

ارائه رویکرد کسب نتایج متوازن در جهت رفع نیاز ذینفعان کلیدی و خلق مزیت رقابتی

ابوالفضل حسام پور¹، سید اکبر نیلی پور طباطبایی²

¹دانشگاه آزاد نجف آباد- دانشکده فنی و مهندسی- گروه مهندسی صنایع؛ A.Hesam7755@Gmail.com

²اصفهان- شاهین شهر- دانشگاه صنعتی مالک اشتر؛ akbarnilipour@yahoo.com

چکیده

در محیط پر تغییر دنیای امروز، سازمانهای موفق و متعالی همواره و به سرعت در برابر تغییر نیازها و انتظارات ذینفعان، چابک، منعطف و پاسخگو هستند. این سازمانها نیازها و انتظارات ذی نفعان خود را اندازه گیری و پیش بینی کرده، تجربیات و ادراکات آنها را نظاره و عملکرد سایر سازمانها را بررسی می کنند. در این سازمانها، اطلاعات مربوط به ذینفعان فعلی و آینده جمع آوری شده و به منظور تعیین، بکارگیری و بازنگری خط مشی ها، استراتژی ها، اهداف، مقاصد، شاخص ها و برنامه های کوتاه مدت، میان مدت و بلند مدت مورد استفاده قرار می گیرد. این اطلاعات می تواند در دستیابی به مجموعه متوازی از نتایج مورد نیاز ذی نفعان کمک کند. موفقیت و ادامه حیات سازمانها به تعادل و ارضاء نیازمندیهای کلیه ذینفعان مربوطه (شامل کارکنان، مشتریان، تامین کنندگان، جامعه و سرمایه گذاران) وابسته است. هدف این پژوهش ارائه رویکردی است که بتواند میزان عملکرد سازمان در تحقق و کسب نتایج متوازن در جهت نیازهای ذی نفعان را اندازه گیری نموده تا نسبت به اصلاح و بازنگری راهبردهای وظیفه ای سازمان اقدام گردد.

کلمات کلیدی

ذینفعان کلیدی، مدیریت استراتژیک، شایستگی محوری، مزیت رقابتی

Achieving balanced result for meeting key requirement of stakeholders and creating competitive advantage: An approach

Abolfazl Hesampour

Seyed Akbar Nilipour Tabatabaei

ABSTRACT

Today in competitive market that changes are done quickly, successful and excellent organizations are always agile, flexible, and respondent in changing needs and expectations of stakeholders. These organizations predicate expectations of their stakeholders and observe their experiences and understandings then investigate the efficiency of other organizations. In these organizations, the information of current stakeholders and future stakeholders are gathered. This information used for determining and applying the guidelines, strategies, goals, short-term plans, mid-term plans and long-term plans. This information can be helpful in obtaining balanced results for stakeholders. The lifetime and success of organizations depend on satisfaction of all stakeholders including employees, customers, suppliers, society, and investors and balancing for meeting their needs. The purpose of this research is to present an approach to measure the performance of organization in meeting and reaching balanced results for measuring the needs of stakeholders to revise and review functional strategies of organization.

KEYWORDS

Key stakeholder, Strategic Management, Core Competency, Competitive advantage

¹ ابوالفضل حسام پور- دانشگاه آزاد نجف آباد- دانشکده مهندسی صنایع- 09131702769

1. مقدمه

بشر در طول سالیان خود همواره در پی این بوده است که تلاشهای خود را در مسیر عمر خویش به سوی آینده متمرکز کند و تمام سعی را در ساخت آینده ای ایده آل سپری نموده است. این تفکر و میل به آینده در سازمانهای کسب و کار تسری پیدا کرده و جنگ های میدانی کسب و کار با هدف دستیابی و تسخیر آینده شروع و ادامه می یابد. از اینرو شناخت آینده و برنامه ریزی برای رسیدن به آن بسیار حائز اهمیت می باشد. آینده مطلوب خود به خود شکل نمی گیرد و بنابراین باید تصمیم گرفت، قبول مخاطره کرد، دست به اقدام زد، تخصیص منابع کرد، منابع انسانی کیفی را به کار گرفت تا آینده شکل گیرد (معصومه عربشاهی، 1389).

