

عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی شرکتهای سرمایه‌گذار

پیام حنفی‌زاده*

سیدعلیرضا غفوری**

یک شرکت سرمایه‌گذار، نهادی است که وظیفه اصلی ارائه مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری و جوه سرمایه‌گذاری شده سهامداران را برعهده دارد. شرکتهای سرمایه‌گذاری، واسطه‌های مالی هستند که به عامه مردم سهام می‌فروشند و عواید حاصله را در سبد متنوعی از اوراق بهادار، سرمایه‌گذاری می‌کنند. با توجه به افزایش رقابت در محیط سازمانها، امروزه بکارگیری فناوری اطلاعات به عنوان یک ابزار رقابتی شناخته می‌شود. دراین راستا تدوین برنامه‌ریزی

* دکتر پیام حنفی‌زاده؛ عضو هیأت علمی دانشکده حسابداری و مدیریت - دانشگاه علامه طباطبایی.

E.mail: hanafizadeh@gmail.com

** سیدعلیرضا غفوری؛ کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده حسابداری و مدیریت - دانشگاه علامه طباطبایی.

E. mail: alirezagha@yahoo.com

استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی به منظور تحقق اهداف شرکت‌های سرمایه‌گذار، ضروری است. بدین منظور در این تحقیق با استفاده از روش ارزیابی متوازن و متدولوژی عوامل کلیدی موفقیت، به عنوان یکی از متدولوژی‌های برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی، به شناسایی و تعیین فرایندهای استراتژیک شرکت‌های سرمایه‌گذار و همچنین عوامل کلیدی موفقیت این شرکتها پرداخته شده است. بررسی ماهیت متفاوت این شرکت‌های سرمایه‌گذار با دیگر شرکت‌های تجاری از جمله انگیزه‌های دیگر این تحقیق است. ارائه مدلی برای تعیین عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی در شرکت‌های سرمایه‌گذار ایرانی با توجه به استراتژی‌های رهبری قیمت تمام شده، تمایز و تمرکز از دستاوردهای اصلی این تحقیق می‌باشد.

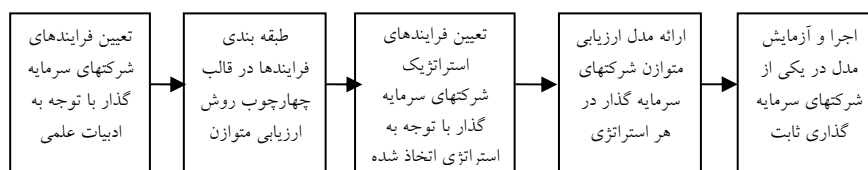
کلید واژه‌ها:

شرکت‌های سرمایه‌گذاری، عوامل موفقیت، برنامه‌ریزی استراتژیک، همسوسازی استراتژیک، سیستم‌های اطلاعاتی

مقدمه

شرکتهای سرمایه‌گذاری، واسطه‌های مالی هستند که به عامه مردم سهام می‌فروشند و عواید حاصله را در سبد متنوعی از اوراق بهادار سرمایه‌گذاری می‌کنند.^۱ مأموریت اصلی یک شرکت سرمایه‌گذار، تشکیل سبد سهام^۲ با ریسک مطلوب برای سرمایه‌گذاری، خرید و فروش سهام و انتخاب مجموعه سهام مناسب به منظور سودآوری بیشتر سرمایه‌گذار است. علیرغم گسترش سیستم‌های اطلاعاتی، بسیاری از شرکتهای سرمایه‌گذاری در عمل، اقدام به توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک این سیستم‌های در راستای ایجاد مزیت رقابتی نکرده‌اند. برای کسب موفقیت در اجرای فناوری اطلاعات، شرکتهای سرمایه‌گذار نیاز به برنامه‌ریزی مناسبی برای سیستم‌های اطلاعاتی دارند که هم راستا با استراتژی‌های تدوین شده سازمانشان عمل کند. حجم سرمایه‌گذاریهای انجام شده در شرکتهای سرمایه‌گذار و منابع عظیمی که این شرکتها از آن استفاده می‌کنند، لزوم تدوین استراتژی سیستم‌های اطلاعاتی را به منظور تحقق اهداف اینگونه سازمانها و بهره‌وری بیشتر در استفاده از منابع سازمانی روشن‌تر می‌سازد. در این تحقیق به شناسایی معیارهای تشخیص عوامل کلیدی موفقیت^۳ در برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی^۴ شرکتهای سرمایه‌گذار با توجه به دیدگاه ارزیابی متوازن پرداخته می‌شود؛ بدین منظور مراحل این تحقیق مطابق شکل شماره (۱) دسته‌بندی شده است.

