ‌های خرید پایین‌تر سود می‌برند. این موضوع و سایر عوامل موجب می‌شود که با افزایش تولید، متوسط هزینه هر واحد کاهش یابد.
- **صرفه اقتصادی ناشی از محدوده:** صرفه اقتصادی یک کسب‌وکار با افزایش وسعت دامنه فعالیت‌های آن بیش‌تر می‌شود. به‌عنوان مثال در یک شرکت بزرگ، فعالیت‌های بازاریابی یا کانال‌های توزیع مشابه ممکن است با پشتیبانی از چندین محصول موجب صرفه اقتصادی بیش‌تری شوند.
- **هزینه‌های ثابت:** این‌ها هزینه‌هایی که هستند که علی‌رغم افزایش حجم محصولات و خدمات تولیدی ثابت باقی می‌ماند. مانند هزینه دستمزد، اجاره و تجهیزات تولیدی. برخی مشاغل مانند شرکت‌های تولیدی دارای سهم بالایی از هزینه‌های ثابت هستند.
- **هزینه‌های متغییر:** هزینه‌هایی که با حجم کالا یا خدمات تولید شده متناسب است را هزینه‌های متغیر می‌گویند. برخی از کسب‌وکارها مانند جشنواره‌های موسیقی، نسبت بالایی از هزینه‌های متغیر دارند.

پس از آشنایی با هریک از بخش‌های بوم مدل کسب‌وکار بیابید نگاهی به یک نمونه بیندازیم.

**مثال.** فرض کنید یک شرکت اینترنتی فروش کالا با چند سال سابقه کار به دنبال توسعه سایت فروش خود است. در این مدل کسب‌وکار امکان خرید کالاهای متنوع از تأمین‌کنندگان مختلف و ارسال آن پس از ثبت سفارش وجود دارد:

- ۱- **بخش مشتریان:** کاربران اینترنت مشتریان این کسب‌وکار هستند. فروشندگان کالا نیز می‌توانند پس از ثبت نام در سایت، با رعایت قوانین تعریف شده به فروش محصولات خود بپردازند.
- ۲- **ارزش پیشنهادی:** این شرکت با ارتباط خوبی که با انواع تأمین‌کنندگان داخلی و واردکنندگان کالا برقرار کرده است، همواره به‌روزترین محصولات از برندهای مختلف را به مشتریان عرضه نموده و اصالت محصولات را ضمانت می‌کند. کالاهای موجود در این سایت، طیف گسترده‌ای از انواع کالاهای ارزان قیمت تا لوکس را در بر می‌گیرد. این امکان برای کاربران وجود دارد که برندهای مختلف از یک کالا را با یکدیگر مقایسه نموده و نظرات سایر کاربران را مطالعه کنند. کلیه سفارش‌ها ظرف حداکثر ۲ روز کاری برای مشتریان ارسال شده و در صورت آسیب دیدن کالا حین حمل،

امکان مرجوع کردن آن تا ۲۴ ساعت وجود دارد. روش‌های پرداخت نیز متنوع بوده و شامل پرداخت درب منزل و پرداخت اینترنتی می‌شود. همچنین امکان پرداخت قسطی تحت شرایط خاص وجود دارد. بسیاری از کالاها با تخفیف ارائه شده و در جشنواره‌های فصلی، امکان خرید کالا با تخفیف‌های زیاد وجود دارد. برای خریدهای با مبالغ بالاتر ۱۰۰,۰۰۰ تومان ارسال کالا رایگان وجود دارد. به این ترتیب مشتریان به مجموعه کاملی از اقلام مصرفی دسترسی داشته و به راحتی می‌توانند اقلام درخواستی خود را درب منزل دریافت کنند.

۳- **کانال‌ها:** ارزش‌های پیشنهادی سایت از طریق تبلیغات تلویزیونی و اینترنتی به اطلاع مشتریان می‌رسد. سفارش‌های ثبت شده برای مشتریان تهران از طریق پیک موتوری و برای شهرستان‌ها از طریق پست ارسال می‌شود. پس از ثبت سفارش مراحل سفارش از طریق پیامک به مشتری اطلاع‌رسانی می‌شود. همچنین مشتری می‌تواند از طریق تلفن یا ایمیل سفارش خود را پیگیری نموده و تا قبل از ارسال سفارش تغییراتی در آن ایجاد کند. همان‌طور که گفته شد برای هر کالا امکان ثبت نظر وجود دارد و کاربران علاوه بر این که می‌توانند از تجربیات یکدیگر استفاده کنند امکان استفاده از قسمت پرسش و پاسخ را نیز خواهند داشت. امکان ثبت شکایات در سایت وجود داشته و به شکایات مشتریان در کوتاه‌ترین زمان ممکن رسیدگی می‌شود.

با توجه به موارد ذکر شده شرکت علاوه بر کانال‌های داخلی مانند وبسایت، تیم فروش و پخش، خدمات پس از فروش و ... از کانال‌های خارجی مانند پست و ... برای ارائه ارزش‌های پیشنهادی به مشتریان استفاده می‌کند.

۴- **ارتباط با مشتریان:** مشتری می‌تواند با استفاده از روش‌های ذکر شده، با یک مسئول فروش در شرکت ارتباط برقرار کند. شرکت همچنین با ارائه انواع اطلاعات و امکانات به مشتری امکان ارتباط سلف سرویس را برای وی فراهم کرده است. در قسمت نظرات کاربران نیز با ایجاد انجمن‌های آنلاین امکان تبادل نظر فراهم شده و با خلق مشترک اطلاعات توسط مشتریان، تکمیل اطلاعات مربوط به هر کالا تسهیل می‌شود.










۵- **جریان درآمد:** درآمد اصلی سایت از طریق فروش مستقیم کالا حاصل می‌شود. همچنین از فروشندگان بابت ارائه کالاهای خود در سایت، حق اشتراک دریافت می‌شود. تبلیغات هدفمند برندها نیز جریان درآمدی دیگر محسوب می‌شود.

۶- **منابع اصلی:** منابع اصلی شرکت، مجموعه‌ای از منابع فیزیکی، معنوی و انسانی است. منابع فیزیکی شامل موجودی کالا، انبارهای عظیم ذخیره کالا، شبکه پخش و وبسایت، منابع معنوی شامل نام تجاری فروشگاه، نظرات کاربران و ارتباط مناسب با سایر شرکای تجاری، منابع انسانی شامل متخصصین نرم افزار و شبکه، متخصصین زنجیره تأمین، پرسنل پشتیبانی و خدمات پس از فروش و ... هستند.

۷- **فعالیت‌های کلیدی:** فعالیت‌های کلیدی شامل توسعه نرم‌افزار و اپلیکیشن همچنین فعالیت‌های مرتبط با زنجیره تأمین مانند لجستیک، خرید و شارژ کالا، بازاریابی، فروش و حمل کالا است. همچنین کارشناسان شرکت همواره به دنبال توسعه منابع تأمین جهت ایجاد تنوع بیشتر کیفی و قیمتی کالاها هستند. تولید محتوای سایت نیز بخش مهمی از اقدامات شرکت برای تسهیل امر خرید است.

۸- **شرکای کلیدی:** شرکای کلیدی این شرکت، انواع تأمین‌کنندگان کالا شامل واردکنندگان، تولیدکنندگان، ناشران و نویسندگان است. شرکت جهت ارسال سفارش‌های شهرستان از شرکت پست یاری می‌گیرد. همچنین برای اطمینان از صحت عملکرد سیستم پرداخت نیز نیازمند مشارکت با ارائه‌کنندگان این تسهیلات است.

۹- **ساختار هزینه:** شرکت هزینه‌محور بوده و در تلاش است با گسترش دامنه فعالیت موجب صرفه اقتصادی بیش‌تر شود. هزینه‌های شرکت شامل مجموعه‌ای از هزینه‌های ثابت و متغیر مانند هزینه دستمزد، اجاره انبارها، هزینه خرید کالا، پخش، توسعه وبسایت، تولید محتوا و هزینه تبلیغات است.

 <p>۱-نویسندگان و ناشران ۲-واردکنندگان و تولیدکنندگان ۳-پست ۴-سیستم‌های پرداخت</p>	 <p>۱-توسعه نرم‌افزار و اپلیکیشن ۲-فعالیت‌های مرتبط با زنجیره ۳-توسعه منابع ۴-تولید محتوا</p>	 <p>۱-کالاهای متنوع از برندهای مختلف ۲-ضمانت کالا ۳-تنوع قیمت ۴-مشاهده بازخورد سایرین ۵-ارسال سریع به تمام نقاط کشور ۶-تنوع در روش‌های پرداخت ۷-دسترسی به گروه بزرگی از مشتریان</p>	 <p>۱-ارتباط فردی ۲-سلف سرویس ۳-انجمن‌های آنلاین ۴-خلق مشترک</p>	 <p>۱-کاربران اینترنت ۲-فروشنندگان</p>
	 <p>۱-موجودی کالا ۲-انبار و اتوماسیون ۳-شبکه پخش ۴-نیروی انسانی ۵-وبسایت و زیر ساخت ۶-محتوا و نظرات ۷-کاربران ۸-نام تجاری فروشگاه</p>		 <p>۱-تبلیغات تلویزیونی و اینترنتی ۲-وبسایت و اپلیکیشن ۳-پیامک و ایمیل ۴-پیک موتوری و پست</p>	
		 <p>۱-دستمزد و اجاره ۲-هزینه خرید کالا ۳-هزینه انبارداری و پخش ۴-تبلیغات ۵-توسعه وبسایت و تولید محتوا</p>		 <p>۱-فروش کالا ۲-حق اشتراک از فروشنندگان ۳-تبلیغات هدفمند</p>

### تصویر ۱۴۵. نمونه بوم مدل کسب‌وکار یک فروشگاه آنلاین

همان‌طور که در تصویر بالا می‌بینید چکیده توضیحات ارائه شده، یک الگوی مدل کسب‌وکار یک صفحه‌ای است که به شما کمک می‌کند در یک نگاه، ارتباط بین اجزای مختلف را بررسی کرده و نقاط بهبود را شناسایی کنید.

**بوم ناب ۳۸۰:**

برای استارت‌آپ‌هایی که در ابتدای مسیر خود هستند استفاده از بوم مدل کسب‌وکار به دلیل ابهامات زیادی که در کسب‌وکار وجود دارد کمک چندانی نمی‌کند. برای یک کسب‌وکار مبتدی، مثلاً فعالیت‌های کلیدی یا منابع کلیدی دو مقوله گنگ هستند که هنوز شناخت کافی از آن‌ها ایجاد نشده است. بنابراین برای استارت‌آپ‌ها استفاده از ابزار بوم ناب پیشنهاد می‌شود. بوم ناب اقتباسی از ماوریا<sup>۳۸۱</sup> از بوم مدل کسب‌وکار است که آن در کتاب اخیر خود با نام اجرای ناب<sup>۳۸۲</sup> آن را ارائه داده است:

<sup>380</sup> Lean canvas

<sup>381</sup> Ash Maurya

<sup>382</sup> Running Lean

مسئله: (Problem)	راه حل: (Solution)	✓ ارزش پیشنهادی: (Value Proposition)	برتری مطلق: (Unfair Advantage)	✓ بخش مشتری: (Customer Segment)
جایگزین‌های موجود: (Existing Alternatives)	سنججه‌های کلیدی: (Key Metrics)	مفهوم سطح بالا: (High Level Concept)	✓ کانال‌ها: (Channels)	پذیرندگان آغازین: (Early Adopters)
✓ ساختار هزینه: (Cost Structure)		✓ جریان‌های درآمدی: (Revenue Stream)		

#### تصویر ۱۴۶. بوم ناب

این بوم نیز دارای ۹ بخش به شرح زیر است. بخش‌هایی که در کنار آن‌ها علامت ✓ وجود دارد با بوم مدل کسب‌وکار مشترک هستند:

۱- **مسئله:** مسئله، جایگزین شرکای کلیدی در بوم مدل کسب‌وکار شده است. برای یک استارت‌آپ در گام نخست می‌بایست دلیل ایجاد استارت‌آپ مورد بررسی قرار گیرد. آیا این دلیل، یک نیاز واقعی از طرف مشتریان است؟ اگر مسئله به‌درستی تعریف نشود، استارت‌آپ با شکست مواجه خواهد شد زیرا زمان، هزینه و انرژی، صرف ایجاد محصولی می‌شود که دردی از مشتری دوا نمی‌کند.

**جایگزین‌های موجود:** به هنگام بررسی مشکل یا مسئله حتماً می‌بایست بررسی‌های لازم در خصوص جایگزین‌های موجود نیز انجام شود. منظور از جایگزین‌های موجود این است که در حال حاضر که محصول استارت‌آپی وجود ندارد، مشتری برای حل مشکل خود از چه راه‌حلی استفاده می‌کند؟ جایگزین‌های موجود می‌توانند رقبای استارت‌آپ یا بخشی از آن باشند.

۲- **بخش مشتری:** این بخش مشابه بخش مشتری در بوم مدل کسب‌وکار است. در این بخش می‌بایست مشتریان، شناسایی شده و بر اساس ویژگی‌های مشترک بخش‌بندی شوند.

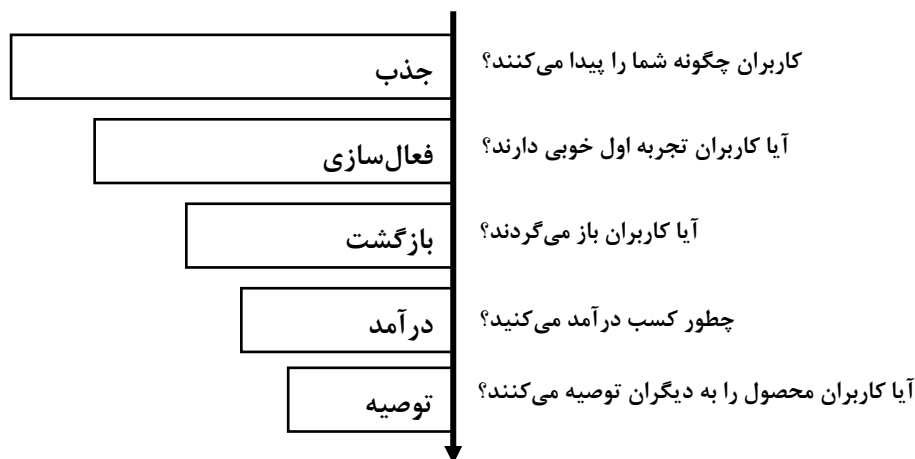
**پذیرندگان آغازین:** پذیرندگان آغازین، گروهی از مشتریان هستند که به شدت به محصول علاقه‌مند بوده و اولین کسانی هستند که حاضرند بابت آن پول بپردازند. شناسایی پذیرندگان آغازین در استارت‌آپ‌ها، بسیار مهم است زیرا آن‌ها می‌توانند با ارائه بازخوردهای مناسب موجب شناسایی دقیق‌تر نیازمندی‌ها و بهبود محصول شوند.

۳- **ارزش پیشنهادی:** این بخش نیز مشابه بخش ارزش پیشنهادی در بوم مدل کسب‌وکار است. در این بخش می‌بایست مشخص شود که مشتری به چه دلیلی محصول را انتخاب می‌کند و بابت کدام تفاوت، این کسب‌وکار را به رقبا ترجیح می‌دهد؟

**مفهوم سطح بالا:** منظور از مفهوم سطح بالا در بخش ارزش پیشنهادی، جمله یا عبارتی است که در آن با استفاده از الگو و مدل کسب‌وکارهای معروف، استارت‌آپ معرفی می‌شود. به‌عنوان مثال کلیه مشتریان، اسنپ را برای اولین بار به‌عنوان یک برنامه تاکسی‌یاب تلفنی شناختند. بنابراین وقتی خدمات خرید آنلاین غذا یا کالا نیز به اسنپ اضافه شد، آن را با عبارت‌های اسنپ فود یا اسنپ مارکت به مشتریان معرفی کردند.

۴- **راه حل:** در بوم ناب، راه‌حل‌ها جایگزین فعالیت‌های کلیدی شده‌اند. پس از شناسایی مشتریان هدف و مشکلات آن‌ها و تعیین ارزش‌های پیشنهادی استارت‌آپ، وقت آن است که راه‌حل‌های موجود جهت دستیابی به ارزش‌های پیشنهادی تعیین شوند.

- ۵- **کانال‌ها:** مانند آن‌چه در بوم مدل کسب‌وکار توضیح داده شد، کانال‌های دستیابی به مشتریان را بررسی کرده و موارد مناسب برای کسب‌وکار خود را انتخاب کنید.
- ۶- **ساختار هزینه:** این بخش نیز با بوم مدل کسب‌وکار مشترک است. در استارت‌آپ‌ها بهتر است هزینه‌های ثابت و متغیر را مشخص کرده و نقطه سر به سر را از قبل تعیین کنید.
- ۷- **جریان‌های درآمدی:** جریان‌های درآمدی بخش مشترک دیگری با بوم مدل کسب‌وکار است. در این مرحله راه‌های کسب درآمد مشخص می‌شوند.
- ۸- **سنج‌های کلیدی:** یکی دیگر از کارهایی که در استارت‌آپ‌ها باید انجام شود، کنترل روند پیشرفت است. برای انجام این کار، می‌توان از سنج‌های کلیدی استفاده کرد. وجود تعداد کم اما مناسبی از این سنج‌ها می‌تواند نشان‌دهنده موقعیت استارت‌آپ باشد. در مدلی تحت عنوان **AARRR** مسیر پنج مرحله‌ای زیر برای تعیین میزان موفقیت استارت‌آپ ارائه شده است. از هر یک از این مراحل می‌توان به‌عنوان سنج‌های برای اندازه‌گیری عملکرد استفاده کرد:
- **جذب<sup>۳۸۳</sup>:** به‌عنوان مثال تعداد افرادی که برای اولین بار یک نرم افزار تاکسی‌یاب را دانلود می‌کنند.
  - **فعال‌سازی<sup>۳۸۴</sup>:** تعداد افرادی که در نرم‌افزار، حساب کاربری ایجاد می‌کنند.
  - **بازگشت<sup>۳۸۵</sup>:** تعداد کاربرانی که در سفرهای بعدی نیز از نرم‌افزار استفاده می‌کنند.
  - **درآمد<sup>۳۸۶</sup>:** میزان درآمد حاصله.
  - **توصیه<sup>۳۸۷</sup>:** تعداد کاربرانی که استفاده از نرم‌افزار را به دیگران نیز توصیه کرده و برای آن‌ها کد دعوت ارسال می‌کنند.



تصویر ۱۴۷. سنج‌های کلیدی AARRR

- ۹- **برتری مطلق:** منظور از برتری مطلق مزیت‌هایی است که فقط شما به آن دسترسی دارید یا موانع ورودی است که برای رقبا وجود دارد. در صورتی که مزیت‌های رقابتی ایجاد شده در استارت‌آپ، قابل کپی‌برداری باشند پس از مدتی رقبا به آن زمینه ورود می‌کنند. بنابراین می‌بایست تلاش کنید مزیت رقابتی را ایجاد کنید که قابل کپی‌برداری نباشد یا به مرور زمان مزیت‌های رقابتی جدیدی را در محصول به وجود بیاورید تا همواره برتر مطلق باشید. بسیاری از کسب‌وکارها از همان ابتدا دارای برتری مطلق نیستند بنابراین می‌توانید این قسمت از بوم ناب را خالی بگذارید ولی حتماً به فکر آن باشید.

<sup>383</sup> Acquisition

<sup>384</sup> Activation

<sup>385</sup> Retention

<sup>386</sup> Revenue

<sup>387</sup> Referral

لازم به توضیح است، با توجه به این که در ابتدای امر شناخت زیادی در خصوص کسب و کار استارت‌آپی وجود ندارد ممکن است پس از مدتی یکی از بخش‌های بوم ناب نیازمند بازنگری باشد. با توجه به ارتباط تمامی بخش‌ها و تأثیر آن‌ها بر یکدیگر احتمالاً این موضوع موجب تغییر در سایر بخش‌ها نیز خواهد شد.

#### مزایا:

- تمام ابعاد ضروری کسب و کار و ارتباط میان آن‌ها را در نظر می‌گیرد.
- تکمیل آن در جلسه طوفان فکری می‌تواند منجر به ارائه نتایج خوبی شود.
- با توجه به این که تمام بخش‌های آن در قالب یک صفحه و به صورت بصری ارائه می‌شود، برای همه قابل درک است.

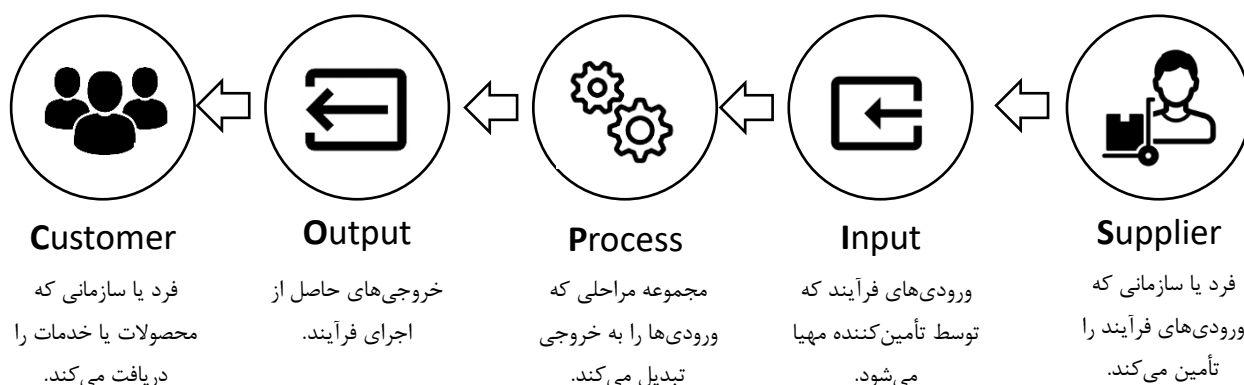
#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- ساختار نهایی کسب و کار را بدون تعیین استراتژی‌های رسیدن به آن مشخص می‌کند.
- برای کسب و کارهایی که در ابتدای مسیر خود هستند قابل کاربرد نیست و برای این منظور باید از بوم ناب استفاده کرد.

## نمودار سایپوک<sup>۳۸۸</sup>

چگونه می توان یک نمای کلی سطح بالا از فرآیند ایجاد کرد به طوری که بخش های مختلف فرآیند و ورودی ها و خروجی های هر بخش را نشان دهد؟

نمودار سایپوک به منظور بررسی و تجزیه و تحلیل یک فرآیند و درک تأمین کنندگان<sup>۳۸۹</sup>، ورودی ها<sup>۳۹۰</sup>، فرآیندها<sup>۳۹۱</sup>، خروجی ها<sup>۳۹۲</sup> و مشتریان<sup>۳۹۳</sup> آن، مورد استفاده قرار می گیرد. واژه SIPOC از حروف ابتدایی نام لاتین این اجزا تشکیل شده است:



تصویر ۱۴۸. اجزای نمودار سایپوک

- **تأمین کنندگان:** ارائه دهندگان ورودی های فرآیند که تأثیر مستقیم بر خروجی ها دارند را تأمین کننده گویند. تأمین کنندگان می توانند داخلی سازمان یا اشخاص ثالث باشند. به عنوان مثال، در نمودار سایپوک برای فرآیند ارتقاء خط تولید یک کارخانه، تأمین کنندگان می توانند تیم تعمیر و نگهداری، اپراتورهای خط و پیمانکاران باشند. همه این افراد بر خروجی فرآیند که همان ارتقاء به خط تولید جدید است، تأثیر گذارند.
- **ورودی ها:** منابع، مواد، افراد، تجهیزات یا داده های مورد نیاز برای تکمیل فرآیند و تولید خروجی ها. ورودی ها توسط تأمین کنندگان ارائه می شوند.
- **فرآیند:** فرآیند، ورودی ها را به خروجی ها متصل می کند. منظور از فرآیند در نمودار سایپوک، مرحله ای است که یک فرآیند را تشکیل می دهد. این بخش از نمودار، یک نقشه فرآیندی که شامل ۴ الی ۵ مرحله ای سطح بالا است را نشان می دهد. مثلاً هنگام ارتقاء خط تولید، فرآیندها می تواند شامل ارسال و به روزرسانی تجهیزات، تعیین معیارهای بهینه کاوی برای خط جدید و تست خط جدید باشد. توجه داشته باشید که نمودار سایپوک می بایست وضعیت موجود فرآیند را توصیف کند نه فرآیندی که باید باشد.
- **خروجی ها:** محصولات، خدمات کلیدی، فرم های تکمیل شده یا تصمیم های اتخاذ شده حاصل از فرآیند را خروجی گویند. ورودی ها و خروجی ها می توانند هر نوع فعالیت یا اقدامات تکمیل شده باشند که ارزش مورد نیاز مشتری را منعکس می کنند. خروجی ها در مثال ذکر شده شامل گزارش های مختلف مانند گزارش ایمنی، گزارش عملیات آزمایشی، گزارش صرفه جویی در انرژی و غیره هستند.

<sup>388</sup> SIPOC

<sup>389</sup> Suppliers

<sup>390</sup> Inputs

<sup>391</sup> Process

<sup>392</sup> Outputs

<sup>393</sup> Customers

- **مشتری:** به هر کسی اطلاق می‌شود که از خروجی‌های فرآیند سود می‌برد. مشتریان نیز مانند تأمین‌کنندگان می‌توانند داخل یا خارج از سازمان باشند. دریافت‌کنندگان خروجی‌ها در فرآیند ارتقاء خط تولید، تیم تعمیر و نگهداری، شرکا، مشتریان نهایی و همچنین خود اپراتورهای خط هستند.

در پروژه‌های تحلیل و بازمهندسی فرآیندها، نمودار سایپوک می‌تواند محدوده مورد نظر اجرای پروژه را مشخص کند و با ایجاد یک نمای کلی از محدوده پروژه، اطمینان دهد که تمام اعضای تیم اجرایی همسو هستند. همچنین این نمودار می‌تواند به شناسایی مشکلات و جداسازی بخش‌هایی از فرآیند که مورد نیاز نیستند یا ارزش افزوده حاصل از آن‌ها کم است، کمک کند.

### گام‌های اجرا:

**گام ۱:** فرآیند مورد نظر خود را مشخص کرده و در ستون P بنویسید. سپس مراحل اصلی فرآیند را لیست کنید. توجه داشته باشید که این یک نمودار سطح بالاست و نیازی نیست خیلی وارد جزئیات شوید. می‌توانید فرآیند را به حداکثر پنج فعالیت سطح بالا تقسیم کنید.

**گام ۲:** خروجی‌های اصلی فرآیند را در ستون O بنویسید.

**گام ۳:** به همین ترتیب ورودی‌های اصلی فرآیند را در ستون I ثبت کنید.

**گام ۴:** با توجه به گام ۲، مشتری‌های فرآیند را ثبت کنید. مشتری می‌تواند استفاده‌کننده محصول (یا خدمات) یا فرد/بخشی باشد که خروجی فرآیند را مورد استفاده قرار می‌دهد.

**گام ۵:** با توجه به گام ۳، تأمین‌کنندگان مرتبط با هر ورودی را شناسایی کنید. تأمین‌کننده فرد یا بخشی است که ورودی‌های مورد نیاز برای فرآیند را فراهم می‌کند.

**مثال:** نمودار سایپوک یکی از ابزارهای مورد استفاده در شش سیگما<sup>۳۹۴</sup> است. سایت شش سیگما از مثال ساده زیر برای توضیح نمودار سایپوک استفاده کرده است. یک غرفه کوچک فروش لیموناد را در نظر بگیرید:

- **تأمین‌کنندگان:** فروشگاه مواد غذایی (برای تهیه مواد اولیه لیموناد)، فروشگاه لوازم خانگی (برای تهیه ملزومات مورد نیاز غرفه)، درخواست مشتریان
- **ورودی‌ها:** آب لیمو، آب، شکر، یخ، لیوان، هم‌زن، پارچ بزرگ، چوب برای ساخت استند، محلی برای ریختن پول‌ها، منطقه‌ای مملو از عابرین پیاده، نیروی انسانی برای مدیریت غرفه
- **فرآیند:** ساخت غرفه، ترکیب مواد در پارچ برای تهیه لیموناد، گرفتن سفارشات مشتری، ریختن لیموناد از پارچ به لیوان
- **خروجی‌ها:** لیوان لیموناد خنک، پول‌های دریافت شده از مشتریان
- **مشتری:** عابریان پیاده تشنه



به‌عنوان مثالی دیگر، فرض کنید واحدی تحت عنوان رسیدگی به شکایات در سازمان ایجاد شد است که وظیفه آن بررسی و پاسخ‌دهی به شکایات دریافت شده از ذینفعان و انجام نظرسنجی‌های دوره‌ای و تحلیل نتایج آن است. می‌توان نمودار سایپوک برای این فرآیند را به شکل زیر تهیه کرد:

مشتریان	خروجی‌ها	فرآیند	ورودی‌ها	تأمین‌کنندگان
۱. شاکی ۲. مدیرعامل	۱. پاسخ رسیدگی به شکایت ۲. فرم ارزیابی نحوه رسیدگی به شکایت ۳. گزارش تحلیلی مدیرعامل	۱. دریافت شکایات ۲. ثبت شکایت ۳. بررسی شکایت ۴. اعلام تصمیم اتخاذ شده به شاکی ۵. امتیازدهی شاکی به نحوه رسیدگی به شکایت ۶. صدور اقدام اصلاحی ۷. تهیه گزارش برای مدیرعامل	۱. شکایت ۲. فرم تکمیل شده نحوه رسیدگی به شکایت	شاکی
مدیرعامل	۱. فرم نظرسنجی از ذینفعان ۲. گزارش میزان رضایت ذینفعان	۱. تهیه و ارسال پرسشنامه‌های نظرسنجی ۲. تحلیل نتایج حاصل از نظرسنجی‌ها ۳. صدور اقدام اصلاحی و ارائه پیشنهادها ۴. بهبود بر اساس نتایج نظرسنجی‌ها تهیه گزارش تحلیلی برای مدیرعامل	فرم تکمیل شده نظرسنجی ذینفعان	ذینفعان

تصویر ۱۴۹. نمونه نمودار سایپوک

#### مزایا:

- این نمودار یک نمای سطح بالا از فرآیند ایجاد کرده و با نمایش اطلاعات اساسی مرتبط با فرآیند، شناخت نسبتاً خوبی از فرآیند را برای افراد درگیر در آن ایجاد می‌کند.
- منجر به ایجاد درک مشترک از فرآیند برای تمام اعضای تیم تحلیل فرآیند شده و شفافیت و همسویی در مورد فرآیند را در سراسر سازمان به ارمغان می‌آورد.
- به‌عنوان پایه و اساسی برای تهیه نقشه فرآیند و اجرای شش سیگما به کار می‌رود.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

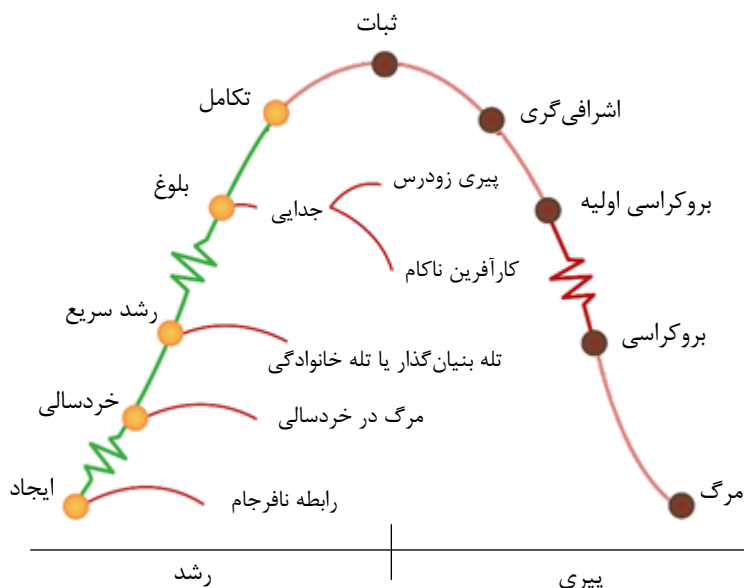
اشکالات نمودارهای سایپوک به سادگی آن مربوط می‌شود. این نمودار، با وجود آن‌که شفافیت را در سراسر سازمان افزایش می‌دهد، اغلب برای حل مسائل مربوط به فرآیند به تنهایی کافی نیست:

- این نمودار ممکن است برای حل مشکلات فرآیند ناکافی باشد.
- بهترین عملکرد را همراه با ابزارها و تکنیک‌های دیگر ارائه می‌دهد.

## دوره عمر سازمانی آدیزس<sup>۳۹۵</sup>

دوره عمر سازمان شامل چه مراحل است؟ وضعیت بهینه در کدام مرحله از دوره عمر سازمان قرار دارد؟

ایساک آدیزس<sup>۳۹۶</sup> پس از بررسی شرکت‌های متعدد، در کتاب خود با نام «دوره عمر سازمان‌ها»<sup>۳۹۷</sup> بیان داشت که کلیه سازمان‌ها از مراحل قابل پیش‌بینی در طول چرخه عمر خود پیروی می‌کنند. وی این مراحل را مطابق با تصویر زیر، معرفی کرد:



تصویر ۱۵۰. مراحل عمر سازمان از نظر آدیزس

### مراحل رشد

۱- **ایجاد<sup>۳۹۸</sup>**: اولین دوره حیات سازمان، ایجاد، تأسیس یا تشکیل است. در این مرحله سازمان به صورت ایده وجود دارد و هنوز تشکیل نشده است. این دوره دارای ویژگی‌های زیر است:

- **ایجاد تعهد:** در این دوره، تمام چیزی که وجود دارد به صورت حرف است و هنوز عملی نشده است. بنیان‌گذار در حال ارائه ایده خود و ساخت تعهدات است. حتی ممکن است وی تعهداتی بدهد که بعداً موجب پشیمانی شود. در صورتی که تعهدپذیری لازم در بنیان‌گذار وجود نداشته باشد، وی ریسک‌پذیری لازم برای دستیابی به مأموریت را نخواهد داشت. زمانی که بنیان‌گذار، ریسک‌های موجود را بپذیرد، آن زمان است که سازمان متولد خواهد شد و اگر میزان تعهد بنیان‌گذار با مشکلات پیش‌روی وی همخوانی نداشته باشد، سازمان قبل از تولد می‌میرد.
- **بنیان‌گذار و گرایش تولید:** در صورتی که تنها هدف بنیان‌گذار از ایجاد سازمان، کسب سود باشد، قبل از اینکه سودی به دست آورد ناامید شده و با شکست مواجه می‌شود. زیرا سازمان همیشه (به خصوص در اوایل راه) سودآور نیست و حتی ممکن است زیان‌ده باشد. هدف و انگیزه اصلی بنیان‌گذار، می‌بایست برطرف کردن تقاضای بازار به منظور کسب ارزش افزوده باشد. در این صورت، وی نیازهای مشتریان را درک خواهد کرد، در خصوص نیازهای آتی بازار صاحب نظر خواهد شد و به هنگام رقابت با تولیدکنندگان دیگر، از کارایی محصولات

<sup>395</sup> Adizes corporate lifecycles

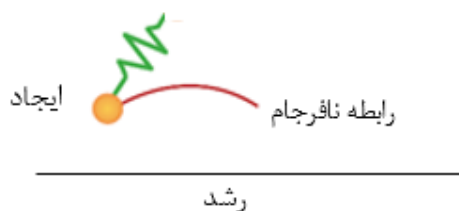
<sup>396</sup> Ichak Adizes

<sup>397</sup> Corporate Lifecycles

<sup>398</sup> Courtship

و خدمات خود دفاع خواهد کرد. گرایش چنین کارآفرینی که به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای رفع نشده بازار، کسب‌وکاری را ایجاد می‌کند، تولید است (نه بازار). البته بنیان‌گذار باید زمان خروج از این گرایش را بداند. در صورتی که وی، بیش از حد محصول‌گرا باقی بماند، دائماً در این فکر خواهد بود که نیاز آینده بازار چیست و به بازاریابی کالا یا خدمات فعلی خود توجهی نخواهد داشت و این به زیان سازمان است.

این دوره از حیات سازمان، دوره تردیدها است. چه کاری قرار است انجام دهیم؟ چگونه باید این کارها را انجام دهیم؟ این کارها چه موقعی و توسط چه کسی باید انجام شود؟ در صورتی که هیچ‌گونه تردید و ابهامی در این دوره وجود نداشته باشد، سازمان آسیب‌پذیر خواهد شد. در صورت عدم پاسخ به این سوالات و روشن شدن همه جوانب، ممکن است سازمان به سوی یک رابطه نافرجام<sup>۳۹۹</sup> سوق داده شود.



#### تصویر ۱۵۱. رابطه نافرجام در دوره ایجاد

۲- **خردسالی<sup>۴۰۰</sup>:** در این مرحله، طرح ایده‌های جدید متوقف شده و بر فروش تمرکز می‌شود. در صورتی که یک سازمان دارای دو رهبر باشد، به طوری که یکی از آن‌ها همچنان ایده‌پردازی کند و دیگری بخواهد به ایده‌های قبلی جامه عمل بپوشاند، ممکن است در انتقال از مرحله ایجاد به مرحله خردسالی، بین آن‌ها تضاد و درگیری رخ دهد. در این دوره، کم‌ترین میزان مقررات، سیستم، دستورالعمل‌ها و بودجه‌بندی وجود دارد. بیش‌تر کارکنان (حتی بنیان‌گذار)، مشغول فروش یا انجام کار هستند و تعداد جلسات داخلی با کارکنان بسیار محدود است. سازمان بدون آگاهی از نقاط ضعف و قوت، رو به جلو حرکت می‌کند. سازمان نوپا، ممکن است بیش از حد بر باورهای اشتباه خود اصرار ورزد. ارسال محصولات، معمولاً با تأخیر بیش از حد روبرو می‌شود و اگر محصولی به‌موقع ارسال شود، احتمالاً قطعاتی از آن، جا مانده است. با این وجود این که شرکت به انتقادات مشتریان اهمیت می‌دهد و کارکنان به‌منظور جبران عقب افتادگی، در تعطیلات هم کار می‌کنند، باز هم این مشکلات رخ می‌دهد. در این دوره، فضای کار بسیار صمیمی است و سلسله‌مراتب سازمانی بسیار محدود است. سازمان، سیستمی برای استخدام، ارزیابی عملکرد و ارتقا ندارد. مدیریت سیستماتیک وجود ندارد لذا بروز یک اشتباه در طراحی، تولید، فروش، خدمت یا برنامه‌ریزی مالی، ممکن است اثرات جبران‌ناپذیری برای شرکت داشته باشد. احتمال بروز چنین اشتباهاتی زیاد است، زیرا سازمان پولی برای استخدام افرادی که این امور را هماهنگ کنند، ندارد. سازمان در این دوره به سرمایه در گردش نیاز دارد. اگر بنیان‌گذار بمیرد، شخص دیگری نخواهد توانست شرکت را اداره کند. نگهداری سوابق و ثبت تجربیات نیز به ندرت اتفاق می‌افتد. برنامه‌ریزی دراز مدت و استراتژیک نیز در این دوره وجود ندارد زیرا به دلیل بی‌تجربگی افراد، شناخت کافی از محصول و بازارهای موجود وجود ندارد. به دلیل محدودیت منابع مالی، تفویض اختیار نیز وجود ندارد زیرا محدودیت منابع جایی برای آزمون و خطا باقی نمی‌گذارد. می‌توان گفت کارکنان در این دوره صرفاً مجریان دستورات بنیان‌گذار هستند. در صورت طولانی شدن این مرحله، بنیان‌گذار خسته شده و مرگ تدریجی شرکت فرا خواهد رسید. آدیزس سازمان را در این دوره به نوزاد واقعی تشبیه کرده است که برای ادامه حیات به نقدینگی (شیر) و تعهد بنیان‌گذار (محبت و

<sup>399</sup> Affair

<sup>400</sup> Infancy

مراقبت والدین) نیاز دارد. یکی از مشکلاتی که ممکن است در این دوره به وجود بیاید پیش‌بینی کمتر از حد نقدینگی توسط بنیان‌گذار، به دلیل خوش‌بینی‌های ناشی از دوران ایجاد است، در حالی که تحقق ایده‌ها در دوره خردسالی نیاز به نقدینگی دارد. بنابراین ممکن است اشتباهات زیر انجام شود:

- دریافت وام‌های کوتاه مدت برای سرمایه‌گذاری‌های بلند مدت
- ارائه تخفیف به‌منظور تأمین نقدینگی
- فروش سهام به شرکایی که موافق سرمایه‌گذاری نیستند.

اگر بنیان‌گذار فرد متعهدی نباشد و نتواند با این مشکلات، دست و پنجه نرم کند، ممکن است سازمان از بین برود. مشکلات عدیده‌ای که در این دوران وجود دارد و تلاش بی‌وقفه بنیان‌گذار برای رفع آن‌ها می‌تواند تأثیر منفی بر زندگی شخصی بنیان‌گذار بگذارد. لذا در صورتی که حمایت کافی از وی وجود نداشته باشد یا دخالت‌های سهامداران یا دولت باعث شود شرکت با نام بنیان‌گذار مطرح نشود، ممکن است موجب کاهش تعهدات وی و مرگ سازمان در خردسالی<sup>۴۰۱</sup> شود.