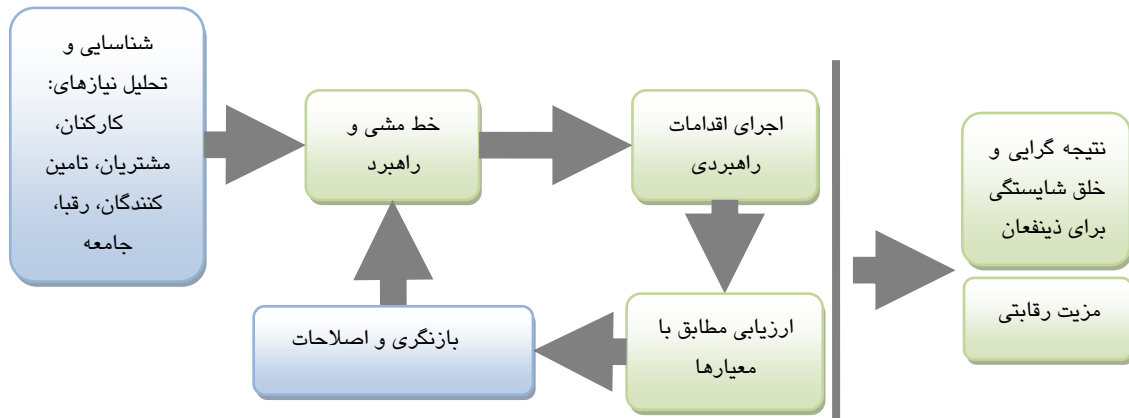
تمامی شرکتها برای بقا و ادامه حیات در زندگی کسب و کار تلاش می کنند و همواره بدنبال استفاده از روشهایی هستند تا بتوانند احتمال تداوم در دنیای رقابتی را افزایش دهند. از آنجاییکه تغییرات و پویائیهای بسیاری، شرکتها را احاطه کرده است و محیط با شدت بیشتری در حال تغییر است، داشتن توان آینده نگری، شناسایی محیط و برنامه ریزی اثر بخش جهت موفقیت در کاهش عدم اطمینان در محیط در گروهی دارا بودن یک تفکر استراتژیک است. اما زمانی سازمان کسب و کار در یک محیط پویا و با تغییرات و تحولات شدید به آینده ای موفق و خوشبخت نائل می گردد که تفکر استراتژیک مبتنی بر اصول و مبانی شایستگی های سازمانی بتواند مزیت رقابتی خلق نماید و با استفاده از این ویژگی در صحنه رقابت بین المللی به زندگی و بقای خود برای داشتن آینده ای بهتر کوشش نماید. هدف نهایی داشتن این شیوه تفکر و مدیریت، کسب مزیتی رقابتی برای سازمان است.

هدف نهایی داشتن این شیوه تفکر و مدیریت، کسب مزیتی رقابتی برای سازمان است. اگر کمی به مشکلات و ریسکهای موجود در شرکتها که بقای آنها را با مشکل روبرو ساخته است، با تامل بیشتری توجه نمایید، در مییابید که درصد قابل توجهی از مشکلات و ریسکها، به انتظارات ذینفعان مرتبط می باشد. دلیل ریشه ای این مشکلات به طور کلی عدم برآورده شدن انتظارات گروهی از ذینفعان است. اکثر شرکتهای سودآور ارتباطات قوی با گروههای ذینفعان خود دارند (Marcella Riwo Abudho et. al, 2013). در محیط کسب و کار امروزی، مدیریت ذینفعان در تعیین بقای یک شرکت نقش موثری خواهد داشت. از اینرو شناخت و تحلیل نیازهای ذینفعان و اجابت توقعات و در نهایت رضایتمندی آنها بسیار حیاتی و ضروری به نظر می رسد. پاسخگویی به نیازهای کلیه ذی نفعان امری ضروری است و توجه نمودن به برخی از ذی نفعان و عدم رسیدگی کافی به انتظارات برخی دیگر موجب می گردد تا سازمان در بعضی از ابعاد در ایجاد مزیت رقابتی ضعیف باشد و ادامه بقا با مشکل روبرو گردد. از اینرو یک سازمان می بایست همواره نتایج کسب شده از فعالیتها و اقدامات راهبردی را ارزیابی نموده و نتایج را با نیازهای ذینفعان مطابقت نماید و بازنگری، اصلاحات و بهبود را در تدوین و اجرای راهبردها بکار گیرد (سید عماد الدین شجاع و دکتر علیرضا مقدم، 1388).