شکل ۱. مراحل انجام تحقیق



^۱ حسین عبده تبریزی، *مبانی بازارها و نهادهای مالی*، (تهران، مؤسسه انتشارات آگاه، ۱۳۷۶).

^۲ Portfolio

^۳ Critical Success Factor

^۴ Strategic Information Systems Planning

شرکتهای سرمایه‌گذاری

شرکت سرمایه‌گذار^۱

یک شرکت سرمایه‌گذار، نهادی است که خدمت اصلی آن ارائه مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری و جوه سرمایه‌گذاری شده سهامداران است، هر سهمی که فروخته می‌شود نماینده نسبت متناسب از بدره اوراق بهاداری است که شرکت سرمایه‌گذاری به وکالت از طرف سهامدارانش اداره می‌کند. نوع اوراق بهاداری که خریداری می‌شود به هدف سرمایه‌گذاری شرکت باز می‌گردد. در بخش سوم جزء A و C بند اول قانون شرکتهای سرمایه‌گذاری آمریکا؛ این شرکتها بدین صورت تعریف می‌شوند: فعالیت اصلی شرکتهای سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری، سرمایه‌گذاری مجدد (سرمایه‌گذاری سودهای دریافتنی) و یا تملک، نگهداری و خرید و فروش اوراق بهادار است؛ مشروط بر اینکه بیش از چهل درصد ارزش دارائیهای خود را به تملک یا تحصیل اوراق بهادار دولتی و اوراق بهادار شرکتهای تابعه - که سهامدار عمده محسوب می‌شوند- تخصیص ندهد.^۲ بنا بر تعریف مؤسسه بین‌المللی طبقه‌بندی تعیین استانداردهای فعالیتهای اقتصادی^۳، شرکت سرمایه‌گذاری عبارت است از: «واسطه‌گریهای مالی که اغلب با توزیع وجوهی به جز از طریق وام ارتباط می‌یابد». این امر شامل سرمایه‌گذاری در اوراق بهادار؛ مانند سهام، اسناد قرضه، بروات، ودیعه‌های شرکتهای تأمین مالی و غیره است. سرمایه‌گذاری در دارائیهای در صورتی که عمدتاً برای سایر واسطه‌گریهای مالی انجام شود (از قبیل تراستهای سرمایه‌گذاری روی اموال) و مؤسسات تضمین‌کننده اوراق شرکتهای دیگر، از طریق ظهر نویسی اسناد، اختیارات و سایر فروشهای تأمین می‌شود. فعالیتهای مؤسساتی که سهام شرکتهای را در اختیار دارند نیز در این گروه قرار می‌گیرد.^۴ در تعریفی دیگر شرکتهای سرمایه‌گذاری را مؤسساتی می‌دانند که از طریق انتشار و فروش سهم، پس اندازه‌های افراد را جمع‌آوری نموده و در اوراق قرضه و سهام شرکتهای

^۱ Investment Company

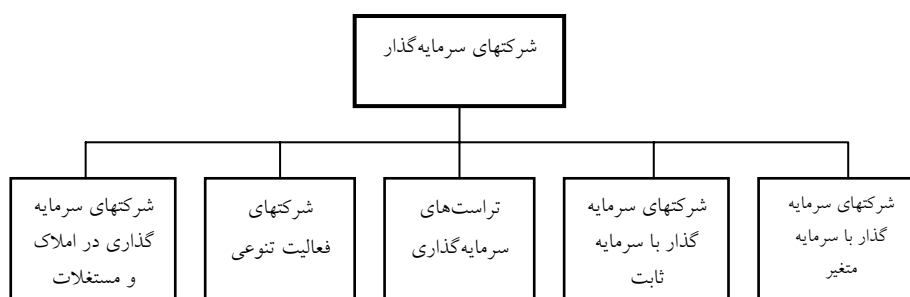
^۲ Investment Company Act of 1940, US Law, <http://www.sec.gov/about/laws/ica40.pdf>

^۳ International Standard Industrial Classification of all Economic Activities, Rev. 3.1. New York: United Nations, Statistic Division, (2004).