تصویر ۱۵۲. مرگ سازمان در خردسالی

۳- **رشد سریع<sup>۴۰۲</sup>**: در این دوره میزان فروش و در نتیجه نقدینگی افزایش می‌یابد. حجم فعالیت‌های کاری به تعادل می‌رسد و سازمان در مسیر رشد و پیشرفت قرار می‌گیرد. این شرایط، موجب غرور بنیان‌گذار شده و وی به دلیل موفقیت‌هایی که کسب کرده است، مشکلات و سختی‌های دوره خردسالی را به فراموشی می‌سپارد. در این دوره، بنیان‌گذار فقط فرصت‌ها را می‌بیند و به دلیل افزایش رشد فروش، در زمینه‌های مختلفی که در آن هیچ تخصصی ندارد سرمایه‌گذاری می‌کند. سازمان نیز تلاش می‌کند هرچه بیشتر بفروشد و در این راه ممکن است از ارائه تخفیف به کانال‌های توزیع و مشتریان دریغ نکند. این موضوع ممکن است به ضرر سازمان تمام شود زیرا سازمان حتی قیمت تمام شده کالا را نمی‌داند و ممکن است قیمت خالص فروش کمتر از قیمت تمام شده باشد. سازمانی که در این دوره قرار دارد با مشکل کمبود مکان مواجه بوده و دفاتر کار جدید را بر اساس نیاز ایجاد می‌کند. این کار ممکن است باعث پراکندگی دفاتر کار در قسمت‌های مختلف شهر و حتی کشور شود. در این دوره، سیستم آموزش، ارزیابی عملکرد و پرداخت حقوق، عادلانه و نظام‌مند نیست. ساختار سازمانی و مسئولیت‌ها شفاف نیست. مثلاً ممکن است کارکنان فروش، کار خرید را نیز انجام دهند. در این دوره همه چیز در اولویت است. نیاز به ساختار سازمانی، آیین‌نامه‌ها، دستورالعمل‌ها و خط مشی در این دوره نمایان می‌شود. بروز اشتباهات غیر قابل جبران در این دوره، موجب یادگیری سازمان می‌شود. عدم تمرکز سازمان می‌تواند موجب ورشکستگی آن شود.

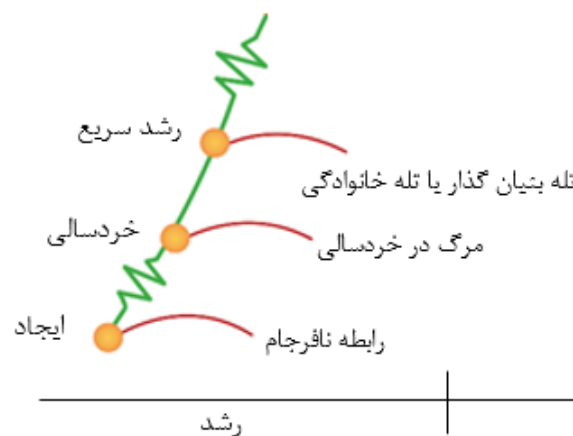
اگر سیستم اداری و مدیریت ایجاد نشود، سازمان دچار بحرانی به نام تله بنیان‌گذار<sup>۴۰۳</sup> می‌شود. در دوره‌های قبل، سازمان و بنیان‌گذار یک موجودیت واحد در نظر گرفته می‌شدند، اما در این دوره بنیان‌گذار به تنهایی قادر به

<sup>401</sup> Infant Mortality

<sup>402</sup> Go-Go

<sup>403</sup> Founder's Trap

تصمیم‌گیری و اداره امور سازمان نخواهد بود و لازم است تا سیستمی ایجاد شود. بنیان‌گذار تلاش می‌کند تا غیر متمرکز سازی<sup>۴۰۴</sup> را از طریق تفویض اختیار ایجاد کند اما معمولاً نتیجه خوبی به دست نمی‌آید. زیرا بنیان‌گذار تلاش می‌کند تفویض اختیار انجام دهد در حالی که نمی‌خواهد کنترل سیستم را از دست بدهد، این موضوع باعث اعمال نفوذ و کنترل از راه دور می‌شود. در نتیجه ترس افراد از حضور بنیان‌گذار آغاز می‌شود. این همان تله بنیان‌گذار است. این وضعیت ممکن است، با مرگ بنیان‌گذار، به تله خانوادگی<sup>۴۰۵</sup> تبدیل شود. تله خانوادگی، زمانی است که پس از فوت بنیان‌گذار، یکی از افراد خانواده او به دلیل مالکیت (و نه بر اساس صلاحیت و تجربه) جانشین وی شود. در صورتی که فرد جانشین، شایسته‌ترین فرد برای مدیریت امور نباشد، این موضع باعث ترک شرکت توسط مدیران شایسته می‌شود. آدیزس عنوان می‌کند که تحقیقات وی نشان داده است که در این حالت معمولاً سه نسل طول می‌کشد تا شرکت نابود شود.



تصویر ۱۵۳. تله بنیان‌گذار در دوره رشد سریع

#### بلوغ و تولد دوباره

۴- بلوغ<sup>۴۰۶</sup>: ابهام، تناقض، تضاد و بی‌ثباتی از بارزترین ویژگی‌های این دوره است. افراد قدیمی در مقابل افراد جدید قرار می‌گیرند، بی‌ثباتی در اهداف سازمان و ناهماهنگی در سیستم‌های حقوق و پاداش مشهود است. به همین دلیل جلسات متعددی تشکیل می‌شود که نتیجه‌ای در بر نداشته و ممکن است موجب ترک رهبران خلاق و مرگ سازمان شود. علل اصلی سختی گذار از دوره رشد به بلوغ عبارتند از:

- تفویض اختیار
- تغییر در رهبری
- جابجایی در اهداف

در این دوره، سازمان بزرگ شده و بنیان‌گذار مجبور است اختیارات را تفویض کند. اما با توجه به این که تا پیش از این تمام کارهای مهم را خودش انجام می‌داده، به هنگام تصمیم‌گیری خودش را دخالت می‌دهد (تله بنیان‌گذار). این کار ممکن است باعث عدم رعایت قوانین از جانب سایر افراد و بی‌کنترلی در سازمان شود. هرچه ارائه اختیارات به سایر کارکنان دیرتر انجام شود، به همان میزان یادگیری کارکنان در خصوص نحوه تصمیم‌گیری نیز با تأخیر مواجه خواهد شد. برای حل این مشکل، بنیان‌گذار اقدام به استخدام مدیران اجرایی یا فروش سهام به سهامداران حرفه‌ای خواهد کرد که خود مشکلاتی را به دنبال دارد. به‌عنوان مثال با توجه به این که در این دوره، سازمان نیازمند مهارت‌های جدید مانند ایجاد سیستم، خط

<sup>404</sup> Decentralization

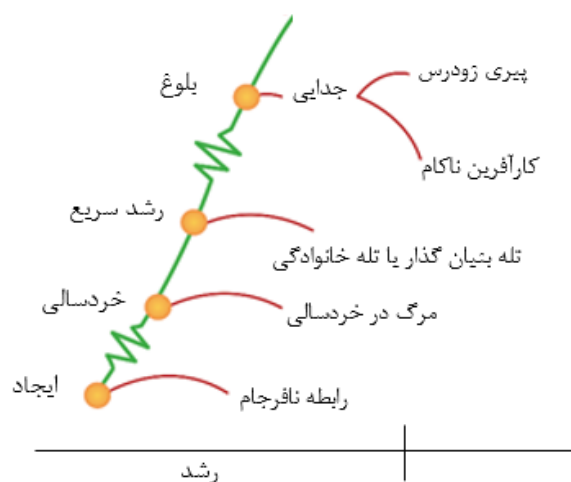
<sup>405</sup> Family Trap

<sup>406</sup> Adolescence

مشی و دستورالعمل‌ها است، بنیان‌گذار مدیری متخصص را استخدام می‌کند اما پس از مدتی در می‌یابد این فرد مانند خودش نیست و وی را اخراج می‌کند. به عبارت دیگر، بنیان‌گذار به دنبال فردی است که مثل خودش باشد و از طرف دیگر، کارهایی که او انجام نمی‌دهد را انجام دهد. به‌عنوان مثالی دیگر، بنیان‌گذار کارکنانی را که از دوره خردسالی با او همراه بوده و به مثابه حافظه سازمان هستند را به‌عنوان ارشدها انتخاب می‌کند. این افراد دارای قدرت زیادی هستند و وقتی مدیر جدید استخدام می‌شود، تلاش‌های وی برای ایجاد سیستم و نظم‌بخشی به سازمان، حمله به این مراکز قدرت تلقی شده و باعث بروز درگیری میان مدیر جدید و افراد قدیمی می‌شود. در چنین وضعیتی احتمالاً بنیان‌گذار، طرف افراد قدیمی را خواهد گرفت، در نتیجه تفرقه و دو دستگی در شرکت ایجاد شده و مدیر جدید، احساس ناتوانی خواهد کرد.

مورد دیگری که موجب پیچیده‌تر شدن تفویض اختیار می‌شود این است که شرکت باید در اهداف خود تغییراتی ایجاد نموده و وضعیت را از کار بیش‌تر به کار حساب‌شده‌تر تبدیل کند. این کار باعث می‌شود برخی از افراد، سازمان را ترک کرده یا تظاهر به رفتن کنند. بنیان‌گذار برای جلب رضایت آن‌ها، به آن‌ها واگذاری سهام یا سود شرکت را پیشنهاد می‌دهد. این افراد در صورتی که دارای منفعتی شوند، سعی می‌کنند بنیان‌گذار را تحت کنترل در آورند. عواقب چنین وضعیتی ممکن است باعث ایجاد شرایط زیر شود:

- **کارآفرین ناکام**<sup>۴۰۷</sup>: وضعیت به وجود آمده و عواقب ناشی از آن باعث ورود یا خروج سریع تعداد زیادی از افراد خصوصاً قشر کارآفرین (آن‌هایی که خلاقیت و ریسک‌پذیری بالاتری دارند) می‌شود زیرا تصور می‌کنند وضعیت موجود دیگر جذابیتهایی ندارد و توان و انرژی که قبلاً صرف بازاریابی و گسترش خدمات می‌شد اکنون در دعوای داخلی و رفع تضادهای ایجاد شده به هدر می‌رود.
- **پیری زودرس**<sup>۴۰۸</sup>: خروج افراد کارآفرین می‌تواند موجب آسیب جدی و پیری زودرس شود. بر اثر ترک نیروهای خلاق، سازمان از خلاقیت به‌جا مانده از دوره رشد سریع برای مدتی استفاده می‌کند ولی هیچ‌وقت نمی‌تواند به حداکثر پتانسیل آن (دوره تکامل) دست یابد.



تصویر ۱۵۴. کارآفرین ناکام و پیری زودرس در دوره بلوغ

**تکامل**<sup>۴۰۹</sup>: این دوره، نقطه بهینه منحنی حیات سازمان است به‌طوری که در این دوره میان کنترل‌پذیری سازمان و قابلیت انعطاف آن، تعادل کامل وجود دارد. در دوره رشد سریع، سازمان دنبال درآمد است و آن را به دست خواهد آورد

<sup>407</sup> Unfulfilled Entrepreneur

<sup>408</sup> Premature Aging

<sup>409</sup> Prime

اما تفاوت آن با این دوره در این است که، در دوره رشد سریع، تفاوت بین بودجه پیش‌بینی شده (البته اگر بودجه‌ای تنظیم شده باشد) و عملکرد زیاد است، در حالی که در دوره تکامل، سازمان دارای بودجه رو به رشد بوده و تفاوت میان بودجه و عملکرد بسیار کم است. به عبارت دیگر، در دوره تکامل، سازمان دیدگاه و زیاده خواهی‌های دوره رشد سریع را به همراه قابلیت پیش‌بینی و کنترل عملکردی که از دوره بلوغ کسب کرده است، به‌طور هم‌زمان دارد. همچنین مشکلاتی مانند کمبود نقدینگی و حجم زیاد کارها در دوره تکامل پدیده‌هایی قابل پیش‌بینی و قابل کنترل هستند. سازمان در این دوره دارای ویژگی‌های زیر است:

- وجود سیستم‌های تخصصی
- نهادینه شدن دیدگاه و تفکر خلاق
- ساختار سازمانی و حرفه‌ای
- نتیجه‌گرایی
- افزایش قدرت اجرایی به‌طور قابل پیش‌بینی
- کسب قدرت رشد در هر دو زمینه فروش و سودآوری

اگر نبود تفویض اختیار در دوره خردسالی، وجود اولویت‌های زیاد در دوره رشد سریع و جلسات متعدد در دوره بلوغ را عمده‌ترین مشکلات در این دوره‌ها بدانیم، عمده‌ترین مشکل دوره تکامل را می‌توان کمبود افراد آموزش‌دیده بیان کرد. البته این مشکل ممکن است در دوره‌های قبلی نیز وجود داشته باشد اما به دلیل وجود مشکلات زیاد در آن دوران، زمانی برای پرداختن به این موضوع باقی نمی‌ماند.

توجه داشته باشید که دوره تکامل در منحنی حیات سازمان، در رأس منحنی قرار ندارد، زیرا اگر سازمان در رأس قرار داشته باشد تنها یک راه (حرکت به سمت پایین) پیش رو دارد. بنابراین تکامل به معنی قرار داشتن در قله نیست بلکه به این معنی است که سازمان هنوز در حال رشد است.

## مراحل پیری

۵- ثبات<sup>۴۱۰</sup> (آغاز زوال)<sup>۴۱۱</sup>: در این دوره، شرکت هنوز قدرتمند است ولی به تدریج خلاقیت، انعطاف و شهامت خود را از دست داده و کنترل سازمانی برقرار می‌شود. تضادهایی که در دوره‌های قبلی به‌وجود می‌آمد، در این دوره کم‌تر بروز می‌کند. سازمان برای حفظ دست‌آوردهای گذشته، محافظه کار می‌شود. احساس فوریت و عجله در انجام کارها کم‌رنگ شده و کارکنان به‌جای تمرکز بر فروش، وقت خود را تلف می‌کنند. ایده‌های جدید شنیده شده ولی موجب ایجاد هیجان نمی‌شود. تغییرات دیگری نیز در شرکت به وقوع می‌پیوندد:

اولین تغییرات مربوط به بودجه است. به دلیل به جریان افتادن سیاست سودآوری کوتاه مدت و بازگشت سرمایه، از منابع مالی تحقیقات کاسته می‌شود، بودجه بازاریابی نیز به‌منظور افزایش سودآوری کاهش می‌یابد. توسعه مدیریت جایگزین آموزش مدیریت می‌شود. پرسنل واحد مالی نسبت به پرسنل بازاریابی یا مهندسی یا تحقیق و توسعه، اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند. ریسک‌پذیری سازمان کاهش می‌یابد. البته میزان فروش همچنان رو به رشد است. ولی نشانه‌های زوال نمایان شده است:

- انتظار کم‌تری برای رشد وجود دارد.
- تمرکز کم‌تری بر روی بازارها و تکنولوژی‌های جدید و پیشرو بودن وجود دارد.
- شروع زمان تأکید بر دست‌آوردهای گذشته به جای توجه به نتایج آینده آست.

<sup>410</sup> Stability

<sup>411</sup> The Fall

- بدگمانی نسبت به ایجاد تغییر به وجود می‌آید.
- کسانی که مطیع هستند تشویق می‌شوند.
- به جای ریسک‌پذیری بر روابط میان افراد تمرکز می‌شود.

در این دوره، تغییرات زیادی ایجاد نمی‌شود، برخوردها و نارضایتی‌ها کاهش می‌یابد. چنانچه خلاقیت به صورت طولانی مدت نادیده گرفته شود، شرکت نخواهد توانست نیازهای مشتریان را برطرف نموده و وارد دوره بعدی یعنی اشرافی‌گری می‌شود.

دوره ثبات، ممکن است با دوره تکامل (به ویژه از سوی پرسنل) اشتباه گرفته شود. زیرا در این دوره، سازمان دارای اهداف، فعالیت‌ها، یکپارچگی و قابلیت اداری دوره تکامل است، در حالی که روحیه خلاقیت ندارد. به عبارت دیگر نشانه‌های زوال در سازمان ایجاد شده، در حالی که مشهود نیست.

۶- **اشرافی‌گری<sup>۴۱۲</sup>**: در این دوره، اینرسی و رکود، زیاد و نوآوری و خلاقیت بسیار کم است و ممکن است شرکت برای ایجاد محصولات و بازارهای جدید و همچنین ایجاد خلاقیت، اقدام به خرید شرکت‌های دیگر نماید. سازمان، نقدینگی خوبی دارد (هدف خوبی برای تصاحب است) ولی به دنبال اهداف کوتاه مدت است. این دوره از طریق نحوه پوشش افراد، محل برگزاری جلسات، نحوه استفاده از فضا، عناوین و القاب، روش ارتباط و نحوه عملکرد در زمان بروز تضاد، قابل شناسایی است. در این دوره، تنها متحدالشکل بودن لباس مهم است و این یکنواختی در پوشش به تدریج به یکنواختی در طرز تفکر هم تعمیم پیدا می‌کند. اتاق جلسات حالتی کسل و بی روح دارد. شرکت حاضر است هزینه زیادی برای دکوراسیون و دفتر رئیس پرداخت کند. افراد ممکن است یکدیگر را با نام کوچک خطاب کنند اما در جلسات، رسمی رفتار کرده و یکدیگر را با نام فامیل صدا می‌زنند. در بعضی کشورها از عناوین مدارج نظامی، تحصیلاتی یا القاب اجتماعی رایج نیز برای خطاب قرار دادن یکدیگر استفاده می‌کنند. از لحاظ ارتباطات، تنها نحوه ارائه مطالب مهم بوده و خود مطلب اهمیت زیادی ندارد. افراد آهسته و با مکث صحبت کرده و مدیران به صورت افراطی از ارتباط چشمی و نامه‌نگاری استفاده می‌کنند. با این حال در پایان یک جلسه، کسی که در جلسه حضور داشته است به دلیل سخنان غیر واضح و اشاره‌های تلویحی زیاد، متوجه نمی‌شود چه گفته شد. افراد نگران آینده شرکت هستند ولی آن را بروز نمی‌دهند، علاقه‌ای به رقابت ندارند و از دست دادن سهم بازار را امری طبیعی در تجارت می‌دانند. در این دوره، نقدینگی بالایی وجود دارد ولی از آنجا که هیچ درخواستی برای سرمایه‌گذاری در داخل سازمان وجود ندارد، سازمان به دنبال کشف فرصت‌های رشد در خارج از سازمان می‌گردد. لذا این سازمان‌ها، معمولاً شرکت‌های رو به رشد را می‌خرند. شرکت‌های در حال رشد سریع نیز به دلیل کمبود سرمایه، تمایل دارند توسط سازمان‌های اشرافی خریداری شوند. اما پس از این اتفاق متوجه می‌شوند که برای هر حرکتی باید توجیه اقتصادی خود را به هیئت مدیره ارائه کنند. از آنجا که تشریفات در سازمان‌های اشرافی زیاد است و بودجه با جزئیات بسیار از پیش تعیین شده است، به درخواست آن‌ها زودتر از ۳ ماه پاسخ داده نمی‌شود که در آن زمان هم دیگر فرصت از دست رفته است. ادامه این وضع موجب نابودی خلاقیت شرکت در حال رشد و در نهایت ترک سازمان توسط مدیرعامل آن می‌شود. ممکن است، شرکت در حال رشد سریع موجب ورشکستگی سازمان اشرافی شود. اگر شرکت اشرافی نتواند شرکت در حال رشد سریعی را بخرد، ممکن است خود به وسیله شرکت اشرافی دیگری خریداری شود که این حالت موجب تقویت بروکراسی می‌شود. در صورت ادامه اشرافی‌گری، محصولات شرکت از مد افتاده، کارکنان و مدیران منفعل، صندوق شکایات پر و جلسات بی‌حاصل خواهد شد. مدیران به جای بهبود شرایط، تلاش خود را وقف درست کردن ظاهر شرکت می‌کنند. بعضی از کارکنان، سازمان را ترک می‌کنند. سهم بازار در حال کاهش است ولی با توجه به دارایی موجود، این موضع زیاد به

<sup>412</sup> Aristocracy



چشم نمی‌آید. شرکت به جای این که برای رفع این وضعیت تلاشی کند، دلخوش به تغییر شرایط محیطی مانند تغییر دولت و سیاست‌های آن است. ادامه این شرایط منجر به ورود به دوره بعدی خواهد شد.

۷- **اتهام متقابل<sup>۴۱۳</sup> (بروکراسی اولیه<sup>۴۱۴</sup>):** در این دوره بالا بردن قیمت‌ها (بدون این که تقاضا افزایش یابد) موجب کاهش درآمد کل و سهم بازار خواهد شد. همه به دنبال مقصری هستند که مشکلات را به گردن او بیندازند. این دوره، آرامش قبل از طوفان است، مدیران به روی هم می‌خندند در حالی که شروع به مبارزه با یکدیگر کرده‌اند. آن‌ها بجای تمرکز بر استراتژی‌های تولید و فروش، تلاش خود را بر بقای خود متمرکز کرده‌اند. این وضعیت تا زمان ورشکستگی یا دولتی شدن شرکت و دریافت کمک و ایجاد بروکراسی ادامه می‌یابد. اگر شرکت، دولتی شده یا توسط دولت مورد حمایت مالی قرار گیرد، عمر آن افزایش می‌یابد. در این وضعیت تنها آدم‌های اداری باقی می‌مانند و افراد خلاق می‌آیند و می‌روند. لذا شرکت تبدیل به یک وضعیت بروکراسی تمام عیار<sup>۴۱۵</sup> با تأکید بر مقررات و خط مشی‌ها شده و اهمیتی به کسب نتایج مطلوب یا پاسخ به نیازهای مشتریان نمی‌دهد.

۸- **بروکراسی<sup>۴۱۶</sup> و مرگ<sup>۴۱۷</sup>:** در این دوره، انگیزه‌ای برای تغییر و کار گروهی وجود نداشته و بروکراسی به صورت سیستم‌ها، فرم‌ها، دستورالعمل‌ها و مقررات حکم‌فرمایی می‌کند. تنها مطالب کتبی اعتبار دارند و همه درخواست‌ها باید به صورت کتبی ارائه شوند. سیستم‌های فراوانی وجود دارند ولی عملکرد، بسیار پایین است. زمانی که یک مشتری درخواستی دارد، سازمان از ابتدا کلیه مدارکی که برای پاسخ‌گویی به آن درخواست مورد نیاز است را طلب نمی‌کند. زیرا هیچ‌کس اطلاع کاملی از آن چه باید انجام شود ندارد. کارکنان جدید نمی‌دانند روش تعیین دستمزد چگونه است. کارکنان قسمت فروش از استراتژی بازاریابی سازمان آگاهی ندارند. کارکنان بازاریابی از طرح‌های شرکت بی‌خبرند. مشتری نمی‌داند به چه کسی باید مراجعه کند.

آدیزس به منظور بهره‌برداری از این مدل، نکات مهمی را یادآور می‌شود:

- با مطالعه این مطالب و مقایسه سازمان خود سعی نکنید آن را درست در یک نقطه از این منحنی قرار دهید. واحدهای مختلف سازمان می‌توانند در مکان‌های مختلف سیکل حیات قرار داشته باشند.
- برای تحلیل رفتار یک سازمان، می‌بایست رفتاری که سازمان در اغلب مواقع از خود بروز می‌دهد ملاک قرار گیرد.
- در بررسی رفتار سازمان خود، ممکن است شاهد وضعیت در وضعیت باشید. به عنوان مثال ممکن است سازمان در دوره بلوغ قرار داشته باشد ولی در بعضی مواقع مشخصات دوره رشد یا در پاره‌ای از مواقع علائم دوره تکامل را نیز از خود بروز دهد، اما در اغلب اوقات، رفتارهای او نشان‌دهنده دوره بلوغ است. این که به هنگام بروز بحران، فرهنگ سازمانی به مراحل قبلی از سیکل حیات خود متمایل شود و به هنگام نشاط و قدرت، علائم مراحل بعدی سیکل حیات را آشکار نماید، امر عادی است.

برای این که سازمان در عملکرد کوتاه و بلندمدت خود، دارای اثربخشی و کارایی باشد، باید چهار نقش اصلی زیر را تأمین نماید:

۱. نقش **P (Purpose – Produce – Perform)** – اجرا: حرف p اولین حرف از کلمات «انجام دادن» و «هدف» و نشان‌دهنده اولین وظیفه در تصمیم‌گیری است. به عنوان مثال، بازی تنیس را در نظر بگیرید. در این بازی، زدن ضربه توپ به سمت تور و به زمین مقابل، همان نقشی است که انجام آن منجر به پیروزی خواهد شد. این ضربه موثر است

<sup>413</sup> Recrimination

<sup>414</sup> Early Bureaucracy

<sup>415</sup> Full blown Bureaucracy

<sup>416</sup> Bureaucracy

<sup>417</sup> Death

ولی اثربخشی آن کوتاه مدت است، به این معنی که زدن این یک ضربه موجب کسب یک امتیاز از حریف خواهد شد اما برنده بازی را تعیین نخواهد کرد. بنابراین می‌توان گفت: اگر نقش P انجام شود، سازمان موثر واقع خواهد شد ولی اثر بخشی این نقش در کوتاه مدت خواهد بود.

نقش	اثر سازمانی	دوره اثر
P- اجرای یک خدمت	اثربخشی	کوتاه مدت

تصویر ۱۵۵. نحوه اثرگذاری نقش P در سازمان

۲. نقش A (Administration) - مدیریت: نقش A به معنی «ایجاد سیستم»، «ایجاد نظم و قاعده» و «اداره فعالیت‌های سازمان مطابق با برنامه» است به طوری که کارها به شیوه‌ای درست، به‌موقع و با سرعت درست انجام شود. برای این که سازمان خوب اداره شود و سودآور باشد باید کارایی بالایی نیز داشته باشد. به‌عنوان مثال، در بازی تنیس برای تنظیم حرکات به گونه‌ای که با صرف حداقل انرژی، حداکثر ضربه وارد شود، این نقش به‌کار گرفته می‌شود تا کارایی بازی افزایش یابد. بنابراین نحوه اثرگذاری این نقش، افزایش کارایی برای کوتاه مدت است.

نقش	اثر سازمانی	دوره اثر
P- اجرای یک خدمت	اثربخشی	کوتاه مدت
A- مدیریت	کارایی	کوتاه مدت

تصویر ۱۵۶. نحوه اثرگذاری نقش A در سازمان

۳. نقش E (Entrepreneurship) - کارآفرینی: دو نقش P و A موجب افزایش اثربخشی و کارایی در کوتاه‌مدت می‌شوند. با تأمین این دو نقش، سازمان می‌تواند به سودآوری برسد ولی نه برای مدت طولانی. نقش بعدی که با E نشان داده می‌شود، نشان‌دهنده کارآفرینی (خلاقیت و ریسک‌پذیری) است. به‌عنوان مثال برای پیروزی در بازی تنیس، به بیش از یک ضربه موثر و کارا نیاز است. شما باید برای زدن ضربه بعدی آماده باشید و پیش‌بینی کنید که توپ بعدی از چه سمتی خواهد آمد. این به همان معنی خلاقیت و ریسک‌پذیری است. شما باید دارای تصور ذهنی نسبت به رخدادهای آینده باشید تا بتوانید خود را برای آن آماده کنید. این نقش دارای اثربخشی طولانی مدت است.

نقش	اثر سازمانی	دوره اثر
P- اجرای یک خدمت	اثربخشی	کوتاه مدت
A- مدیریت	کارایی	کوتاه مدت
E- کارآفرینی	اثربخشی	دراز مدت

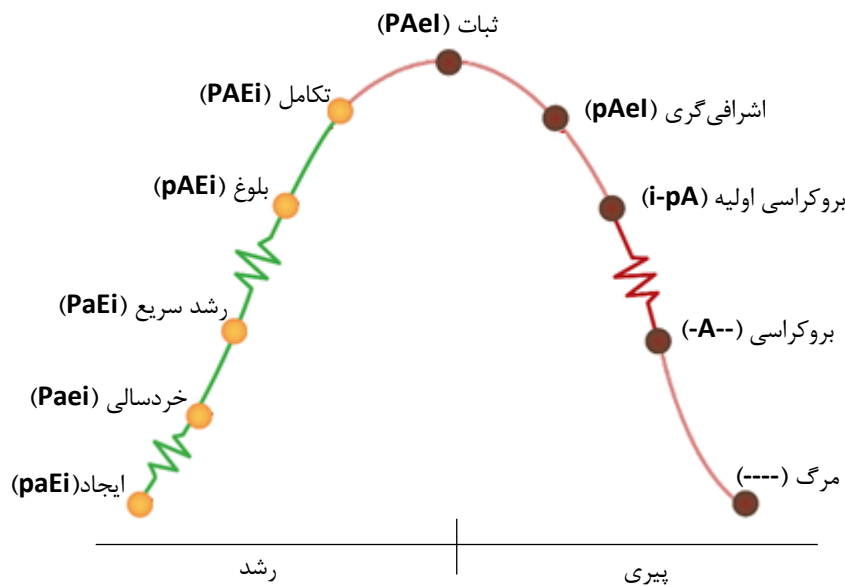
تصویر ۱۵۷. نحوه اثرگذاری نقش E در سازمان

۴. نقش I (Integration) - یکپارچه سازی: سازمانی را در نظر بگیرید که توسط فردی با توانایی بالا در هر سه زمینه P و A و E مدیریت می‌شود. یعنی تصمیمات این مدیر کاملاً در راستای نیاز مشتریان است و موجب اثربخشی سازمان می‌شود (P). کارایی وی بالا بوده و هیچ منبعی به هدر نمی‌رود (A). مدیر از خلاقیت خوبی برخوردار بوده و به‌صورت پیش‌دستانه نیازهای بازار را برآورده می‌کند (E). با این حال، اگر چنین مدیری بمیرد یا سازمان را ترک کند، سازمان به شدت دچار دردسر خواهد شد و حتی ممکن است نابود شود. برای این که سازمان در دراز مدت به حیات خود ادامه دهد نباید به فرد خاصی وابستگی داشته باشد. این به معنی همان نقش I یعنی (یکپارچه‌سازی) است که فرهنگ پیوستگی را در سازمان توسعه می‌دهد.

نقش	اثر سازمانی	دوره اثر
P- اجرای یک خدمت	اثربخشی	کوتاه مدت
A- مدیریت	کارایی	کوتاه مدت
E- کارآفرینی	اثربخشی	دراز مدت
I- یکپارچه سازی	کارایی	دراز مدت
نتیجه: سودآوری		
کوتاه مدت و دراز مدت		

تصویر ۱۵۸. نحوه اثرگذاری نقش I در سازمان

این چهار نقش، با یکدیگر در کوتاه مدت و طولانی مدت، سازمان را اثربخش و کارآمد می‌کنند. با توجه به تعاریف ارائه شده می‌توان این‌طور گفت که یک سازمان، ابتدا با تأکید بر نقش کارآفرینی (E) آغاز به کار می‌کند، سپس نقش اجرایی (P) آن پررنگ تر خواهد شد. در نهایت با نزدیک شدن به مرحله بلوغ، اهمیت نقش‌های مدیریتی (A) و یکپارچه‌سازی (I) افزایش می‌یابد:



تصویر ۱۵۹. نقش‌های مختلف در سیکل حیات سازمان

- **ایجاد (paEi):** عاملی که باعث ایجاد سازمان می‌شود، پاسخ‌گویی و برآورده نمودن نیاز بازار است. بنابراین مهم‌ترین ویژگی این دوره، کارآفرینی (E) است که نیازهای آینده را مشخص نموده و تمایل به ریسک‌پذیری برای رفع نیازهای بازار را به وجود می‌آورد. تفاوت میان ایجاد سالم و رابطه نافرجام در فقدان سه نقش دیگر (یعنی P، A و I) است. ایجاد سالم به صورت (paEi) و رابطه نافرجام به صورت (E--) می‌باشد.
- **خردسالی (Paei):** پس از تولد سازمان و در دوره خردسالی، اجرا (P) مهم‌ترین نقش را بر عهده داشته و نقش‌های مدیریت (A) و یکپارچگی (I) در درجه دوم اهمیت قرار می‌گیرند.
- **رشد سریع (PaEi):** در این دوره، اجرا (P) در سازمان به تثبیت می‌رسد، یعنی تأمین‌کنندگان مشخص می‌شوند، از جریان نقدینگی اطمینان حاصل می‌شود زیرا مشتریان ثابت مشخص شده‌اند و ... در نتیجه اجرا (P) پیشرفت داشته و موجب پیشرفت کارآفرینی (E) نیز می‌شود. بنابراین اگر بخواهیم از اول مرور کنیم: در دوره ایجاد، کارآفرینی (E) در حد بالایی قرار دارد، سپس در دوره خردسالی، اجرا (P) رشد کرده و کارآفرینی (E) تنزل می‌یابد. سپس اجرا (P) و کارآفرینی (E) نسبت به هم تثبیت می‌شوند.

- **بلوغ (pAEi):** در حرکت به سمت بلوغ، نقش مدیریت (A) افزایش می‌یابد. حال اگر این نقش موجب کم‌رنگ شدن نقش کارآفرینی (E) شود، پیری زودرس فرا خواهد رسید، ولی اگر سطح اجرا (P) را کاهش دهد، پیشرفتی طبیعی محسوب می‌شود. این طور به نظر می‌رسد که در این دوره سازمان به دلیل ایجاد تقاضاهای جدید می‌بایست برخی کارها را به صورت موقت تعطیل کند.
- **تکامل (PAEi):** در دوره تکامل، با حضور نقش مدیریت (A)، سیستم‌ها مستقر می‌شوند و نقش‌های اجرا (P) و کارآفرینی (E) نیز در حد بالایی تثبیت می‌شوند. در این دوره سازمان می‌تواند هم پاسخ‌گوی نیازهای مختلف مشتریان باشد و میزان فروش را افزایش دهد و هم می‌تواند منافع برنامه‌ریزی شده خود را تحت کنترل در آورد.
- **ثبات (PAel):** در این دوره، کارآفرینی (E) کاهش یافته و در عوض نقش یکپارچه‌سازی (I) افزایش می‌یابد. دلیل این که ابتدا کارآفرینی (E) کاهش می‌یابد - و نه اجرا (P) - این است که برای این که اجرا (P) کاهش یابد ابتدا می‌بایست کارآفرینی (E) کاهش یافته باشد، یعنی کاهش کارآفرینی (E) بر کاهش اجرا (P) تقدم دارد. همچنین دلیل تقدم کاهش کارآفرینی (E) بر مدیریت (A) این است که نقش اداره‌کنندگی (A) به سختی وارد سازمان می‌شود اما وقتی وارد شد، بقای آن بسیار بالا بوده و به سختی می‌توان آن را خارج نمود.
- **اشرافی‌گری (pAel):** از آن جا که در دوره اشرافی‌گری، چگونگی انجام دادن کارها و تشریفات نسبت به آن چه واقعاً انجام می‌شود، بسیار با اهمیت‌تر می‌شود، عملکرد وظیفه‌ای (P) نسبت به دوره قبل، کاهش می‌یابد.
- **بروکراسی اولیه (i-pA) و بروکراسی (--A-):** در این دوره، مشتریان به شدت کاهش یافته ولی قیمت‌ها به‌طور ثابتی افزایش می‌یابد (محصول / خدمت، بی مورد گران می‌شود). این امر موجب از دست دادن سهم بازار و کاهش نقدینگی می‌شود. در چنین وضعیتی، سطح اجرا (P) کاهش یافته و نمی‌توان آن را به آسانی به شرایط قبل بازگرداند، یکپارچه‌سازی (I) نیز کاهش یافته است. تنها چیزی که پابرجا مانده و بر سایر نقش‌ها سایه افکنده، نقش مدیریت (A) است.

**مثال.** شما می‌توانید با مراجعه به سایت [adizes.com](http://adizes.com) و پس از پاسخ‌گویی به پرسش‌نامه آنلاین، مرحله مربوط به سازمان خود را در چرخه عمر آدیزس دریافت کنید. در ادامه نمونه‌ای از سوالات این پرسش‌نامه و پاسخی که با توجه به پاسخ سوالات ارسال شده است، آورده می‌شود:

#### در سازمان ما:

موفقیت شخصی طولانی مدت از روش زیر به دست می‌آید:

اجتناب از ریسک - هرچه ریسک کم‌تری انجام دهید، موفقیت شما بیش‌تر است.

ریسک‌پذیری: هرچه بیش‌تر ریسک کنید، موفقیت شما بیش‌تر است.

تقریباً همه چیز به شکل زیر است:

مجاز است مگر این که صریحاً ممنوع اعلام شده باشد.

ممنوع است مگر این که صریحاً مجاز اعلام شده باشد.

به‌طور کلی روشن است که چه چیزی مجاز است و چه چیزی ممنوع است.

در رابطه با بودجه و اهداف:

مطابق با اعداد خود پیش می‌رویم.

پیش‌بینی نتایج در شرکت ما دشوار است.

رسیدن به اهداف، دشوار است ولی معمولاً به عدد خود می‌رسیم.

تمرکز ما به صورت زیر است:

- بیش تر در عملکرد ("چه" و "چرا") نسبت به قالب ("چگونه" و "چه کسی")
- بیش تر در قالب ("چگونه" و "چه کسی") نسبت به عملکرد ("چه" و "چرا")
- تعادل بین عملکرد و قالب

قدرت تصمیم گیری واقعی:

- با کارکنان شرکت (مثل امور مالی، حسابداری یا حقوقی) است.
- با توابع خطی (مثل بازاریابی، فروش یا توسعه محصول) در ارتباط است.
- بسته به شرایط، به هر دو عامل بالا بستگی داشته یا بر اساس آن‌ها تغییر می کند.

تمرکز ما بیش تر بر روی:

- احتمالات امکان پذیر آینده است.
- پیروزی های گذشته است.

**لطفاً تمام عباراتی که در خصوص سازمان شما صادق است را انتخاب کنید:**

- اگر بنیان گذار/مدیر عامل ما، ناگهان برود، ممکن است حیات سازمان نیز خاتمه یابد.
- ما برای جلسات طولانی وقت نداریم.
- ما اغلب، نقدینگی کمی داریم.
- ما معمولاً پیش از آماده شدن محصولات یا خدمات، آن‌ها را به بازار می فرستیم.
- ما سیستم کنترل هزینه (بهای تمام شده) کمی داریم.
- بسیاری از کارکنان بیش از حد درگیر کارها هستند و بدون اولویت مشخصی کار می کنند.
- ما تمایل داریم که به طور هم زمان با مسائل (مشکلات) زیادی مقابله کنیم.
- این طور به نظر می رسد که بنیان گذار/مدیر عامل، مشغول کارهایی است که شرکت را مستقیماً با آن‌ها درگیر نمی کند.
- در سازمان ما، این که چه کسی مسئول چه نتایجی است، گاهی اوقات مبهم است.
- این که چه کسی قدرت دارد و چه کاری را باید انجام دهد، مبهم یا دائماً در حال تغییر است.
- شرکت ما سودآور است، اما در حال از دست دادن سهم بازار می باشد.
- درآمد ما ثابت یا رو به کاهش است.
- در سازمان ما یک تفکر "ما در مقابل آن‌ها" یا "افراد قدیمی در مقابل تازه واردها" وجود دارد.
- رهبران ارشد در مورد اهداف و جهت گیری طولانی مدت شرکت، اتفاق نظر ندارند.
- به نظر می رسد ما در یافتن افراد واجد شرایط برای مدیریت همه واحدهای کسب و کار خود مشکل داریم.
- سازمان ما فاقد مجموعه ای از سیستم‌ها و سیاست‌های مناسب است.
- بیش تر افراد از وضع موجود راضی هستند و تغییر نمی خواهند.
- ما سابقه خوبی در رسیدن یا فراتر رفتن از اهداف مالی داریم.
- ما سنت‌ها و روش‌های قوی تجارت داریم که برای ما مهم هستند.
- در سازمان ما فرهنگ "بهبان دست کسی نده" وجود دارد.
- ما بیش از حد درگیری‌های داخلی، منازعه و خنجر زدن از پشت داریم.
- ما احتمالاً بدون حمایت سازمان مادر (یا یارانه‌های دولتی) نمی توانستیم زنده بمانیم.
- برخی از افراد کلیدی طوری رفتار می کنند که گویی مشتریان، مزاحم هستند.

- در این جا بازی‌های سیاسی، تصمیم‌گیری را تحت کنترل دارد.
- رهبران زمان زیادی را صرف مبارزه با یکدیگر می‌کنند.
- غالباً افراد پشت جمله " زیرا این سیاست ما است " پنهان می‌شوند.
- جابجایی زیادی در پست‌های مدیریت ارشد مانند مدیران ارشد مالی (CFO) یا مدیران ارشد عملیاتی (COO) وجود دارد.
- به نظر می‌رسد که ما مایل یا قادر به پذیرش ایده‌های جدید و خلاقانه از درون سازمان نیستیم.
- پرسنل ارشد از مزایا/ امکانات زیادی برخوردار هستند.
- بنیان‌گذار/ مدیرعامل، معمولاً تصمیمات مهم دیگران را تغییر می‌دهد یا وتو می‌کند.