در این پژوهش یک مدل مفهومی به منظور شفافیت در بیان راه و روش تحقیق ارائه گردیده است و بر اساس این مدل رسیدن به هدف تعیین شده را دنبال می نماید. از اینرو این مقاله در پی این است تا بتواند رویکردی را معرفی نماید که با استفاده از آن بتوان نتایج مناسب و موثر در اجابت انتظارات و نیازهای ذینفعان را کسب کرد. عوامل موثر در مدل ارائه شده، بطور مختصر معرفی شده و پس از آن، مدل بطور کامل تبیین می گردد. اقدامات و راهبردها در هر حوزه از ذینفعان شناسایی گردیده و با روشی که در قسمت تحقیق ذکر می شود، امتیاز دهی می گردد. و در نهایت امتیاز در هر حوزه از ذینفعان تعیین شده و نتایج متوازن رفع نیازهای ذینفعان مشخص می گردد.

2. مدل مفهومی (مدل خلق ارزش)

مطابق با مدل ارائه شده، نیازهای کلیه ذینفعان کلیدی سازمان شناسایی می گردد که این شناسایی می تواند از روشهای مختلفی حاصل گردد. پس از شناسایی و تحلیل نیازهای ذینفعان می بایست اقدامات راهبردی مطابق با استراتژیها و راهبردهای سازمان تدوین گردد و نسبت به اجرای گزینه های راهبردی اقدام نمود. نتایج حاصل از اجرای می بایست از طریق شاخص ها و معیارها، ارزیابی شده و در نهایت نسبت به اصلاح و بازنگری اقدامات لازم صورت پذیرد. نتیجه این فرآیند، کسب و خلق شایستگی برای کلیه ذینفعان و در پی آن کسب مزیت رقابتی برای سازمان خواهد بود. برای درک مناسب مدل ابتدا لازم است مفاهیم آن ارائه گردد. بدیهی است هرچه قدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کارا باشد درک مناسب تری از موضوع حاصل می گردد.



شکل (1): مدل مفهومی (مدل خلق ارزش)

2.1. شناسایی و تحلیل نیازهای ذینفعان

ذینفع هر شخص یا سازمانی است که بصورت فعال در یک کسب و کار درگیر است یا علاقه مندانی که ممکن است بصورت منفی و یا مثبت در اجراییک کسب و کار تاثیر گذار باشند. در بسیاری از کسب و کارها، عموم مردم یک ذینفع محسوب می شوند (معصومه عربشاهی، 1389). خط مشی و استراتژی سازمان بر اساس خواسته ها و انتظارات حال و آینده ذینفعان پایه گذاری می گردد. شناسایی و تحلیل نیازهای ذینفعان (مدیریت ذینفعان) بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت در سازمان ارضای ذینفعان کلیدی سازمان است. اگر سازمان نداند که ذینفعانش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضای ذینفعان کلیدی خود انجام دهد، شناسایی کند (Stuart L. Hart and Sanjay Sharma., 2004).

فرآیند شناسایی و تحلیل نیازهای ذینفعان دارای مراحل ذیل می باشد: گام اول: شناسایی ذینفعان. راه های مختلفی برای تحلیل ذینفعان وجود گام دوم: اولویت بندی و طبقه بندی ذینفعان. در این مرحله نقش ذینفعان با توجه به قدرت و تاثیرگذاریشان مورد تحلیل قرار می گیرند در تحلیل قدرت و تاثیرگذاری هر ذینفع و اولویت بندی آنها، مهم است که فراتر از نقش سطحی آنها بیندیشیم. گام سوم: تعیین راهبرد برقراری ارتباط با هر یک از گروههای ذینفع. گام چهارم: تصمیم گیری در خصوص ارسال پیام به ذینفعان (سارا شیرزاد، 1390).

2.2. راهبرد و خط مشی

استراتژی یک برنامه جامع برای عمل است که جهت گیریهای عمده سازمان را معین می کند و رهنمودهایی را برای تخصیص منابع در مسیر کسب اهداف بلند مدت ارائه می دهد. مبنا و اساس هر استراتژی، اهداف، ماموریت و چشم انداز آن سازمان است. ماموریت هر سازمان فلسفه وجودی آن را مشخص می کند بطوریکه دلیل وجود و حیات سازمان بشمار می رود (Magali Delmas, 2001).

