

- در تحلیلگری استراتژیک یکی از مهم‌ترین فرایندها، فرایند ارزیابی استراتژی موجود است. برای ارزیابی استراتژی سه فعالیت وجود دارد:
- کنترل صحت مفروضات پایه‌ای استراتژی.
 - کنترل تغییرات درونی و بیرونی.
 - کنترل نتایج اجرای استراتژی فعلی.

• کنترل صحت مفروضات پایه‌ای

با توجه به اینکه استراتژی‌ها بر پایه مجموعه‌ای از مفروضات بنا می‌شوند، لذا اولین موضوعی که باید کنترل شود، مفروضات استراتژی و برنامه‌ریزی هستند. مفروضات برنامه‌ریزی بر دو اساس وضعیت داخلی و وضعیت محیطی (پیش‌بینی شده) سازمان تعیین می‌گردند و ممکن است این مفروضات دیگر معنادار و درست نباشند یا اینکه به دلیل تغییرات اعتبار خود را از دست داده باشند. لذا در این فعالیت صحت و اعتبار مفروضات برنامه‌ریزی با توجه به اقتضائات محیطی و مسائل نوپدید مورد بررسی و کنترل قرار می‌گیرند.

○ **مثال:** فرض ما این بوده است که باید در حوزه X به شاخص ۲۰٪ برسیم اما سیاست‌های بالادستی تغییر کرده‌اند و اکنون این شاخص برای ۴۰٪ هدف‌گیری شده است و ما چون هم‌اکنون به مرز ۴۰٪ رسیده‌ایم دیگر نیازی به چنین استراتژی‌ای نیست.

○ **مثال دیگر:** فرض ما در استراتژی قبلی این بوده است که قیمت دلار ۳۵۰۰ تومان خواهد شد و بنابراین استراتژی انتخابی ما واردات انتخاب

شده است. در صورتی که هم‌اکنون قیمت دلار ۵۰۰۰ تومان شده است و تولید داخل (به جای واردات) استراتژی جدید ما باید باشد.

یکی از نقاط کلیدی که اغلب فراموش می‌شود و تنها زمانی به یاد آن می‌افتیم که دیگر خیلی دیر شده است، مفروضات کلیدی است که استراتژی‌ها براساس آنها طراحی شده است.

این مفروضات باید فهرست شود و مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرند. اگر این مفروضات تغییر کنند، آن‌گاه، مبانی فکری که پروژه‌ها و برنامه‌ها روی آنها بنا شده‌اند، به خطر می‌افتد. حتی اگر این به معنای عقیم‌گذاری و یا ایجاد یک وقفه کوتاه‌مدت شود، متوقف کردن پروژه و یا برنامه بهتر از آن است که بدون توجه به تغییرات پیش‌آمده به پروژه یا برنامه ادامه دهیم.

اگر مفروضات برنامه‌ای تغییر یافت، برنامه را متوقف و کنترل کنید و در صورت نیاز، مجدداً آن را براساس مفروضات تغییر یافته کاملاً بازسازی و تنظیم کنید. هرچند عمل کردن به قانون دستیابی به ۸۰ درصد اهداف برنامه، بهتر از رسیدن به ۱۰۰ درصد آن، مانع از توقف برنامه می‌شود، اما اگر مفروضات کلیدی و زیربنایی، دچار تغییر شده باشند، آن‌گاه ادامه راه نیاز به بازنگری منطقی دارد.

● کنترل تغییرات درونی و بیرونی

یکی دیگر از ابعاد استراتژی‌ها که بایستی مورد بررسی و کنترل قرار گیرد، بررسی اثر تغییرات درونی و بیرونی است. باتوجه به اینکه استراتژی‌های سازمان براساس وضع موجود و پیش‌بینی شده طراحی می‌شود، لذا تغییرات وضع موجود یا وضعیت پیش‌بینی شده موجب تغییر در گزینه‌های موجود می‌گردد، که بایستی اثر این تغییرات محیط مورد بررسی و در صورت لزوم برای تعریف مجدد استراتژی‌ها به کار گرفته شود.