**تعداد پرسنل کنونی:**

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ۴۹۹۹-۱۰۰۰ | <input type="checkbox"/> ۴۹-۱              |
| <input type="checkbox"/> ۹۹۹۹-۵۰۰۰ | <input checked="" type="checkbox"/> ۱۹۹-۵۰ |
| <input type="checkbox"/> ۱۰۰۰۰<    | <input type="checkbox"/> ۴۹۹-۲۰۰           |
|                                    | <input type="checkbox"/> ۹۹۹-۵۰۰           |

**تعداد پرسنل سه سال قبل:**

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> ۴۹۹۹-۱۰۰۰ | <input type="checkbox"/> ۴۹-۱              |
| <input type="checkbox"/> ۹۹۹۹-۵۰۰۰ | <input checked="" type="checkbox"/> ۱۹۹-۵۰ |
| <input type="checkbox"/> ۱۰۰۰۰<    | <input type="checkbox"/> ۴۹۹-۲۰۰           |
|                                    | <input type="checkbox"/> ۹۹۹-۵۰۰           |

**طبقه‌بندی صنعت:**

- خدمات اقامتی و غذایی
- فعالیت‌های مرتبط با سازمان‌ها و ارگان‌های خارجی
- فعالیت‌های مرتبط با خانه‌دارها و کارمندان، تولیدکننده کالاها و خدمات غیرتمایز برای مصارف شخصی
- فعالیت‌های اداری و خدمات پشتیبانی
- جنگل‌داری، کشاورزی و ماهی‌گیری
- هنر، تفریح و سرگرمی
- ساخت و ساز
- آموزش
- تولیدکننده تجهیزات گاز، بخار و تهویه مطبوع
- فعالیت‌های مالی و بیمه‌ای
- مددکاری اجتماعی و فعالیت‌های مرتبط با حوزه سلامتی
- اطلاعات و ارتباطات
- تولید
- استخراج و معدن
- سایر فعالیت‌های خدماتی
- فعالیت‌های علمی و فنی حرفه‌ای
- مدیریت دولتی و دفاع، تأمین اجتماعی اجباری

<input type="checkbox"/> فعالیتهای املاک و مستغلات <input type="checkbox"/> حمل و نقل و انبارداری <input type="checkbox"/> تأمین آب و فعالیتهای مدیریت و بازیابی پسماند <input type="checkbox"/> عمده فروشی و خرده فروشی، تعمیر وسایل نقلیه موتوری و موتور سیکلت
<b>نقش شما در سازمان:</b> <input type="checkbox"/> بنیان گذار / مدیرعامل <input type="checkbox"/> مدیر ارشد اجرایی <input checked="" type="checkbox"/> مدیر <input type="checkbox"/> عضو هیأت مدیره <input type="checkbox"/> مشاور <input type="checkbox"/> منابع انسانی <input type="checkbox"/> سایر
<b>نتیجه:</b> این سازمان در مرحله اشرافی گری قرار دارد.

#### مزایا:

- ۱- چرخه عمر آدیزس با تشریح مراحل مختلف عمر سازمان، امکان هدایت سازمان به سمت مرحله بهینه را فراهم آورده و مانع از قرارگیری سازمان در مسیر افول می شود.
- ۲- سازمانها می توانند از این مدل به منظور، تحلیل و برخورد با مسائلی که در هر مرحله از عمر خود تجربه می کنند استفاده نمایند.

#### محدودیتها و چالشها:

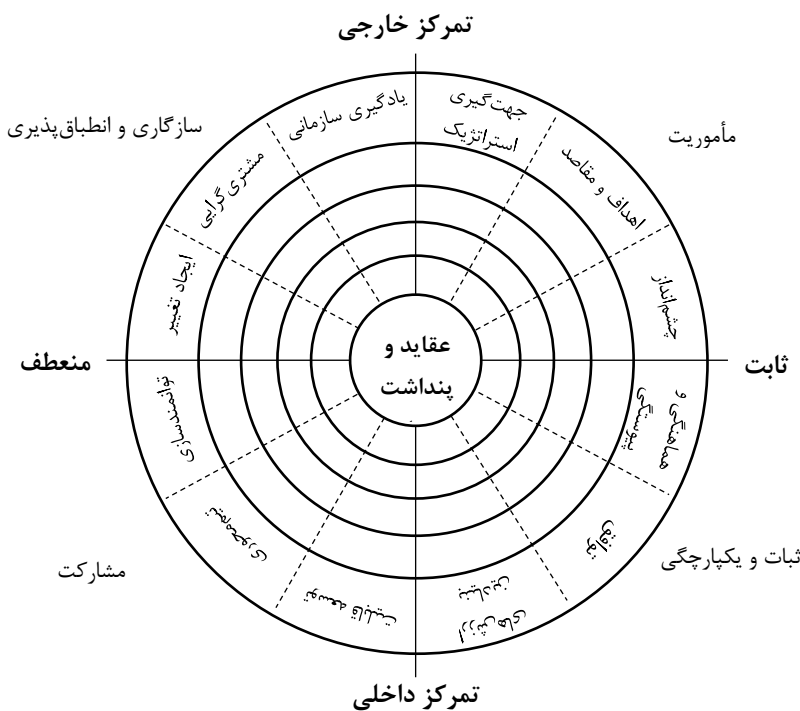
- ۱- ممکن است همه سازمانها مراحل عمر خود را به ترتیب ذکر شده در مدل آدیزس طی نکنند و تحت تأثیر سایر عوامل قرار گیرند.

## فرهنگ سازمانی دنیسون ۴۱۸

فرهنگ سازمانی چیست و چگونه می‌توان آن را مورد مطالعه قرار داد؟ مولفه‌های اصلی تعیین‌کننده فرهنگ سازمان کدام‌ها هستند؟

فرهنگ سازمانی به ارزش‌های اساسی، باورها و اصولی اشاره دارد که به‌عنوان پایه‌ای برای سیستم مدیریتی سازمان عمل می‌کنند. به‌عنوان مثال، هر سازمان روش خاص خود را برای انجام کارها دارد که عملاً هر جنبه از زندگی کاری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، از مدت زمان استراحت حین کار گرفته تا نحوه فروش محصولات و خدمات. برخی از جنبه‌های فرهنگ سازمانی مانند «سخت کار کردن»، «نحوه پوشش» یا «رفتار دوستانه با مشتری» بسیار مشهود هستند. ولی ممکن است درک برخی دیگر از جنبه‌های فرهنگی سازمان دشوارتر باشد، زیرا این جنبه‌ها به فرضیات، ارزش‌ها و باورهایی غیر محسوس و غیرقابل مشاهده اشاره دارند مانند فرهنگ «اعتقاد به اهمیت انجام کارها در اولین بار»، «رعایت صداقت و اصول اخلاقی در همه معاملات» یا «فراتر رفتن از انتظارات برای جلب رضایت مشتری». پیام‌هایی که از فرهنگ یک سازمان می‌آیند، ارتباط تنگاتنگی با استراتژی و شیوه‌های مدیریتی سازمان دارند و تأثیر زیادی روی کارکنان می‌گذارند. سیستم فرهنگی سازمان را نمی‌توان به راحتی دید یا لمس کرد، با این حال، فرهنگ، چیزی است که وجود دارد و مهم‌تر از همه، افراد سازمان آن را به خوبی درک می‌کنند.

در سال‌های اخیر مقوله فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و تحقیقات زیادی در این زمینه انجام شده است. در نتیجه این تحقیقات، تئوری پردازان و مدیران مختلف، نظریه‌هایی را در این خصوص ارائه داده‌اند که توجه به آن‌ها می‌تواند سازمان را در مسیر پیشرفت یاری رساند. یکی از این نظریه‌ها، «مدل فرهنگ سازمانی دنیسون» است. این مدل، چهار بُعد یا ویژگی فرهنگی شامل «مشارکت»، «سازگاری و انطباق‌پذیری»، «ثبات و یکپارچگی» و «مأموریت» را در نظر می‌گیرد، هر یک از این ویژگی‌ها با استفاده از سه شاخص اندازه‌گیری می‌شوند. این مدل در حال حاضر، یکی از جدیدترین و پرکاربردترین مدل‌ها در زمینه فرهنگ سازمانی است:



تصویر ۱۶۰. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون



در مدل فرهنگ سازمانی دنیسون، بر اساس دو عامل «میزان تمایل سازمان به ثبات یا انعطاف‌پذیری» و «میزان تأکید سازمان بر محیط درونی یا بیرونی»، چهار نوع فرهنگ به وجود می‌آید. دنیسون، هریک از این ویژگی‌های فرهنگی را به ترتیب زیر تشریح می‌کند:

۱. **در گیر شدن در کار**<sup>۴۱۹</sup> (فرهنگ مشارکت): تأکید این بعد فرهنگی بر مشارکت دادن افراد در کارها است. این کار منجر به افزایش احساس مسئولیت و تعلق خاطر افراد شده و باعث می‌شود آن‌ها خود را جزئی از سازمان احساس کرده و مفید بدانند. لذا در در سازمان‌هایی که این فرهنگ حاکم است، افراد تمام تلاش خود را برای دستیابی به اهداف انجام داده و از هیچ کمکی دریغ نمی‌کنند. سازمان‌هایی که دارای این فرهنگ هستند، افراد خود را در همه سطوح، توانمند ساخته و سازمان را بر محور کارهای گروهی تشکیل می‌دهند و به این ترتیب خود را با بازارهای متغیر و رقابتی، تطبیق می‌دهند. این بعد فرهنگی در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که تمرکز آن‌ها بر درون سازمان بوده و منعطف هستند. فرهنگ مشارکتی، با سه شاخص زیر اندازه‌گیری می‌شود:

- **توانمندسازی**<sup>۴۲۰</sup>: کارکنان دارای اختیار، ابتکار و توانایی اداره کردن کارهایشان هستند و این موارد منجر به ایجاد احساس مالکیت و مسئولیت در آن‌ها می‌شود.
- **تیم‌محوری**<sup>۴۲۱</sup>: در سازمان به کارهای گروهی بها داده شده و کارکنان برای دستیابی به اهداف مشترک، به صورت گروهی تلاش می‌کنند.
- **توسعه قابلیت‌ها**<sup>۴۲۲</sup>: سازمان به منظور باقی ماندن در صحنه رقابت و دستیابی به نیازهای مستمر کسب‌وکار، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارکنان را به طور پیوسته مد نظر دارد.

۲. **ثبات و یکپارچگی**<sup>۴۲۳</sup> (فرهنگ بروکراتیک): تمرکز این بعد فرهنگی بر ثبات و یکپارچگی سازمان است. در سازمان‌هایی که چنین فرهنگی حاکم است، مدیران و رهبران، حتی با وجود اختلاف‌نظرها، سریع به توافق می‌رسند و کارکنان، مسئولیت‌های خود را با استفاده از روش‌های مشخص و ثابت انجام می‌دهند. لذا در چنین سازمانی، محیط کار دارای ثبات نسبی بوده و افراد به صورت یکپارچه و منسجم، فعالیت می‌کنند. این فرهنگ در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که تمرکز آن‌ها بر درون سازمان بوده و بر وجود محیطی با ثبات تأکید دارند. بنا به گفته دنیسون، در چنین سازمانی، افراد، مشارکت خیلی فعالی ندارند ولی به تداوم در رفتار، سازگاری با سنت‌های مرسوم، همکاری و اشتراک مساعی، اهمیت زیادی داده می‌شود. فرهنگ ثبات، با سه شاخص زیر بررسی می‌شود:

- **ارزش‌های بنیادین**<sup>۴۲۴</sup>: افراد دارای مجموعه‌ای از ارزش‌ها هستند که هویت و انتظارات آن‌ها را تشکیل می‌دهد.
- **توافق**<sup>۴۲۵</sup>: افراد دارای توانایی دستیابی به توافق در مسائل حیاتی هستند. این امر، هم شامل توانایی توافق در سطوح زیرین و هم توانایی تطبیق اختلاف‌ها به هنگام بروز آن‌ها می‌باشد.
- **هماهنگی و انسجام**<sup>۴۲۶</sup>: واحدهای مختلف سازمانی برای دستیابی به اهداف مشترک، به خوبی با یکدیگر کار می‌کنند و مرزهای سازمانی مانع از انجام این کار نمی‌شود.

419 Involvement

420 Empowerment

421 Team Orientation

422 Capability Development

423 Consistency

424 Core Value

425 Agreement

426 Coordination & Integration

۳. سازگاری<sup>۴۲۷</sup> (فرهنگ انطباق‌پذیری): در سازمان‌هایی که دارای چنین فرهنگی هستند، محیط کار بسیار منعطف بوده و سریعاً مطابق با شرایط بیرونی، تغییر می‌کند. این فرهنگ در سازمان‌هایی مشاهده می‌شود که تمرکز آن‌ها بر محیط بیرونی سازمان بوده و دارای انعطاف بالایی هستند. در چنین سازمانی رفع نیازهای مشتریان و ارائه پاسخ سریع و مناسب به تغییرات بیرونی (شامل تغییر در نیازمندی‌های مشتری، تغییر رفتار رقبا، بازار و ...) دارای اولویت است. به عبارت دیگر این سازمان‌ها به‌طور مستمر در حال سازگاری خود با نیازهای مشتریان بوده و با تغییر سریع رفتارهای درونی، توانایی بسیاری در سازگاری با محیط دارند و به این ترتیب، زمینه رشد و توسعه خود را فراهم می‌کنند. این بعد فرهنگی با استفاده از سه شاخص زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد:

- **ایجاد تغییر<sup>۴۲۸</sup>**: منظور از این شاخص، توانایی سازگاری سازمان برای پاسخ به نیازهای تغییر است به‌طوری که به محرک‌های موجود، پاسخ داده و نیازهای آینده را پیش‌بینی کند.
- **تمرکز بر مشتری<sup>۴۲۹</sup>**: سازمان مشتریان را درک کرده، به آن پاسخ می‌دهد و نیازمندی‌های آینده را پیش‌بینی می‌کند. در واقع این شاخص میزان تمرکز سازمان بر جلب رضایت مشتریان را نشان می‌دهد.
- **یادگیری سازمانی<sup>۴۳۰</sup>**: این شاخص به میزان توانایی سازمان در دریافت نشانه‌های محیطی، تحلیل و تفسیر آن و تبدیل آن به فرصت‌هایی برای ایجاد خلاقیت، کسب دانش و توسعه توانمندی‌ها اشاره دارد.

۴. **مأموریت<sup>۴۳۱</sup> (فرهنگ مأموریتی)**: این فرهنگ در سازمان‌هایی وجود دارد که تمرکز آن‌ها بر محیط بیرونی سازمان است اما هم‌زمان بر ثبات سازمانی نیز تأکید دارند. در چنین سازمانی مأموریت و اهداف سازمان به خوبی تبیین شده و توسط کلیه افراد درک می‌شود. رهبران چنین سازمان‌هایی، مأموریت، چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های استراتژیک را تعیین نموده و آن را در کل افراد سازمان، نهادینه می‌کنند. این بعد فرهنگی با استفاده از سه شاخص زیر، بررسی می‌شود:

- **گرایش و جهت استراتژیک<sup>۴۳۲</sup>**: مقاصد و استراتژی‌های واضح و مشخصی که اهداف سازمان و نحوه مشارکت هر فرد در دستیابی به آن را نشان می‌دهند.
- **اهداف و مقاصد<sup>۴۳۳</sup>**: مجموعه‌ای روشن از اهداف و مقاصد مرتبط با استراتژی، چشم‌انداز و مأموریت که مشخص‌کننده مسیر کار افراد است.
- **چشم‌انداز<sup>۴۳۴</sup>**: آینده مطلوب سازمان که اندیشه و قلب کارکنان را تسخیر کرده و مسیر حرکت را به آن‌ها نشان می‌دهد.

به نظر می‌رسد برخی از ویژگی‌های چهار فرهنگ تشریح شده با یکدیگر در تعارض باشند. به‌عنوان مثال، فرهنگ‌های بسیار باثبات ممکن است ذاتی شده و تغییر در آن‌ها، تبدیل به امری بسیار مشکل شود. در مقابل، سازمان‌هایی با فرهنگ‌های بسیار سازگار ممکن است در دستیابی به نرخ بالای کارایی یا درک مشترک از هدف مشکل داشته باشند. به همین ترتیب، ویژگی‌های فرهنگ مأموریتی و مشارکتی هم ممکن است متناقض به نظر برسند: مفهوم و جهت ایجاد شده توسط یک مأموریت سازمانی می‌تواند مشارکت برخی از اعضای سازمان را محدود نماید. همان‌طور که بسیاری از سازمان‌ها به سادگی معترف هستند که یک

427 Adaptability

428 Creating Change

429 Customer Focus

430 Organizational Learning

431 Mission

432 Strategic Direction & Intent

433 Gold & Objective

434 Vision

مأموریت سازمانی جدید لزوماً نشان‌دهنده حمایت و تعهد اعضای سازمان نیست، بر همین اساس، مشارکت زیاد در بین اعضای یک سازمان لزوماً به معنای درک واضح از جهت‌گیری و هدف سازمان نیست. تحقیقات دنیسون نشان داده است که یک فرهنگ سازمانی اثربخش، باید تمام این ویژگی‌ها را منعکس کند. بنابراین، سازمان‌های موثر، احتمالاً دارای فرهنگی سازگار، در عین حال بسیار ثابت و قابل پیش‌بینی هستند. این سازمان‌ها همچنین، مشارکت بالا را تقویت می‌کنند، اما این کار را در چارچوب درک مشترک از مأموریت سازمان انجام می‌دهند.

پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون<sup>435</sup> (DOCS)، پرسش‌نامه‌ای ۶۰ سوالی است که به‌منظور ارائه یک تحلیل ساده و در عین حال جامع از فرهنگ یک سازمان با ارزیابی ویژگی‌های فرهنگی اساسی و شیوه‌های مدیریتی موثر بر عملکرد کسب‌وکار طراحی شده است. نظرسنجی فرهنگ سازمانی دنیسون ابزاری قدرتمند است که رهبران، ذینفعان اصلی و کارمندان را قادر می‌سازد تأثیری که فرهنگ آن‌ها بر عملکرد سازمان دارد را درک کنند و بیاموزند که فرهنگ خود را چگونه برای بهبود اثربخشی سازمان تغییر دهند. این پرسش‌نامه مجموعاً در بر دارنده ۴ ویژگی فرهنگی دنیسون، ۱۲ شاخص (هر ویژگی فرهنگی: ۳ شاخص) و ۶۰ سوال (هر شاخص: ۵ سوال) است:

### جدول ۵۱. پرسش‌نامه فرهنگ سازمانی دنیسون

بعد فرهنگی					در این سازمان ....
کاملاً مخالفم (۱)	مخالفم (۲)	ممتنع (۳)	موافقم (۴)	کاملاً موافقم (۵)	
					بیش‌تر کارکنان به میزان زیادی در کارهای خود مشارکت دارند و درگیر هستند. معمولاً تصمیمات در سطحی اتخاذ می‌شود که بهترین اطلاعات در دسترس باشد. اطلاعات به‌طور گسترده به اشتراک گذاشته می‌شود تا هر کس در موقع نیاز بتواند به اطلاعات مورد نیاز خود دست یابد. همه معتقدند که می‌توانند تأثیر مثبتی داشته باشند. برنامه‌ریزی کسب‌وکار امری مداوم است و تمام افراد را تا اندازه‌ای در این کار درگیر می‌کند.
					همکاری در بخش‌های مختلف سازمان به‌طور شایسته‌ای مورد تشویق قرار می‌گیرد. افراد به مثابه اعضای یک تیم کار می‌کنند. برای انجام کارها از کار تیمی به جای سلسله مراتب استفاده می‌شود. تیم‌های کاری، سنگ بنا و شالوده اصلی سازمان هستند. کار به گونه‌ای سازمان یافته است که هرکس می‌تواند ارتباط بین کار خود و اهداف سازمان را متوجه شود.
					اختیارات به گونه‌ای به افراد داده شده است که بتوانند رسماً تصمیم‌گیری و اقدام کنند. مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد به‌طور مداوم در حال توسعه است. به‌طور مستمر بر روی مهارت‌های کارکنان سرمایه‌گذاری می‌شود. به توانمندی‌های افراد به‌عنوان یک منبع مهم برای مزیت رقابتی نگاه می‌شود. مشکلات به ندرت بوجود می‌آیند زیرا مهارت‌های لازم برای انجام کارها وجود دارد.

۱- درگیر شدن در کار (فرهنگ مشارکتی)

توانمندسازی

تیم‌محوری

توسعه قابلیت‌ها

<sup>435</sup> The Denison Organizational Culture Survey

در این سازمان ....					بعد فرهنگی
کاملاً مخالفم (۱)	مخالفم (۲)	ممتنع (۳)	موافقم (۴)	کاملاً موافقم (۵)	
					<p>رهبران و مدیران، خودشان به آن چه که به دیگران موعظه می‌کنند، عمل می‌کنند.  یک سبک مدیریتی خاص و مجموعه‌ای متمایز از روش‌های مدیریتی وجود دارد.  مجموعه‌ای واضح و پایدار از ارزش‌ها وجود دارد که نحوه انجام کارها را سازماندهی می‌کند.  بی‌توجهی به ارزش‌های بنیادین، باعث بروز دردسر خواهد شد.  یک اصل اخلاقی وجود دارد که رفتار ما را هدایت کرده و درست را از غلط نشان می‌دهد.  به هنگام بروز اختلاف نظرها، ما برای دستیابی به راه حل‌های برد-برد تلاش می‌کنیم.  فرهنگی قوی وجود دارد.  رسیدن به اتفاق نظر حتی در موضوعات دشوار نیز آسان است.  ما به ندرت در توافق بر سر مسائل اصلی دچار مشکل می‌شویم.  توافق روشنی در خصوص روش صحیح و روش غلط انجام کارها وجود دارد.</p>
					<p>توافق</p>
					<p>ثبات (یکپارچگی)</p>
					<p>هماهنگی و انسجام</p> <p>روش ما برای انجام کارها، بسیار پایدار و قابل پیش‌بینی است.  افراد واحدهای مختلف سازمان دارای دیدگاه مشترکی هستند.  هماهنگی پروژه‌ها در بخش‌های مختلف سازمان آسان است.  کار کردن با فردی از بخش دیگری از سازمان مانند کار کردن با شخصی از یک سازمان متفاوت، نیست.  اهداف در سطوح مختلف سازمانی به خوبی همسو هستند.</p>
					<p>ایجاد تغییر</p> <p>روش انجام کار بسیار انعطاف‌پذیر و تغییر آن آسان است.  ما به خوبی به رقبا و سایر تغییرات در محیط کسب‌وکار، پاسخ می‌دهیم.  به طور مستمر، روش‌های جدید و بهبود یافته انجام کار، اتخاذ می‌شود.  تلاش‌ها برای ایجاد تغییر، به ندرت با مقاومت رو به رو می‌شود.  بخش‌های مختلف سازمان اغلب برای ایجاد تغییر، همکاری می‌کنند.</p>
					<p>تمرکز بر مشتری</p> <p>نظرات و توصیه‌های مشتریان، اغلب منجر به ایجاد تغییرات می‌شود.  ورودی‌های دریافتی از مشتریان به‌طور مستقیم بر تصمیمات ما اثر می‌گذارد.  تمامی اعضا درک عمیقی از خواسته‌ها و نیازهای مشتریان دارند.  منافع مشتری به ندرت در تصمیم‌گیری‌های ما نادیده گرفته می‌شود.  ما کارکنان خود را به تماس مستقیم با مشتریان تشویق می‌کنیم.</p>
					<p>یادگیری سازمانی</p> <p>ما شکست را فرصتی برای یادگیری و پیشرفت می‌دانیم.  نوآوری و ریسک‌پذیری مورد تشویق و پاداش قرار می‌گیرد.  به ندرت، چیزی مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد.  یادگیری، یک هدف مهم در کارهای روزمره ما است.  از این که افراد می‌دانند همکاران آن‌ها چه کاری انجام می‌دهند اطمینان حاصل می‌کنیم.</p>
					<p>۳- سازگاری (انطباق‌پذیری)</p>

بعد فرهنگی					در این سازمان ....
کاملاً مخالفم (۱)	مخالفم (۲)	ممتنع (۳)	موافقم (۴)	کاملاً موافقم (۵)	
					یک هدف و جهت گیری بلند مدت وجود دارد. استراتژی ما سازمان های دیگر را به سمت تغییر شیوه رقابت در صنعت سوق می دهد. یک مأموریت مشخص وجود دارد که به کار ما معنا و جهت می بخشد. یک استراتژی روشن برای آینده وجود دارد. مسیر استراتژیک سازمان برای من روشن است.
					توافق گسترده ای در خصوص اهداف وجود دارد. رهبران اهدافی بلند پروازانه اما واقع بینانه تعیین می کنند. رهبری، اهدافی که سعی در رسیدن به آن داریم را رسماً به کارکنان اعلام نموده است. ما به طور مداوم پیشرفت خود را در مقابل اهداف تعیین شده، دنبال می کنیم. افراد کارهایی که نیاز است برای موفقیت در بلند مدت انجام شود را می دانند.
					ما دارای چشم انداز مشترکی از آینده سازمان هستیم. رهبران، دیدگاهی بلند مدت دارند. تفکر کوتاه مدت به ندرت چشم انداز بلند مدت ما را به مخاطره می اندازد. چشم انداز ما موجب ایجاد انگیزه و هیجان برای کارکنان می شود. ما قادر به برآورده کردن خواسته های کوتاه مدت بدون به خطر انداختن چشم انداز بلند مدت هستیم.

۴- مأموریت

طیف پاسخگویی به این پرسش نامه از نوع لیکرت می باشد که می توان به یکی از دو صورت زیر در نظر گرفت:

#### جدول ۵۲. پاسخ های مربوط به پرسش نامه دنیسون

گزینه	کاملاً مخالفم	مخالفم	ممتنع	موافقم	کاملاً موافقم
امتیاز	۱	۲	۳	۴	۵

#### گام های اجرا:

گام های زیر به منظور مطالعه فرهنگ سازمانی بر اساس مدل دنیسون، پیشنهاد می شود:

**گام ۱: تعیین هدف از انجام نظرسنجی.** قبل از اجرای نظرسنجی، لازم است نتایج نهایی که امیدوار هستید به دست آورید، تأثیری را که دوست دارید نظرسنجی بر شرکت کنندگان داشته باشد، نحوه به اشتراک گذاری نتایج با اعضای سازمان و این که می خواهید آن ها در پاسخ به نتایج چه اقداماتی انجام دهند را تعیین کنید. تعیین اهداف، منجر به هدایت مناسب فرآیند ارزیابی و دستیابی به حداکثر نتایج خواهد شد. از نظرسنجی فرهنگ سازمانی دنیسون می توانید برای دستیابی به اهداف زیر استفاده کنید:

- مقایسه فرهنگ سازمان خود با فرهنگ سایر سازمانی هایی که دارای عملکرد بالاتر یا پایین تر هستند.
- بررسی گروه های فرعی در سازمان.
- اندازه گیری فرهنگ موجود در سازمان و پیش بینی تأثیر آن بر عملکرد.
- برگزاری جلسه برنامه ریزی اجرایی با استفاده از نتایج حاصله به عنوان ابزاری برای تصمیم گیری.

- تعیین توسعه سازمانی و نیازهای آموزشی لازم برای برآورده کردن اهداف سازمانی.
- اندازه‌گیری میزان پیشرفت به سمت اهداف سازمانی.

**گام ۲: انتخاب شرکت کنندگان.** این بررسی را می‌توان بسته به هدفی که سازمان از نظرسنجی دارد، به چند روش زیر انجام داد:

- **فقط برای تیم اجرایی:** منظور از تیم اجرایی بالاترین سطح در ساختار سازمانی یا به عبارت دیگر، تصمیم‌گیرندگان نهایی در سازمان است. کسانی که کنترل نهایی منابع شرکت را در دست دارند. به‌عنوان مثال این افراد شامل رئیس هیأت مدیره، معاونین، مدیرعامل، مدیر مالی و ... می‌شوند.
- **کل تیم مدیریتی:** منظور از این گروه، سطح (های) بین گروه اجرایی و کارکنان غیرمدیریتی هستند. این افراد شامل مدیران، سرپرستان، مدیران پروژه، رهبران تیم‌ها و ... می‌باشند.
- **در کل سازمان:** به این صورت که یا نظرسنجی از کل افراد سازمان و یا از نمونه‌ای از افراد از بخش‌های مختلف (به نمایندگی از کل سازمان)، انجام شود.
- در یک واحد، مرکز سود، دپارتمان یا بخش
- در یک کارگروه معمولی یا یک تیم چند وظیفه‌ای

**گام ۳: تعیین گزارش‌های مورد نظر.** ممکن است شما بخواهید نتایج حاصل از نظرسنجی را به یکی از دو روش زیر مورد بررسی قرار دهید:

- ممکن است بخواهید تنها یک گزارش واحد داشته باشید که داده‌های مربوط به همه پاسخ‌دهندگان را خلاصه کند.
- ممکن است بخواهید نتایج حاصل از نظرسنجی را به تفکیک سمت افراد، واحدهای مختلف، بخش‌ها یا شرکت‌های تابعه، سن، جنس، طول خدمت و ... مورد مطالعه قرار دهید. اگر در نظر دارید که نتایج حاصل از نظرسنجی را به تفکیک گروه‌های مختلف مورد بررسی قرار دهید، قبل از توزیع برگه‌های نظرسنجی، پرسشنامه‌ها را کدگذاری کرده و الگوی کدگذاری را در سندی مجزا ثبت کنید.

توصیه می‌شود حتی اگر در نظر دارید تنها یک گزارش کلی داشته باشید، پرسشنامه‌ها را به گونه‌ای تنظیم کنید که امکان اخذ گزارش به تفکیک موارد ذکر شده، در آینده وجود داشته باشد.

**گام ۴: تعیین جدول زمان‌بندی.** برنامه‌ریزی دقیق زمان مورد نیاز برای انجام نظرسنجی بسیار مهم است. برای تحلیل نتایج حاصل از نظرسنجی و تهیه گزارش‌های نهایی، به چند روز کاری، زمان نیاز است. لذا با در نظر گرفتن این موضوع، زمان توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌ها را برنامه‌ریزی کنید.

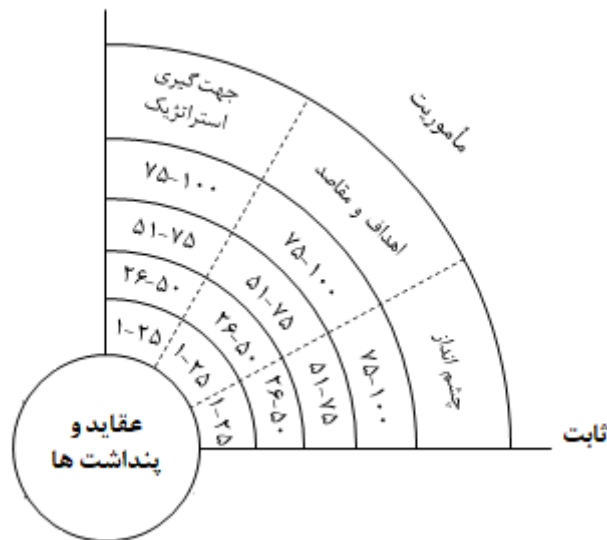
**گام ۵: توزیع و جمع‌آوری پرسشنامه‌های نظرسنجی.** بهتر است پرسشنامه‌ها همراه با یادداشتی توزیع شوند که هدف از نظرسنجی و نحوه تکمیل آن را توضیح دهند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، میانگین امتیازات هر سوال (که عددی بین ۱ تا ۵ است) محاسبه می‌شود. در نهایت، برای ساده کردن تفسیر نتایج، نمرات به صورت درصد بر روی پروفایل دنیسون نمایش داده می‌شوند. به‌عنوان مثال در صورتی که میانگین امتیازات مربوط به یک سوال برابر با عدد ۳.۸۶ شود، به صورت زیر آن را تبدیل به درصد می‌کنیم:

$$\frac{3.86}{5} = \frac{x}{100}$$

$$x = \%77.2$$

محدوده امتیازها در پروفایل دنیسون، مطابق با تصویر زیر است. در نهایت با توجه به محل قرارگیری هر شاخص بر روی پروفایل، می‌توان وضعیت فرهنگی سازمان را تحلیل کرد.

### تمرکز خارجی



تصویر ۱۶۱. محدوده امتیازها در پروفایل دنیسون

تأثیر ابعاد فرهنگی بر اثربخشی سازمان: دکتر دنیسون ۶۷۴ سازمان را به منظور بررسی نحوه اثرگذاری این مدل بر عملکرد سازمانی با در نظر گرفتن ابعاد زیر، مورد بررسی قرار داد:

- رشد فروش
- سود
- کیفیت
- رضایت کارکنان
- عملکرد کلی

همان‌طور که در جدول زیر مشاهده می‌کنید، همبستگی زیادی میان امتیازهای مرتبط با ویژگی‌های فرهنگی این شرکت‌ها و عملکرد شرکت وجود داشته است. همه ویژگی‌های فرهنگی به‌طور قابل توجهی با «عملکرد کلی»، «رضایت کارکنان» و «کیفیت»، رابطه معناداری داشتند. «رشد فروش» و «سود» همبستگی ضعیف‌تری را با برخی از این ویژگی‌ها نشان دادند. با این حال، این‌ها حوزه‌های عملکردی هستند که نتایج به‌کندی در آن‌ها ظاهر می‌شود، لذا عملکرد در این بخش‌ها برای دوره‌های طولانی‌تر به‌طور قابل توجهی تحت تأثیر ویژگی‌های فرهنگی قرار خواهد داشت.

جدول ۵۳. ارتباط ویژگی‌های فرهنگی دنیسون با اثربخشی

عملکرد کلی	رضایت کارکنان	کیفیت	سود	رشد فروش	
0.6***	0.32***	0.26***	0.01	0.04	مشارکت
0.29***	0.33***	0.29***	0.13**	0.03	ثبات
0.18**	0.21***	0.20***	0.06	0.08**	سازگاری
0.35***	0.27***	0.18**	0.10**	0.22***	مأموریت

تحقیقات بعدی توسط دکتر فیشر<sup>۴۳۶</sup> شواهد دیگری از رابطه بین فرهنگ سازمانی دنیسون و برداشت مدیران از عملکرد ارائه داد. همان طور که در جدول زیر مشاهده می‌کنید، یک الگوی قابل توجه از ارتباط میان ویژگی‌های فرهنگی و عملکرد وجود دارد:

- **درگیر شدن در کار / مشارکت:** مشارکت زیاد کارکنان بر عملکرد در همه زمینه‌ها تأثیر می‌گذارد، هرچند تأثیر آن برای «درآمد فروش» و «سهم بازار» ضعیف‌تر است. به احتمال زیاد، این به دلیل بازه زمانی کوتاه مدت این مطالعه است و تأثیرات مذکور پس از پنج سال به طرز چشم‌گیری آشکار می‌شود.
- **مأموریت:** یک درک قوی و واضح از مأموریت سازمانی بر تمام زمینه‌های عملکرد به استثنای «نوآوری و توسعه محصول»، اثرگذار است.
- **سازگاری / انطباق‌پذیری:** سازگاری نیز بر تمام زمینه‌های عملکرد به جز «سودآوری» و «بازگشت دارایی» تأثیر می‌گذارد. مجدداً این موضوع احتمالاً به دلیل بازه زمانی کوتاه مدت مطالعه است. میزان تأثیرگذاری فرهنگ سازگاری در طی یک دوره بالاتر از ۳ سال آشکار می‌شود. در ابتدا، ممکن است سازگاری موجب افزایش هزینه‌ها شود اما پس از آن، بازدهی محقق خواهد شد.
- **ثبات:** ثبات، ویژگی است که دارای باریک‌ترین دامنه اثر کوتاه مدت است. تأثیر اصلی آن بر «کیفیت» و «رضایت کارکنان» است. واضح است که کیفیت و رضایت کارکنان در نهایت بر عملکرد مالی تأثیر می‌گذارد. مدیرانی که به بهبود بسیار سریع عملکرد مالی نیاز دارند بهتر است که ابتدا بر بهبود سایر ویژگی‌ها متمرکز شوند.

جدول ۵۴. ارتباط میان ویژگی‌های فرهنگی دنیسون و برداشت مدیران از عملکرد

مأموریت	سازگاری / انطباق‌پذیری	ثبات / یکپارچگی	مشارکت / درگیر شدن در کار	
++			++	سود آوری / بازده دارایی <sup>۴۳۷</sup>
++	++		+	درآمد فروش
++	++	+	+	سهم بازار
++	+	++	++	کیفیت محصولات و خدمات
	++		++	توسعه و نوآوری محصول
++	+	++	++	رضایت کارکنان

دکتر دنیسون طی بیش از یک دهه تحقیق، رابطه میان ابعاد فرهنگی و معیارهای اثربخشی سازمان را مورد مطالعه قرار داد. تعدادی از شاخص‌های عملکردی که در شرکت‌های مورد مطالعه، مورد بررسی قرار گرفت شامل شاخص‌های «بازده دارایی»، «بازده سرمایه‌گذاری»<sup>۴۳۸</sup>، «توسعه محصول»<sup>۴۳۹</sup>، «رشد فروش»<sup>۴۴۰</sup>، «سهم بازار»<sup>۴۴۱</sup>، «کیفیت» و «رضایت کارکنان»<sup>۴۴۲</sup> هستند. دکتر دنیسون دریافت که تقریباً همه ارتباطات میان ویژگی‌های فرهنگی و معیارهای اثربخشی سازمانی معنی‌دار هستند:

<sup>436</sup> C. J. Fisher

<sup>437</sup> Return on Assets

<sup>438</sup> Return on Investment

<sup>439</sup> Product Development

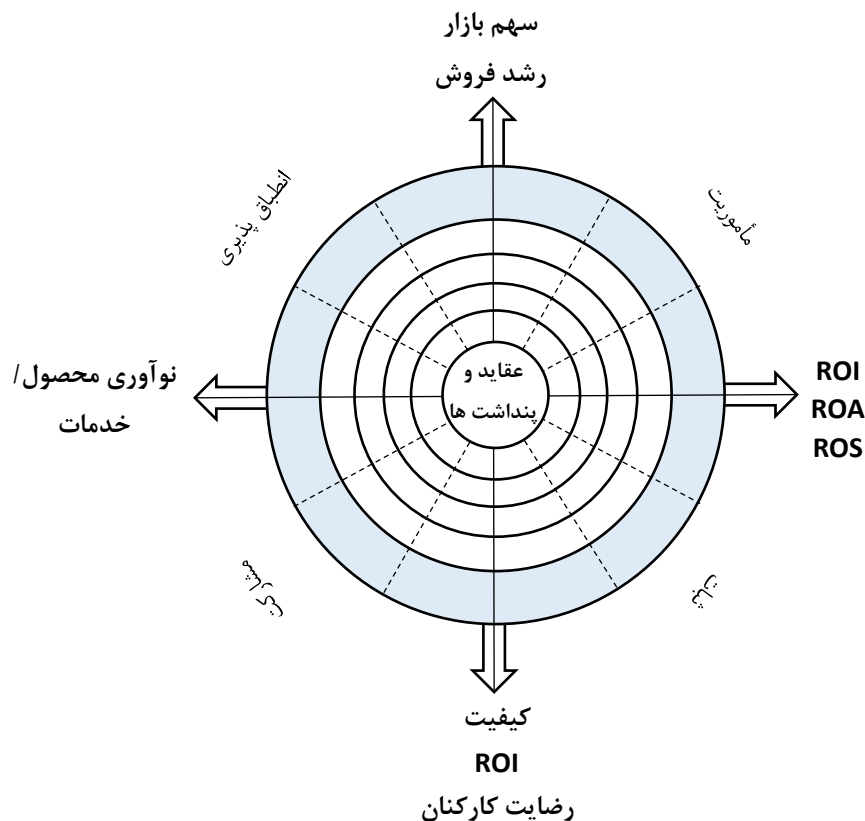
<sup>440</sup> Sales Growth

<sup>441</sup> Market Share

<sup>442</sup> Employee Satisfaction



- ویژگی‌های فرهنگی «مأموریت» و «ثبات/ یکپارچگی» تمایل به تأثیر بر عملکرد مالی مانند «بازده دارایی (ROA)»، «بازده سرمایه‌گذاری (ROI)» و «بازده فروش (ROS)» دارند. وقتی رتبه‌بندی این دو شاخص در یک چهارم سوم و چهارم پروفایل دنیسون قرار می‌گیرد، نشان‌دهنده بازده بالای دارایی‌ها، سرمایه‌گذاری، فروش و قدرت اجرایی است.
- ابعاد فرهنگی «ثبات/ یکپارچگی» و «مشارکت/ درگیر شدن در کار» تمایل به تأثیر بر «کیفیت»، «رضایت کارکنان» و «بازگشت سرمایه» دارد. وقتی رتبه‌بندی این شاخص‌ها در یک چهارم سوم و چهارم پروفایل دنیسون قرار گیرد، به‌طور معمول نشان‌دهنده سطوح بالاتر کیفیت، سطوح پایین‌تر عیوب و دوباره کاری‌ها، استفاده مناسب از منابع و سطوح بالاتر رضایت کارکنان است.
- ابعاد فرهنگی «مشارکت/ درگیر شدن در کار» و «سازگاری/ انطباق پذیری» معمولاً بر «توسعه و نوآوری محصول» تأثیر می‌گذارد. قرارگیری این شاخص‌ها در یک چهارم سوم و چهارم پروفایل دنیسون نشان‌دهنده سطوح بالاتر نوآوری و خلاقیت محصول و خدمات و همچنین پاسخگویی سریع به نیازهای متغیر مشتریان و کارکنان است.
- ابعاد فرهنگی «سازگاری/ انطباق پذیری» و «مأموریت» معمولاً بر «درآمد»، «رشد فروش» و «سهم بازار» تأثیر می‌گذارد. وقتی این ویژگی‌ها در یک چهارم سوم و چهارم پروفایل دنیسون قرار گیرند، این موضوع معمولاً نشان‌دهنده افزایش مستمر رشد فروش و سهم بازار است.