2.3. خلق شایستگی

فیلپوت و همکاران (2002) شایستگی را به عنوان "ترکیبی از مهارت ها، دانش و نگرش های مورد نیاز برای انجام یک نقش به گونه ای اثربخش تعریف می کنند". هانستین (2000) بیان می کند شایستگی عموماً به عنوان مجموعه رفتارها یا فعالیت های مرتبط، انواع دانش، مهارت ها و انگیزه هاست که پیش نیازهای رفتاری، فنی و انگیزشی برای عملکرد موفقیتاً میز در یک نقش یا شغل مشخص است (محمد رضا حمیدی زاده و معصومه حسین زاده شهری، 1387). شناسایی شایستگی های محوری سازمان زمانی بیشترین اهمیت را دارد که سازمان ها در محیطی به شدت رقابتی و پویا به فعالیت می پردازند بنابراین بنگاه‌هایی که در چنین محیطی به فعالیت می پردازند در فشار مضاعف برای شناسایی، ایجاد و تقویت شایستگی های خود در جهت وفق دادن و کامل کردن دانسته‌ها و مهارت‌هایشان برای بقاء در محیط پرتلاطم بیرون خود هستند (بهرروز قلیچلی و همکاران، 1387). سه نوع شایستگی تقسیم بندی شده است: شایستگی دسترسی به بازار (بازاریابی)، شایستگی های کاربردی (تکنولوژیکی)، شایستگی های یکپارچه کننده (ایمان صناعی، 1391).

2.4. مزیت رقابتی

مزیت رقابتی مجموعه‌ای از توانایی‌های منحصر به فرد یک سازمان است که اجازه‌ی نفوذ به بازارهای دلخواه و برتری بر رقبای آن واحد فراهم می‌آورد. برای تعریف مزیت رقابتی، مدیریت بااستییک ارزیابی کامل از محیط داخلی و خارجی واحدش به عمل آورد. زمانی که مدیرتواند یک نقطه‌ی قوت در داخل بنگاه اقتصادی‌اش پیدا کند که هم با نیاز بازار هم‌خوانی دارد و هم یک برتری نسبی در بازار ایجاد می‌کند، می‌توان گفت که به یک مزیت رقابتی دست پیدا کرده است. شرکت‌ها در زمینه‌های تکنولوژی، مدیریت و بازاریابی می‌توانند نسبت به رقبای خود، مزیت رقابتی داشته باشند (James Mayers, 2005). وقتی منابع و قابلیت‌های شرکت منحصر به فرد، خاص و مشکل برای تقلید باشد در آن صورت مزیت رقابتی ایجاد می‌شود. بر اساس مدل مزیت رقابتی مایکل پورتر یک استراتژی رقابتی اقدامات تهاجمی تدافعی را به منظور ایجاد یک موقعیت مناسب در صنعت انجام می‌دهد تا بتواند در رقابت محیط کسب و کار خود موفق شود و بدین ترتیب بازگشت سرمایه خود را سریعتر و نرخ بازده را بالاتر برد. بر اساس مدل پورتر سه مزیت رقابتی اساسی وجود دارد: اول: رهبری در هزینه‌ها، دوم: تمایز و سوم: تمرکز (علی مهری، 1382).