به ویژه در حوزه‌های زیر باید محیط درونی و بیرونی بررسی شود:

- تغییر قوانین و مقررات
 - تغییر سیاست‌های بالادستی
 - تغییر خواسته‌ها و انتظار ذی‌نفعان کلیدی
 - تغییرات اجتماعی و فرهنگی
 - تغییرات اقتصادی
 - تغییرات سیاسی
 - تغییرات زیست‌محیطی
 - تغییرات در توانمندی‌ها و نقاط قابل بهبود سازمان
- این نقطه همان جایی است که اگر نیازمند واکنش سریع به تغییرات استراتژیک هستیم، سازوکار تصمیم‌گیری استراتژیک بهنگام (زمان واقعی) فعال می‌شود و در غیر این صورت فرایند به صورت عادی در تحلیلگری استراتژیک ادامه می‌یابد.

○ **مثال عملی:** در زمان بررسی تغییرات متوجه می‌شویم که بانک مرکزی (یکی از ذی‌نفعان کلیدی ما به‌عنوان یک بانک)، فروش اموال و املاک و شرکت‌های مازاد را در دستور کار ویژه خود قرار داده است. ما تا آن زمان برنامه / تصمیم ویژه‌ای برای فروش شرکت‌هایمان نداشته‌ایم با توجه به نیاز/انتظار جدید مهم‌ترین ذی‌نفعان یعنی بانک مرکزی، ساماندهی شرکت‌های ابزاری و فروش شرکت‌های غیرابزاری در دستور کار سازمان قرار می‌گیرد.

● کنترل نتایج اجرای استراتژی فعلی

در این بخش فرض می‌گیریم که مفروضات استراتژی درست است و همچنین موضوعات استراتژیک جدیدی پیش روی سازمان نیست. همین استراتژی درست است آیا نتایج مطلوبی بر جای گذاشته است. به همین جهت نتایج اجرای استراتژی از طریق ارزیابی شاخص‌هایی عملکردی که برآمده از استراتژی هستند استخراج و تحلیل می‌شوند.

در صورتی که بین مقدار مطلوب و مقدار محقق فاصله وجود داشت این سؤالات باید پرسیده شود:

- آیا در سطح برنامه ریزی اجرایی دچار مشکل هستیم؟
- آیا اهداف اشتباه ترسیم شده اند؟
- آیا معیارها درست انتخاب شده اند؟ آیا اقدامات درست طراحی و پیشنهاد و اجرا شده اند؟
- آیا اهداف و استانداردها بیش از حد بالا/پایین در نظر گرفته شده است؟
- آیا بودجه/زمان/منابع مناسب در اختیار برنامه بوده است؟
- آیا رویه های اجرایی اتخاذ شده، مناسب بوده اند؟
- آیا مشکلات مربوط به ساختار/فرآیند/فرهنگ/فناوری/سیستم هاست؟

بنابراین خروجی این تحلیل ممکن است این دو باشد:

- تکمیل و تصحیح استراتژی
- تقویت استراتژی بهبود مواردی از قبیل بودجه، زمان بندی، هدف گذاری، ساختار و ...

○ **مثال عملی:** استراتژی ما به عنوان یک بانک این بود که در شهرهای بزرگ، بانکداری اختصاصی را فعال کنیم. اما زمانی که نتایج فعالیت های ناشی از بانکداری اختصاصی را بررسی می کنیم درمی یابیم که این فعالیت به سوددهی نرسیده است. بررسی های بیشتر نشان می دهد که سطح فعالیت ها چون بالا نیست بنابراین هنوز به نقطه سر به سر نرسیده ایم. لذا تبلیغات و بازاریابی خدمات بانکداری اختصاصی برای افزایش حجم عملیات در دستور کار قرار می گیرد.

• از تحلیل (کنترل های سه گانه) به تصمیم استراتژیک

از فعالیت اول یعنی کنترل صحت مفروضات پایه ای استراتژی ممکن

است به این نتیجه برسیم که استراتژی یا برخی تصمیمات استراتژیک به خاطر مفروضات جدید باید کنار گذاشته شود و استراتژی جدید باید توسعه یابد. از فعالیت دوم یعنی کنترل تغییرات درونی و بیرونی ممکن است به این نتیجه برسیم که برخی موضوعات جدید بروز کرده‌اند که مهم هستند و ما باید در قبال آنها تصمیمات استراتژیک جدید اتخاذ کنیم. یا اینکه برخی از تصمیمات استراتژیک قبلی را تعدیل کنیم. کنترل نتایج اجرای استراتژی فعلی نیز ممکن است ما را به این نتیجه برساند که استراتژی ضعیف است یا اینکه بد اجرا شده است (تقویت استراتژی از طریق بهبود اقدامات و تخصیص منابع) و یا اینکه نیازمند تصمیمات جدید استراتژیک هستیم (اصلاح یا بازآفرینی استراتژی)