تصویر ۱۶۲. مدل فرهنگ سازمانی دنیسون و شاخص‌های ارزیابی عملکرد (پروفایل دنیسون)

مثال: به عنوان مثال، امتیازهای حاصل از پرسش نامه فرهنگ سازمانی دنیسون برای شرکت X مطابق با جدول زیر است:

جدول ۵۵. پرسش نامه فرهنگ سازمانی دنیسون (سازمان فرضی)

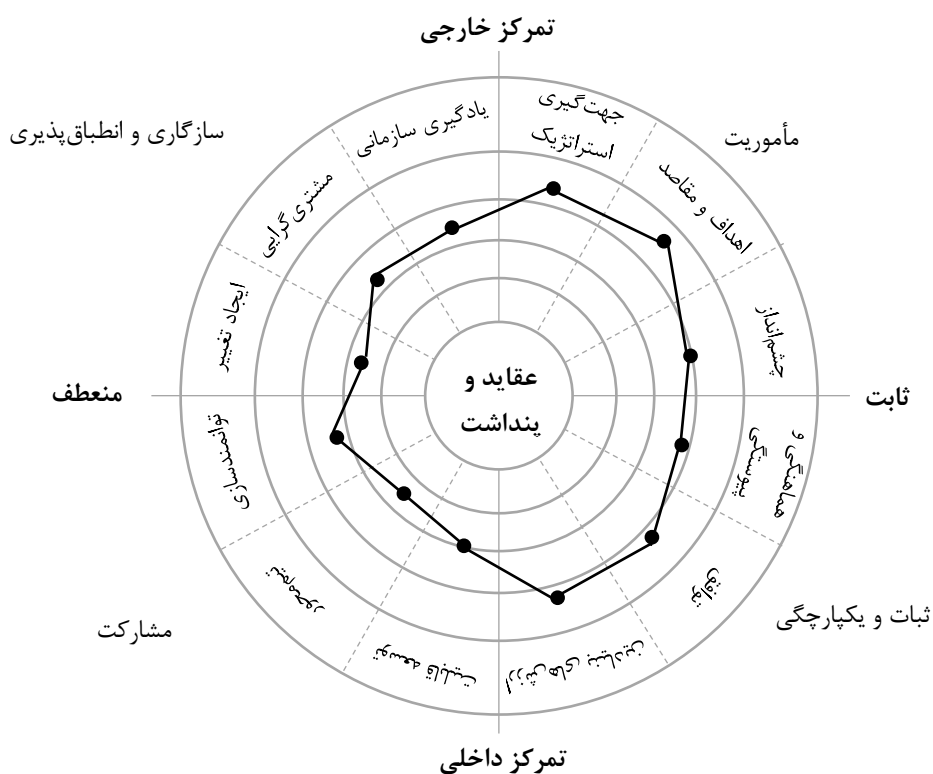
درصد شاخص	درصد	میانگین	در این سازمان ....	بعد فرهنگی	
۵۸	۶۵	۳/۷۰	بیش تر کارکنان به میزان زیادی در کارهای خود مشارکت دارند و درگیر هستند.	توانمندسازی	۱- درگیر شدن در کار (فرهنگ مشارکتی)
	۵۴	۳/۳۵	معمولاً تصمیمات در سطحی اتخاذ می شود که بهترین اطلاعات در دسترس باشد.		
	۵۸	۳/۱۵	اطلاعات به طور گسترده به اشتراک گذاشته می شود تا هر کس در موقع نیاز بتواند به اطلاعات مورد نیاز خود دست یابد.		
	۷۲	۳/۶۰	همه معتقدند که می توانند تأثیر مثبتی داشته باشند.		
	۴۲	۲/۳۵	برنامه ریزی کسب و کار مداوم است و تمام افراد را تا اندازه ای در این کار درگیر می کند.		
۴۴	۴۷	۲/۳۵	همکاری در بخش های مختلف سازمان به طور شایسته ای مورد تشویق قرار می گیرد.	تیم محوری	
	۴۵	۲/۲۵	افراد به مثابه اعضای یک تیم کار می کنند.		
	۴۲	۲/۱	برای انجام کارها از کار تیمی به جای سلسله مراتب استفاده می شود.		
	۳۸	۱/۹	تیم های کاری، سنگ بنا و شالوده اصلی سازمان هستند.		
	۵۰	۲/۵	کار به گونه ای سازمان یافته است که هر کس می تواند ارتباط بین کار خود و اهداف سازمان را متوجه شود.		
۴۹	۵۸	۲/۹	اختیارات به گونه ای به افراد داده شده است که بتوانند رأساً تصمیم گیری و اقدام کنند.	توسعه قابلیت ها	
	۴۵	۲/۲۵	مهارت ها و قابلیت های افراد به طور مداوم در حال توسعه است.		
	۳۹	۱/۹۵	به طور مستمر بر روی مهارت های کارکنان سرمایه گذاری می شود.		
	۳۵	۱/۷۵	به توانمندی های افراد به عنوان یک منبع مهم برای مزیت رقابتی نگاه می شود.		
۷۸	۶۶	۳/۳	مشکلات به ندرت بوجود می آیند زیرا مهارت های لازم برای انجام کارها وجود دارد.	ارزش های بنیادین	
	۷۵	۳/۷۵	رهبران و مدیران، خودشان به آنچه که به دیگران موعظه می کنند، عمل می کنند.		
	۸۵	۴/۲۵	یک سبک مدیریتی خاص و مجموعه ای متمایز از روش های مدیریتی وجود دارد.		
	۷۸	۳/۹	مجموعه ای واضح و پایدار از ارزش ها وجود دارد که نحوه انجام کارها را سازماندهی می کند.		
	۷۰	۳/۳۵	بی توجهی به ارزش های بنیادین، باعث بروز دردسر خواهد شد.		
۷۸	۸۰	۴/۰	یک اصل اخلاقی وجود دارد که رفتار ما را هدایت کرده و درست را از غلط نشان می دهد.	توافق	
	۷۵	۳/۷۵	به هنگام بروز اختلاف نظرها، ما برای دستیابی به راه حل های برد-برد تلاش می کنیم.		
	۸۵	۴/۲۵	فرهنگی قوی وجود دارد.		
	۷۰	۳/۵	رسیدن به اتفاق نظر حتی در موضوعات دشوار نیز آسان است.		
	۷۵	۳/۷۵	ما به ندرت در توافق بر سر مسائل اصلی دچار مشکل می شویم.		
۷۴	۸۵	۴/۲۵	توافق روشنی در خصوص روش صحیح و روش غلط انجام کارها وجود دارد.	هماهنگی و انسجام	
	۷۵	۳/۷۵	روش ما برای انجام کارها، بسیار پایدار و قابل پیش بینی است.		
	۸۲	۴/۱	افراد واحدهای مختلف سازمان دارای دیدگاه مشترکی هستند.		
	۸۰	۴/۰	هماهنگی پروژه ها در بخش های مختلف سازمان آسان است.		
۷۴	۷۴	۳/۷	کار کردن با فردی از بخش دیگری از سازمان مانند کار کردن با شخصی از یک سازمان متفاوت، نیست.		

درصد شاخص	درصد	میانگین	در این سازمان ....	بعد فرهنگی
	۵۶	۲/۸	اهداف در سطوح مختلف سازمانی به خوبی همسو هستند.	
۴۰	۴۴	۲/۲	روش انجام کار بسیار انعطاف پذیر و تغییر آن آسان است.	ایجاد تغییر
	۳۴	۱/۷	ما به خوبی به رقبا و سایر تغییرات در محیط کسب و کار، پاسخ می دهیم.	
	۳۸	۱/۹	به طور مستمر، روش های جدید و بهبود یافته انجام کار، اتخاذ می شود.	
	۴۵	۲/۲۵	تلاش ها برای ایجاد تغییر، به ندرت با مقاومت رو به رو می شود.	
	۴۱	۲/۰۵	بخش های مختلف سازمان اغلب برای ایجاد تغییر، همکاری می کنند.	
۵۴	۶۵	۳/۲۵	نظرات و توصیه های مشتریان، اغلب منجر به ایجاد تغییرات می شود.	تمرکز بر مشتری
	۴۳	۲/۱۵	ورودی های دریافتی از مشتریان به طور مستقیم بر تصمیمات ما اثر می گذارد.	
	۴۶	۲/۳	تمامی اعضا درک عمیقی از خواسته ها و نیازهای مشتریان دارند.	
	۶۸	۳/۴	منافع مشتری به ندرت در تصمیم گیری های ما نادیده گرفته می شود.	
	۴۸	۲/۴	ما کارکنان خود را به تماس مستقیم با مشتریان تشویق می کنیم.	
۶۰	۶۲	۳/۱	ما شکست را فرصتی برای یادگیری و پیشرفت می دانیم.	یادگیری سازمانی
	۶۸	۳/۴	نوآوری و ریسک پذیری مورد تشویق و پاداش قرار می گیرد.	
	۷۳	۳/۶۵	به ندرت، چیزی مورد بی توجهی قرار می گیرد.	
	۲۸	۱/۴	یادگیری، یک هدف مهم در کارهای روزمره ما است.	
	۷۰	۳/۵	ما از این که افراد می دانند همکاران آن ها چه کاری انجام می دهند اطمینان حاصل می کنیم.	
۸۶	۹۴	۴/۷	یک هدف و جهت گیری بلند مدت وجود دارد.	استراتژیک جهت
	۸۲	۴/۱	استراتژی ما سازمان های دیگر را به سمت تغییر شیوه رقابت در صنعت سوق می دهد.	
	۹۳	۴/۶۵	یک مأموریت مشخص وجود دارد که به کار ما معنا و جهت می بخشد.	
	۸۶	۴/۳	یک استراتژی روشن برای آینده وجود دارد.	
	۷۵	۳/۷۵	مسیر استراتژیک سازمان برای من روشن است.	
۹۲	۹۵	۴/۷۵	توافق گسترده ای در خصوص اهداف وجود دارد.	اهداف و مقاصد
	۸۹	۴/۴۵	رهبران اهدافی بلند پروازانه اما واقع بینانه تعیین می کنند.	
	۹۶	۴/۸	رهبری، اهدافی که سعی در رسیدن به آن داریم را رسماً به کارکنان اعلام نموده است.	
	۹۴	۴/۷	ما به طور مداوم پیشرفت خود را در مقابل اهداف تعیین شده، دنبال می کنیم.	
	۸۴	۴/۲	افراد کارهایی که نیاز است برای موفقیت در بلند مدت انجام شود را می دانند.	
۷۵	۸۵	۴/۲۵	ما دارای چشم انداز مشترکی از آینده سازمان هستیم.	چشم انداز
	۹۰	۴/۵	رهبران، دیدگاهی بلند مدت دارند.	
	۷۶	۳/۸	تفکر کوتاه مدت به ندرت چشم انداز بلند مدت ما را به مخاطره می اندازد.	
	۶۵	۳/۲۵	چشم انداز ما موجب ایجاد انگیزه و هیجان برای کارکنان می شود.	
	۵۹	۲/۹۵	ما قادر به برآورده کردن خواسته های کوتاه مدت بدون به خطر انداختن چشم انداز بلند مدت هستیم.	

۳- سازگاری (انطباق پذیری)

۴- مأموریت

سازمان مورد مطالعه، بیشترین امتیاز را در بعد مأموریت و کمترین امتیاز را در بعد مشارکت کسب کرده است:



تصویر ۱۶۳. وضعیت سازمان نمونه بر اساس مدل دنیسون

بر اساس نتایج این مطالعه، تعیین مأموریت و اهداف و تبیین آن برای کارکنان جزء نقاط قوت سازمان محسوب می‌شود. از طرف دیگر، توجه به یادگیری و توانمندی‌های پرسنل، مشارکت و انجام کارها به صورت گروهی و همچنین اتخاذ روش‌های جدید و بهبود یافته انجام کارها، جزء مواردی است که در این شرکت مغفول مانده است. بر اساس میانگین به دست آمده برای شاخص‌های این شرکت، شاخص‌های اهداف و مقاصد (۹۲٪) و نیت و جهت استراتژیک (۸۶٪) دارای بیشترین امتیاز و شاخص‌های ایجاد تغییر (۴۰٪) و تیم‌محوری (۴۴٪) دارای کمترین امتیاز بوده‌اند.

جدول ۵۶. کمترین امتیازهای پرسش‌نامه دنیسون

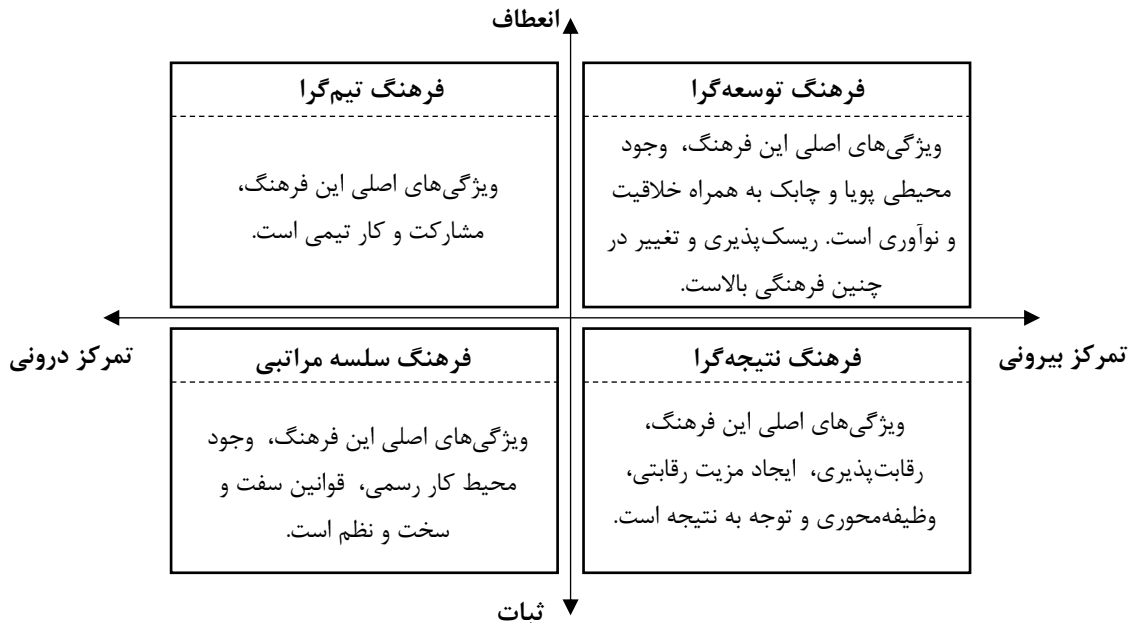
درصد	سوال مرتبط	ویژگی فرهنگی
۲۸	یادگیری، یک هدف مهم در کارهای روزمره ما است.	سازگاری
۳۴	ما به خوبی به رقبا و سایر تغییرات در محیط کسب و کار، پاسخ می‌دهیم.	سازگاری
۳۵	به توانمندی‌های افراد به عنوان یک منبع مهم برای مزیت رقابتی نگاه می‌شود.	مشارکت
۳۸	تیم‌های کاری، سنگ بنا و شالوده اصلی سازمان هستند.	مشارکت
۳۸	به طور مستمر، روش‌های جدید و بهبود یافته انجام کار، اتخاذ می‌شود.	سازگاری

جدول ۵۷. بیش‌ترین امتیازهای پرسش‌نامه دنیسون

درصد	سوال مرتبط	ویژگی فرهنگی
۹۶	رهبری، اهدافی که سعی در رسیدن به آن داریم را رسماً به کارکنان اعلام نموده است.	مأموریت
۹۵	توافق گسترده‌ای در خصوص اهداف وجود دارد.	مأموریت
۹۴	یک هدف و جهت‌گیری بلند مدت وجود دارد.	مأموریت
۹۴	ما به‌طور مداوم پیشرفت خود را در مقابل اهداف تعیین شده، دنبال می‌کنیم.	مأموریت
۹۳	یک مأموریت مشخص وجود دارد که به کار ما معنا و جهت می‌بخشد.	مأموریت

مدل فرهنگ سازمانی دنیسون بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی<sup>۴۴۳</sup> (CVF) است. چارچوب ارزش‌های رقابتی در سال ۱۹۸۳ توسط رابرت کوین و جان رورباخ<sup>۴۴۴</sup> ایجاد شد. کوئین و رورباخ در طول تحقیقات خود دریافتند که شرکت‌های موثر با دو عمل متعادل‌کننده سر و کار دارند: یکی تمرکز (برخی از شرکت‌ها زمانی موثر بودند که روی فرآیندهای داخلی تمرکز می‌کردند، در حالی که برخی دیگر هنگامی که یک موقعیت خارجی رقابتی را حفظ می‌کردند، موثر بودند) و دیگری ثبات (بعضی از سازمان‌ها هنگامی که انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری را نشان دادند، موثر بودند در حالی که بعضی سازمان‌های دیگر چون با ثبات و کنترل اداره می‌شدند دارای اثربخشی بودند).

یکی از مدل‌های فرهنگ سازمانی دیگری که بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی بنا شده و شباهت بسیاری به مدل دنیسون دارد، مدل فرهنگ سازمانی کوئین و کامرون<sup>۴۴۵</sup> است. در این مدل نیز، چهار نوع فرهنگ سازمانی بر مبنای میزان انعطاف/ثبات سازمان و توجه به محیط درونی/بیرونی سازمان معرفی شده است:



تصویر ۱۶۴. مدل فرهنگ سازمانی کوئین و کامرون

<sup>443</sup> Competing Values Framework

<sup>444</sup> John Rohr Baugh

<sup>445</sup> Robert E. Quinn and Kim S. Cameron

- **فرهنگ تیم‌گرا<sup>۴۴۶</sup> (قبیله‌ای، طایفه‌ای یا همکاری):** این فرهنگ، مانند فرهنگ مشارکت در مدل دنیسون است. یک محیط کار بسیار دوستانه که در آن اشتراکات زیادی میان افراد وجود داشته و بسیار شبیه به یک خانواده جمعیت است. در این فرهنگ، رهبران یا روسای سازمان به مثابه یک مربی و شاید حتی به‌عنوان یک پدر شناخته می‌شوند. چنین سازمانی با مقوله‌هایی مانند وفاداری و تعهد به سنت‌ها همراه است و سطح بالایی از تعامل در آن وجود دارد. در داخل این سازمان بر مزایای طولانی مدت توسعه منابع انسانی تأکید شده و ارزش زیادی به روابط شخصی و روحیه کارکنان داده می‌شود. موفقیت در حساسیت نسبت به نیازهای مشتری و مراقبت از کارکنان تعریف می‌شود. این سازمان‌ها برای کار گروهی، مشارکت و اجماع (توافق عمومی) ارزش بسیار قائل هستند. تمرکز این نوع فرهنگ بر انعطاف و درون سازمان است. این فرهنگ ریشه در همکاری دارد. اعضا اشتراکات زیادی دارند و خود را بخشی از یک خانواده بزرگ می‌دانند. رهبری شکل مربی‌گری به خود می‌گیرد و سازمان به رعایت تعهدات و رسوم پایبند است. ارزش‌های اصلی ریشه در کار تیمی، ارتباطات و اجماع دارند.
- **فرهنگ توسعه‌گرا<sup>۴۴۷</sup> (ادهوراسی، ویژه سالار):** این فرهنگ، مانند فرهنگ سازگاری و انطباق‌پذیری در فرهنگ دنیسون است. این فرهنگ بر پویایی محیط کار تأکید می‌کند به نحوی که سازمان‌هایی که دارای چنین فرهنگی هستند انعطاف‌پذیری و خلاقیت زیادی دارند. این فرهنگ مبتنی بر انرژی و خلاقیت است. کارمندان دارای آزادی عمل بوده و ترغیب می‌شوند تا ریسک کنند و رهبران، افرادی نوآور و کارآفرین هستند. اجزای این سازمان با تأکید بر نبوغ و آزادی عمل فردی، در کنار هم قرار می‌گیرند. ارزش‌های اصلی براساس تغییر و چابکی هستند. موفقیت در چنین فرهنگی به معنای منحصربه‌فرد بودن و نوآوری است.
- **فرهنگ نتیجه‌گرا<sup>۴۴۸</sup> (بازاری):** متناظر با فرهنگ مأموریتی در مدل دنیسون است. این فرهنگ بر اساس رقابت‌پذیری و دستیابی به نتایج عینی بنا شده است. چنین سازمانی نتیجه‌محور بوده و رهبرانی سخت‌گیر، پیگیر و مطالبه‌گر دارد. اجزای این سازمان برای رسیدن به موفقیت و شکست دادن همه رقبا بر اساس یک هدف مشترک متحد شده‌اند و رسیدن به هدف در اولویت همه قرار دارد. ارزش‌های اصلی در چنین سازمانی، سهم بازار و سودآوری است. برای نمونه می‌توان به شرکت‌هایی مانند جنرال الکتریک یا اوراکل اشاره کرد. تمرکز این نوع فرهنگ بر ثبات و محیط بیرونی سازمان است.
- **فرهنگ سلسله‌مراتبی (مرتب‌گرا، بروکراتیک)<sup>۴۴۹</sup>:** متناظر با فرهنگ ثبات و یکپارچگی در مدل دنیسون است. این فرهنگ بر پایه ساختار و کنترل درونی بنا شده است. محیط کار رسمی است، اختیارات کارکنان بسیار محدود است و رویه‌های قانونی سفت و سختی وجود دارد. رهبری مبتنی بر هماهنگی و نظارت سازمان‌یافته، با فرهنگ تأکید بر بهره‌وری و قابل پیش‌بینی بودن است. در این فرهنگ، ثبات و یکپارچگی ارزش محسوب می‌شوند. برای نمونه می‌توان سازمان‌های بزرگ و بروکراتیک مانند مک‌دونالد یا ارتش را مثال زد. موفقیت در چنین فرهنگی در کارایی و کاهش هزینه‌ها، تحویل قابل اعتماد کالا و خدمات و رعایت قوانین و مقررات تعریف می‌شود. تمرکز این نوع فرهنگ بر ثبات و محیط درون سازمان است.

<sup>446</sup> Clan Culture

<sup>447</sup> Adhocracy Culture

<sup>448</sup> Market Culture

<sup>449</sup> Hierarchy/ Bureaucratic Culture

## مزایا:

- مدل دنیسون نسبت به سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی، جدیدتر است.
- بر خلاف سایر مدل‌های فرهنگ سازمانی که از نظر روان‌شناختی تدوین می‌شوند و مبتنی بر شخصیت هستند، این مدل، رفتارگرا است و با توجه به فضای کسب‌وکار طراحی و ایجاد شده است.
- بر خلاف سایر مدل‌ها که اغلب از زبان غیر تجاری استفاده می‌کنند و باید ارتباط آن‌ها با محیط‌های تجاری، تفسیر شود، این مدل از زبان کسب‌وکار برای توضیح مسائل سطح کسب‌وکار استفاده می‌کند.
- اجرای آن، سریع و آسان است.
- در تمام سطوح سازمان قابل استفاده است.
- مطابق مدل دنیسون، نتایج کسب‌وکار در قسمت‌های مختلف سازمان با هم مرتبط هستند. دنیسون علاوه بر معرفی چهار بُعد فرهنگی سازمان، ارتباط این ابعاد فرهنگی با اثربخشی سازمان را نیز مورد مطالعه قرار داده است.
- یکی از پر استفاده‌ترین مدل‌های فرهنگ سازمانی بوده و توسط بسیاری از سازمان‌ها مورد استفاده قرار گرفته است.
- قابلیت سنجش از طریق ۱۲ شاخص مختلف و پرسش‌نامه مخصوص ۶۰ سوالی را دارد.

## محدودیت‌ها و چالش‌ها:

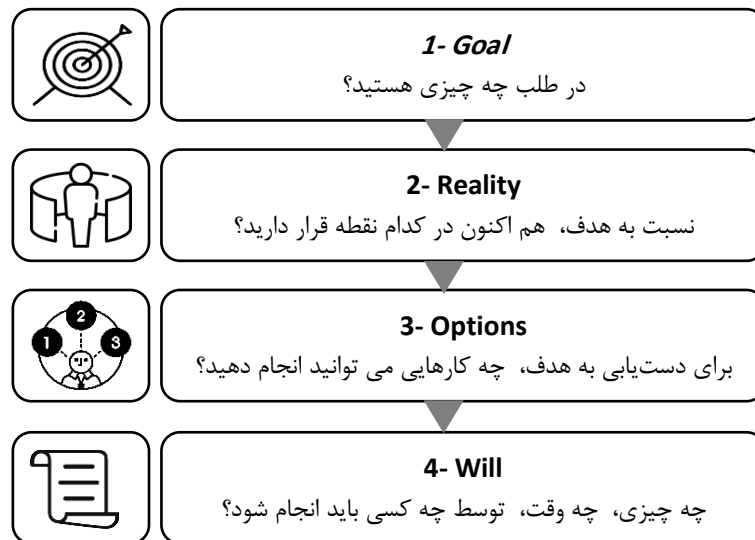
- این مدل، تنها وضعیت فعلی سازمان را مورد بررسی قرار می‌دهد و قادر به پیش‌بینی تغییرات فرهنگی نیست.

## مدل کوچینگ GROW

### کوچینگ چیست؟ آیا روش ساختارمندی برای اجرای کوچینگ وجود دارد؟

منظور از کوچینگ یا مربی‌گری فرآیندی است که طی آن کوچ یا مربی، به یک فرد که مراجع یا کوچی نام دارد، در خصوص نحوه رشد و ارتقا در جنبه‌های مختلف زندگی اعم از زندگی شخصی یا حرفه‌ای، راهنمایی کرده و به وی کمک می‌کند تا در مسیر دستیابی به اهداف مورد نظر گام بردارد. مطابق تعریف فدراسیون بین‌المللی کوچینگ (ICF)<sup>۴۵۰</sup>، کوچینگ مشارکتی است که با الهام بخشیدن به دیگران برای به حداکثر رساندن پتانسیل شخصی و حرفه‌ای انجام می‌شود.

اجرای کوچینگ توسط یک رهبر می‌تواند موجب ایجاد اعتماد به نفس در افراد شده و با بالفعل نمودن استعدادها بالقوه آنها، زمینه رشد سازمانی را فراهم کند. مدل‌های مختلفی برای اجرای فرآیند کوچینگ وجود دارد. از آن جمله می‌توان به مدل‌های SOLVE, STEPPA, ACHIEVE, CLEAR, OSCAR, GROW و ... اشاره کرد. یکی از رایج‌ترین مدل‌ها برای اجرای کوچینگ، مدل GROW است. نام این مدل از ابتدای عبارت‌های «هدف»<sup>۴۵۱</sup>، «واقعیت»<sup>۴۵۲</sup>، «گزینه‌ها»<sup>۴۵۳</sup>، «راه پیش‌رو/اراده»<sup>۴۵۴</sup> تشکیل شده است. مربی می‌تواند با استفاده از گام‌های معرفی شده در این مدل، اقدام به برگزاری جلسه کوچینگ نماید.



تصویر ۱۶۵. مدل کوچینگ GROW

<sup>450</sup> International Coaching Federation

<sup>451</sup> Goal

<sup>452</sup> Reality

<sup>453</sup> Options or Obstacles

<sup>454</sup> Will or Way Forward



## گام‌های اجرا:

**گام ۱: هدف.** اولین گام برای اجرای این مدل، تعیین یک هدف واقع‌بینانه است. مربی می‌تواند با پرسیدن سوال‌هایی مانند زیر به مشکل اصلی مراجع و نیت وی از شرکت در جلسه کوچینگ پی ببرد:  
اهداف بلند مدت:

- دوست دارید چه اتفاقی رخ دهد؟
- می‌خواهید به چه چیزی برسید؟ آینده ایده‌آل شما چگونه است؟
- در حال حاضر با چه چالش‌هایی روبرو هستید؟
- چه مهارت‌های جدید می‌خواهید یاد بگیرید یا توسعه دهید؟
- کجای زندگی شما از تعادل خارج شده است؟
- برای رسیدن به چه هدف خاصی تلاش می‌کنید؟
- رسیدن به این هدف تا چه میزان برای شما اهمیت دارد؟
- در نظر دارید تا چه زمانی به این هدف برسید؟
- رسیدن به این هدف، چه تغییراتی برای شما در پی خواهد داشت؟

اهداف کوتاه مدت:

- هدف شما از شرکت در این جلسه کوچینگ چیست؟
- دوست دارید در آینده نزدیک چه تغییراتی در زندگی شخصی و حرفه‌ای شما ایجاد شود؟
- در پایان این گفتگو دوست دارید به چه چیزی رسیده باشید؟

**گام ۲: واقعیت.** در گام بعدی، مربی می‌بایست مشخص کند که مراجع نسبت به هدف خود در چه موقعیتی قرار دارد و تا چه میزان به هدف خود نزدیک شده است. همچنین مربی می‌بایست کشف کند که وجود کدام ویژگی‌ها و کدام محدودیت‌ها موجب قرار گرفتن مراجع در جایگاه فعلی شده است. بررسی این موارد می‌تواند موجب ایجاد خودآگاهی و بینشی عمیق در مراجع نسبت جایگاه فعلی، مهارت‌ها و نقاط قوت، محدودیت‌ها و زمینه‌هایی که می‌بایست در آن‌ها خود را ارتقا دهد شود. مربی می‌تواند از سوالات زیر برای این کار استفاده کند:

- درک شما از موقعیت کنونی چیست؟ با دستیابی به هدف چقدر فاصله دارید؟
- تا کنون چه اقداماتی را برای بهبود اوضاع انجام داده‌اید؟
- دلیل این‌که بعضی اقدامات را انجام نداده‌اید چیست؟ چه مانعی وجود دارد؟
- برای دستیابی به هدف، چه منابعی در اختیار دارید؟
- چه ویژگی‌هایی دارید که شما را در راه رسیدن به هدف یاری می‌کند؟
- فکر می‌کنید چه محدودیت‌هایی برای رسیدن به هدف دارید؟ نگرانی شما چیست؟
- در راه رسیدن به هدف، چه احساسات مثبت و منفی‌ای داشته‌اید؟
- آیا مهارت، سرمایه و سایر شرایط لازم برای رسیدن به این هدف را دارید؟
- در حال حاضر، در تلاش برای انجام چه اقداماتی هستید؟
- بزرگ‌ترین مانعی که در حال حاضر با آن روبرو هستید چیست؟
- برای رسیدن به هدف‌هایتان از چه بهانه‌هایی استفاده کرده‌اید؟
- منتقد درونی به شما چه می‌گوید؟

**گام ۳: گزینه‌ها.** در این گام، مربی به مراجع کمک می‌کند تا با توجه به شرایط و موقعیت کنونی، گزینه‌های قابل انتخاب برای دست‌یابی به هدف را شناسایی کرده و بهترین آن‌ها را انتخاب کند. ممکن است مراجع اولین یا ساده‌ترین گزینه‌ای که به ذهنش می‌رسد را ذکر کرده و بخواهد از این مرحله عبور کند یا این‌که اصلاً گزینه قابل انتخابی به ذهنش نرسد. این وظیفه مربی است که با پرسیدن سوال‌هایی مانند زیر به مراجع کمک کند تا از چارچوب ذهنی خود خارج شده و با برانگیختن قوه خلاقیت وی، او را در شناسایی گزینه‌های بیش‌تر راهنمایی کند:

- چند تا راه که شما را به هدف می‌رساند کدام‌ها هستند؟
- اولین قدمی که می‌توانید در آینده نزدیک برای دست‌یابی به هدف بردارید چیست؟
- چه کارهایی تا کنون انجام داده‌اید؟ چه کارهایی می‌توانستید انجام دهید؟
- اگر هیچ محدودیت زمانی نداشته باشید چه کاری انجام می‌دهید؟
- برای رسیدن به هدف‌تان چه چیزی را تغییر خواهید داد؟
- فکر می‌کنید عدم انجام چه کاری شما را از دست‌یابی به هدف باز می‌دارد؟
- چه کسی یا چه چیزی می‌تواند شما را کمک کند؟
- گزینه‌های ذکر شده را چگونه اولویت‌بندی می‌کنید؟
- مزایا و معایب گزینه‌های ذکر شده چیست؟
- موانع موجود در اجرای هر گزینه کدام‌ها هستند؟
- اگر کسی در موقعیت شما قرار داشت چه پیشنهادی به وی می‌دادید؟
- دیگران چه پیشنهادی به شما می‌دهند؟
- اگر ۵۰٪ اعتماد به نفس بیش‌تری داشتید چه کار متفاوتی انجام می‌دادید؟
- از چه نقاط قوتی می‌توانید برای حرکت رو به جلو استفاده کنید؟

**گام ۴: راه پیش‌رو / خواست و اراده.** حال به مرحله‌ای رسیده‌ایم که مربی می‌بایست به مراجع کمک کند تا بهترین گزینه‌های ممکن را از میان گزینه‌های موجود انتخاب کرده و نحوه اجرای آن را بررسی کند. مربی با به چالش کشیدن مراجع، میزان انگیزه وی را مورد سنجش قرار داده و تعهد و اعتماد به نفس لازم برای اجرای این تصمیمات را در وی ایجاد می‌کند. همچنین شناسایی موانعی که ممکن است مراجع با آن‌ها مواجه شود و راه‌های مقابله با هر مانع علاوه بر کمک به مراجع در اجرای اقدامات پیش‌رو، می‌تواند اعتماد به نفس وی را تقویت کند. موارد زیر نمونه‌ای از سوالات این مرحله هستند:

- در مقیاس ۱ تا ۱۰ چقدر برای رسیدن به هدف خود مصمم هستید؟
- چه چیزی لازم است تا این انگیزه به ۱۰ نزدیک شود؟
- چه اقداماتی را می‌خواهید انجام دهید؟
- چگونه و چه زمانی این کارها را انجام می‌دهید؟
- میزان موفقیت خود در اجرای این اقدامات را چگونه می‌سنجید؟
- نیاز به حمایت چه کسانی دارید؟ چه کسی/ کسانی در اجرای این اقدامات به شما کمک می‌کنند؟
- چه نیازمندی‌ها یا الزامات دیگری برای اجرای این اقدامات وجود دارد؟
- مراحل اجرای کار به چه صورت است؟
- چقدر مطمئن هستید که این کارها را انجام می‌دهید؟
- چه موانعی در اجرای این اقدامات وجود دارد؟
- موانع را چگونه پشت سر خواهید گذاشت؟

- وقتی به هدف رسیدید چکار می‌کنید؟

برای اجرای این تکنیک، نیازی به اجرای خطی این مراحل نیست. به‌عنوان مثال ممکن است حین اجرای مرحله آخر لازم باشد که مربی و مراجع دوباره به مرحله قبل بازگشته و گزینه‌هایی که مغفول مانده است را بررسی کنند. یا این که در مرحله بررسی گزینه‌های موجود، پس از این که مراجع اقداماتی که می‌تواند انجام دهد را تشریح کرد، نیاز باشد به مرحله واقعیت و هدف بازگردند تا اقدام مورد نظر را با توجه به واقعیات موجود مورد بررسی قرار دهند یا هدف را متناسب با آن بازنگری کنند.

از روی تکنیک GROW، مدل‌های کوچینگ دیگری نیز ایجاد شده است:

- **T-GROW**: حرف T در اینجا به عبارت «موضوع»<sup>۴۵۵</sup> اشاره دارد. این روش، زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که تعداد زیادی از مشکلات و اهداف برای طرح در جلسه کوچینگ وجود داشته باشد. در این حالت مربی برای هدایت بهتر جلسه، ابتدا موضوعی را که می‌خواهد طی آن جلسه روی آن تمرکز کند را مشخص می‌کند.
- **RE-GROW**: در اینجا حروف R و E به عبارات «مرور»<sup>۴۵۶</sup> و «ارزیابی»<sup>۴۵۷</sup> اشاره دارند. این مدل زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که مربی احساس کند، مراجع نسبت به جلسه قبل، آن‌طور که باید به اهداف مورد نظر دست نیافته است. در این حالت، وی اقدام به مرور و ارزیابی جلسه قبل نموده و بر اساس آن جلسه جاری را پیش می‌برد.
- **GROWTH**: در مدل دیگری، عبارت‌های «تاکتیک‌ها»<sup>۴۵۸</sup> و «رفتار»<sup>۴۵۹</sup> را به تکنیک GROW می‌افزایند. تاکتیک‌ها درباره گام‌های خاصی که مراجع برای رسیدن به هدف اتخاذ می‌کند، سوال می‌کند. رفتار نیز نشان می‌دهد که چگونه موفقیت حفظ خواهد شد. ایجاد این تغییرات، به مراجع و مربی اجازه می‌دهد تا یک برنامه دقیق‌تر ایجاد کنند. همچنین مسئولیت‌ها و اقدامات شخصی روزانه که فرد می‌بایست برای ماندن در مسیر انجام دهد را روشن می‌کند.
- **GROW-ROW**: این مدل عنوان می‌کند که پس از اجرای تکنیک GROW، می‌بایست یک ارزیابی دوره‌ای به‌منظور بررسی این موارد انجام شود: واقعیات‌های مراجع (R) چه تغییراتی کرده است؟ چه گزینه‌های جدیدی (O) برای وی وجود دارد؟ اقدامات جدیدی که وی انجام خواهد داد (W) کدام‌ها هستند؟

**مثال: به‌عنوان** مثال فرض کنید یک مراجع که از شرایط فعلی کار خود راضی نیست و می‌خواهد در کار خود ارتقا پیدا کند به شما مراجعه می‌کند. شما می‌خواهید با استفاده از تکنیک GROW وی را راهنمایی کنید:

هدف (G):

- وی می‌خواهد ظرف حداکثر ۲ سال آینده ارتقا یابد.
- امکان انتقال به سایر واحدها را دارد.
- هدف اصلی وی نه تنها پول بلکه داشتن مسئولیت و چالش‌های بیش‌تر است (در حال حاضر، جایگاهی که دارد برای وی یکنواخت شده است).

455 Topic  
456 Review  
457 Evaluate  
458 Tactics  
459 Habits

## واقعیت (R):

- ۵ سال از آخرین ارتقای وی در واحدی که اکنون در آن مشغول می‌باشد، گذشته است. وی سال‌ها در این واحد به سختی کار کرده است اما اکنون، امکان پیشرفت در این واحد را دشوار می‌بیند زیرا موقعیت‌های مدیریتی زیادی در این واحد وجود ندارد.
- اما در واحدهای دیگر وضع متفاوت است، فرصت‌های زیادی در آنجا وجود دارد اما وی دانش دقیقی که آن واحدها نیاز دارند را ندارد.

## گزینه‌ها (O):

- در همان موقعیت و واحد خود بماند و به تلاش خود ادامه بدهد.
- دفعه بعد که رئیس واحد را می‌بیند، (دوباره) به وی اشاره کند که می‌خواهد ترفیع پیدا کند.
- به واحد دیگری برود و شانس خود را در آنجا امتحان کند.
- بتواند موافقت رئیس را بگیرد.
- به دنبال شغل دیگری در شرکتی دیگر باشد.

## راه‌های پیش رو (W):

- با رئیس خود صحبت کرده و به او بگوید که تمایل دارد با واحدهای کاری دیگر آشنا شود زیرا به کل فرآیندهای کاری شرکت علاقه‌مند است. اگر وی اجازه انتقال به آن واحد را داد، قبل از درخواست ترفیع، در آن واحد به مدت یک سال سخت کار کند. در این صورت با توجه به این که وی در دو واحد مختلف، تجربه کسب کرده است، گزینه‌های بیش‌تری نسبت به سایر افراد خواهد داشت.
- قبل از دریافت ترفیع، یک دوره آزمایشی ۱ ساله را پیشنهاد دهد. این نشان می‌دهد که وی یک کارمند صادق است و در صورتی که تشخیص داده شود وی لایق آن جایگاه است، بتواند ترفیع بگیرد.
- اگر رئیس وی اجازه نداد که وی به یک واحد دیگر برود یا همچنان پس از یک سال کار سخت، ترفیع نگرفت، به دنبال موقعیت شغلی دیگر در شرکت‌های دیگر بگردد.