3. روش تحقیق

تحقیق بصورت دسته بندی ذینفعان ارائه شده است بطوریکه اقدامات و معیارهایی را با هدف کسب نتایج متوازن، تعیین و مشخص شده و بر این اساس خواسته های هر حوزه ذینفعان با معیارهای مربوط به آن حوزه مطابقت داده می شود. از اینرو اقدامات راهبردی در هر حوزه از ذینفعان در جدول مربوطه لیست می شود و هر اقدام متناسب با وزن آن و درجه اهمیت آن در سازمان وزن دهی می گردد. وزن دهی از طریق نظرات خبرگان، کارشناسان و مدیران مربوط به آن حوزه (هر حوزه حدود 15 نفر) با استفاده از روش میانگین داده ها تعیین گردیده است. در دوره شش ماهه شاخص های مربوط به هر حوزه از ذینفعان کلیدی ارزیابی و پایش شده و درصد عملکرد در هر حوزه تعیین می شود. عملکرد سازمان در هر حوزه از طریق نظر سنجی و امتیازاتی است که در هر حوزه از مربوطین (کارکنان، مشتریان، افراد جامعه، تامین کنندگان و رقبای) بدست آمده است. در نهایت متوسط درصد عملکرد در هر حوزه تعیین شده و در جدول اقدامات قرار می گیرد تا از این طریق بتوان امتیاز هر اقدام راهبردی را اندازه گیری کمی نمود. در پایان امتیازهای کلیه اقدامات راهبردی در هر حوزه محاسبه گردیده و متوسط امتیاز در کلیه حوزه ها تعیین می گردد. به منظور کسب نتایج متوازن در ذینفعان سازمان، محدوده هر اقدام با توجه به متوسط امتیاز محاسبه شده راهبردهای جدید ارائه می گردد. قابل ذکر است که میتوان در صورتیکه عملکرد یک شاخص دقیقاً مربوط به یک اقدام خاص است، برای محاسبه امتیاز از این درصد عملکرد استفاده نمود در غیر اینصورت از متوسط درصد عملکرد استفاده می گردد. با توجه به معیارهایی که ارائه می گردد می توان در بازه های زمانی مختلف نسبت به ارزیابی و پایش آنها اقدام نمود. و یا می توان هر کدام از آنها را با تکنیک های مختلف موجود از قبیل منطق رادار، نظر سنجی ها، گروههای نمونه، ارزیابی ساختار یافته و ... اندازه گیری کرد تا در نهایت از خروجی حاصل شده در بازنگری استراتژی استفاده نمود. همانطور که گفته شد ذینفعان دامنه وسیعی را پوشش می دهد اما در این مقاله توجه اصلی بر ذی نفعان کلیدی یک سازمان می باشد و سایر ذینفعان را مد نظر ندارد. ذی نفعان کلیدی عواملی هستند که تاثیر بسزایی در بقا و حیات یک سازمان دارند. از آنجائیکه هدف این مقاله ارائه یک مدل و رویکرد در کسب نتایج متوازن در جهت نیازهای ذینفعان است و تنها یک بحث نظری محسوب می شود ولی سعی گردید تا با مطالعه موردی بتوان نسبت به ارائه یک رویکرد دقیقتر اقدام گردد لذا برای اجابت این موضوع از شرکت **** استفاده گردید (بدلیل مسائل مختلف از نام شرکت خودداری می گردد) و مطالعه موردی در این بحث بر روی این شرکت انجام گردید. کلیه اقدامات راهبردی براساس سند استراتژی این شرکت اقتباس گردیده است و از طریق جلسات خبرگی ضریب وزنی هر اقدام تعیین گردیده است.

4. یافته ها

اقدامات راهبردی در حوزه های مختلف در جدول شماره 1 در بخش ضمایم آورده شده است. هر کدام از اقدامات دارای یک ضریب وزنی با توجه به اهمیت آن می باشد. با اندازه گیری برخی از شاخص هایی که میتواند بطور موثر نتایج حاصله از اقدامات را اندازه گیری نماید، متوسط عملکرد در هر حوزه تعیین می گردد. درصد عملکرد شرکت در حوزه های مختلف در جدول شماره 2 بخش ضمیمه نشان داده شده است. از ضرب درصد وزنی هر اقدام در متوسط عملکرد هر حوزه، می توان امتیاز هر اقدام را در شرکت محاسبه نمود. بر این اساس امتیاز در هر حوزه از ذی نفعان در جدول شماره 3 نشان داده شده است.

جدول شماره (3): امتیاز ذینفعان

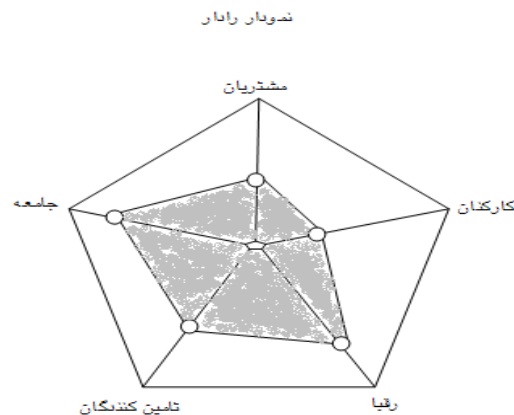
رتبه	حوزه	امتیاز
1	کارکنان	4.2
2	مشتریان	7.5
3	تامین کنندگان	8.4
4	جامعه	12.3
5	رقبا	7.9
متوسط امتیاز		8.06

همانطور که در این جدول دیده می شود، امتیاز حوزه کارکنان 4.2، امتیاز حوزه مشتریان 7.5، در حوزه تامین کنندگان 8.4، حوزه جامعه 12.3 و حوزه رقبا 7.9 بدست آمده است.

5. نتیجه گیری

همانطور که گفته شد شرکتها و سازمانهایی موفق خواهند بود که درک مناسب از نیازها و انتظارات ذینفعان خود داشته باشند. اما تنها شناخت نمی تواند موفقیت را حاصل نماید بلکه مهمتر آن است که با بکارگیری اقدامات و معیارهایی بتوان نتایج متوازی در جهت نیازهای ذینفعان و ایجاد خلق شایستگی و در نهایت ایجاد و یا افزایش مزیت رقابتی بدست آورد. لذا شناخت معیارهای اساسی به منظور ارزیابی میزان تحقق اقدامات صورت گرفته در حوزه ذینفعان، امری بسیار مهم و ضروری بنظر می رسد. در این مقاله سعی گردید تا برخی از اقدامات و معیارها برای کسب نتایج مطلوب و متوازن و نیز ارزیابی آنها ارائه گردد.

در شکل 2، نمودار رادار حاصل از امتیازات پنج ذینفع کلیدی نشان داده شده است. همانطور که مشاهده می شود توزیع متوازی از نتایج بدست آمده وجود ندارد و رشد شرکت باید بتواند توازن در کسب نتایج ذینفعان کلیدی را فراهم آورد. از آنجائیکه که متوسط امتیاز کل در تمامی حوزه ها برابر با 8.06 است. لیست کلیه اقدامات راهبردی در هر حوزه که امتیاز آن از متوسط امتیاز (8.06) پایین تر می باشد تفکیک نموده و طراحی و اجرای این اقدامات بازنگری گردد و علل عقب افتادن اجرا و پیاده سازی این اقدامات بازنگری شود تا با پوشش دادن برخی از کاستی ها بتوان سطح اجابت نیازهای ذینفعان را در حوزه کارکنان و مشتریان ارتقاء بخشید. اقدامات صورت گرفته در حوزه های کارکنان و مشتریان موثر و کارآمد نبوده و بازنگری و همت و تلاش جدی در این خصوص ضروری به نظر می رسد. همچنین ممکن است اقدامات راهبردی همسو با چشم انداز و راهبردهای شرکت تعریف نشده باشد که بازنگری جدی در این حوزه ها الزامی می باشد.



شکل (2): نتایج ذینفعان کلیدی

رشد شرکت بطور متوازن در حوزه های ذینفعان می تواند مزیت رقابتی سازمان را افزایش دهد. بر این اساس بکارگیری اقداماتی که بتواند خلق شایستگی در ذینفعان کلیدی سازمان داشته باشد همواره مهم و ضروری بوده است. چرخه زمانی کامل می شود که نتایج حاصل از انجام اقدامات بطور مستمر پایش و ارزیابی گردیده و همواره در جهت بهبود آنها قدم برداشته شود. با انجام این تحقیق موارد ذیل مشخص و شفاف گردید و مدیریت شرکت مسیر روشن تری از اقدامات در آینده را در اختیار گرفت:

- از مهمترین سرمایه های با ارزش یک سازمان منابع انسانی و کارکنان می باشند. لذا توجه به نیازها و انتظارات کارکنان میتواند شایستگی های کلیدی و محوری را به دنبال داشته باشد. امتیاز حوزه کارکنان پایین ترین امتیاز را به خود اختصاص داد که بازنگری در اقدامات صورت گرفته ضروری به نظر می رسد.

- از دیگر ذینفعان کلیدی مشتریان هستند که اهمیت بسیاری در یک سازمان دارند چرا که حیات و ممت آن بستگی به رضایت مشتریان دارد. در حوزه مشتریان اقداماتی را که به منظور کسب نتایج عالی در خلق شایستگی صورت گرفته است تا حدودی مناسب بوده است. اما امتیاز این حوزه از متوسط امتیاز (8.06) کمتر است که کار جدی تری در این حوزه طلب می کند.

- سازمانها همواره در جهت رفع نیازهای مشتریان خود نیازمند همکاری و مشارکت برخی از سازمانها و شرکتهای همکار هستند لذا رسیدگی به نیازها و نظرات این همکاران می تواند زمینه مشارکت بهتر و موثرتر را ایجاد نماید اقدامات و معیارهایی که در این گروه از ذینفعان مورد استفاده قرار گرفته امتیاز 8.4 را به خود اختصاص داده است که از متوسط بالاتر می باشد و تا حدودی اقدامات را تایید می نماید.