این مثال یک استراتژی GROW-ROW را نیز نشان می‌دهد. زیرا:

- اگر رئیس، اجازه انتقال به یک واحد دیگر را به وی نداد، او می‌تواند واقعیت، گزینه‌ها و راه‌های پیش‌رو را در خارج از شرکت دوباره ارزیابی کند.
- اگر به واحد دیگری منتقل شود، گزینه‌های خود را طی یک سال دوباره ارزیابی خواهد کرد.

## مزایا:

- روشی ساده و هدف‌محور برای هدایت یک جلسه کوچینگ است.
- موجب جلب مشارکت مراجع می‌شود و مربی قادر خواهد بود بدون این که به مراجع بگوید چه کاری باید انجام دهد، وی را هدایت کند. این امر موجب مشارکت بیش‌تر مراجع و افزایش احتمال موفقیت می‌شود.
- این مدل می‌تواند برای کوچینگ فردی، گروهی یا سازمانی مورد استفاده قرار گیرد. رایج‌ترین مدل استفاده از این تکنیک برای کوچینگ فردی و کمک به مراجع برای دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای است. در کوچینگ گروهی،

این تکنیک یک ابزار عالی برای کمک به گروه برای شناسایی اهداف مشترک و ترغیب افراد برای رسیدن به این اهداف است. استفاده از این ابزار می‌تواند روحیه تیمی را نیز بهبود بخشد زیرا هر یک از افراد گروه به محض درک نحوه تأثیرگذاری و مشارکت در دستیابی به اهداف مشترک، به صورت هماهنگ گرد هم می‌آیند. در کوچینگ سازمانی نیز این مدل یک چارچوب عالی برای مربیان غیرحرفه‌ای برای راهنمایی کارکنان است. زمانی که کارکنان احساس کنند به خوبی شنیده می‌شوند، بیش‌تر درگیر خواهند شد که این امر منجر به افزایش بهره‌وری، روحیه کاری و طول عمر سازمان می‌شود.

- علاوه بر مقاصد کوچینگ، هر فرد می‌تواند از این تکنیک برای دستیابی به اهداف شخصی خود نیز استفاده کند.

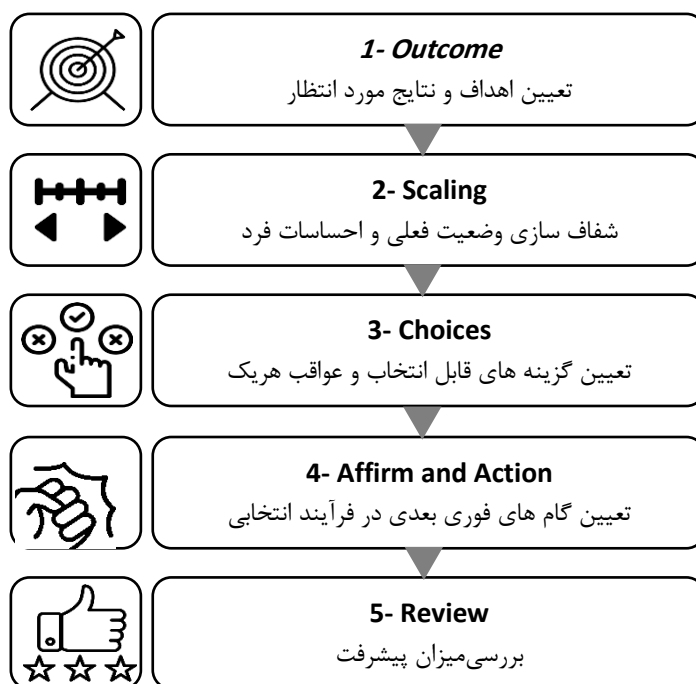
### **محدودیت‌ها و چالش‌ها:**

عیب عمده نه به این تکنیک بلکه به ماهیت خود فرآیند کوچینگ باز می‌گردد. زیرا اگر مربی مهارت لازم برای اجرای جلسه کوچینگ را نداشته باشد ممکن است موجب تخریب روحیه مراجع شود.

## مدل کوچینگ OSCAR

چگونه می‌توان یک جلسه کوچینگ را ساختارمند کرد؟

تکنیک OSCAR یکی دیگر از مدل‌های مناسب برای اجرای کوچینگ است. این تکنیک به‌جای تمرکز بر روی مسئله، روی راه‌حل تمرکز داشته و تلاش می‌کند پس از شناسایی اهداف، راه‌های دست‌یابی به آن را نشان دهد. عبارت OSCAR از حروف ابتدایی کلمات «نتیجه»<sup>۴۶۰</sup>، «مقیاس‌بندی»<sup>۴۶۱</sup>، «گزینه‌ها»<sup>۴۶۲</sup>، «تأیید و اقدام»<sup>۴۶۳</sup> و «بررسی»<sup>۴۶۴</sup> تشکیل شده است.



تصویر ۱۶۶. گام‌های اجرایی تکنیک OSCAR

گام‌های اجرا:

**گام ۱: نتیجه.** اولین مرحله کوچینگ مطابق با تکنیک OSCAR، تعیین نتیجه یا هدف است. نتیجه همان خروجی است که مربی و مراجع، به دنبال آن هستند. در این مرحله، مربی با پرسیدن سوال‌هایی مشابه آن‌چه در مدل GROW توضیح داده شد، به مراجع کمک می‌کند نتیجه مورد نظر خود از جلسه و سایر اهداف بلند مدت را مشخص کند.

**گام ۲: مقیاس‌بندی.** در گام بعدی، مربی می‌بایست جایگاه فعلی فرد نسبت به هدف مورد نظر را با استفاده از مقیاس‌بندی تعیین کرده و مشخص کند که مراجع چقدر با هدف فاصله دارد. برای اجرای این مرحله می‌توان از سوال‌های زیر استفاده کرد:

- اگر عدم دست‌یابی به هدف را ۰ و دست‌یابی به هدف را ۱۰ در نظر بگیریم، در حال حاضر در کجای مسیر دست‌یابی به هدف قرار دارید؟

<sup>460</sup> Outcome

<sup>461</sup> Scaling

<sup>462</sup> Choices

<sup>463</sup> Affirm and Action

<sup>464</sup> Review

- تا اینجا مسیری که کارهایی انجام داده‌اید؟

- در حال حاضر با چه مشکلاتی مواجه هستید و چه احساسی در مورد آن دارید؟

**گام ۳: گزینه‌ها.** پس از تعیین موقعیت فرد نسبت به هدف، مربی باید مراجع را در شناسایی تمام گزینه‌های پیش رو و پیامدهای مثبت و منفی که هر گزینه ممکن است در پی داشته باشد کمک کند. سپس پتانسیل و نقاط قوت فرد را کشف کرده و اعتماد به نفس لازم را در وی ایجاد کند و در خصوص توانایی‌هایی که می‌بایست برای ادامه مسیر کسب کند وی را آگاه نماید. در این گام نیز می‌توان از سوال‌هایی مشابه آن‌چه در مدل GROW توضیح داده شد استفاده کرد. در بعضی از مراجع، ممکن است از این مرحله با عنوان دانسته‌ها<sup>۴۶۵</sup> یاد کرده و عبارت OSCAR را به‌صورت OSKAR مورد استفاده قرار دهند.

**گام ۴: تأیید و اقدام.** پس از تعیین گزینه‌های پیش رو، مربی باید نقاط قوتی که فرد در خصوص خود ذکر کرده را تأیید نموده و وی را تشویق به انجام اقداماتی کند. در این مرحله مراجع گزینه‌های شناسایی شده مرحله قبل را به یک اقدام عملی و قابل اجرا تبدیل می‌کند. می‌توان از سوال‌هایی مشابه زیر برای اجرای این گام استفاده کرد:

- همین الان چه کاری را می‌توانید انجام دهید؟

- چه چیزی در حال حاضر خوب کار می‌کند؟ آیا می‌توانید کمی بیشتر تر انجام دهید؟

- برای اینکه در مسیر دستیابی به هدف، یک گام دیگر به جلوتر بروید چه کاری باید انجام دهید؟

- چند تا اقدام فوری و ضروری که برای رسیدن به هدف خود باید انجام دهید کدام‌ها هستند؟

- چقدر متعهد به ادامه مسیر برای رسیدن به هدف هستید؟

**گام ۵: بررسی.** در مرحله آخر، مربی میزان پیشرفت ناشی از اقدامات را بررسی می‌کند. این مرحله ممکن است ابتدای جلسه بعدی کوچینگ انجام شود. مربی با انجام این مرحله به مراجع کمک می‌کند میزان پیشرفت خود را ارزیابی کند تا از حضور در مسیری که وی را به هدف نهایی می‌رساند، مطمئن شود و برای ادامه مسیر به‌طور موثرتری برنامه‌ریزی کند. این کار را می‌تواند با طرح سوال‌هایی مشابه زیر انجام داد:

- چه پیشرفت‌هایی داشته‌اید؟

- چگونه میزان پیشرفت خود را می‌سنجید؟

- از جلسه قبل تا کنون چه کارهای جدیدی انجام داده‌اید؟

- کدام کارها و روش‌های انجام کار را دیگر انجام نمی‌دهید؟

- چه احساسی نسبت به پیشرفت خود دارید؟

- چه تغییراتی در زندگی شخصی یا حرفه‌ای شما ایجاد شده است؟

- جلسه بازبینی بعدی را چه زمانی می‌توانیم برگزار کنیم؟

- چگونه این روند رو به رشد را حفظ می‌کنید؟

**مثال:** در ادامه یک نمونه ساده از مکالمه میان مربی و مراجع در یک جلسه کوچینگ با استفاده از تکنیک OSCAR آورده شده است:

نتیجه:

- **مربی:** سلام.
- **مراجع:** سلام، از دیدنت خوشحالم.
- **مربی:** ممنون بابت این ملاقات. لطفاً کمی درباره کاری که میکنی بگو. (دعوت به صحبت بدون مشکل و پس زمینه ذهنی).
- **مراجع:** باشه. من برای یک شرکت ساخت و طراحی دستگاههای پزشکی کار می‌کنم. ما دستگاههایی می‌سازیم که در بخش مراقبت‌های ویژه مورد استفاده قرار می‌گیرند و من سرپرست آموزش در این شرکت هستم. ما یک شرکت بین‌المللی هستیم، دفتر مرکزی ما در خارج از لندن قرار دارد و من در آنجا فعالیتهای آموزشی انجام می‌دهم.
- **مربی:** و چی شما رو امروز به اینجا کشونده؟ (ادامه ساخت فاز نتیجه).
- **مراجع:** من چند سالی است که اینجا هستم. اینجا شرکتی پویا است، یک شرکت بزرگ، پر از مهندس و کارشناس فروش، ولی به نظر می‌رسد که آنها آموزش را جدی نمی‌گیرند. آنها نمی‌خواهند در دوره‌ها شرکت کنند. تا جایی که به من مربوط می‌شود، آموزش باید در نقشه استراتژیک آورده شود. به‌عنوان مثال، شرکت محصولات جدیدی را به کشورهای مختلف ارائه می‌دهد و باید در مورد توسعه محصولات با ما صحبت کنند، اما این کار را نمی‌کنند. آنها آموزش را به‌عنوان یک سرگرمی یا فرار از کار می‌بینند. پرسنل گاهی اوقات در دوره‌ها حاضر نمی‌شوند و وقتی آن را لغو می‌کنند به ما اطلاعی نمی‌دهند. کارکنان من افراد خوبی هستند، اما توانایی رساندن صدای خود به گوش آنها را ندارند و نمی‌توانند پیام خود را منتقل کنند.
- **مربی:** سخت به نظر می‌رسد. شما آموزش را جدی می‌گیرید و دوست دارید آنها نیز آن را جدی بگیرند. (تلاش برای خلاصه کردن نتیجه. لحن صدای مراجع نشان می‌دهد که او در مورد کار خود دارای احساس و علاقه جدی است. در اظهار نظر مربی یک عنصر تأیید وجود دارد).
- **مراجع:** بله، همین‌طور است.
- **مربی:** کمی بیشتر توضیح دهید کارکنان شما چه کسانی هستند؟
- **مراجع:** من چهار کارمند دارم. یک سرپرست که وقتی کارکنان شرکت، تاریخ آموزش خود را تغییر می‌دهند می‌خواهد موبایلیش را بکند! او سعی می‌کند با آنها ارتباط برقرار کند، اما آنها با او ارتباط نمی‌گیرند. سه کارمند دیگر نیز دارم. یکی از آنها بسیار فنی است، او یک مربی فن‌آوری اطلاعات است. دو نفر دیگر بیش‌تر بر فروش، اطلاعات محصولات و مهارت‌های مدیریتی نرم‌تر تمرکز دارند.
- **مربی:** این سه نفر فقط آموزش می‌دهند؟
- **مراجع:** آنها آموزش می‌دهند، با مشتریان ارتباط می‌گیرند، در خصوص مشتریان و پرسنل و آنچه آنها می‌خواهند اطلاعات جمع‌آوری می‌کنند. فقط برگزاری آموزش‌ها نیست.
- **مربی:** بنابراین آنها نیازهای آموزشی را ارزیابی می‌کنند و آنچه را که لازم است ارائه می‌دهند.
- **مراجع:** درست است.
- **مربی:** و طرح‌ریزی آموزش‌ها؟



- **مراجع:** خودشان طرح‌ریزی برنامه‌ها را انجام می‌دهند و اگر نیاز داشته باشند که به آن‌ها کمک کنم، من هم درگیر می‌شوم.
- **مربی:** آیا از کار با تیم خود لذت می‌برید؟ (ما برخی منابع به درد بخور را ایجاد کرده ایم - تیم. اکنون مربی به این فکر می‌کند که چه چیزی ممکن است خوب پیش برود، یک منبع بالقوه دیگر و حوزه دانش)
- **مراجع:** بله. من خیلی خوش شانس هستم. اوضاع خوب نیست، اما تیم خوبی دارم. آن‌ها در حال حاضر کمی احساس بی‌انگیزی می‌کنند. آن‌ها فکر می‌کنند کار زیاد است و اوقات خوبی را سپری نمی‌کنند.
- **مربی:** دوست دارید آن‌ها کمی انگیزه بیشتری داشته باشند؟ (به نظرمی‌رسد بخش مهم دیگری از نتیجه باشد).
- **مراجع:** بله، من احساس می‌کنم همه چیز را برای این کار گذاشته‌ایم و نتیجه‌ای را که می‌خواهیم به دست نمی‌آوریم: کمی شناخت، و این‌که کارکنان شرکت واقعاً ما را جدی بگیرند. (این نتیجه کاملاً واضح به نظر می‌رسد، بنابراین بیابید جزئیات بیشتری در مورد اینکه او دوست دارد وضعیت چگونه باشد را بیابیم).
- **مربی:** درست است. من می‌خواهم یک سوال نسبتاً عجیب بپرسم. فرض کنید ما امروز این گفتگو را پایان می‌دهیم و شما برای انجام بقیه کارهایتان می‌روید. سپس به خانه رفته و کارهایتان را انجام می‌دهید و می‌خواهید... وقتی که خواب هستید، معجزه‌ای رخ می‌دهد و همه این مشکلات از بین می‌روند و آموزش آن‌طور که شما می‌خواهید اتفاق می‌افتد. در نتیجه: شما یک تیم با انگیزه دارید و پرسنل شرکت، آموزش را به نحوی که شما می‌خواهید دریافت می‌کنند. همه این‌ها در این معجزه اتفاق می‌افتد. اما مطمئناً شما خواب هستید و نمی‌دانید معجزه اتفاق افتاده است. وقتی روز بعد به سر کار می‌روید، چگونه متوجه وقوع این معجزه خواهید شد؟ (مراجع برای فکر کردن مکث می‌کند و مربی منتظر می‌ماند).
- **مراجع:** من به محل کارم خواهم رفت و اولین کاری که انجام می‌دهم روشن کردن رایانه است. ایمیل‌هایم را چک می‌کنم و به‌جای ایمیل‌هایی که می‌گویند ما نمی‌توانیم در دوره آموزشی حضور داشته باشیم یا عدم پاسخ‌گویی به ایمیل‌هایی که فرستاده‌ام، ایمیل‌هایی را از سوی پرسنل دریافت می‌کنم که تأکید می‌کنند در دوره‌ها حضور خواهند یافت و آن‌ها چیزهایی را از ما درخواست خواهند کرد.
- **مربی:** چه چیزهایی را؟
- **مراجع:** مثلاً درخواست دوره‌های آموزشی یا توسعه برای تیم‌هایشان. یا آن‌ها از یکی از کارکنان من درخواست می‌کنند که به آن‌ها کمک کند و از من در مورد چیزهایی که اتفاق می‌افتد الگوبرداری می‌کنند.
- **مربی:** مثل؟
- **مراجع:** خوب، ما مجموعه‌ای از اطلاعات فروش و سود داریم که می‌تواند بر توسعه محصول تأثیر بگذارد. در این مورد از من استفاده می‌کنند. بنابراین ایمیل‌های من کاملاً متفاوت خواهند بود.
- **مربی:** ایمیل‌های شما متفاوت خواهد بود. به ویژه، آن‌ها درخواست آموزش و توسعه می‌دهند و فرصت‌های دیگری نیز وجود خواهد داشت.
- **مراجع:** بله، آن‌ها افرادی مانند مدیران تحقیق و توسعه و فروش خواهند بود. من در حال حاضر چیزهای زیادی از عملیات اجرایی شرکت دستگیر می‌شود، ما در این قسمت خوب کار کرده‌ایم.
- **مربی:** چه چیز دیگری؟ (دعوت برای تشریح آینده عالی (نتیجه/هدف) که باید بیش‌تر بسط داده شود. مراجع در حال قدم برداشتن است. او همچنین به چند پاسخ مفید اشاره کرده است، مانند درخواست‌های آموزش از بخش‌های مختلف).

- **مراجع:** کارمندانم را می‌بینم که از دفترشان بیرون می‌آیند و می‌گویند بسیار راضی هستند، همه چیز به راحتی پیش می‌رود، دوره آموزشی گذاشته‌اند و پرسنل در آن شرکت کرده‌اند. آن‌ها با ایده‌هایی که می‌توانند در آینده انجام دهند به سراغ من می‌آیند نه این که در مورد آن چه اکنون دارد اتفاق می‌افتد با افسردگی صحبت کنند. همچنین آن‌ها بیش‌تر با یکدیگر صحبت می‌کنند. وقتی با یکدیگر ملاقات می‌کنیم، قطعاً در مورد برنامه‌های آینده صحبت می‌کنیم، نه این که چرا ما نمی‌توانیم افراد را در این دوره آموزشی مشارکت دهیم. در مورد این صحبت خواهیم کرد که چه کسی در دوره بوده، چه کارهایی انجام داده، چگونه کار کرده، گام بعدی چیست و این جور چیزها.
- **مربی:** فوق العاده. سایر افراد در سازمان چگونه متوجه می‌شوند که این معجزه رخ داده است؟ مثلاً رئیس شما؟ (با درخواست دیدگاه‌های دیگر، توصیف را غنی‌تر کرده و آن را تعاملی‌تر کنید).

○ **مراجع:** رئیس من از افراد دیگر می‌شنود.

▪ **مربی:** چه می‌شنود؟

- **مراجع:** او از سایر مدیران می‌شنود که آن‌ها در مورد برنامه‌هایی که در آن حضور داشتند صحبت می‌کنند. او در مورد این که آن‌ها دارند می‌گویند چقدر این برنامه‌ها برای کارکنانشان خوب بوده است دارند صحبت می‌کنند و به جای این که من از وی درخواست حمایت کنم، به من پیشنهاد برگزاری دوره‌های آموزشی بیش‌تری می‌دهد. به جای این که من همیشه بودجه را توجیه کنم، او خودش بودجه آموزش را پیشنهاد می‌دهد.

▪ **مربی:** او از همان ابتدا از شما حمایت می‌کند؟

- **مراجع:** بله، او پشتیبانی بیش‌تری خواهد کرد. او اهمیت آموزش را بیش‌تر درک می‌کند. متوجه می‌شود که آموزش هزینه دارد. (بسته به مدت زمان جلسه کوچینگ، ممکن است توضیحات جامع‌تری از آینده ایده‌آل وجود داشته باشد. در این جلسه، ما به گام بعدی یعنی مقیاس‌بندی می‌رویم.)

مقیاس بندی:

- **مربی:** اگر ۱۰ حالتی باشد که همه چیزهایی که شما توضیح دادید در حال رخ دادن باشد (یعنی شما آن ایمیل‌ها را دریافت کنید، تیم به خوبی با هم و با شما کار کند، ایده‌های جدید داشته باشید، بازخورد خوبی دریافت کنید) و عدم وقوع این اتفاقات را ۰ در نظر بگیریم، در حال حاضر شما کجا هستید؟ (مربی هر دو انتهای مقیاس را در رابطه با آن چه در بحث نتیجه گفته شده تعریف می‌کند).

○ **مراجع:** بین ۳ و ۴.

▪ **مربی:** بیش‌تر ۳ یا بیش‌تر ۴؟

○ **مراجع:** بیش‌تر ۴.

گزینه‌ها:

- **مربی:** در حال حاضر چه اتفاقی می‌افتد که نمره ۴ را برای وضع موجود در نظر گرفتی؟ (به دنبال دلیلی که از این مقیاس پشتیبانی کند).
- **مراجع:** ما تیم خوبی هستیم.
- **مربی:** تیم خوب یعنی چه؟

- **مراجع:** آن‌ها در طراحی برنامه‌های داخلی ماهر هستند، کارهای خود را به خوبی بلدند. من خیلی خوش شانس هستم که یک سرپرست خوب دارم که به خوبی خود را با تغییرات انطباق می‌دهد. افراد تیم من قابل اعتماد هستند. یکی از آن‌ها سابقه مهندسی دارد و دو نفر دیگر نیز تجربه منابع انسانی دارند.
- **مربی:** مهارت زیاد، سابقه، دیگر چه؟
- **مراجع:** آن‌ها خیلی خوب با من کار می‌کنند.
- **مربی:** آن‌ها با شما خوب کار می‌کنند؟ شما چگونه این کار را انجام می‌دهید؟ (به دنبال نحوه مشارکت مجری در تعامل مفید است.)
- **مراجع:** خوب، من با آن‌ها وقت می‌گذرانم و صحبت می‌کنم. با آن‌ها خوب ارتباط برقرار می‌کنم.
- **مربی:** چه چیز دیگری ما را به عدد ۴ می‌رساند؟
- **مراجع:** من به جلسات برخی مدیران دعوت شده‌ام و باید چیزهایی را تحویل دهم. دو سال است که این‌جا بوده‌ام و باید در این کار خوب بوده باشم، چون هنوز اینجا هستم.
- **مربی:** از چه چیزی به عنوان یکی از موفقیت‌های شما در این دو سال صحبت می‌شود؟ (یک سوال برای کشف مرتبط‌ترین دانش - او چه کاری انجام داده است که در این شرایط به خوبی کار می‌کند؟)
- **مراجع:** ما یک سیستم زنجیره تأمین جدید که بسیار فنی بود آورده بودیم که کار نمی‌کرد. شرکت اصلاً من و افرادم را درگیر این سیستم نکرده بود، پرسنل نسبت به این سیستم محتاط بودند و با آن کار نمی‌کردند. با مدیر اجرایی صحبت کردم. گفتم به این دلیل است که افرادی که از سیستم استفاده می‌کنند، تصویری از اینکه کل این سیستم چه کاری انجام می‌دهد و جایگاه آن در این شرکت چیست ندارند. لذا ما جلساتی ترتیب دادیم، از یک مشاور خارجی استفاده کردیم و برنامه آموزشی واقعاً خوبی را طراحی کردیم که به پرسنل، تصویر کلی از نحوه کار شرکت و جایگاه زنجیره تأمین را آموزش می‌داد. همه را درگیر کردم و مهندسان اکنون بهتر می‌توانند مناطق مشکل‌دار را درک کنند.
- **مربی:** و آن برنامه آموزشی برای شما اعتبار بیشتری به ارمغان آورد؟
- **مراجع:** همین‌طور است. تأثیر زیادی بر سودآوری شرکت گذاشت و به اصطلاح مانع خروج پول از در پستی شد.
- **مربی:** و این برای مدیران مهم بود؟
- **مراجع:** برای آن‌ها خیلی مهم بود. به طرز عجیبی برای پرسنل بازاریابی بسیار مهم بود، زیرا آن‌ها مشکل خاصی با دفاتر خارج از کشور داشتند.
- **مربی:** چه چیز دیگری در حال حاضر وجود دارد که ما را به این عدد ۴ برساند؟
- **مراجع:** ما سوابق خوبی را نگهداری می‌کنیم، بنابراین می‌دانیم چه کسی چه کاری انجام داده است. ما برنامه‌های خوبی برای آموزش داریم: آموزش مهارت‌های ارائه، آموزش مهارت‌های پایه‌ای مدیریت. ما برای این موارد، به اندازه کافی دوره برگزار می‌کنیم و افراد، شرکت می‌کنند. به نظر می‌رسد که آن‌ها فکر می‌کنند این دوره‌های ما خوب است. چند کار جدید، مانند آموزش مبتنی بر رایانه را با درجات مختلف موفقیت امتحان کرده‌ایم، می‌توانیم کارهای جدید دیگری را نیز امتحان کنیم. (مانند مرحله توصیف آینده ایده‌آل یا همان نتیجه، اگر زمان بیشتری داشته باشیم، کشف گزینه‌های پیش رو نیز می‌تواند مفصل‌تر باشد. در این مثال، مربی برخی از توانایی‌هایی که مراجع ذکر می‌کند را تأیید کرده سپس در مورد اقداماتی که می‌تواند انجام دهد می‌پرسد.)

- **مربی:** با توجه به چیزهایی که گفتی به نظر می‌رسد که چیزهای خوب زیادی وجود دارد. شما بسیار مشتاق کار با تیم خود هستید. از سمت مدیریت نیز گوش شنوایی برای شما وجود دارد- شما اعتباری در آنجا دارید، نشان داده‌اید که می‌توانید تأثیرگذار باشید، نتیجه بگیرید و ایده جدید ارائه کنید. حال سوال من این است که چه کاری می‌توانید انجام دهید که شما را فقط یک امتیاز از مقیاس فعلی بالاتر ببرد - به ۴ قطعی یا به ۴.۵؟
- **مراجع:** فکر کردن در مورد بازاریابی و موضوع زنجیره تأمین جالب بود. صراحتاً اطمینان ندارم، اما چیزی در مورد بررسی نیازمندی‌های واحدهای مختلف وجود دارد. چون اتفاقی که در آنجا افتاد این بود که من نگفتم این کاری است که ما انجام می‌دهیم. بلکه مشکلی را دیدم و وارد عمل شدم. (مراجع مستقیماً به سؤال پاسخ نمی‌دهد، اما منطقه‌ای را حس کرده است که ممکن است تأثیر بیش‌تری در آن داشته باشد). من یک نیاز تجاری را دیدم- نیاز به توسعه. ما به‌طور معکوس کار می‌کردیم تا با این نیاز هماهنگ شویم (یعنی بدون اطلاع از نیازمندی‌ها کسب‌وکار، دوره‌های آموزشی را برگزار می‌کردیم). شاید باید با مواردی که در حال حاضر نیازمندی کسب‌وکار محسوب نمی‌شوند ولی در آینده ممکن است مورد نیاز باشند، پیوند برقرار کنیم.
- **مربی:** بنابراین، برای رسیدن به یک عدد بالاتر از چیزی که عنوان کردید چه کاری می‌توانید انجام دهید؟
- **مراجع:** خوب، فکر می‌کنم به سراغ برخی از این افراد بروم. مثلاً مدیر تحقیق و توسعه... بروم با وی صحبت کنم و از او در خصوص دیدگاهش در مورد این که کسب‌وکار واحدش به کدام سو در حرکت است، برخی از نیازهای کلیدی واحد وی چیست و ... بپرسم و بعد آن را با چالش‌های پرسنل پیوند دهم. ممکن است این مکالمه باعث ایجاد بینشی در من شود. من نمی‌خواهم فقط منتظر بمانم، می‌خواهم با بزرگ‌ترین نیازهای تجاری واحد او ارتباط برقرار کنم.
- **مربی:** فرض کنید شما این کار را انجام دادید، چگونه ممکن است خوب عمل کند؟ (با حدس و گمان در مورد پیامدهای سودمند یک اقدام کوچک پیشنهادی، می‌توانیم سطح جزئیاتی را افزایش دهیم که باعث شود آن اقدام به‌عنوان یک اقدام خوب و موثر شناخته شده یا باعث ایجاد تغییرات مثبت در آن شود).
- **مراجع:** اگر با او بنشینم و این گفتگو را درباره او و آن‌چه وی می‌خواهد داشته باشم، فکر می‌کنم ممکن است کمک کند که او متوجه شود که ما برای همین آنجا هستیم. این مکالمه، اطلاعات زیادی به من می‌دهد که می‌توانم با اجرای یک برنامه آموزشی به آن پاسخ دهم... ممکن است با فردی ساده‌تر مثلاً با مدیر اجرایی شروع کنم. پس از دریافت نیازمندی‌ها، ممکن است بین آن‌ها همپوشانی‌هایی وجود داشته باشد. من بعضی از موارد را در جلسات مدیریتی می‌شنوم، اما با صحبت جداگانه با هر یک از آن‌ها، نیازمندی‌های آن‌ها را کمی عمیق‌تر درک خواهم کرد. من می‌خواهم بدانم چه چیزی برای آن‌ها مهم است.
- **مربی:** مشخص کنید که از کجا شروع می‌کنید.
- **مراجع:** با مدیر اجرایی شروع می‌کنم.
- **مربی:** کی می‌خواهید این کار را انجام دهید؟
- **مراجع:** فردا این فرصت را خواهم داشت. من می‌توانم فردا با او صحبت کنم و جلسه‌ای برای انجام این کار، ترتیب دهم.
- **مربی:** و چه می‌خواهید بگویید؟
- **مراجع:** از او می‌پرسم که برای شش تا دوازده ماه آینده چه نیازمندی‌های مهمی در کسب‌وکارش دارد سپس برنامه توسعه واحد وی را متناسب با نیازمندی‌هایی که دارد می‌چینم. (مراجع هدفمند و با اطمینان در مورد کاری که می‌خواهد انجام دهد صحبت می‌کند. مربی از او تشکر می‌کند و او را رها می‌کند تا کار را ادامه دهد).

بررسی: مراجع و مربی تقریباً یک ماه بعد دوباره با هم ملاقات می‌کنند.

- **مربی:** چه اتفاقات خوبی افتاده؟
- **مراجع:** خیلی چیزها، تغییرات زیادی اتفاق افتاده است. آخرین باری که با هم صحبت کردیم در مورد این که چه کاری می‌توانم انجام دهم بحث کردیم. من این ارتباط را ایجاد کردم و کاملاً جالب بود: ما تقریباً مثل هم فکر می‌کردیم. (به نظر می‌رسد که مراجع بسیار بیش‌تر از این اقدام کوچک انجام داده است. در این جا مهم نیست که یک اقدام منجر به اقدام دیگری شده است یا به طریق دیگری اتفاق افتاده است. مهم این است که او می‌تواند با برداشتن گام‌های مفید برای خود اعتبار ایجاد کند.)
- **مراجع:** من اطلاعات را جمع‌آوری کردم سپس شروع به ارائه بازخورد کردم. آن‌ها با درخواست‌های زیادی مانند یک برنامه برای توسعه رهبری به من مراجعه کردند. من نگران بودم که باز از بازی بیرون گذاشته شوم. طی مکالمات متوجه شدیم که به‌عنوان مثال، یک شکاف بزرگ در جانشین‌پروری وجود دارد. آن‌ها از پیدا کردن کسی که در این امر از آن‌ها حمایت کند و این موضوع را در شرکت، توسعه دهد خوشحال بودند.
- **مربی:** و تیم شما؟
- **مراجع:** این کار بزرگی است و من با تیمم بر روی آن کار می‌کنیم. بسیار هیجان‌انگیز است و تیم من راضی‌تر است.
- **مربی:** سرپرست چطور؟
- **مراجع:** او خیلی خوشحال‌تر است. هنوز هم تغییر و تحولاتی وجود دارد، اما او کارها را انجام می‌دهد. همه بسیار ناامید شده بودند، اما اوضاع به آرامی در حال تغییر است و آن‌ها احساس خیلی بهتری می‌کنند. کمی زمان می‌برد، منظورم این است که این یک تغییر بزرگ است - به خصوص در سطوح بالا.

#### مزایا:

- این یک مدل راه‌حل محور است و جای این که بر روی مسئله تمرکز کند بر روی راه‌حل تمرکز می‌کند.
- می‌تواند در مکالمه‌های کوتاه و طولانی کوچینگ استفاده شود.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

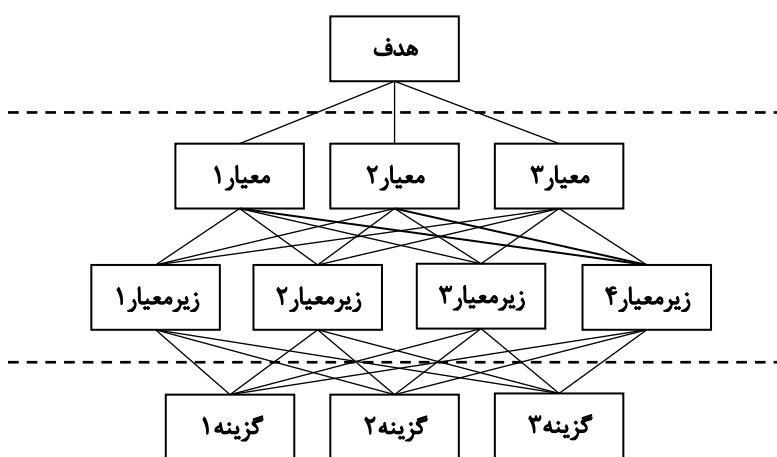
همانند مدل کوچینگ GROW، محدودیت عمده این مدل مربوط به ماهیت فرآیند کوچینگ و مهارت مربی است و اگر مربی مهارت لازم برای اجرای کوچینگ را نداشته باشد ممکن است موجب تخریب روحیه مراجع شود.

## فرآیند تحلیل سلسله مراتبی<sup>۴۶۶</sup> (AHP)

چگونه می‌توان یک فرآیند تصمیم‌گیری را کمی‌سازی کرد؟

برخی اوقات انتخاب بهترین تصمیم، به امری دشوار و پیچیده تبدیل می‌شود، زیرا در بعضی تصمیم‌گیری‌ها علاوه بر این که با چندین گزینه مختلف برای بررسی و انتخاب روبرو هستیم، معیارهای مختلف و گاه متضادی نیز وجود دارند که بر فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند. به این تصمیم‌گیری‌ها به اختصار، «تصمیم‌گیری چندمعیاره<sup>۴۶۷</sup> (MCDM)» می‌گویند. یکی از روش‌های پرکاربرد تصمیم‌گیری چندمعیاره، «فرآیند تحلیل سلسله مراتبی» یا AHP است. با کمک این روش می‌توان تصمیم‌های پیچیده شخصی یا کاری را با تقسیم‌بندی به اجزای کوچک‌تر، ساده کرد. ساختار یک تحلیل سلسله مراتبی را می‌توان با استفاده از درخت سلسله مراتبی نشان داد. هر درخت سلسله مراتبی شامل سطوح زیر است:

- ۱- هدف: بالاترین سطح درخت - مسئله اصلی که می‌خواهیم در خصوص آن تصمیم‌گیری کنیم.
- ۲- معیار و زیرمعیار / شاخص و زیرشاخص: سطح میانی درخت - معیارها در انتخاب راه‌حل تأثیرگذار هستند. الزامی برای وجود زیرمعیارها نیست. در صورتی که درخت تصمیم‌گیری شامل زیرمعیار باشد به آن تحلیل سلسله مراتبی چند سطحی و در صورتی که شامل زیرمعیارها نباشد به آن سلسله مراتبی تک سطحی می‌گوییم. تحلیل سلسله مراتبی چند سطحی ممکن است متقارن نباشد یعنی ممکن است بعضی معیارها دارای زیرمعیار بوده و بعضی معیارها دارای زیرمعیار نباشد.
- ۳- گزینه‌ها: پایین‌ترین سطح درخت - راه‌حل‌های موجود برای رسیدن به هدف.



تصویر ۱۶۷. درخت سلسله مراتبی

فرض کنید می‌خواهیم از بین ۳ تا اتومبیل یکی را برای خرید انتخاب کنیم:

- هدف: انتخاب اتومبیل
- معیارها: مدل، قیمت، راحتی
- گزینه‌ها: اتومبیل A، اتومبیل B و اتومبیل C

AHP  
تک سطحی

<sup>466</sup> Analytical Hierarchy process

<sup>467</sup> Multiple Criteria Decision Making

فرض کنید می‌خواهیم یک دستگاه تولیدی را از بین ۳ برند مختلف انتخاب کنیم: <ul style="list-style-type: none"> <li>• هدف: انتخاب یک دستگاه تولیدی</li> <li>• معیارها: هزینه و کیفیت</li> <li>• زیرمعیارهای هزینه: هزینه خرید و هزینه تعمیرات و نگهداری- زیرمعیارهای کیفیت: تحویل به‌موقع، خدمات پس از فروش و سفارشی‌سازی</li> <li>• گزینه‌ها: دستگاه A، دستگاه B و دستگاه C</li> </ul>	AHP چند سطحی
--	-----------------

فرض کنید می‌خواهیم از بین ۳ خانه، یکی را برای خرید انتخاب کنیم: <ul style="list-style-type: none"> <li>• هدف: خرید خانه</li> <li>• معیارها: قیمت، شرایط رفاهی</li> <li>• تنها معیار رفاهی دارای زیرمعیارهای دسترسی آسان، تعداد واحدها و پارکینگ است و معیار قیمت دارای زیرمعیار نیست.</li> </ul>	AHP چند سطحی غیرمتقارن
--	------------------------------

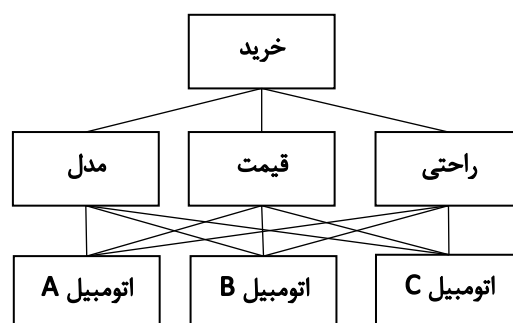
فرآیند تحلیل سلسله مراتبی بر اساس اصول چهارگانه زیر انجام می‌شود:

- ۱- اصل معکوسی: اگر اولویت عنصر A بر عنصر B برابر با n باشد اولویت عنصر B بر عنصر A برابر  $\frac{1}{n}$  است.
- ۲- اصل همگنی: عناصر باید همگن باشند و امکان مقایسه آن‌ها با یکدیگر وجود داشته باشد. به عبارت دیگر، اولویت یک عنصر بر عناصر دیگر نمی‌تواند صفر یا بینهایت باشد.
- ۳- اصل وابستگی: هر عنصری از درخت سلسله مراتبی به عناصر سطوح بالاتر، وابسته است. این وابستگی می‌تواند تا بالاترین سطح ادامه داشته باشد.
- ۴- اصل انتظارات: هرگاه تغییری در ساختار سلسله مراتبی رخ دهد، فرآیند ارزیابی می‌بایست از ابتدا انجام شود.

### گام‌های اجرا و مثال:

فرض کنید می‌خواهیم یک اتومبیل را از بین سه اتومبیل مختلف انتخاب کنیم:

گام ۱: ترسیم درخت سلسله مراتبی. برای درک بیشتر مسئله، در اولین گام، درخت سلسله مراتبی را رسم کنید.