- از دیگر ذینفعان کلیدی سازمان جامعه و مردم هستند اقدامات صورت گرفته و برخی از شاخص های مهم جهت ارزیابی و اندازه گیری میزان تحقق موارد ذکر شده که از طریق نظر سنجی ها، گزارشها، نشریات، گردهمایی عمومی و مراجع رسمی و دولتی به دست می آیند، اندازه گیری شده است و امتیاز متوسط 12.3 کسب شده است که بسیار عالی می باشد.

- یکی دیگر از ذینفعان کلیدی سازمان رقبا هستند که میتوانند در بازار پر رقابت و پر تلاطم آینده یک سازمان را تامین و یا به مخاطره بیندازند. از اینرو شناسایی و تحلیل نیازهای رقبا و نیز کوشش و تلاش در جهت پاسخگویی به نیازهای آنها می تواند آینده سازمان را روشن نماید. اقدامات پیشنهادی در این حوزه متوسط امتیاز برابر 7.9 را کسب نموده است که از میانگین کمتر بوده و باید در اقدامات بازنگری شده و یا اقدامات با جدیت بیشتری انجام گردد.

با توجه به محدودیتهایی که وجود داشت، شاخص های اندازه گیری بطور دقیق در دسترس نبود و یا تعریف نگردید. بر این اساس امتیازات حاصل از عملکرد اقدامات در هر کدام از حوزه ها دقیق نمی باشد. بر این اساس پیشنهاد می گردد که برای هر کدام از این اقدامات یک شاخص ارزیابی تعریف شده و مطابق با این شاخص ها در دوره های زمانی مختلف، عملکرد هر حوزه سنجیده شود و با استفاده از رویکرد ارائه شده در این تحقیق، نتایج متوازی از اجرای اقدامات راهبردی در حوزه ذی نفعان کلیدی شرکت حاصل گردد.

جدول شماره (1): اقدامات راهبردی در حوزه های ذینفعان			
اقدامات راهبردی در حوزه کارکنان			
ردیف	اقدامات راهبردی	ضریب وزنی	متوسط درصد عملکرد
1	شناسایی ، دسته بندی و منطبق کردن دانش و شایستگی های کارکنان با نیازهای سازمان	18	41.77
2	ترغیب و تشویق و توانمند کردن کارکنان به مشارکت در فعالیتهای سازمان	13	41.77
3	قدردانی به موقع ومناسب از تلاشهای فردی و تیمی کارکنان	17	41.77
4	اشاعه استراتژیهای برنامه ها و اهداف بلند مدت و کوتاه مدت سازمان بین کارکنان	8	41.77
5	در دسترس بودن مدیران و گوش دادن دلگرم کننده به کارکنان و ایجاد وحدت بین آنها	10	41.77
6	طراحی ، ترویج و ترغیب فرصتهای برابر و متنوع یادگیری فردی ، تیمی و سازمانی	8	41.77
7	اطلاع رسانی در مورد تحولات سازمانی وتوانا کردن کارکنان برای مدیریت	8	41.77
8	ترویج و اطمینان یافتن از وجود عدالت در تمامی فعالیتهای	10	41.77
10	همسو کردن اهداف شخصی کارکنان با اهداف سازمان	8	41.77
جمع کل		100	4.2
اقدامات راهبردی در حوزه مشتریان			
1	شناسایی ، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات فعلی و آینده مشتریان از طریق تحقیقات بازار	20	52.7
2	قدردانی از وفاداری مشتریان	12	52.7
3	شناسایی ، درک و پیش بینی توسعه هایی که در بازار اتفاق می افتد	10	52.7
4	تغییرات و تحولات نیازهای مشتریان و همسو سازی با استراتژیها	14	52.7
5	تجزیه و تحلیل خروجی حاصل از عملکرد محصول در بازار در تمامی چرخه عمر محصول	17	52.7
6	اطلاع رسانی خط مشی و استراتژی سازمان به مشتریان و ارزیابی میزان آگاهی آنها	15	52.7
7	شناسایی بهبودهاییکه هدف آنها ارتقای محصولات و خدمات سازمان در جهت نیاز مشتریان	12	52.7
جمع کل		100	7.5
اقدامات راهبردی حوزه تامین کنندگان			
1	شناسایی ، درک و پیش بینی نیازها و انتظارات فعلی و آینده تامین کنندگان	16	59.1
2	ایجاد شرکتهای سازمانی و مشارکت در اینکار	11	59.1
3	راه اندازی فعالیتهای مشترک با تامین کنندگان	14	59.1
4	اطلاع رسانی خط مشی و استراتژی سازمان به تامین کنندگان و ارزیابی میزان آگاهی	12	59.1
5	همسو کردن استراتژی سازمان با استراتژی تامین کنندگان	14	59.1
6	سازماندهی روابط با تامین کنندگان به منظور خلق و حداکثر کردن ارزش	14	59.1
7	بوجود آوردن روابط شراکتی در زنجیره تامین که ارزش افزوده برای مشتری ایجاد کند	11	59.1
8	پشتیبانی از توسعه دو جانبه	8	59.1
جمع کل		100	8.4
اقدامات راهبردی در حوزه جامعه			
1	شناسایی و درک نیازهای جامعه و عموم مردم	20	73.9
2	ترویج ، حمایت و مشارکت در فعالیتهایی که هدفشان بهبود شرایط محیطی	19	73.9
3	تحلیل داده های بلند مدت و کوتاه مدت مرتبط با موارد زیست محیطی، ایمنی و حقوقی	12	73.9
4	شناخت و درک شاخص های اقتصادی و جمعیت شناسی	17	73.9
5	هم راستا کردن استانداردهای زیست محیطی و اجتماعی با شرکا و توسعه مداوم آنها	18	73.9
6	اندازه گیری و مدیریت هر گونه تاثیر زیان آور دارایی های سازمان روی جامعه	14	73.9
جمع کل		100	12.3