تصویر ۱۶۸. درخت سلسله مراتبی برای خرید اتومبیل

**گام ۲: تشکیل ماتریس مقایسات زوجی.** منظور از ماتریس مقایسات زوجی، ماتریس‌هایی مربعی است که عناصر درخت سلسله مراتبی را با سایر عناصر همان سطح یا سطوح دیگر به صورت دو به دو مورد مقایسه و ارزیابی قرار می‌دهد. برای مقایسه زوجی عناصر درخت سلسله مراتبی از اعداد نشان داده شده در جدول زیر استفاده کنید:

**جدول ۵۸. جدول مقایسه نسبی عناصر درخت سلسله مراتبی**

اهمیت مطلق	اهمیت خیلی زیاد	اهمیت زیاد	اهمیت ضعیف	اهمیت یکسان
۹	۷	۵	۳	۱
مقادیر ۲، ۴، ۶ و ۸ مقادیر بینابین هستند				

ممکن است مسئله تصمیم‌گیری، بسیار پیچیده و حجیم و تعداد ماتریس‌های مقایسات زوجی زیاد باشد. در این حالت ممکن است بعضی از ماتریس‌های مقایسه زوجی از قلم بیفتند. برای اطمینان از بررسی همه جانبه، می‌توانید تعداد ماتریس‌های مقایسه زوجی را از روش زیر محاسبه کنید:

به تعداد کلیه عناصر درخت سلسله مراتبی بجز عناصر پایین‌ترین سطح

در مثال ذکر شده، تعداد ماتریس‌های مقایسات زوجی ۴ عدد است. می‌توان ماتریس‌های مقایسات زوجی را برای این مثال، به صورت زیر تشکیل داد:

	مدل	قیمت	راحتی
مدل	1	2	3
قیمت	1/2	1	4
راحتی	1/3	1/4	1

	مدل	اتومبیل A	اتومبیل B	اتومبیل C
اتومبیل A		1	3	2
اتومبیل B		1/3	1	1
اتومبیل C		1/2	1	1

	قیمت	اتومبیل A	اتومبیل B	اتومبیل C
اتومبیل A		1	5	9
اتومبیل B		1/5	1	3
اتومبیل C		1/9	1/3	1

	راحتی	اتومبیل A	اتومبیل B	اتومبیل C
اتومبیل A		1	7	7
اتومبیل B		1/7	1	2
اتومبیل C		1/7	1/2	1

همان‌طور که مشاهده می‌شود، عناصر زیر قطر ماتریس، معکوس عناصر بالای قطر ماتریس هستند. مثلاً اگر قیمت نسبت به راحتی دارای اولویت ۴ باشد، اولویت راحتی به قیمت برابر با ۱/۴ است. همچنین اولویت یک معیار نسبت به خودش، همیشه ۱ در نظر گرفته می‌شود.

**گام ۳: محاسبه بردار وزن نسبی.** در گام بعدی می‌بایست وزن نسبی عناصر نسبت به یکدیگر تعیین شود. روش‌های مختلفی برای محاسبه وزن نسبی وجود دارد. مانند روش حداقل مربعات، حداقل مربعات لگاریتمی، مجموع سطری، مجموع ستونی، میانگین حسابی، میانگین هندسی و ... روش پرکاربردتر یعنی میانگین حسابی به صورت زیر انجام می‌شود:

۱-۳- در هر ماتریس مقایسه زوجی، مجموع هر ستون را محاسبه کنید.

۲-۳- سپس هر سلول را بر عدد مجموع ستون تقسیم کنید.

۳-۳- در ماتریس به دست آمده، میانگین هر سطر را محاسبه کنید.



برای ماتریس‌هایی که در گام ۲ تشکیل شد، داریم:

	مدل	قیمت	راحتی
مدل	1	2	3
قیمت	0.5	1	4
راحتی	0.33	0.25	1
جمع	1.83	3.25	8

 $\Rightarrow$ 

	مدل	قیمت	راحتی
مدل	$\frac{1}{1.83}$	$\frac{2}{3.25}$	$\frac{3}{8}$
قیمت	$\frac{0.5}{1.83}$	$\frac{1}{3.25}$	$\frac{4}{8}$
راحتی	$\frac{10.33}{1.83}$	$\frac{0.25}{3.25}$	$\frac{1}{8}$

 $\Rightarrow$ 

مدل	0.51
قیمت	0.36
راحتی	0.13

این کار را برای سایر ماتریس‌ها نیز انجام می‌دهیم:

مدل	اتومبیل A	اتومبیل B	اتومبیل C
اتومبیل A	1	3	2
اتومبیل B	0.33	1	1
اتومبیل C	0.5	1	1
	1.83	5	4

 $\Rightarrow$ 

مدل	اتومبیل A	اتومبیل B	اتومبیل C
اتومبیل A	0.55	0.6	0.5
اتومبیل B	0.18	0.2	0.25
اتومبیل C	0.27	0.2	0.25

 $\Rightarrow$ 

مدل	
اتومبیل A	0.55
اتومبیل B	0.21
اتومبیل C	0.24

قیمت	اتومبیل A	اتومبیل B	اتومبیل C
اتومبیل A	1	5	9
اتومبیل B	0.2	1	3
اتومبیل C	0.11	0.33	1
	1.31	6.33	13

 $\Rightarrow$ 

قیمت	اتومبیل A	اتومبیل B	اتومبیل C
اتومبیل A	0.76	0.79	0.69
اتومبیل B	0.15	0.16	0.23
اتومبیل C	0.08	0.05	0.08

 $\Rightarrow$ 

قیمت	
اتومبیل A	0.75
اتومبیل B	0.18
اتومبیل C	0.07

راحتی	اتومبیل A	اتومبیل B	اتومبیل C
اتومبیل A	1	7	7
اتومبیل B	0.14	1	2
اتومبیل C	0.14	0.5	1
	1.29	8.5	10

 $\Rightarrow$ 

راحتی	اتومبیل A	اتومبیل B	اتومبیل C
اتومبیل A	0.78	0.82	0.7
اتومبیل B	0.11	0.12	0.2
اتومبیل C	0.11	0.06	0.1

 $\Rightarrow$ 

راحتی	
اتومبیل A	0.77
اتومبیل B	0.14
اتومبیل C	0.09

گام ۴: اولویت‌بندی گزینه‌ها و انتخاب بهترین گزینه. در مرحله آخر، ماتریس اهمیت معیارها را در ماتریس وزن گزینه‌ها ضرب کنید.

	مدل	قیمت	راحتی
اتومبیل A	0.55	0.75	0.77
اتومبیل B	0.21	0.18	0.14
اتومبیل C	0.24	0.07	0.09

 $*$ 

مدل	0.51
قیمت	0.36
راحتی	0.13

 $=$ 

اتومبیل A	0.65
اتومبیل B	0.19
اتومبیل C	0.16

بنابراین اتومبیل A بالاترین امتیاز را بر اساس معیارهای ما کسب می‌کند.

## محاسبه ناسازگاری:

منظور از ناسازگاری عدم وجود ارتباط منطقی میان گزینه‌های مختلف با یکدیگر است. به عنوان مثال در صورتی که قیمت نسبت به راحتی دارای اولویت بیش‌تری باشد، راحتی می‌بایست نسبت به قیمت دارای اولویت کم‌تری باشد. یا مثلاً اگر در بررسی میزان اهمیت سه فعالیت مختلف، A دو برابر B و B سه برابر C اهمیت داشته باشد طبیعتاً نتیجه می‌گیریم که A باید شش برابر با اهمیت‌تر از C باشد. اما اگر فردی در مقایسات زوجی خود این‌گونه قضاوت کند که A پنج برابر با اهمیت‌تر از C است در اصطلاح می‌گوییم که بین قضاوت‌های این فرد ناسازگاری وجود دارد. حد قابل قبول ناسازگاری در ماتریس‌های مقایسات زوجی ۰/۱ است و در صورتی که میزان ناسازگاری بیش از این مقدار باشد، نمی‌توان به نتایج حاصل از تحلیل، اعتماد کرد. میزان ناسازگاری به روش زیر محاسبه می‌شود:

- ۱- محاسبه بردار مجموع وزنی: ماتریس مقایسات زوجی (گام ۲) را در بردار وزن نسبی (گام ۳) ضرب کنید. بردار جدیدی را که به این طریق به دست می‌آید، بردار مجموع وزنی نامیده می‌شود.
  - ۲- محاسبه بردار سازگاری: هر عنصر بردار مجموع وزنی را بر عنصر متناظر در بردار وزن نسبی (گام ۳) تقسیم کنید. بردار حاصل بردار سازگاری نامیده می‌شود.
  - ۳- محاسبه  $\lambda_{max}$ : برابر است با میانگین عناصر بردار سازگاری.
  - ۴- محاسبه شاخص سازگاری ( $CI^{۴۶۸}$ ): شاخص سازگاری به روش زیر محاسبه می‌شود (n اندازه ماتریس است):
- $$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}$$
- ۵- محاسبه شاخص سازگاری تصادفی ( $RI^{۴۶۹}$ ): شاخص سازگاری تصادفی، با استفاده از جدول زیر محاسبه می‌شود:

جدول ۵۹. جدول محاسبه شاخص سازگاری تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
RI	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۹

برای  $n=1$  و  $n=2$  مقدار شاخص سازگاری تصادفی صفر در نظر گرفته شده است. زیرا در حالتی تنها یک مقدار وجود داشته باشد ( $n=1$ ) محاسبه ناسازگاری معنا ندارد. در حالتی هم که فقط دو تا مقدار با هم مقایسه می‌شوند ( $n=2$ )، یا این دو مقدار با هم برابر هستند یا یکی از آن‌ها از دیگری کوچک‌تر است و رابطه غیرمنطقی میان آن‌ها وجود ندارد. بنابراین در ماتریس‌های  $1 \times 1$  و  $2 \times 2$  نیازی به محاسبه سازگاری نیست.

- ۶- محاسبه نرخ سازگاری ( $CR^{۴۷۰}$ ): در نهایت، نرخ ناسازگاری با استفاده از فرمول زیر محاسبه می‌شود:

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

<sup>468</sup> Consistency Index

<sup>469</sup> Random Index

<sup>470</sup> Consistency Ratios

برای ماتریس اول از مثال قبل، میزان ناسازگاری را محاسبه می‌کنیم:

	مدل	قیمت	راحتی
مدل	1	2	3
قیمت	0.5	1	4
راحتی	0.33	0.25	1

 $\times$ 

مدل	0.51
قیمت	0.36
راحتی	0.13

 $=$ 

1.62
1.13
0.39

بردار مجموع وزنی

بردار سازگاری

$\frac{1.62}{0.51}$	$= 3.16$
$\frac{1.13}{0.36}$	$= 3.13$
$\frac{0.39}{0.13}$	$= 3.04$

$\Rightarrow$   $3.11 =$  میانگین بردار سازگاری

CI	RI	CR
0.05	0.58	0.09

چون این مقدار کمتر از  $0/1$  شده است بنابراین می‌توانیم بگوییم نتیجه حاصله منطقی بوده و می‌توانیم به نتایج اعتماد کنیم. (این کار را باید برای تمام ماتریس‌های مقایسات زوجی بزرگتر از  $2 \times 2$  انجام داد.)

می‌توان فرآیند تحلیل سلسله مراتبی را با استفاده از نرم‌افزار Expert Choice انجام داد. این نرم‌افزار بر مبنای مقایسات زوجی بنا شده است و در مسائلی که تعداد ماتریس‌های مقایسات زوجی بسیار زیاد است می‌تواند کمک کننده باشد.

### مزایا:

- مدلی ساده و انعطاف‌پذیر است که تصمیم‌های پیچیده را به شیوه‌ای قابل درک، تبدیل به اجزای کوچک‌تر می‌کند.
- می‌توان با استفاده از آن میزان سازگاری قضاوت‌های تصمیم‌گیرندگان را اندازه‌گیری کرد.
- می‌توان از این روش برای دستیابی به اهداف مختلف مانند انتخاب (انتخاب یک گزینه از میان گزینه‌های مختلف)، اولویت‌بندی (اولویت‌بندی چند گزینه از مطلوبیت بیشتر به مطلوبیت کمتر)، تخصیص منابع (تخصیص منابع بین مجموعه‌ای از گزینه‌ها)، بنچمارک (مقایسه فرآیندهای سازمان خود با سازمان‌های برتر) و ... استفاده کرد.

### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- به محاسبات زیادی نیاز دارد. به خصوص در تصمیمات پیچیده و مواردی که سطوح تصمیم‌گیری افزایش می‌یابد نیازمند تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی زیاد است.
- اولویت‌دهی به معیارها و گزینه‌ها دارای ماهیت ذهنی است لذا صحت نتایج حاصل از این روش، تا حد زیادی به دانش کاربران و میزان اشراف آن‌ها به موضوع مورد بررسی بستگی دارد.
- در حالتی که معیارها نیز با یکدیگر مرتبط باشند یا ارتباط خطی میان اجزای تصمیم وجود نداشته باشد، قابل استفاده نیست.

## تحلیل شبکه‌ای<sup>۴۷۱</sup> (ANP)

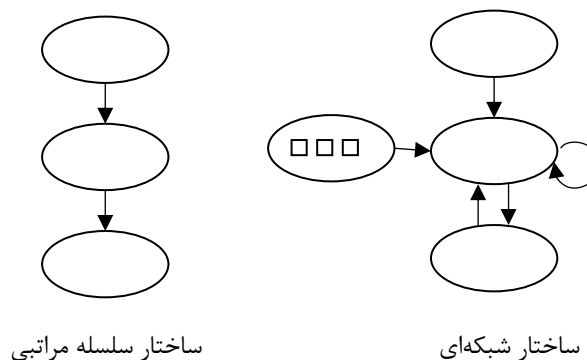
در صورتی که در ساختار سلسله مراتبی، معیارها وابسته به هم یا وابسته به گزینه‌ها باشند یا ارتباطات درون سطحی میان آن‌ها وجود داشته باشد، چه باید کرد؟ آیا در این صورت، باز هم می‌توان از روش AHP استفاده کرد؟

در روش AHP فرض می‌شود که کلیه معیارها از یکدیگر مستقل بوده و ارتباط میان اجزای درخت سلسله مراتبی به صورت خطی است. در صورتی که بسیاری از مسائل تصمیم‌گیری نمی‌توانند دارای ساختار سلسله مراتبی باشند. در حالتی که روابط پیچیده‌تری میان معیارها و گزینه‌ها وجود داشته باشد از «تحلیل شبکه‌ای (ANP)» استفاده می‌شود. این روش، تعمیم یافته روش AHP می‌باشد که برخی از محدودیت‌های آن را رفع کرده است. در روش ANP به جای درخت سلسله مراتبی از نمودار شبکه‌ای برای نمایش روابط استفاده می‌شود. تفاوت‌های روش ANP و AHP را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد:

جدول ۶۰. تفاوت‌های ANP و AHP

AHP	ANP
رابطه معیارها یک سویه است.	رابطه معیارها چند سویه است.
روش حل مسئله، خطی است.	روش حل مسئله، غیر خطی است.
ارتباط میان اجزا بر اساس میزان اهمیت عوامل نسبت به هم تعیین می‌شود.	ارتباط میان اجزا بر اساس تاثیرگذاری آن‌ها بر هم تعیین می‌شود.
ساختار سلسله مراتبی دارد.	ساختار شبکه‌ای دارد.

در ساختار شبکه‌ای، عناصر مختلف بر اساس ویژگی‌های مشترکی که دارند در یک خوشه قرار می‌گیرند. زمانی که میان عناصر داخل یک خوشه ارتباطات داخلی وجود داشته باشد از حلقه‌های برگشتی بر روی آن خوشه استفاده می‌شود. ارتباطات میان خوشه‌های مختلف نیز می‌تواند به صورت یک سویه و دوسویه وجود داشته باشد. در تصویر زیر تفاوت میان ساختار سلسله مراتبی و ساختار شبکه‌ای نشان داده شده است:



تصویر ۱۶۹. تفاوت ساختار سلسله مراتبی و شبکه‌ای

## گام‌های اجرا

- گام ۱: ایجاد ساختار شبکه‌ای: با توجه به ارتباطات میان عناصر تصمیم‌گیری، ساختار شبکه‌ای را ایجاد کنید.
- گام ۲: انجام مقایسات زوجی و تشکیل بردارهای وزن نسبی: ماتریس‌های مقایسات زوجی را تشکیل داده و با توجه به ساختار شبکه‌ای ترسیم شده، مقایسات را انجام داده و وزن عناصر را تعیین کنید.

### جدول ۶۱. جدول مقایسه نسبی عناصر ساختار شبکه‌ای

اهمیت مطلق	اهمیت خیلی زیاد	اهمیت زیاد	اهمیت ضعیف	اهمیت یکسان
۹	۷	۵	۳	۱
مقادیر ۲، ۴، ۶ و ۸ مقادیر بینابین هستند				

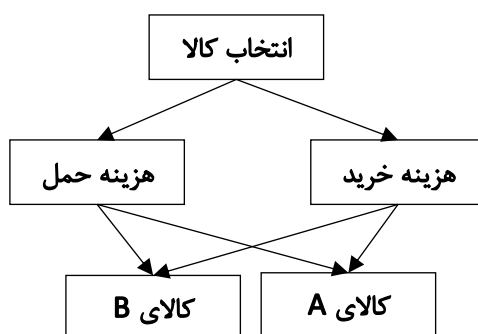
- گام ۳: تشکیل سوپر ماتریس اولیه: بردارهای وزن محاسبه شده در مرحله قبل را در یک ماتریس بزرگ به نام سوپر ماتریس اولیه، تجمیع کنید. این ماتریس نشان‌دهنده تمامی روابط بین عناصر حاضر در شبکه است.
- گام ۴: تشکیل سوپر ماتریس موزون: سوپر ماتریس اولیه را نرمال کرده و سوپر ماتریس موزون را ایجاد کنید.
- گام ۵: تشکیل سوپر ماتریس حدی: سوپر ماتریس موزون را آن قدر به توان برسانید تا تمام سطرها به یک عدد همگرا شود.
- گام ۶: تعیین وزن نهایی عناصر و انتخاب بهترین گزینه: هر یک از اعداد به دست آمده در سطرهای ماتریس مرحله قبل، نشان‌دهنده وزن گزینه یا معیار مربوط به آن سطر است.
- در روش ANP نیز، ضریب ناسازگاری همواره باید کمتر از ۰/۱ باشد.

مثال. به عنوان مثال دو کالای A و B را در نظر بگیرید:

کالا	هزینه خرید	هزینه حمل	هزینه کل
A	۱۰۰۰	۲۰۰	۱۲۰۰
B	۲۰۰۰	۱۰۰	۲۱۰۰

با توجه به هزینه حمل و هزینه خرید، کالای A به صرفه‌تر بوده و انتخاب ما خواهد بود. حال بیا باید این تصمیم را ابتدا با استفاده از تحلیل سلسله مراتبی (AHP) مورد بررسی قرار دهیم:

۱. تشکیل ساختار سلسله مراتبی:



۲. تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی

	هزینه خرید	هزینه حمل
هزینه خرید	1	1
هزینه حمل	1	1

هزینه خرید	کالای A	کالای B
کالای A	1	1/2
کالای B	2	1

هزینه حمل	کالای A	کالای B
کالای A	1	2
کالای B	1/2	1

۳. محاسبه بردار وزن نسبی

	هزینه خرید	هزینه حمل
هزینه خرید	0.5	0.5
هزینه حمل	0.5	0.5

	کالای A	کالای B
هزینه خرید	0.33	0.67
کالای A	1/3	1/3
کالای B	2/3	2/3

	کالای A	کالای B
هزینه حمل	0.67	0.33
کالای A	2/3	2/3
کالای B	1/3	1/3

۴. ضرب ماتریس اهمیت معیارها در ماتریس وزن گزینه‌ها

	هزینه خرید	هزینه حمل
کالای A	0.33	0.67
کالای B	0.67	0.33

 $\times$ 

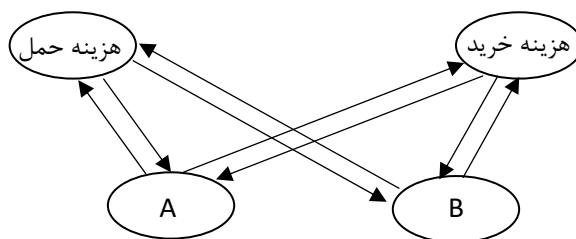
هزینه خرید	0.50
هزینه حمل	0.5

 $=$ 

کالای A	0.5
کالای B	0.5

همان‌طور که مشاهده می‌شود بر اساس روش AHP هر دو گزینه دارای وزن یکسان هستند. ولی در واقعیت چنین نیست. زیرا وزن معیارها (هزینه حمل و هزینه خرید) نسبت به هر کدام از کالاهای A و B متفاوت است. بنابراین یکبار دیگر این مسئله را به روش ANP حل می‌کنیم:

۱. ترسیم ساختار شبکه‌ای



۲. تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی و بردارهای وزن نسبی

هزینه خرید به ازای یک عدد از کالای A برابر با ۱۰۰۰ واحد پولی و به ازای یک عدد از کالای B برابر با ۲۰۰۰ واحد پولی است. بنابراین نسبت هزینه خرید A به B برابر می‌شود با:

$$\frac{\frac{1}{1000}}{\frac{1}{2000}} = \frac{2000}{1000} = 2$$

بنابراین ماتریس مقایسات زوجی A و B نسبت به هزینه خرید را می‌توان به شکل زیر تشکیل داد:

هزینه خرید	کالای A	کالای B	هزینه خرید	کالای A	کالای B	هزینه خرید	
کالای A	1	2	کالای A	1/1.5	2/3	کالای A	0.67
کالای B	0.5	1	کالای B	0.5/1.5	1/3	کالای B	0.33
	1.5	3					

به همین ترتیب سایر ماتریس‌ها را نیز تشکیل می‌دهیم:

هزینه حمل	کالای A	کالای B	هزینه حمل	کالای A	کالای B	هزینه حمل	
کالای A	1	0.5	کالای A	1/3	0.5/1.5	کالای A	0.33
کالای B	2	1	کالای B	2/3	1/1.5	کالای B	0.67
	3	1.5					

کالای A	هزینه خرید	هزینه حمل	کالای A	هزینه خرید	هزینه حمل	کالای A	
هزینه خرید	1	1000/200	هزینه خرید	1/1.2	5/6	هزینه خرید	0.83
هزینه حمل	200/1000	1	هزینه حمل	0.2/1.2	1/6	هزینه حمل	0.17
	1.2	6					

کالای B	هزینه خرید	هزینه حمل	کالای B	هزینه خرید	هزینه حمل	کالای B	
هزینه خرید	1	2000/100	هزینه خرید	1/1.05	20/21	هزینه خرید	0.95
هزینه حمل	100/2000	1	هزینه حمل	0.05/1.05	1/21	هزینه حمل	0.05
	1.05	21					

۳. تشکیل سوپر ماتریس اولیه

	هزینه خرید	هزینه حمل	کالای A	کالای B
هزینه خرید	0	0	0.83	0.95
هزینه حمل	0	0	0.17	0.05
کالای A	0.67	0.33	0	0
کالای B	0.33	0.67	0	0

۴. تشکیل سوپر ماتریس نرمال شده: با توجه به این که جمع هر ستون برابر با یک می‌شود، سوپر ماتریس نرمال شده برابر با همان سوپر ماتریس اولیه خواهد بود.

۵. تشکیل سوپر ماتریس حدی: توان ۴ ماتریس فوق به اعداد زیر همگرا می‌شود:

	هزینه خرید	هزینه حمل	کالای A	کالای B
هزینه خرید	0	0	0.88	0.88
هزینه حمل	0	0	0.12	0.12
کالای A	0.63	0.63	0	0
کالای B	0.37	0.37	0	0

نتیجه:

هزینه حمل	هزینه خرید	کالای B	کالای A
0.12	0.88	0.37	0.63

بنابراین بین دو کالای مذکور، کالای A دارای وزن بیش‌تری بوده و انتخاب می‌شود.

نرم‌افزار Expert Choice توانایی انجام محاسبات فرآیند تحلیل شبکه‌ای (ANP) را ندارد. می‌توان محاسبات ANP را با استفاده از نرم‌افزار Super Decisions انجام داد. این نرم‌افزار برای حل مسائل تحلیل چندمعیاره به‌کار می‌رود و می‌تواند هم مسائل AHP و هم ANP را مدل‌سازی کند.

مزایا:

- این روش محدودیت‌های روش AHP را مرتفع کرده و قابلیت استفاده برای تصمیمات پیچیده‌تر را دارد.

محدودیت‌ها و چالش‌ها:

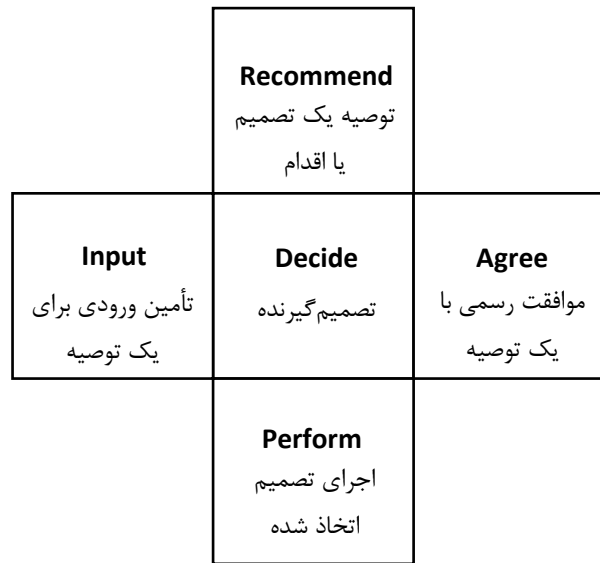
- به محاسبات زیادی نیاز دارد و نیازمند تشکیل ماتریس‌های مقایسات زوجی بیش‌تری نسبت به روش AHP است.
- اولویت‌دهی به معیارها و گزینه‌ها دارای ماهیت ذهنی است لذا صحت نتایج حاصل از این روش، تا حد زیادی به دانش کاربران و میزان اشراف آن‌ها به موضوع مورد بررسی بستگی دارد.



## مدل تصمیم‌گیری RAPID

چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که روند تصمیم‌گیری به درستی انجام می‌شود؟

در شرکت‌ها، معمولاً تصمیم‌ها، تحلیل‌ها و اقدامات اجرایی توسط بیش از یک نفر انجام می‌شوند. روش‌های مختلفی وجود دارند که افراد را در اخذ تصمیمات بهتر یاری می‌کنند. یکی از این روش‌ها، مدل تصمیم‌گیری RAPID است. نام این مدل از حروف ابتدایی عبارت‌های «توصیه/پیشنهاد»<sup>۴۷۲</sup>، «موافقت»<sup>۴۷۳</sup>، «اجرا»<sup>۴۷۴</sup>، «ورودی»<sup>۴۷۵</sup> و «تصمیم‌گیری»<sup>۴۷۶</sup> تشکیل شده است. این مدل مشخص می‌کند که در یک تصمیم پیچیده چه کسی باید چه کاری انجام دهد. در واقع، هر کدام از این عبارت‌ها به یکی از نقش‌هایی که در فرآیند تصمیم‌گیری دخیل هستند اشاره دارد:



تصویر ۱۷۰. مدل تصمیم‌گیری RAPID

تصمیمات ساده با پیامدهای محدود، نیازی به فرآیند رسمی ندارند. از این رو، می‌توان چنین تصمیماتی را سریع‌تر و بدون متحمل شدن هزینه‌های سربار مدل RAPID اتخاذ کرد. چارچوب تصمیم‌گیری RAPID برای تصمیمات استراتژیک که بر مجموعه گسترده‌ای از ذینفعان تأثیر می‌گذارند، بهترین گزینه است.

472 Recommend

473 Agree

474 Perform

475 Input

476 Decide

فرد یا گروهی که اقدامی را پیشنهاد می‌کنند. ❖ رئیس بازاریابی، تحلیل‌گر و ...	توصیه‌کننده (R)
افرادی که در این اقدام دخیل هستند، لذا باید رضایت آن‌ها جلب شود. ❖ مدیرانی که باید عملیات خود را تغییر دهند، مشتریانی که از محصول استفاده می‌کنند و ...	موافقت‌کننده (A)
کسی که مسئول اجرای اقدام است. ❖ مدیران، مدیران فروش، برنامه‌نویسان، طراحان و ...	اجرا کننده (P)
فرد یا گروهی که اطلاعات مورد نیاز برای تصمیم‌گیری را ارائه می‌کند. ❖ تحلیل‌گران، مشاوران، کارشناسان، پژوهش‌گران و ...	تهیه‌کننده ورودی (I)
شخص یا گروهی که مسئولیت تصمیم نهایی را بر عهده دارند. ❖ مدیرعامل، هیأت‌مدیره، مدیران ارشد و ...	تصمیم‌گیرنده (D)

### تصویر ۱۷۱. نقش‌های مدل تصمیم‌گیری RAPID

اگر با ابزار RACI Chart آشنا باشید، متوجه شباهت‌های زیاد این ابزار و مدل RAPID می‌شوید. این‌ها، دو ابزار مهم برای سازمان‌ها و مدیران پروژه هستند که وظایف متفاوتی دارند. RAPID بر فرآیند تصمیم‌گیری و اقداماتی که سازمان انجام می‌دهد و RACI بر روی محصولات قابل تحویل در هر مرحله از فرآیند اجرا و شخص مسئول تمرکز دارد. یک سازمان ممکن است از چارچوب RAPID برای تصمیم‌گیری در مورد این‌که چه کاری انجام دهد استفاده کند، سپس از یک ماتریس RACI برای اجرای آن تصمیم و تعیین مسئولیت‌های اجرا استفاده کند. به عبارت دیگر RAPID ابزاری برای کمک به تصمیم‌گیری و RACI ابزاری برای تعیین وظایف درگیر در اجرای یک برنامه عملیاتی هستند. عبارت RACI از حروف ابتدایی کلمات «انجام‌دهنده»<sup>۴۷۷</sup>، «تصمیم‌گیرنده»<sup>۴۷۸</sup>، «مشاور»<sup>۴۷۹</sup> و «مطلع»<sup>۴۸۰</sup> تشکیل شده است:

فردی که مسئول انجام وظیفه و تولید خروجی‌ها است.	انجام دهنده
فردی که مسئولیت تأیید و تصویب خروجی‌ها را بر عهده دارد.	تصمیم‌گیرنده
فردی که مسئولیت ارائه مشاوره و راهنمایی در خصوص وظیفه را بر عهده دارد.	مشاور
این فرد از تغییرات فعالیت مطلع بوده و باید در جریان خروجی‌های فرآیند قرار گیرد.	مطلع

### تصویر ۱۷۲. نقش‌ها در RACI Chart

<sup>477</sup> Responsible

<sup>478</sup> Approver

<sup>479</sup> Consulted

<sup>480</sup> Informed

## گام‌های اجرا:

مطابق با گام‌های زیر می‌توانید نقش‌هایی که این مدل معرفی می‌کند را تعیین کنید:

**گام ۱: نقش توصیه‌کننده / پیشنهاد دهنده.** این نقش به فرد یا افرادی اشاره دارد که با ارائه یک پیشنهاد، باعث شروع فرآیند تصمیم‌گیری می‌شوند. پیشنهادها را این افراد مجموعه‌ای از گزینه‌ها یا موضوعی هستند که می‌بایست در خصوص آن تصمیم‌گیری شود. این نقش شروع‌کننده فرآیند تصمیم‌گیری بوده و یک توصیه رسمی را برای نقش D (تصمیم‌گیرنده) ایجاد می‌کند. این نقش معمولاً فرد با نفوذی است که باید دسترسی گسترده‌ای به اطلاعات مرتبط داشته باشد و نزد کسانی که دارای نقش A (تهیه‌کننده ورودی) و D (تصمیم‌گیرنده) هستند، دارای اعتبار باشد. این شخص می‌تواند یک تحلیل‌گر باشد که یک موقعیت بهبود بالقوه را دیده است یا می‌تواند یک مدیر یا یک اپراتور خط تولید (در کارخانه‌های خودروسازی متداول است) باشد.

**گام ۲: نقش موافقت‌کننده.** منظور از موافقت‌کننده، فرد یا افرادی است که می‌بایست پیشنهادات ارائه شده را بررسی نموده و تأیید کنند. این نقش فقط برای برخی تصمیمات اعمال می‌شود، افراد دارای این نقش باید با توصیه نهایی موافقت کنند. اگر این افراد پیشنهاد را مناسب نبینند، می‌بایست با نقش توصیه‌کننده مذاکره کنند تا پیشنهاد ارائه شده را اصلاح نموده یا جایگزین مناسبی برای آن ارائه دهد. مانند یک مدیر مالی که میزان بودجه دسترس و سقف هزینه‌کرد را تعیین می‌کند، وکیلی که محدودیت‌های قانونی یک قرارداد را تشریح می‌کند یا مهندسی که اصلاحات ساختاری مورد نیاز یک ساختمان را مشخص می‌کند. داشتن نقش A به معنای کمک به توصیه‌کننده برای رسیدن به یک توصیه قابل اجرا است، نه این که تصمیمی را پس از اتخاذ آن و تو کند. این نقش تخصصی است که معمولاً در اختیار افرادی که از اقدام پیشنهادی تأثیر می‌پذیرند، قرار می‌گیرد. به‌عنوان مثال اگر یک اقدام پیشنهادی بر محصول تأثیر بگذارد، مشتری باید موافقت کند. اگر شرکتی به تولید به‌هنگام فکر می‌کند، تأمین‌کنندگان باید موافقت کنند. اگر مدیرعاملی بخواهد نحوه گزارش مدیران را تغییر دهد، مدیران باید موافقت کنند.

**گام ۳: نقش اجرا کننده.** این نقش، فرد یا افرادی هستند که بدون این که دخل و تصرفی در پیشنهاد داشته باشند، پس از اتخاذ تصمیم آن را اجرا می‌کنند. بسیاری از ما تصمیماتی را دیده‌ایم که در آن با افرادی که وظیفه اجرای تصمیم را بر عهده دارند، از قبل به اندازه کافی مشورت نشده است و این موضوع، موجب پیامدهای ناگواری شده است. بنابراین بهتر است که در مراحل اولیه پیشنهاد، در صورت امکان، افرادی که می‌توانند نقش P را بپذیرند شناسایی شوند. افراد دارای این نقش، در صورت ارتباط با نقش A (تأمین‌کننده ورودی)، می‌توانند به برنامه‌ریزی اولیه کمک نمایند و اطمینان حاصل کنند که نگرانی‌های اجرایی در توصیه لحاظ شده است. در این حالت، به احتمال زیاد با تصمیمی که در نهایت گرفته می‌شود موافق هستند. به‌عنوان مثال اگر ایده راه‌اندازی یک سایت جدید را دنبال می‌کنید، در این صورت برنامه‌نویسان اجرا کننده هستند. اگر می‌خواهید یک منوی غذایی جدید ایجاد کنید، سرآشپزان نقش اجرا کننده را دارند.

**گام ۴: نقش ورودی (تهیه‌کننده ورودی):** وظیفه این نقش، تهیه داده و شواهد برای پیشنهاد/توصیه است. لذا کاری که این نقش انجام می‌دهد، شالوده یک تصمیم‌گیری خوب را ایجاد می‌کند. با توجه به این که این نقش، وظیفه ارائه مشورت به پیشنهاددهنده را دارد، معمولاً به افرادی سپرده می‌شود که پست سازمانی بالایی ندارند ولی از دانش و تجربه خوبی برخوردارند. افراد این نقش می‌بایست مطمئن شوند که توصیه‌کننده، دید کاملی از تصمیم و پیامدهای آن دارد. ورودی همچنین می‌تواند از خارج سازمان مثلاً از طرف مؤسسات، شرکا یا کارشناسان بیرونی ارائه شود. نقش تأمین‌کننده ورودی، جایی بین نقش‌های پیشنهاددهنده و انجام‌دهنده است. این نقش، داده‌های مربوط به نقش اجراکننده را تجزیه و تحلیل کرده و آن‌ها را پردازش می‌کند. این نقش، علاوه بر جنبه اجرا، عوامل خارجی را نیز در نظر می‌گیرد و اطلاعات را پردازش می‌کند تا برای توصیه‌کننده قابل درک باشد.

**گام ۵: نقش تصمیم‌گیرنده.** تصمیم‌گیرنده فرد (معمولاً مدیر ارشد یا رهبر) یا افرادی (اعضای هیأت مدیره) هستند که تصمیم‌نهایی را در خصوص پیشنهادهای ارائه شده اتخاذ نموده و برای اجرا ارسال می‌کنند. این نقش بر عهده شخصی است که تصمیم می‌گیرد و سازمان را متعهد به اجرا می‌کند. اگر نقش D (تصمیم‌گیرنده) در اختیار یک گروه باشد (مثلاً، در اکثر سازمان‌های غیرانتفاعی، اعضای هیأت مدیره نقش D را دارند) می‌بایست از قبل، نحوه تصمیم‌گیری تعیین شود. (مثلاً از طریق اکثریت آراء، اجماع یا این‌که رئیس هیأت‌مدیره تصمیم‌نهایی را بگیرد). اجراکنندگان می‌بایست در سریع‌ترین زمان ممکن و پیش از تغییر عواملی که بر فرآیند تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارند، پیشنهاد را اجرا کنند. البته این نقش همیشه بر عهده مدیرعامل یا هیأت‌مدیره نیست، بلکه می‌تواند توسط مدیران میانی یا رهبر تیم نیز انجام شود. این نقش باید بر عهده شخص یا گروهی باشد که اختیار تصمیم‌گیری دارد. اگر گروهی از افراد این نقش را بر عهده داشته باشند، باید با تمام آن‌ها به‌عنوان یک نقش واحد برخورد کرد. این نقش مسئولیت عواقب احتمالی تصمیم را بر عهده خواهد داشت.

در برخی از فرآیندها، از جمله فرآیندهایی که شامل تیم‌های کوچک یا تصمیم‌های کمتر پیچیده است، ممکن است یک فرد نقش‌های متعددی داشته باشد.

**مثال:** بیابید تصمیم بردن جف بزوس<sup>۴۸۱</sup> با اولین پرواز شرکت بلو اوریجین<sup>۴۸۲</sup> به فضا (با موشک نیوشپرد<sup>۴۸۳</sup>) را تجزیه و تحلیل کنیم. این یک تصمیم بسیار مهم برای آن شرکت بود. با توجه به این‌که هیچ اطلاعاتی در خصوص این موضوع نداریم، می‌خواهیم تصور کنیم که این فرآیند تصمیم‌گیری چگونه اتفاق افتاده است:

- **توصیه‌کننده:** ما نمی‌دانیم این شخص چه کسی بوده است اما مطمئناً زمانی که شرکت بلو اوریجین در حال طراحی کمپین تبلیغاتی خود بوده است، مدیران نگران این امر بوده‌اند که نکنند مردم بترسند و به آن‌ها اعتماد نکنند. سپس یک نفر (شاید خود بزوس) پیشنهاد کرده است که: "جف بزوس در اولین پرواز باشد تا همه به ایمنی موشک‌های ما اعتماد کنند."
- **موافقت‌کننده:** شخصی که باید با ایده فرستادن بزوس به فضا موافقت کند خود بزوس است. هیأت‌مدیره، سهامداران و .. ممکن است با شنیدن این ایده بسیار هیجان‌زده شده باشند اما اگر بزوس موافقت نمی‌کرد، این تصمیم هیچ‌گاه نمی‌توانست عملی شود.
- **اجراکننده:** زمانی که شرکت بلو اوریجین بر روی ایده فرستادن بزوس به فضا کار می‌کرد چه کسی باید روی ریسک‌ها و شکست‌های بالقوه کار می‌کرد؟ چه کسی باید تضمین می‌کرد که بزوس، زنده بازمی‌گردد؟ مهندسان. مهندس ارشد شرکت بلو اوریجین کسی است که نقش اجرا را داشته است.
- **تأمین‌کننده ورودی:** ما فرض می‌کنیم برخی تحلیل‌گران در بلو اوریجین وجود داشته‌اند که با مهندسان صحبت کرده‌اند، احتمال موفقیت و تأثیر رسانه‌ها را بررسی نموده‌اند و جوانب مثبت و منفی را از دیدگاه بازاریابی مورد بررسی قرار داده‌اند. سپس تمامی اطلاعات را به شیوه‌ای قابل درک به تصمیم‌گیرندگان ارائه کرده‌اند. این تحلیل‌گران تأمین‌کنندگان ورودی هستند.
- **تصمیم‌گیرنده:** حتی اگر جف بزوس خوشحال بوده باشد که به‌عنوان اولین فرد با موشک نیوشپرد شرکت بلو اوریجین به فضا می‌رود ما مطمئن هستیم که این تصمیم باید توسط هیأت‌مدیره تصویب می‌شد. آن‌ها باید احتمال یک فاجعه مرگ‌بار را ارزیابی می‌کردند و بر اساس آن تصمیم می‌گرفتند. به این فکر کنید که اگر او مرده بود چه می‌شد؟ چه

<sup>481</sup> Jeff Bezos

<sup>482</sup> Blue Origin

<sup>483</sup> New Shepard

اتفاقی برای پروژه می‌افتاد؟ چه اتفاقی برای آمازون می‌افتاد؟ این تصمیم عواقبی داشت که فراتر از بزوس بود بنابراین او فرد ایده‌آلی برای تصمیم‌گیری نهایی نبوده است.

#### مزایا:

- باعث مشارکت همه افراد اصلی می‌شود.
- این اطمینان را می‌دهد که تصمیمات با روشی دقیق بررسی و اتخاذ شده‌اند لذا تصمیماتی با کیفیت بالاتر ایجاد می‌کند.
- کاملاً روشن می‌کند که مسئول هر قسمت از تصمیم چه کسی است و از بروز تعارض‌ها جلوگیری می‌کند.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- این تکنیک برای همه تصمیمات مفید نیست و ممکن است موجب کند شد فرآیند تصمیم‌گیری شود. لذا می‌بایست تنها در تصمیمات بزرگ و چند ذینفعه مورد استفاده قرار گیرد.

## اولویت‌بندی موسکو<sup>۴۸۴</sup>

آیا کلیه الزامات پروژه دارای یک اولویت هستند؟ چگونه می‌توان این الزامات را اولویت‌بندی کرد؟

از تکنیک «اولویت‌بندی موسکو» برای اولویت‌بندی ارزش نیازمندی‌های مختلف و متعاقباً آن‌چه که باید در طول یک پروژه انجام گردد استفاده می‌شود. این تکنیک به‌طور گسترده‌ای در محیط پروژه‌های چابک<sup>۴۸۵</sup> که در آن زمان، هزینه و کیفیت ثابت هستند استفاده می‌شود. بنابراین مهم است بدانیم کدام نیازمندی‌ها اولویت دارند و کدام‌یک از آن‌ها را می‌توان در نظر نگرفت. حروف تشکیل دهنده این تکنیک، مخفف عبارت‌های زیر هستند:

- ۱- **Must Haves**: این‌ها الزامات اساسی هستند. غیر قابل مذاکره بوده و نادیده گرفتن آن‌ها به معنی شکست پروژه است. انجام یک پروژه در حد قابل قبول به برآورده شدن تمام این الزامات بستگی دارد. عدم برآورده شدن این الزامات به معنی ارائه یک محصول غیر قابل استفاده، غیر قانونی یا ناامن است. لذا محصول نهایی می‌بایست شامل تمام الزامات از نوع **Must** باشد. در صورتی که نتوان کلیه این الزامات را در زمان، با هزینه و کیفیت مشخص شده انجام داد، پروژه لغو می‌شود. اگر در یک پروژه نتوان انواع دیگر الزامات را پیاده‌سازی کرد و محصول این پروژه تنها شامل الزامات از نوع **Must** باشد، تبدیل به یک محصولی حداقلی<sup>۴۸۶</sup> خواهد شد که تنها نیازهای اصلی مشتری را برآورده می‌کند.
- ۲- **Should Haves**: الزاماتی که مهم‌اند اما حیاتی نیستند. این دسته از الزامات، مواردی هستند که لحاظ آن‌ها در محصول لازم است ولی در نظر نگرفتن آن‌ها بعید است پروژه را با شکست مواجه کند و محصول نهایی همچنان قابل استفاده خواهد بود. در صورت عدم لحاظ این الزامات در محصول، می‌توان از راه‌حل‌های جایگزین استفاده کرد. در این صورت بهتر است با فراهم شدن شرایط، این الزامات نیز هرچه سریع‌تر در محصول لحاظ شوند چرا که عدم وجود آن‌ها ممکن است باعث از دست دادن گروهی از مشتریان شود.
- ۳- **Could Haves**: این دسته از نیازمندی‌ها نسبت به دو نوع قبل، دارای اولویت کم‌تر اما همچنان مطلوب و پسندیده هستند. بهتر است این نیازمندی‌ها در محصول لحاظ شوند اما وجود آن‌ها الزام‌آور و اجباری نیست. عدم برآورده کردن این دسته از نیازمندی‌ها تأثیرات کم‌تری نسبت به الزامات **Must Have** و **should Have** دارد با این حال ما تصمیم می‌گیریم که زمان و هزینه آن را متحمل شده و این نیازمندی را برآورده کنیم.
- ۴- **Wonts & would Haves**: نیازمندی‌هایی که دارای کم‌ترین درجه اهمیت هستند. این به معنای رد کامل این دسته از نیازمندی‌ها نیست بلکه به این معنی است که ممکن است این نیازمندی‌ها بعداً در شرایط مطلوب‌تر در محصول لحاظ شوند.

Mo	حیاتی‌ترین الزامات که نادیده گرفتن آن‌ها امکان‌پذیر نیست.
S	الزاماتی که مهم هستند اما حیاتی نیستند.
Co	نیازمندی‌هایی که وجود آن‌ها خوب است.
W	نیازمندی‌هایی که ارزش کم‌تری می‌آفرینند و می‌توان از آن‌ها صرف‌نظر کرد.

تصویر ۱۷۳. انواع الزامات در تکنیک اولویت‌بندی موسکو

<sup>484</sup> MoSCoW

<sup>485</sup> Agile

<sup>486</sup> Minimum Viable Product

## گام‌های اجرا:

از تکنیک اولویت‌بندی MoSCoW در پروژه‌هایی استفاده می‌شود که تغییرات و عدم قطعیت در آن‌ها زیاد بوده و انتظاراتی سطح پایین از محصول در همان ابتدای پروژه مشخص نباشد:

**گام ۱:** در ابتدای یک پروژه این انتظار وجود دارد که کلیه الزامات از نوع **Must** و **Should** در محصول نهایی لحاظ شوند لذا بر اساس این الزامات، هزینه و زمان پروژه را مشخص کنید.

**گام ۲:** در صورت امکان، حین پروژه می‌توانید نیازمندی‌های **could** و **would** را نیز در نظر بگیرید و محصول را تبدیل به حالت ایده‌آل کنید اما چنانچه زمان و هزینه پروژه مطابق با برنامه قبلی پیش نرفت می‌توانید الزامات **should** را به‌طور موقت حذف و بعداً در محصول لحاظ نمایید.

می‌بایست در نظر داشت در صورتی که هدف از پروژه، دستیابی به کلیه نیازمندی‌های مطرح شده توسط ذینفعان بدون وجود امکان تغییر در آن‌ها باشد، احتمال تغییر در زمان، هزینه و کیفیت محصول نهایی زیاد است. بنابراین می‌بایست این موضوع را به هنگام عقد قرارداد با مشتری مورد توجه قرارداد.

ثابت بودن هزینه، زمان و کیفیت پروژه	↔	انعطاف‌پذیری در الزامات و نیازمندی‌ها
انعطاف‌پذیری در هزینه، زمان و کیفیت پروژه	↔	ثابت بودن کلیه الزامات و نیازمندی‌ها

**مثال:** فرض کنید در نظر دارید سایتی را جهت مشاهده آنلاین فیلم و سریال راه‌اندازی کنید. در نظر دارید امکانات زیر را در برای وبسایت خود فراهم نمایید:

- امکان ثبت نام
- امکان ورود به سیستم
- امکان تغییر رمز عبور
- امکان مشاهده صورتحساب (گزارش مصرف): برای این‌که کاربر بداند چه مقدار از اشتراک خود را استفاده کرده و چه مقدار از آن باقی مانده است.
- امکان حذف حساب کاربری
- امکان خرید اشتراک
- امکان انتخاب انواع مختلف اشتراک
- امکان نصب نسخه تلفن همراه برنامه (اپلیکیشن)
- امکان تغییر تم اپلیکیشن

با توجه به محدودیت موجود در زمان و بودجه می‌توان موارد فوق را اولویت‌بندی کرد. وجود کدام‌یک از این امکانات ضروری بوده و در صورت برآورده نکردن آن‌ها راه‌اندازی سایت امکان‌پذیر نیست؟ کدام‌یک از موارد ذکر شده جزء الزامات یک سایت آنلاین فیلم و سریال هستند ولی می‌توان ایجاد آن‌ها را اندکی به تأخیر انداخت؟ وجود کدام‌یک از این موارد، ضروری نیست ولی موجب رضایت مشتری خواهد شد؟ و درنهایت کدام موارد دارای کم‌ترین درجه اهمیت بوده و عدم لحاظ آن در محصول مشکلی ایجاد نخواهد کرد؟

	Must haves	Should haves	Could haves	Wont haves
ثبت نام	✓			
ورود به سایت	✓			
تغییر رمز عبور	✓			
مشاهده صورتحساب (گزارش مصرف)		✓		
حذف حساب کاربری		✓		
امکان خرید اشتراک	✓			
امکان انتخاب انواع مختلف اشتراک		✓		
ایجاد اپلیکیشن			✓	
تغییر تم اپلیکیشن				✓

#### تصویر ۱۷۴. اولویت‌بندی الزامات پروژه نمونه با تکنیک MOSCOW

بزرگ‌ترین چالش این تکنیک افتادن در تله "همه چیز مهم است" می‌باشد. این باعث می‌شود که شما تمامی امکانات لیست شده از جمله مشاهده صورتحساب یا ایجاد اپلیکیشن را بسیار ضروری دانسته و آن را جزء الزامات Must Have قرار دهید. به هر حال شما با توجه به بودجه و زمان در اختیار می‌توانید اولویت‌بندی مناسب را ایجاد کنید.

#### مزایا:

- یک روش ساده و قابل درک برای طبقه‌بندی سازمانی‌های پروژه است.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- شاخص‌هایی را برای طبقه‌بندی الزامات در هر یک از گروه‌ها بیان نمی‌کند لذا قرار دادن الزامات در هر یک از این گروه‌ها به خصوص Must Haves و Should Haves ممکن است با خطا همراه باشد.



## ماتریس آیزنهاور<sup>۴۸۷</sup>

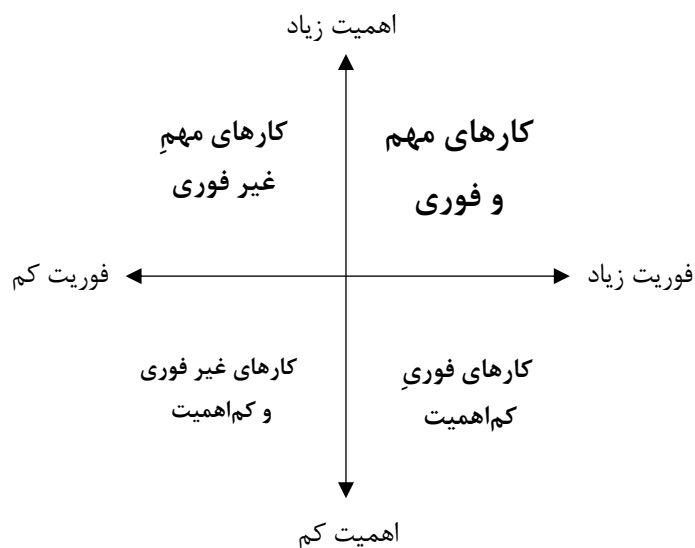
زمانی که با کمبود وقت مواجه هستیم و انبوهی از کارهای مختلف داریم، چه باید بکنیم؟ چگونه می‌توانیم کارهایمان را اولویت‌بندی کنیم؟

برای این که بتوانید زمان خود را مدیریت کنید، می‌بایست کارهای خود را اولویت‌بندی نموده و بر اساس آن اقدام کنید. آیزنهاور رئیس‌جمهور پیشین آمریکا در یک سخنرانی گفت: "من دو نوع مشکل دارم: فوری و مهم. فوری‌ها مهم نیستند و مهم‌ها هیچ‌وقت فوری نیستند." بعدها این جمله تبدیل به مدلی برای اولویت‌بندی کارها و مدیریت زمان شد. این ماتریس به نام‌های «ماتریس استیون کاوی»<sup>۴۸۸</sup> و «ماتریس اهمیت-فوریت»<sup>۴۸۹</sup> نیز شناخته می‌شود.

برای اولویت‌بندی کارها می‌بایست آن‌ها را از دو جنبه زیر مورد بررسی قرار داد:

- **اهمیت<sup>۴۹۰</sup>**: انجام دادن فعالیت‌های مهم باعث دستیابی به اهداف شده و بی‌توجهی به آن‌ها مشکلات جدی با اثرات نسبتاً طولانی ایجاد می‌کند. جهت تمییز فعالیت‌های مهم از غیر مهم، ابتدا می‌بایست اهداف خود را مشخص کنید. فعالیت‌هایی که باید برای رسیدن به اهداف خود انجام دهید، مهم‌ترین فعالیت‌ها هستند. به‌عنوان مثال برای کارخانه‌ای که یکی از اهدافش جلوگیری از فروش از دست رفته به دلیل نبود محصول است، رفع مشکل اساسی که در خط تولید به وجود آمده یک فعالیت مهم محسوب می‌شود.
- **فوریت<sup>۴۹۱</sup>**: کارهای با فوریت بالا نیاز به اقدام سریع دارند و عدم انجام آن‌ها در نزدیک‌ترین زمان ممکن تبعات بدی ایجاد می‌کند. به‌عنوان مثال تهیه گزارشی که مدیر بخش از کارمند خواسته یک کار فوری برای کارمند تلقی می‌شود.

ماتریس آیزنهاور با توجه به دو عامل ذکر شده، فعالیت‌ها را به چهار دسته زیر تقسیم‌بندی می‌کند:



تصویر ۱۷۵. ماتریس آیزنهاور

<sup>487</sup> Eisenhower Matrix

<sup>488</sup> Stephen Covey

<sup>489</sup> Urgent-Important Matrix

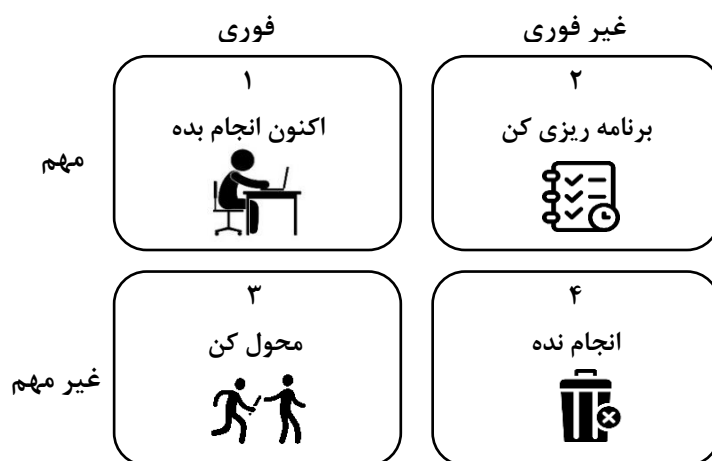
<sup>490</sup> Importance

<sup>491</sup> Urgency

در واقع این ماتریس با تقسیم‌بندی فعالیت‌ها به چهار دسته فوق، همان هدف قانون پارتو را دنبال می‌کند: شناسایی ۲۰ درصد فعالیت‌های مهم و صرف زمان بیش‌تر برای آن‌ها.

- **کارهای مهم و فوری:** این کارها دارای بیش‌ترین اولویت بوده و باید سریع انجام شوند. البته باید توجه داشت سریع انجام دادن این فعالیت‌ها موجب افت کیفیت آن‌ها نشود. کارهای مهم و فوری، یا غیرقابل پیش‌بینی بوده و در لحظه ایجاد می‌شوند یا به دلیل سهل‌انگاری و موکول کردن آن‌ها به بعد، تبدیل به حالت فوری می‌شوند. انجام مناسب فعالیت‌های مربوط به دسته‌های دیگر، تعداد فعالیت‌های این دسته را کم‌تر می‌کند. به عبارت دیگر اگر شما کارهای مهم و غیر فوری را در زمان مناسب خود انجام دهید آن‌ها تبدیل به حالت مهم و فوری نمی‌شوند. با این حال همان‌طور که ذکر شد، بعضی از فعالیت‌های این دسته غیرقابل پیش‌بینی هستند و بابت آن‌ها نمی‌توانید کاری انجام دهید. بهتر است در برنامه خود همیشه جای خالی را برای این فعالیت‌ها در نظر بگیرید.
- **کارهای مهم غیر فوری:** انجام دادن فعالیت‌هایی که در این دسته جای می‌گیرند به تحقق اهدافی که برای خود در نظر گرفته‌اید کمک می‌کند. لذا می‌بایست با تخصیص زمان کافی به این فعالیت‌ها از تبدیل شدن آن‌ها به حالت فوری جلوگیری کنید. عدم انجام این کارها در زمان مناسب، ممکن است در آن لحظه مشکلی ایجاد نکند ولی در بلند مدت باعث ایجاد بحران و مشکلی بزرگ می‌شود. افراد موفق بیش‌ترین زمان خود را صرف انجام کارهای مهمی می‌کنند که فوریتی ندارد.
- **کارهای غیر مهم اما فوری:** فعالیت‌های مرتبط با این دسته باعث دور شدن از اهداف می‌شود. این‌ها فعالیت‌هایی هستند که زمان زیادی صرف می‌کنند ولی منافع زیادی ایجاد نمی‌کنند. مناسب‌ترین شیوه برخورد با این فعالیت‌ها این است که در صورت امکان انجام آن‌ها را به شخص دیگری محول کنید.
- **کارهای غیر مهم و غیر فوری:** انجام این دسته از فعالیت‌ها تنها موجب هدر رفتن زمان می‌شود زیرا انجام آن‌ها ضرورتی نداشته و ارزشی ایجاد نمی‌کند.

گام‌های اجرا:



تصویر ۱۷۶. اقدامات مرتبط با ماتریس آیزنهاور

- گام ۱:** اهداف خود را مشخص کرده و متناسب با آن کارهای خود را در یکی از چهار دسته مذکور قرار دهید.
- گام ۲:** کارهای مهم و فوری را در اولویت گذاشته و سریع انجام دهید. سپس در زمان مناسب بررسی کنید که چرا این کارها تبدیل به حالت فوری شده‌اند؟

- گام ۳:** کارهای مهم و غیر فوری را برنامه‌ریزی کرده و به خوبی انجام دهید.
- گام ۴:** کارهای غیرمهم ولی فوری خود را در کم‌ترین زمان ممکن انجام دهید و زمان زیادی صرف آن‌ها نکنید. اگر می‌توانید انجام این کارها را به شخص دیگری بسپارید.
- گام ۵:** کارهای غیر مهم و غیر فوری را حذف کرده و انجام ندهید.

**مثال.** تصویر زیر یک اولویت‌بندی با استفاده از ماتریس آیزنهاور را نشان می‌دهد:

مهم و فوری	مهم و غیر فوری	غیرمهم و فوری	غیرمهم و غیر فوری
✓			جلسه کاری در خصوص یافتن راه‌حل برای یک مشکل بزرگ
			وب‌گردی و چک کردن صفحه اینستاگرام دوستان
		✓	گذراندن دوره آموزشی برای پیشرفت شغلی
			آتش‌سوزی در خط تولید
	✓		پرداخت قبوض
		✓	بررسی ایده‌های محصول جدید
			تحویل پروژه مشتری تا عصر
	✓		پاسخ به ایمیل‌های غیرمهم
		✓	نوشتن کتاب
✓			دیدن تلویزیون و انجام بازی‌های کامپیوتری

تصویر ۱۷۷. نمونه اولویت‌بندی کارها با ماتریس آیزنهاور

#### مزایا:

- درک و استفاده از این تکنیک آسان است.
- به مراقبت و نظارت بر فعالیت‌های استراتژیک مهم و فوری کمک می‌کند.
- مرتب‌سازی کارها را می‌توان به راحتی با اطلاعات اضافی مانند تاریخ سررسید تکمیل کرد.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- در محیط‌های چابک، وظایف جدید به‌طور مداوم ایجاد می‌شوند، به‌طوری که اولویت‌بندی و برنامه‌ریزی زمانی معمولاً دوام نمی‌آورد.
- استفاده از ماتریس به‌صورت روزانه می‌تواند دشوار و وقت‌گیر باشد.
- وظایف را فقط بر اساس فوریت و اهمیت مرتب می‌کند. منابع، پیچیدگی یا سطح تلاشی که یک کار نیاز دارد را در نظر نمی‌گیرد.

## تکنیک پومودورو<sup>۴۹۲</sup>

### وقتی کارهای باقی مانده زیادی داریم، چطور زمان را مدیریت کنیم؟

«تکنیک پومودورو» یکی از روش‌های کارآمد در مدیریت زمان است. پومودورو، در زبان ایتالیایی به معنی گوجه فرنگی است و چون مبدع این روش برای انجام این تکنیک از ساعتی به شکل گوجه فرنگی استفاده می‌کرد، این تکنیک به نام پومودورو معروف شد.

با توجه به این که انسان نمی‌تواند تمرکز و توان فیزیکی خود را برای مدت طولانی بر روی انجام یک کار حفظ کند، این تکنیک پیشنهاد می‌دهد کار مورد نظر به اهداف کوچک‌تر تقسیم شده و هر هدف کوچک‌تر در بازه زمانی ۲۵ دقیقه‌ای انجام شود. در این روش به هر بازه ۲۵ دقیقه‌ای یک پومودورو گفته می‌شود.

### گام‌های اجرا:

**گام ۱:** یک کار انتخاب کنید. به یاد داشته باشید که تنها می‌توانید بر روی یک چیز تمرکز کنید، بنابراین کارهای خود را اولویت‌بندی کنید.

**گام ۲:** به مدت ۲۵ دقیقه بر روی کار مورد نظر تمرکز کرده و هیچ فعالیت دیگری انجام ندهید. برای این که نگاه کردن مداوم به ساعت حواس شما را پرت نکند می‌توانید ساعت گوشی یا یک زمان‌سنج را روی ۲۵ دقیقه تنظیم کنید.

**گام ۳:** پس از اتمام ۲۵ دقیقه، به مدت ۵ دقیقه یک استراحت کوتاه کرده (نوشیدن قهوه، پر کردن لیوان آب، چک کردن موبایل، انجام نرمش، قدم زدن و ...) و سپس ۲۵ دقیقه بعد را شروع کنید.

**گام ۴:** پس از ۴ بار تکرار این دوره (۴ دوره ۲۵ دقیقه‌ای) یک استراحت طولانی به مدت ۲۵ الی ۳۰ دقیقه به خود بدهید.

به این ترتیب در مدت ۱ ساعت، دو بخش کاری ۲۵ دقیقه‌ای و دو بخش استراحت ۵ دقیقه‌ای خواهید داشت و هر دو ساعت یک‌بار می‌توانید به مدت طولانی‌تر استراحت کنید.



استراحت

کار

تصویر ۱۷۸. تکنیک پومودورو

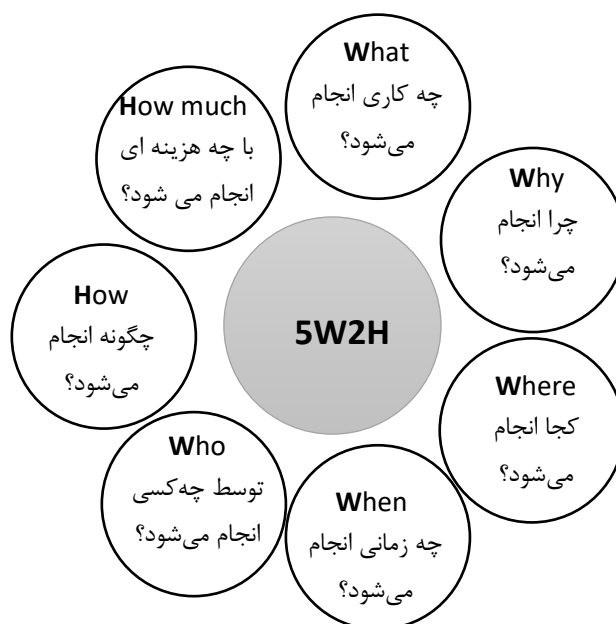
به هنگام استفاده از این تکنیک عوامل مختلفی که ممکن است تمرکز شما را مختل کند شناسایی کرده و تا حد امکان آن‌ها را از بین ببرید. مانند قطع کردن صدای زنگ تلفن همراه، انتخاب مکان ساکت و ...

لازم به ذکر است در حال حاضر نرم‌افزارهای مختلفی برای استفاده از این تکنیک وجود دارند که با یک جستجوی کوتاه می‌توانید به تعداد بسیاری از آن‌ها دست یابید.

## 5W2H<sup>493</sup>

چگونه می توان از بررسی تمام جوانب یک موضوع یا مشکل اطمینان حاصل کرد؟

به هنگام بروز مشکلات در سازمان می توان آن ها را در زمان کوتاهی به صورت سطحی رفع کرد ولی این راه حل های سریع، دائمی و طولانی مدت نیستند و در بلندمدت منجر به اتلاف وقت و منابع می شوند. بهترین کار به هنگام مواجهه با یک مشکل، رفع علل اصلی بروز آن به صورت ریشه ای است. روش 5W2H یکی از مؤثرترین ابزارهای مدیریت کیفیت است که دارای کاربری آسان و ساده بوده و امکان بررسی تمام ابعاد یک مشکل را به بهترین شکل ممکن فراهم می کند:



تصویر ۱۷۹. سوال های 5W2H

### What (چه چیزی؟):

از این سوال برای یافتن نحوه انجام کار یا شناسایی یک فعالیت، مشکل، هدف و ... استفاده می شود.

- روش های پرسیدن این سوال: چه مشکل یا ریسکی وجود دارد؟ چه کاری می توان انجام داد؟ وضعیت موجود چگونه است؟ ارزش اصلی چیست؟ نیازمندی ها چه چیزهایی هستند؟ هدف چیست؟ به دنبال کسب چه چیزهایی هستیم؟ چه منابعی داریم؟ چه تاثیراتی وجود دارد؟
- نمونه پاسخ ها: اهداف، اقدامات، رویه ها، ماشین آلات و ...

### Why (چرا؟)

از این سوال برای تعیین انگیزه، هدف، توجیه یا دلیل یک کار استفاده می شود.

- روش های پرسیدن این سوال: چرا این کار می بایست انجام شود؟ چرا فکر می کنیم اتفاق می افتد؟ چرا توسط دیگران انجام نمی شود؟ چرا باید روی این کار سرمایه گذاری کرد؟
- نمونه پاسخ ها: اهداف، مقاصد، توجیهات و ...

<sup>493</sup> Five W's and Two H

## Where (چه مکانی؟):

از این سوال برای تعیین محل یا موقعیت مکانی استفاده می‌شود.

- **روش‌های پرسیدن این سوال:** کجا انجام شود؟ کجا استفاده می‌شود؟ کجا باید تبلیغ یا رونمایی شود؟ کجا باید در ارتباط باشیم؟ مشکل در کجا وجود دارد؟
- **نمونه پاسخ‌ها:** محل، کارگاه، ایستگاه کاری و ...

## When (چه زمانی؟):

از این سوال برای تعیین زمانی که یک اتفاق رخ داده یا رخ خواهد داد، تعداد دفعات تکرار، زمان خاتمه و ... استفاده می‌شود.

- **روش‌های پرسیدن این سوال:** چقدر طول می‌کشد؟ چه زمانی باید انجام شود؟ چه زمانی شروع می‌شود؟ چه زمانی تمام می‌شود؟ چه زمانی نصب می‌شود؟ چه زمانی باید راه‌اندازی شود؟ هر چند وقت یکبار مشکل ایجاد می‌شود؟
- **نمونه پاسخ‌ها:** تاریخ، طول زمانی، تعداد دفعات تکرار و ...

## Who (چه کسی؟)

از این سوال برای تعیین ذینفعان درگیر، افراد مسئول یا متأثر از موضوع مورد بحث استفاده می‌شود.

- **روش‌های پرسیدن این سوال:** چه کسی انجام دهد؟ چه کسانی در آن دخیل هستند؟ چه کسی ذینفع است؟ چه کسی مسئول انجام کار است؟ چه کسانی می‌توانند کمک کنند؟ چه کسی مشکل را پیدا کرده؟ کارشناسان چه کسانی هستند؟ چه کسانی از آن متأثر می‌شوند؟
- **نمونه پاسخ‌ها:** مدیران، مشتریان، تأمین‌کنندگان، قربانیان، کسانی که به‌طور مستقیم درگیر هستند و ...

## How (چگونه؟)

از این سوال برای تعیین روش، مراحل یا گام‌های اجرا استفاده می‌شود.

- **روش‌های پرسیدن این سوال:** چگونه انجام شود؟ چگونه پیاده‌سازی شود؟ چگونه می‌بایست ارتباط داشته باشیم؟ از چه راه‌های دیگری امکان انجامش بود؟ چه روش‌هایی استفاده شود؟ چه منابعی استفاده شود؟
- **نمونه پاسخ‌ها:** روش‌های اجرایی، شیوه‌نامه‌های سازمانی، اقدامات، ابزار و تکنیک‌های مورد استفاده و ...

## How much (چقدر؟)

از این سوال برای تعیین منابع و تجهیزات مورد نیاز استفاده می‌شود.

- **روش‌های پرسیدن این سوال:** با چه هزینه‌ای انجام می‌شود؟ چقدر منابع نیاز دارد؟ چند نفر ساعت مورد نیاز است؟
- **نمونه پاسخ‌ها:** مقادیر، بودجه و ...

روش 5W2H کاربردهای زیادی دارد که با یکدیگر بسیار متفاوت هستند. این روش به دلیل سادگی و تطبیق‌پذیری زیاد، علاوه بر حل مسئله، قابلیت استفاده در تمام سطوح کسب‌وکار را دارد. به‌عنوان مثال:

- در سطح استراتژی، برای طراحی یا بهبود استراتژی نفوذ در بازار.
- در سطح مدیریت، برای بهبود سازمان و فرآیندها در طول جلسات طوفان فکری.
- در سطح کیفیت، به‌عنوان یک ابزار برای حل مسئله/مشکل.

- در سطح نوآوری، برای تقویت ارائه راه‌حل‌ها و ایده‌ها.
- در سطح مدیریت پروژه، برای تبیین تمام ابعاد پروژه.

### گام‌های اجرا:

**گام ۱:** تشریح وضعیت موجود با استفاده از سوال‌های 5W2H.

- گام ۲:** شناسایی عوامل کلیدی بر اساس پاسخ‌ها و بررسی کلی به‌دست‌آمده در مرحله قبل و اولویت‌بندی این عوامل کلیدی.
- گام ۳:** پیشنهاد راه‌حل‌ها و اقدامات مناسب و موثر با توجه به خروجی مرحله قبل.

**مثال:** در ادامه مثال‌هایی از کاربرد این تکنیک در موقعیت‌های مختلف را بررسی می‌کنیم:

۱. تصور کنید که می‌خواهید کامپیوترهای جدیدی برای تیم فروش بخرید. با استفاده از 5W2H می‌توان یک برنامه عملیاتی برای مسئول مربوطه تهیه کرد:

- چه چیزی؟ قیمت ۱۰ رایانه جدید را از حداقل ۵ فروشنده مختلف دریافت کنید.
- چرا؟ رایانه‌های فعلی در پایان عمر مفید خود هستند، کند و منسوخ شده‌اند.
- چه مکانی؟ بخش فروش.
- چه زمانی؟ تا پایان ماه.
- چه کسی؟ مسئول مربوطه.
- چگونه؟ در اینترنت جستجو کنید و سپس برای مذاکره حضوری تماس بگیرید.
- چقدر؟ حداکثر ۵ درصد از بودجه سالانه فن‌آوری اطلاعات.

۲. این تکنیک، قبل از شروع یک پروژه به سازماندهی، تعیین تمام جزئیات و بررسی تمام جنبه‌های آن کمک می‌کند:

- چه چیزی؟ پروژه چیست؟ اهداف پروژه چیست؟
- چرا؟ چرا پروژه آغاز شده است؟ دلایل چیست؟ هدف چیست؟
- چه مکانی؟ پروژه در کجا انجام می‌شود؟
- چه زمانی؟ تاریخ انجام چه زمانی است؟ چقدر طول می‌کشد؟
- چه کسی؟ مشتری پروژه کیست؟ کاربران چه کسانی هستند؟ اعضای تیم چه کسانی هستند؟
- چگونه؟ کدام ابزار مالی، منابع انسانی و فنی برای انجام پروژه در نظر گرفته شده است؟ با چه وسیله‌ای پیشرفت خواهیم کرد؟
- چقدر؟ بودجه در اختیار چقدر است؟

۳. 5W2H این امکان را فراهم می‌کند تا با پرسیدن سؤالات درست، یک موقعیت بالقوه مشکل‌ساز را درک کنیم:

- چه چیزی؟ شرح مشکل.
- چرا؟ دلایل مشکلات.
- چه مکانی؟ محل مشکل.

- چه زمانی؟ ویژگی‌های زمانی مشکل (در چه مقطعی از زمان، هر چند وقت یکبار).
- چه کسی؟ طرف‌های مسئول.
- چگونه؟ اثرات مشکل؟
- چقدر؟ هزینه‌های ناشی از مشکل. بودجه مورد نیاز برای رفع مشکل.

#### مزایا:

- از این روش می‌توان برای بررسی تمام ابعاد مشکل و تشخیص مسیر حل مشکل استفاده کرد.
- تکنیکی ساده‌تر و در عین حال کارآمدتر در حل مسئله نسبت به سایر ابزارهای مدیریت کیفیت است.
- با استفاده از این روش می‌توان بسیاری از مشکلات مرتبط با مشکل اصلی را نیز کشف کرد.
- به‌طور کلی، هیچ داده آماری برای انجام فرآیند مورد نیاز نیست.
- می‌توان از آن برای طراحی یک فرآیند جدید و اجرای یک اقدام اصلاحی به‌خوبی استفاده کرد.

#### محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- استفاده از این تکنیک، مستلزم عمل انسانی و در نتیجه خطر سوء تعبیر و اشتباه است.
- ممکن است سوالات درستی پرسیده نشود.

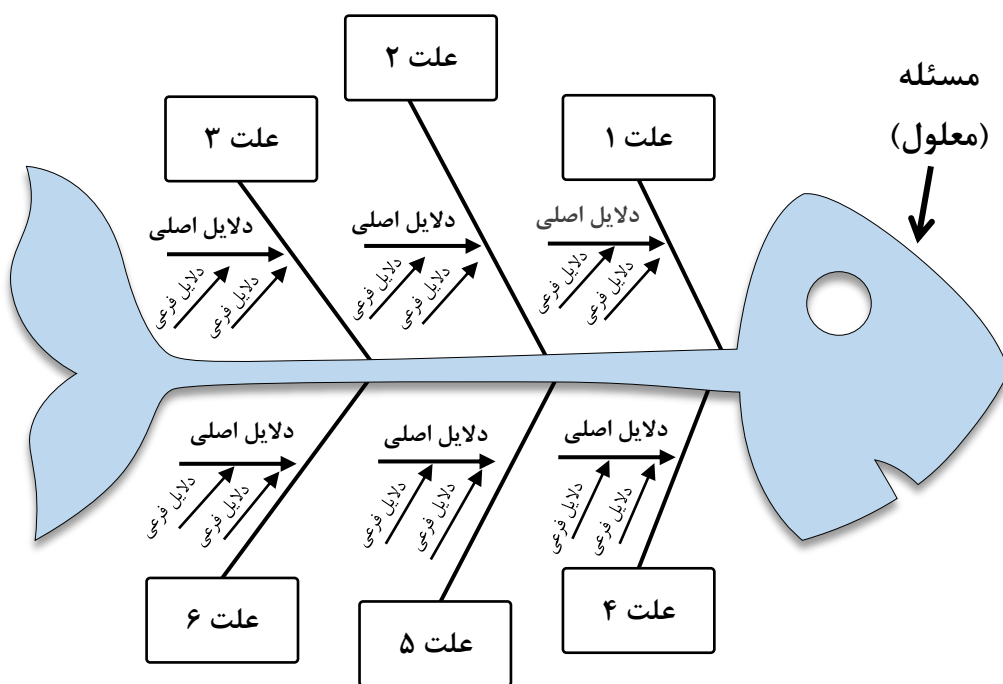


## نمودار استخوان ماهی ۴۹۴

به هنگام مواجهه با یک مسئله که علت اصلی آن برابمان مشخص نیست باید چه اقدامی انجام دهیم؟ چگونه به بررسی و شناسایی علل به وجود آمدن آن مسئله بپردازیم؟

زمانی که یک مسئله یا مشکل در سازمان شناسایی می‌شود، جهت رفع و جلوگیری از بروز مجدد آن می‌بایست علل ریشه‌ای که منجر به بروز این مسئله شده‌اند شناسایی شده و اقدامات لازم جهت رفع آن‌ها انجام شود. نمودار استخوان ماهی که از آن با عنوان‌های «نمودار علت و معلول»<sup>۴۹۵</sup>، «نمودار CE» یا «نمودار ایشی‌کاوا»<sup>۴۹۶</sup> نیز یاد می‌شود، ابزاری است که می‌تواند در این موارد به کمک‌کننده باشد.

این نمودار ابزار مفیدی برای شناسایی عوامل کوچک و بزرگی است که در کنار یکدیگر منجر به ایجاد یا تشدید یک مسئله می‌شوند. می‌توان گفت این ابزار، استاندارد برای تقویت طوفان فکری و ارائه‌ی بصری علل ایجاد مسئله است. این نمودار معمولاً به صورت یک خط افقی با تعدادی خط شیب‌دار کوچک‌تر ترسیم می‌شود. مشکل یا مسئله موجود، در سمت راست نمودار (سر ماهی) ثبت شده و علل بوجود آورنده آن در سمت چپ (تیغ‌های ماهی) درج می‌شوند. این نمودار بعد از جمع‌آوری اطلاعات شکلی می‌یابد که شبیه به اسکلت ماهی است.



تصویر ۱۸۰. نمودار استخوان ماهی

این ابزار می‌تواند در موارد زیر به کار بیاید:

- تجزیه و تحلیل علل وقوع یک مسئله در گذشته: آگاهی از علل وقوع یک مسئله در گذشته باعث مواجهه مناسب با آن مسئله و اتخاذ سیاست‌هایی خواهد شد که مانع تکرار مجدد چنین موضوعاتی شود.

<sup>494</sup> Fishbone Diagram

<sup>495</sup> Cause And Effect

<sup>496</sup> Ishikawa

- کمک به تکرار یک نتیجه مثبت: این ابزار کمک می‌کند تا با شناسایی دلایل موفقیت بتوان آن نتیجه مثبت را مجدد تکرار کرد.
- برنامه‌ریزی برای آینده: این ابزار نه تنها برای حل مشکلات گذشته بلکه برای جلوگیری از وقوع مشکلات خاص در آینده نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد. به این ترتیب که نتیجه مطلوبی را تعیین نموده سپس عواملی که برای رسیدن به آن نتیجه لازم هستند را بررسی می‌کنیم. این کار به تهیه یک برنامه عملیاتی برای دستیابی به آن نتیجه مطلوب کمک می‌کند.

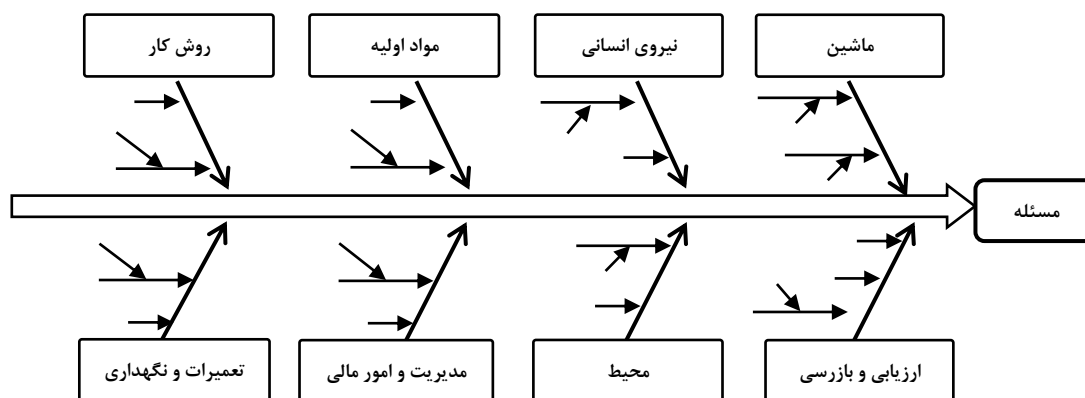
### گام‌های اجرا:

پیشنهاد می‌شود این تکنیک به شکل گروهی انجام شود تا با بهره‌گیری از طوفان فکری تمام اجزای مسئله مورد واکاوی قرار گیرد:

**گام ۱: شناسایی مسئله یا هدف.** در اولین گام نیاز است تا مسئله یا مشکل اصلی را تعیین کنید. همه افراد گروه بایست در خصوص مشکل مطرح شده توافق داشته و تصویر روشنی از آن داشته باشند. هدف یا مسئله‌ی موردنظر را روی سر ماهی بنویسید. هر نمودار استخوان ماهی فقط برای یک مسئله ایجاد می‌شود.

**گام ۲: انجام طوفان فکری<sup>۴۹۷</sup>.** سپس علل اصلی دخیل در مسئله را از طریق طوفان فکری تعیین کرده و بر روی شاخه‌های اصلی بدن ماهی ثبت کنید. برای انجام این کار می‌توانید از دسته بندی‌های زیر استفاده کنید و آن‌ها را به‌عنوان شاخه‌های اصلی در نظر بگیرید:

- دسته‌بندی 8M که در صنایع تولیدی مورد استفاده قرار می‌گیرد: تکنولوژی و ماشین<sup>۴۹۸</sup>، نیروی انسانی<sup>۴۹۹</sup>، مواد اولیه<sup>۵۰۰</sup>، روش کار<sup>۵۰۱</sup>، ارزیابی و بازرسی<sup>۵۰۲</sup>، محیط<sup>۵۰۳</sup>، مدیریت و امور مالی<sup>۵۰۴</sup>، تعمیرات و نگهداری<sup>۵۰۵</sup>



تصویر ۱۸۱. دسته‌بندی علل اصلی در نمودار استخوان ماهی

497 Brainstorming

498 Machine

499 Man Power

500 Material

501 Method

502 Measurement

503 Milieu/Mother Nature

504 Management/Money Power

505 Maintenance

- دسته‌بندی 7P که از دیدگاه آمیخته بازاریابی<sup>۵۰۶</sup> به‌دست آمده و در صنایع خدماتی مورد استفاده قرار می‌گیرد: محصول<sup>۵۰۷</sup>، قیمت<sup>۵۰۸</sup>، مکان توزیع<sup>۵۰۹</sup>، ترویج<sup>۵۱۰</sup>، نیروی انسانی<sup>۵۱۱</sup>، فرآیند<sup>۵۱۲</sup>، شواهد فیزیکی<sup>۵۱۳</sup>
- دسته‌بندی 5S که این هم در صنایع در خدماتی مورد استفاده قرار می‌گیرد: محیط<sup>۵۱۴</sup>، تأمین‌کننده‌ها<sup>۵۱۵</sup>، سیستم<sup>۵۱۶</sup>، مهارت‌ها<sup>۵۱۷</sup>، امنیت<sup>۵۱۸</sup>
- تقسیم‌بندی 4M: روش‌ها<sup>۵۱۹</sup>، دستگاه‌ها<sup>۵۲۰</sup>، مواد<sup>۵۲۱</sup>، نیروی انسانی<sup>۵۲۲</sup>
- تقسیم‌بندی 4P: مکان<sup>۵۲۳</sup>، رویه<sup>۵۲۴</sup>، افراد<sup>۵۲۵</sup>، سیاست‌ها<sup>۵۲۶</sup>
- تقسیم‌بندی 4S: محیط<sup>۵۲۷</sup>، تأمین‌کنندگان<sup>۵۲۸</sup>، سیستم‌ها<sup>۵۲۹</sup>، مهارت‌ها<sup>۵۳۰</sup>

توجه داشته باشید که انواع تقسیم‌بندی مطرح شده فقط چند پیشنهاد است و بسیاری از سازمان‌ها دسته‌بندی‌های مخصوص به خود را طراحی می‌کنند تا بازتاب‌دهنده موقعیت‌شان در دنیای واقعی باشد.