اقدامات راهبردی در حوزه رقبا			
8.8	55	16	شناسایی و درک نیازهای رقبا
7.2	55	13	درک محرکهای بیرونی تحول سازمانی و تدوین طرح های تحول سازمانی
9.9	55	18	شناسایی ، درک و پیش بینی توسعه ها و فعالیتهای رقبا که در بازار اتفاق می افتد
11	55	20	تجزیه و تحلیل عملکرد رقبا و سازمانهایی که بهترین وضعیت را در این رده دارند
5.5	55	10	ارزیابی ریسکهای رقبا و تعیین روشهایی برای پاسخگویی به این ریسکها
6.1	55	11	شناسایی مزیتهای رقابتی حال و آینده
6.6	55	12	ایجاد روابط دوستانه با رقبا تا در صورت لزوم در ائتلافها از آنها استفاده نمود
7.9		100	جمع کل

جدول شماره 2: امتیاز عملکرد شاخص		
عملکرد	عنوان شاخص	ردیف
41.77	شاخص کارکنان	1
52.7	شاخص مشتریان	2
59.1	شاخص تامین کنندگان	3
73.9	شاخص جامعه	4
55	شاخص رقبا	5

مراجع

سید عماد الدین شجاع، دکتر علیرضا مقدم. (1388). تعیین شایستگیهای محوری سازمان بر مبنای فرایندها و فعالیتهای ارزش ساز. پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.

معصومه عربشاهی. (1389). مدیریت استراتژیک و ضرورت و موانع بکارگیری آن در سازمانها. دانشگاه امام رضا(ع)

سارا شیرزاد. (1390). شناسایی و مدیریت ذینفعان. مدرسه کارآفرینی اجتماعی.

محمد رضا حمیدی زاده، معصومه حسین زاده شهری. (1387). طراحی مدل تعیین شایستگیهای محور سازمانی. نشریه چشم انداز مدیریت.

بهروز قلیچلی، سید حمید خداداد و دکتر اصغر مشیکی. (1387). نقش سرمایه های فکری در ایجاد مزیت رقابتی. دوماهانامه علمی و پژوهشی دانشگاه شاهد.

ایمان صناعی. (1391). بررسی اثر شایستگیهای محوری بر مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی در صنعت بیمه ایران. پنجمین کنفرانس و جشنواره کسب و کار بیمه

علی مهری. (1382). مزیت رقابتی پایدار. ماهنامه تدبیر-سال چهاردهم-شماره 140

MagaliDelmas.(2001).“Stakeholder and Competitive advantage”.Production and Operation Management in USA.Vol.10. NO.3.

Stuart L. Hart and Sanjay Sharma. (2004). “Engaging fringe stakeholdersfor competitive imagination”.Academyof Management Executive.Vol. 18, No. 1.

MarcellaRiwo-Abudho, Lily Njanja, Isaac Ochieng. (2013). “Impact Of Organization Characteristics On SustainableCompetitive Advantage During Strategic Change In Airlines”. European Journal of Business and Management.Vol.5, No.7.

James Mayers. (2005). “Stakeholder power analysis”.International institute for environmental and development.