پس از آن که علت‌های اصلی مسئله را تعیین کردید، به ترتیب به شناسایی عوامل جزئی‌تر در هر دسته پرداخته و در صورت نیاز، دلایل جزئی‌تر که منجر به بروز مسئله شده‌اند را پیدا کنید. این دلایل جزئی‌تر را بر روی زیر شاخه‌ها ثبت کنید. برای تعیین علت‌های جزئی‌تر می‌توانید از تکنیک 5W 2H استفاده کنید. روند اضافه کردن زیر شاخه‌ها را می‌بایست تا هر سطحی که لازم است ادامه دهید تا در نهایت به مجموعه‌ای از عوامل تأثیرگذار که باعث ایجاد مسئله شده‌اند برسید. در برخی موارد ممکن است به دلیل وجود جزئیات زیاد، این نمودار پیچیده به نظر برسد. در بعضی موارد یک علت ریشه‌ای در چند استخوان فرعی تکرار می‌شود.

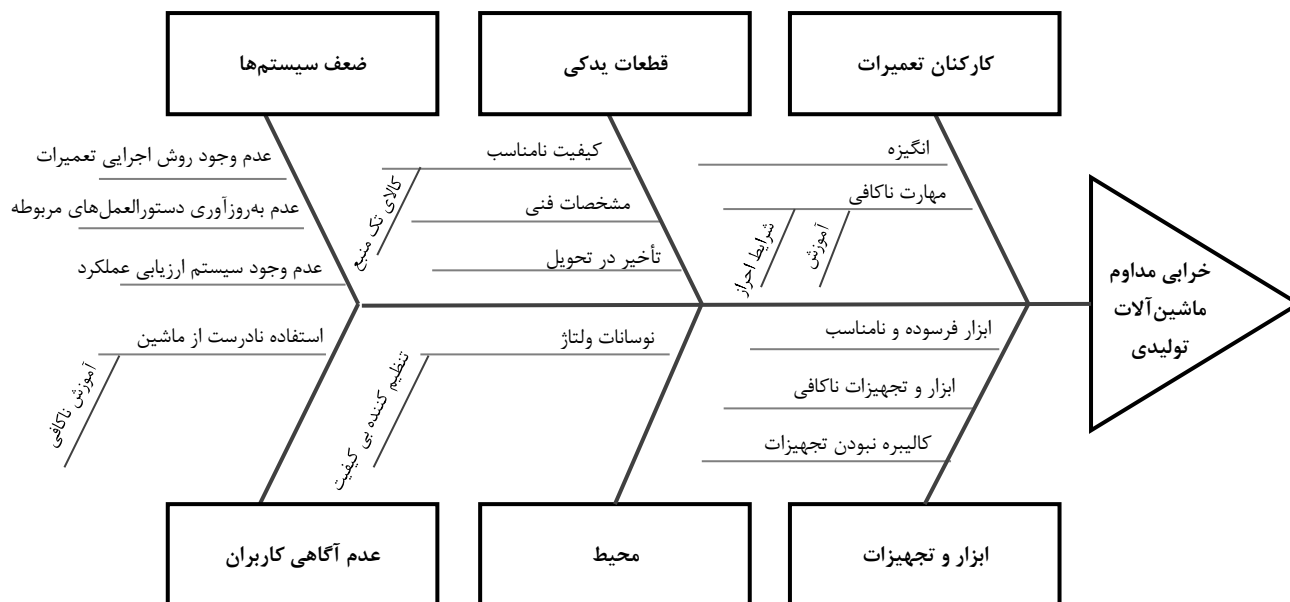
**گام ۳: تجزیه و تحلیل نمودار.** در گام بعدی علت‌ها را بر اساس درجه اهمیت اولویت‌بندی کنید. این امر به‌خصوص زمانی که یک مشکل بزرگ و پیچیده وجود دارد اهمیت پیدا می‌کند. چون در این حالت معمولاً تعداد عوامل بروز مشکل زیاد بوده و نمودار دارای تعداد زیادی استخوان‌های ریز خواهد بود لذا محدودیت زمانی و امکانات در دسترس، اجازه بررسی و رفع کلیه عوامل را نمی‌دهد.

- 
- 506 Marketing Mix
  - 507 Product
  - 508 Price
  - 509 Place
  - 510 Promotion
  - 511 People
  - 512 Process
  - 513 Physical Evidence
  - 514 Surroundings
  - 515 Suppliers
  - 516 Systems
  - 517 Skills
  - 518 Safety
  - 519 Methods
  - 520 Machines
  - 521 Materials
  - 522 Manpower
  - 523 Place
  - 524 Procedure
  - 525 People
  - 526 Policies
  - 527 Surroundings
  - 528 Suppliers
  - 529 Systems
  - 530 Skills

**گام ۴: ایجاد برنامه عملیاتی.** در گام آخر بر اساس اولویت‌بندی به‌دست آمده، برنامه‌ای جهت رفع عوامل بروز مسئله تهیه نموده و اجرایی کنید.

در پایان باید توجه داشته باشید که یک عامل نباید بر اساس حدس و گمان تعیین شود بلکه کلیه عوامل باید بر اساس مستندات واقعی و مدارک صحیح و دقیق که از سوی اعضای گروه ارائه می‌شود شناسایی و تعیین شوند.

**مثال.**



تصویر ۱۸۲. نمونه نمودار استخوان ماهی

**مزایا:**

- فراهم آوردن امکان تحلیل بیش‌تر مسئله قبل از اقدام در خصوص اولین راه‌حل‌ها.
- اولویت‌بندی علل بروز مسئله.
- ارائه دید کلی از مسئله و تقویت دید سیستمی با بررسی کلیه جوانب مسئله.
- خرد کردن یک مشکل بزرگ به مسئله‌های کوچک.
- فراهم آوردن امکان بحث گروهی و اظهار نظر کلیه اعضای گروه.
- ایجاد تمرکز و پرهیز از پرداختن به موضوعات و علل نامرتبط.
- نمایش روابط بین علل و اهمیت نسبی آن.

**محدودیت‌ها و چالش‌ها:**

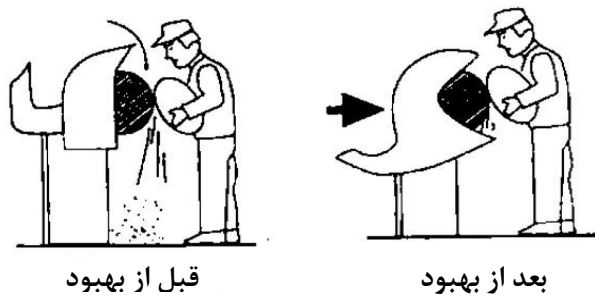
- برخی این تکنیک را مناسب حل مسئله نمی‌دانند زیرا روشی برای راه‌حلیابی، انتخاب راه‌حل‌ها و در نهایت حل مسئله ارائه نمی‌دهد.

## کایزن ۵۳۱

روش ایجاد بهبود مستمر چیست؟ چگونه می توان شرایط مناسب برای دریافت ایده های بهبود از طرف تمام کارکنان را ایجاد کرد؟

کایزن یک اصطلاح ژاپنی است که از ترکیب دو کلمه KAI به معنی تغییر و ZEN به معنی خوب تشکیل شده است. معنی لغوی کلمه KAIZEN، "تغییر خوب" و مفهوم آن "بهبود مستمر" است. تغییرات مد نظر کایزن به صورت مستمر، تدریجی و بر پایه مشارکت همگانی بوده و معمولاً شامل اصلاحات کوچک و جزئی می شود. بنابراین:

- کایزن بر این نکته تاکید دارد که هر نوع تغییر و بهبود تدریجی (و نه ناگهانی) منجر به ارتقای بهره‌وری در سازمان‌ها خواهد شد.
- تغییرات تدریجی به‌طور مستمر ادامه دارند.
- تغییرات معمولاً شامل بهبودهای جزئی و کوچک بوده و کم‌هزینه هستند.
- بهبود مستمر شامل کلیه افراد سازمان از کارگران تا مدیران شده و همه به یک اندازه برای پیشرفت سازمان تلاش می‌کنند.



تصویر ۱۸۳. نمونه بهبود کایزنی

نکته اصلی کایزن این است که اگر این بهبودهای کوچک و جزئی به صورت مداوم ادامه داشته باشند موجب بهره‌وری بالای سازمان می‌شوند. می‌توان گفت کایزن بیش از آن که یک تکنیک عملیاتی خاص باشد، یک نوع تفکر یا فرهنگ سازمانی است. این بهبود مستمر می‌تواند به مثابه یک فرهنگ عمومی کل سازمان را در بر گیرد.

کایزن بیان می‌کند برای تحقق بهبود تدریجی و مستمر در سازمان‌ها باید سه اقدام اساسی زیر صورت گیرد:



- ۱- حذف مودا<sup>۵۳۲</sup>: کلیه فعالیت‌هایی که فاقد ارزش افزوده هستند باید حذف شوند. مودا به معنی اتلاف بوده و به فعالیت‌ها یا فرایندهایی اشاره دارد که ارزش افزوده‌ای تولید نمی‌کنند. این اتلاف‌ها به هیچ عنوان به کسب‌وکار یا کارکنان کمکی نکرده و علاوه بر افزایش هزینه‌ها موجب می‌شوند وظایف در زمان طولانی‌تری نسبت به آنچه نیاز دارند انجام شوند. اتلاف‌ها معمولاً غیر مشهود بوده و شناسایی آن‌ها نیاز به بررسی دقیق دارد. ۷ نوع مختلف از انواع اتلاف به شرح زیر می‌باشد:

- **اتلاف ناشی از تولید مازاد:** تولید بیش تر از تقاضا یا تولید زودتر از زمان مورد نیاز ممکن است موجب قدیمی شدن محصولات، افزایش تولید محصولات معیوب، خراب شدن محصولات یا فروش محصول با قیمت پایین شود.
- **اتلاف در اجرای فرآیند:** این اتلاف‌ها ناشی از انجام پردازش‌های اضافی و بیش از نیاز بر روی کیفیت یا ویژگی‌های محصول هستند.
- **اتلاف ناشی از حرکت‌های اضافی در محیط کار:** عبارت است از هر نوع حرکت فیزیکی اضافی در انجام کار توسط کارگران که آن‌ها را از انجام کار اصلی باز داشته و موجب تأخیر در انجام کار شود.
- **اتلاف ناشی از انبارش:** اتلاف در انبارش از ذخیره‌سازی بیش از نیاز مواد اولیه و اقلام نیمه ساخته ناشی می‌شود. نگهداری موجودی بیش از حد می‌تواند منجر به بالا رفتن هزینه‌های اقتصادی، هزینه‌های انبارش و نگهداری و همچنین افزایش میزان کالاهای معیوب شود.
- **اتلاف ناشی از حمل و نقل:** هرگونه انتقال و جابجایی مواد که ارزش افزوده‌ای ایجاد نکند یک نوع اتلاف محسوب می‌شود.
- **اتلاف ناشی از انتظار:** منظور از انتظار، زمانی است که در فعالیت‌های کارگران یا ماشین‌ها به دلیل وجود گلوگاه‌ها و جریان‌های ناکارآمد تولید از بین می‌رود.
- **اتلاف ناشی از تولید محصولات معیوب و دوباره‌کاری‌ها:** انجام دوباره‌کاری‌ها برای اصلاح عیب‌های موجود، موجب از دست رفتن زمان، انرژی و هزینه خواهد شد.

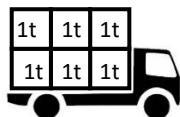
۲- **افزودن مورا<sup>۵۳۳</sup>:** مورا به معنی نابرابری، عدم تطابق و بی‌نظمی است. مورا یکی از دلایل ایجاد هفت اتلاف ذکر شده در بند ۱ است. به عبارت دیگر حرکت در مسیر مورا به مقصد مواد منتهی می‌شود. به عنوان مثال، در یک خط تولید، در طی مراحل مونتاژ، محصولات باید از چندین ایستگاه کاری عبور کنند. وقتی ظرفیت یک ایستگاه از ایستگاه‌های دیگر بیش تر باشد، ایجاد اتلاف به یکی از شکل‌های تولید بیش از حد، زمان انتظار طولانی و ... به وقوع خواهد پیوست. هدف یک سیستم تولید ناب این است که سطح کار در بخش‌های مختلف به گونه‌ای تنظیم شود که ناهمواری یا ایجاد اتلاف وجود نداشته باشد. لذا کلیه فعالیت‌های مورد نیاز برای از بین بردن این ناهمواری می‌بایست انجام شود.



۳- **تلفیق موری<sup>۵۳۴</sup>:** موری به معنای بیش از حد توان، غیر ممکن یا غیرمنطقی است. موری بیان می‌کند فعالیت‌هایی که به شکلی در جای دیگری به صورت موازی انجام می‌شوند می‌بایست با یکدیگر تلفیق شوند. موری می‌تواند ناشی از مورا باشد یا در بعضی موارد به دلیل حذف بیش از حد مواد ایجاد شود. همچنین در مواردی که ماشین‌ها یا اپراتورها با بیش از ۱۰۰٪ ظرفیتشان برای انجام یک کار به کار گرفته می‌شوند موری ایجاد می‌شود. وقوع موری طی یک دوره زمانی می‌تواند منجر به غیبت و بیماری کارکنان و خرابی ماشین‌آلات شود. استانداردسازی فرآیندها می‌تواند با ایجاد توزیع یکنواخت کار به جلوگیری از وقوع موری کمک کند.



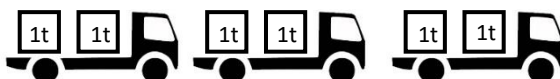
مودا، موری و مورا به هم مرتبط هستند به طوری که از بین بردن یکی از آن‌ها بر دو مورد دیگر تأثیر خواهد داشت. به عنوان مثال برای شرکتی که نیاز به انتقال ۶ تن مواد به مشتری دارد، انتخاب‌های مختلفی وجود دارد:



بارگیری بیش از ظرفیت در یک ماشین: Muri



بارگیری بیش از اندازه برای یک ماشین و کم‌تر از ظرفیت برای ماشین دیگر: Mura



اتلاف ماشین آلات: Muda



حالت بهینه

#### تصویر ۱۸۴. انواع اتلاف در فرآیند حمل بار

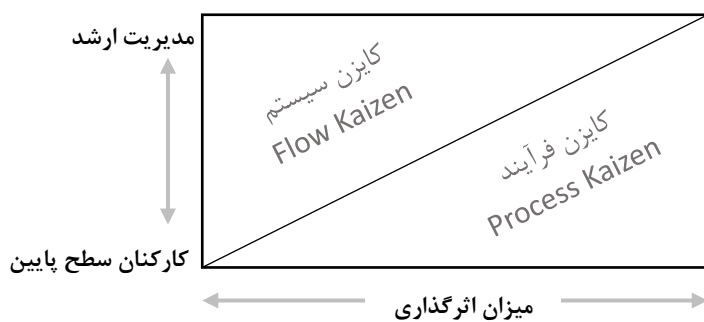
سطوح کایزن: دو سطح متفاوت از کایزن وجود دارد:

- **کایزن سیستم<sup>۵۳۵</sup>**: این سطح از کایزن بر بهبود کل سیستم تأکید دارد. هدف کایزن سیستم، بهبود جریان اطلاعات و مواد بوده و بر بهبود عملکرد کل تیم‌ها، بخش‌ها، و حتی شرکت‌ها تمرکز دارد. این سطح از کایزن توسط مدیران ارشد به کار گرفته می‌شود. در روش سیستمی پایه و مبنای عملکرد، چرخه PDCA است.
- **کایزن فرایند<sup>۵۳۶</sup>**: کایزن فرایند بر بهبود فرآیندهای منفرد و در واقع هر آن چیزی که هر کارگر در ایستگاه کاری یا نقش خود انجام می‌دهد تمرکز دارد. در این سطح از کایزن، کارکنان تشویق می‌شوند تا به‌طور مداوم به راه‌حل‌ها و بهبودهایی که خودشان می‌توانند انجام دهند، فکر کنند. در این خصوص اصلاحی به نام «گمبا<sup>۵۳۷</sup> کایزن» وجود دارد. در زبان ژاپنی، به سالن تولید یا محل اصلی اجرای فرآیند گمبا می‌گویند. گمبا کایزن نیز اصطلاحی است که بیانگر اجرای عملیاتی و کاربردی کایزن در سالن تولید کالا یا خدمات است. این اصطلاح بر این امر تأکید دارد که بهبود واقعی فقط با تمرکز بر کارگاه و از طریق مشاهده مستقیم شرایطی به‌دست می‌آید که کارها در آن انجام می‌شود.

<sup>535</sup> Flow kaizen or System Kaizen

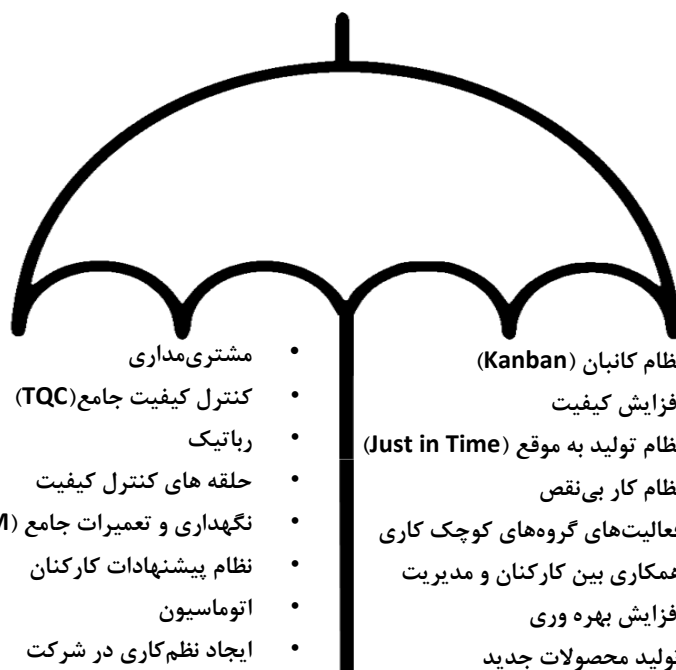
<sup>536</sup> Process kaizen

<sup>537</sup> Gemba



تصویر ۱۸۵. سطوح مختلف کایزن

کایزن یک مفهوم چتر مانند است که بیش تر فعالیت های مدیریت منحصر به فرد ژاپنی را پوشش می دهد. این فعالیت ها به شرکت های ژاپنی کمک کرده است در دهه ۱۹۵۰ از صفر شروع کرده به رقبای جهانی در دهه ۱۹۸۰ تبدیل شوند:



تصویر ۱۸۶. چتر کایزن

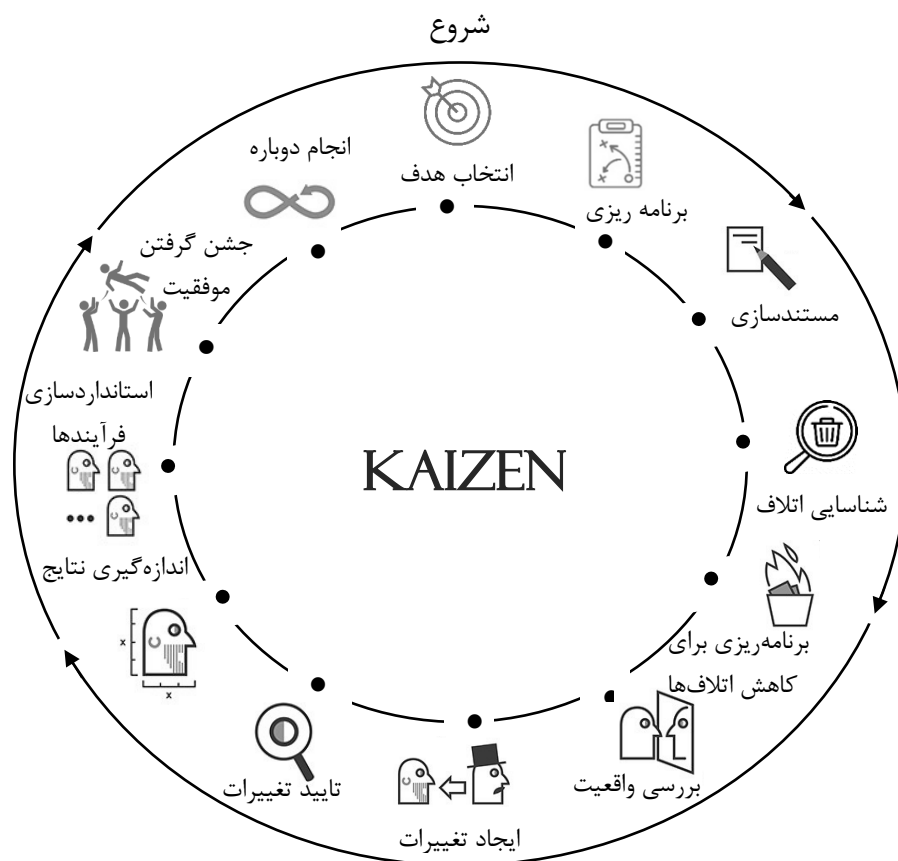
### گام های اجرا:

از مراحل اجرای کایزن در منابع مختلف تقسیم بندی های متفاوتی ارائه شده است. می توان گفت مراحل زیر، در تمام تقسیم بندی ها مشترک هستند:

- گام ۱: در گام اول، ناحیه نمونه را انتخاب کرده و یک هدف واضح تعریف کنید.
- گام ۲: برای دستیابی به هدف، برنامه ریزی کرده و گروه بهبود را تشکیل دهید.
- گام ۳: داده های آماری مورد نیاز را در ناحیه نمونه با کمک اعضای گروه گردآوری کنید.
- گام ۴: مودا (اتلاف ها) را شناسایی کرده و فهرستی از آنها تهیه کنید.



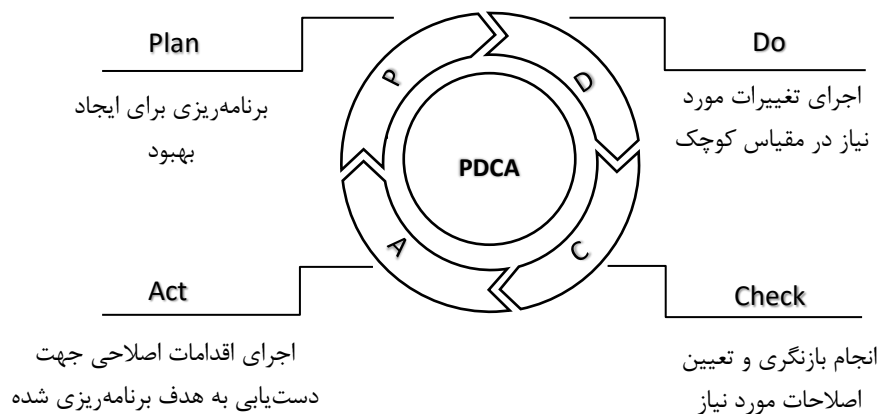
- گام ۵:** ناحیه نمونه را بررسی کرده و علل ایجاد اتلاف را شناسایی کنید. سپس راه‌حل‌های ریشه‌ای جهت جلوگیری از وقوع مجدد آن‌ها پیشنهاد دهید.
- گام ۶:** با توجه به شرایط، راه‌حل‌های مناسب‌تر را انتخاب کنید.
- گام ۷:** دست به اقدام زده و تغییرات مورد نیاز را اعمال کنید.
- گام ۸:** تغییرات انجام شده را تأیید کنید.
- گام ۹:** نتایج به دست آمده را ارزیابی کرده و اندازه‌گیری کنید.
- گام ۱۰:** با توجه به بهبود انجام شده، شیوه انجام دادن کارها (استانداردهای پیشین) را بازنگری کرده و شیوه‌های جدید را به‌عنوان استاندارد تعریف کنید. در صورت نیاز، آموزش‌های لازم را به کارکنان ارائه دهید.
- گام ۱۱:** موفقیت کسب شده را جشن بگیرید.
- گام ۱۲:** به سراغ مشکل بعدی رفته و مراحل قبلی را تکرار کنید.



تصویر ۱۸۷. مراحل انجام کایزن

کایزن با توجه به فرهنگ ژاپنی و استفاده از چرخه PDCA دکر دمینگ ایجاد شده است. چرخه PDCA پرکاربردترین متدولوژی جاری‌سازی یک سیستم بهبود مستمر در سازمان می‌باشد. این چرخه ۴ مرحله زیر را معرفی کرده و بیان می‌کند برای ایجاد بهبود مستمر، این ۴ مرحله می‌بایست به‌صورت متوالی و مستمر در یک سازمان انجام شود. در کایزن، فرصت‌های بهبود شناسایی شده و طی گام‌های ذکر شده و در نظر گرفتن چرخه PDCA، اقدامات لازم جهت دستیابی به آن‌ها انجام می‌شود:

- **طرح یا برنامه<sup>۵۳۸</sup>**: مشکلات یا به عبارت دیگر نقاط قابل بهبود شناسایی شده و برنامه‌ریزی لازم (مالی، زمانی و ...) جهت دستیابی به اهداف مورد نظر انجام شود. برای این منظور می‌توان از تکنیک‌هایی مانند «نمودار استخوان ماهی» یا «5W 2H» استفاده کرد.
- **انجام<sup>۵۳۹</sup>**: اقدامات لازم جهت دستیابی به هدف انجام شده و تغییرات مورد نیاز در فرآیندها یا محصولات به صورت تستی و در مقیاس کوچک انجام شود.
- **کنترل<sup>۵۴۰</sup>**: نتایج به دست آمده و میزان موثر بودن آن‌ها مورد بررسی قرار گیرد.
- **عمل یا اجرا<sup>۵۴۱</sup>**: چنانچه نتایج رضایت‌بخش بود تغییرات در سطح وسیع اعمال گردد و در صورت نیاز، اقدامات اصلاحی لازم جهت انطباق تغییرات با هدف از پیش تعیین شده انجام شود. پس از تعریف اقدامات اصلاحی، به ابتدای چرخه رفته و کلیه مراحل شرح داده شده برای انجام این اقدامات اجرا شود. در صورت رضایت‌بخش نبودن بهبود ایجاد شده، تغییرات متوقف شده یا تغییراتی جدید برنامه‌ریزی شود.



تصویر ۱۸۸. چرخه دمینگ (PDCA)

#### اصول بیست‌گانه کایزن :

- ۱- نگویید چرا این کار انجام نمی‌شود. روش‌های انجام آن را بیابید.
- ۲- در مورد مشکل به وجود آمده نگرانی به خود راه ندهید. همین الان برای رفع آن اقدام کنید.
- ۳- از وضعیت موجود راضی نباشید. باور داشته باشید که همیشه راه بهتری هم وجود دارد.
- ۴- اگر مرتکب اشتباه شدید، بلافاصله در صدد رفع اشتباه برآیید.
- ۵- برای تحقق هدف به دنبال کمال مطلوب نگردید. اگر ۶۰٪ از تحقق هدف اطمینان دارید دست به کار شوید.
- ۶- برای پی بردن به ریشه مشکلات ۵ بار بپرسید چرا؟
- ۷- گمبا محل واقعی رویداد خطاست. سعی نکنید از دفتر کار خود مشکلات محیط را حل کنید.
- ۸- همیشه برای حل مشکل از داده و اطلاعات کمی و به‌روز استفاده کنید.

538 Plan  
539 Do  
540 Check  
541 Act

- ۹- برای حل مشکل بلافاصله به دنبال هزینه کردن نباشید. بلکه از فکر خود استفاده کنید. اگر عقلتان به جایی نمی‌رسد، از همکارانتان یاری گرفته و از خرد جمعی استفاده کنید.
- ۱۰- هیچ وقت جزئیات و نکات ریز مسئله را فراموش نکنید. ریشه بسیاری از مشکلات بزرگ همین نکات ریز هستند.
- ۱۱- حمایت مدیریت ارشد منحصر به قول و کلام نیست. مدیریت باید حضوری مشهود و ملموس داشته باشد.
- ۱۲- برای حل مسائل هر جا که امکان دارد به زیردستان تفویض اختیار کنید.
- ۱۳- هیچ وقت به دنبال مقصر نگردید. هیچ وقت عجلانه قضاوت نکنید.
- ۱۴- مدیریت دیداری و انتقال اطلاعات بهترین ابزار برای حل مسئله به صورت گروهی است.
- ۱۵- ارتباط یک طرفه به صورت دستوری و از بالا به پایین مشکلات سازمان را پیچیده تر می‌کند. مدیریت ارشد باید با لایه‌های پایین تر سازمان ارتباط دو جانبه داشته باشد.
- ۱۶- انسان‌ها توانایی‌های فراوانی دارند. از الگوهای چند مهارتی و غنی‌سازی شغلی برای شکوفا شدن آن‌ها استفاده کنید.
- ۱۷- تنها فعالیت‌هایی را انجام دهید که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کنند.
- ۱۸- فراموش نکنید که 5S پایه و بنیان ایجاد محصولی با کیفیت است.
- ۱۹- بر اساس الگوهای کار گروهی، مسائل محیط کارتان را حل کنید.
- ۲۰- حذف مواد فرآیندی پایان‌ناپذیر است. هیچ وقت از این کار خسته نشوید.

### انواع رویکردهای بهبود در سازمان:

در یک سازمان کلیه کارکنان دو وظیفه مهم در قبال کیفیت بر عهده دارند: ایجاد بهبود و نگهداری از آن منظور از نگهداری، کنترل مستمر فرآیندها و اقدام در خصوص حفظ و نگهداری استانداردهای تکنولوژیکی، مدیریتی و عملیاتی فعلی است. سیاست‌ها، قوانین، دستورالعمل‌ها و روش‌های اجرایی استاندارد (SOPها<sup>۵۴۲</sup>) در یک سازمان می‌بایست توسط همه افراد اجرا شود. اگر افراد قادر به پیروی از SOPها نباشند، مدیریت باید آموزش یا بازبینی SOPها را در دستور کار قرار دهد. اما در صورتی که افراد توانایی پیروی از این استانداردها را داشته ولی از آن‌ها پیروی نکنند، مدیریت باید اقدام به ایجاد نظم کند. منظور از بهبود نیز بازنگری استانداردهای فعلی در راستای ارتقای آن‌ها است. هنگامی که نقطه بهبودی شناسایی می‌شود، کلیه استانداردهای پیشین (SOPها) بازنگری می‌شوند تا منعکس‌کننده روش جدید انجام کارها باشند. بهبود از دو روش کایزن و نوآوری<sup>۵۴۳</sup> یا تحول<sup>۵۴۴</sup> که در ژاپنی به آن کاکوشین گفته می‌شود، حاصل می‌شود. معمولاً تفاوت‌های زیر را میان کایزن و نوآوری قائل می‌شوند:

<sup>542</sup> Standard Operating Procedures

<sup>543</sup> Innovation

<sup>544</sup> Evolution

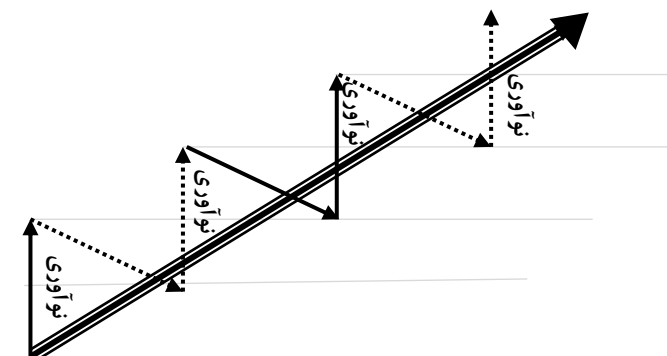
جدول ۶۲. مقایسه ویژگی‌های کایزن و نوآوری

ویژگی	نوع بهبود	کایزن	نوآوری
تأثیر	کوتاه مدت و بدون هیجان	کوتاه مدت و بدون هیجان	کوتاه مدت و هیجان انگیز
گام	کوتاه	کوتاه	بلند
چارچوب سازمانی	پیوسته و صعودی	پیوسته و صعودی	متناوب و ادواری
تغییرات	تدریجی و مداوم	تدریجی و مداوم	ناگهانی و انفجاری
روش دستیابی	تلاش گروهی	تلاش گروهی	ایده‌ها و تلاش‌های شخصی
سطح درگیری	همگانی	همگانی	افراد منتخب و معدود
حالت	نگهداری و بهبود	نگهداری و بهبود	تخریب و ساخت
دانش و مهارت	دانش و مهارت معمولی	دانش و مهارت معمولی	دانش تکنولوژیک و خاص
الزامات انجام کار	سرمایه‌گذاری اندک	سرمایه‌گذاری اندک	سرمایه‌گذاری کلان
هدف‌گیری	افراد	افراد	تکنولوژی
ارزیابی	فرآیندها و تلاش‌ها	فرآیندها و تلاش‌ها	نتایج برای کسب منافع

کایزن بیانگر بهبودهای کوچک، مستمر و سرمایه‌گذاری اندک است ولی نوآوری شامل بهبودهای بزرگ، کوتاه مدت و سرمایه‌گذاری‌های کلان می‌باشد. با توجه به توضیحات، ۳ نوع رویکرد بهبود را می‌توان برای یک سازمان در نظر گرفت:

۱- روش بهبود تدریجی - کایزن

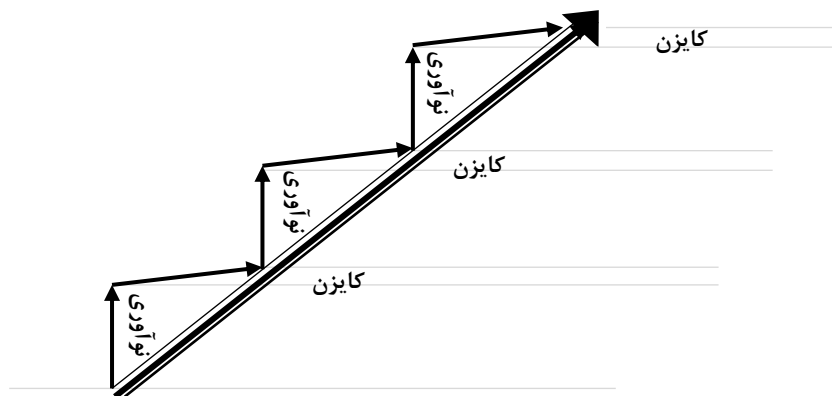
۲- روش جهش بزرگ - نوآوری: بسیاری از شرکت‌ها به دلیل تمرکز بیش از حد بر نوآوری در حفظ موقعیت رقابتی خود ناموفق هستند. به این دلیل که آن‌ها فقط روی نوآوری تمرکز کرده‌اند. یک سیستم مبتنی بر نوآوری جدید، اگر به‌طور مداوم نگهداری نشود و بهبود نیابد، بلافاصله بعد از استقرار رو به زوال خواهد گذاشت. نوآوری بدون کایزن معمولاً کارایی بالایی نخواهد داشت. بدون حفظ و نگهداری بهبودهای ایجاد شده، سود واقعی حاصل از نوآوری در طول زمان کاهش می‌یابد. بنابراین سرمایه‌مورد نیاز برای نوآوری بعدی، حتی باید بالاتر از قبل باشد تا شرکت را دوباره به جایگاه رقابتی که باید باشد، برساند. نوآوری چنان‌چه با استراتژی کایزن همراه نباشد، اغلب از الگوی شکل زیر پیروی می‌کند:



تصویر ۱۸۹. روش جهش بزرگ - نوآوری

۳- روش ترکیبی - کایزن و نوآوری: ترکیب نوآوری با کایزن و نگهداری، نه تنها سود حاصله از نوآوری را حفظ می‌کند بلکه از کایزن برای بهبود مستمر و اصلاح سیستم‌های جدید استفاده نموده و در نتیجه سطح بالاتری از عملکرد را

ایجاد می‌کند. در نتیجه، نوآوری بعدی می‌تواند نیازمند سرمایه کم‌تری باشد و یا مزیت رقابتی بیش‌تری به سازمان اضافه کند. بنابراین واضح است که از منظر دستیابی به مزیت رقابتی، استفاده از کایزن و نوآوری به‌صورت تماماً، بسیار کارساز خواهد بود.



تصویر ۱۹۰. روش ترکیبی - کایزن و نوآوری

اجرای موفقیت آمیز کایزن در سازمان مستلزم آموزش کارکنان و داشتن صبر و بردباری است. تغییرات ایجاد شده توسط کایزن ممکن است در ابتدا خیلی به چشم نیایند ولی اجرای مستمر آن منجر به تغییرات چشم‌گیری خواهد شد.

**مثال.** مثال معروفی که در رابطه با بهبود کایزنی تعریف می‌کنند این است که: یک شرکت معروف تولیدکننده صابون، شکایت‌های زیادی از جانب مشتریان مبنی بر خالی بودن جعبه‌های صابون دریافت می‌کند. از آن‌جا که کل مراحل تولید صابون، از مرحله ورودی تا بسته‌بندی نهایی محصول، به‌صورت خودکار انجام می‌شود، کل واحد تولیدی به فکر راه‌حل‌های سطح بالا برای حل مشکل می‌افتند. در نهایت یک کارگر، راه‌حلی ساده اما موثر جهت حل مشکل پیشنهاد می‌دهد: از یک فن صنعتی در مرحله نهایی یعنی جایی که صابون‌ها بعد از قرار گرفتن در جعبه‌ها بر روی یک نوار نقاله به منطقه تخلیه منتقل می‌شوند، استفاده کنید. به این ترتیب جعبه‌های خالی با قدرت باد به پرواز درآمده و از روی نوار نقاله به پایین می‌افتند.

#### مزایا:

- گاهی اوقات ایجاد تغییرات کوچک منجر به نتایج بزرگ می‌شود.
- موجب تقویت سیستم پیشنهادات، خلاقیت و نوآوری می‌شود. این امر همچنین منجر به بهبود روحیه و افزایش انگیزه کارکنان می‌شود.
- ایجاد تغییرات کوچک به‌صورت مداوم، می‌تواند بهره‌وری را به طرز چشم‌گیری افزایش داده و هزینه‌ها را کاهش دهد. به‌عنوان مثال کاهش ضایعات و بهبود کارایی منجر به صرفه‌جویی در هزینه‌ها و در نتیجه افزایش سود می‌شود.
- با افزایش سطح کیفیت منجر به افزایش رضایت مشتری می‌شود.
- منجر به دستیابی به مزایای رقابتی می‌شود. به‌عنوان مثال کایزن می‌تواند منجر به کاهش مدت زمان تولید و تحویل کالا به مشتری شده و یک مزیت رقابتی نسبت به سایر رقبا ایجاد کند.
- اجرای کایزن به ایجاد فرهنگ بهبود مستمر کمک می‌کند.
- کایزن همچنین می‌تواند به بهبود کار تیمی کمک کند. هنگامی که از اصول کایزن استفاده می‌شود، کارکنان تشویق می‌شوند تا برای یافتن راه‌هایی برای بهبود کیفیت و بهره‌وری با یکدیگر همکاری کنند. این امر می‌تواند منجر به بهبود ارتباطات و همکاری بین کارکنان شود.

## محدودیت‌ها و چالش‌ها:

- مشاهده نتایج حاصل از کایزن ممکن است به زمان و تلاش زیادی نیاز داشته باشد.
- برخی از افراد ممکن است در برابر تغییرات مقاومت کنند یا تمایلی به شرکت در فعالیتهای کایزن نداشته باشند.
- اجرای بهبودهای کایزنی می‌تواند پرهزینه باشد، زیرا اغلب به سرمایه‌گذاری در تجهیزات جدید یا آموزش نیاز دارد.
- مشارکت مدیریت یک امر ضروری است و اگر وجود نداشته باشد، جلب مشارکت کارمندان، امری دشوار خواهد بود.