^۴ *Ibid.*

اوراق قرضه دولتی، سرمایه‌گذاری می‌نمایند و به این طریق قادرند منافع بیشتری را برای پس‌اندازکنندگان و سرمایه‌گذاران جزء تحصیل کنند. میزان خطرات سرمایه‌گذاری در این نوع مؤسسات با ایجاد تنوع در سرمایه‌گذاری، معمولاً به حداقل تقلیل می‌یابد و همین امر سبب جلب نظر صاحبان پس‌اندازهای کوچک می‌شود که برای دریافت منافع بیشتر تا حدودی حاضر به قبول خطرات سرمایه‌گذاری هستند.^۱ انواع گوناگونی از شرکتهای سرمایه‌گذاری وجود دارد که از مهمترین آنها می‌توان به شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه متغیر^۲، شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت^۳، تراست‌های سرمایه‌گذاری^۴، شرکتهای فعالیت تنوعی^۵ و شرکتهای سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات^۶ اشاره نمود (شکل ۲).

شکل ۲. ساختارهای مختلف شرکتهای سرمایه‌گذار



به دلیل ساختارها و بسترهای قانونی و اقتصادی؛ در حال حاضر از انواع ساختارهای شرکتهای سرمایه‌گذار، تنها ساختارهای شرکتهای سرمایه‌گذاری با سرمایه ثابت، شرکتهای

^۱. صالح اردستانی، «الزامات سازماندهی به شکل هلدینگ برای سیستم‌های مالی شرکتها در ایران»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۳.

^۲. Open end
^۳. Closed-end
^۴. Unit Investment Trust
^۵. Conglomerate
^۶. Real Estate Investment Trusts

فعالیت تنوعی و سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات در ایران وجود دارند که در ادامه به بررسی این ساختارها پرداخته می‌شود.

شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت

اینگونه شرکتهای که از آنها با عنوان صندوق سرمایه‌گذاری با سرمایه ثابت نام برده می‌شود، مثل هر شرکت سهامی دیگر سهم می‌فروشند؛ ولی معمولاً سهام خود را بازخرید نمی‌کنند. قیمت سهم صندوق با سرمایه ثابت را عرضه و تقاضا تعیین می‌کند که می‌تواند کمتر یا بیشتر از ارزش خالص دارائیهای هر سهم باشد. علت نامگذاری اینگونه شرکتهای به دلیل ثابت بودن سرمایه آنها است که تأکید بر این دارد که سهام سرمایه‌ای اینگونه شرکتهای از تغییرپذیری کمی برخوردار است^۱. یک صندوق سرمایه‌گذاری با سرمایه ثابت، شرکتی است که به‌طور عمومی به داد و ستد سهام می‌پردازد و این داد و ستد می‌بایست در بورس صورت پذیرد. یک صندوق سرمایه‌گذاری با سرمایه ثابت از مجموعه‌ای از دارائیهای تشکیل می‌شود که ترکیب ثابتی از سهام را دارا باشد. ارزش سهام یک صندوق سرمایه‌گذاری با سرمایه ثابت توسط تقاضای بازار مشخص می‌گردد^۲. هم‌اکنون بیشتر شرکتهای سرمایه‌گذاری حاضر در بورس اوراق بهادار تهران از چنین ساختاری پیروی می‌کنند.

ساختار شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت

این شرکتهای از منابع مردم، اقدام به خرید دارائیهای مالی موجود در بازار پول و سرمایه می‌کنند. برخلاف شرکتهای با سرمایه باز، تعداد سهام شرکت ثابت است و سهام آن قابل بازخرید نمی‌باشد. به بیانی دیگر، این شرکتهای تعداد سهام مشخصی را منتشر و به‌عموم عرضه می‌کنند و پس از مرحله پذیرهنویسی اولیه، خرید و فروش سهام این شرکتهای تنها در بازار اوراق بهادار امکان‌پذیر است. نکته مهم این است که چون قیمت سهام این شرکتهای براساس تقاضای بازار تعیین می‌شود، لذا قیمت می‌تواند کمتر و یا بیشتر از ارزش خالص

^۱. Elroy Dimson & Carolia Minio, "Financial Markets, Institution and Instruments", *Closed-end Funds: a Survey*, Vol. 8, No. 2, (1999), pp.1-41.

^۲. Investment Company Act of 1940, US Law, <http://www.sec.gov/about/laws/ica40.pdf>

دارایی باشد. یک شرکت سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت دارای هیأت مدیره انتخاب شده توسط سهامداران است. اغلب هیأت مدیره شرکتهای با سرمایه ثابت، مدیر سبد سهام^۱ و مشاور سرمایه‌گذاری را منصوب می‌نماید و مدیر سبد سهام یک تیم تحلیلگر سهام استخدام می‌نماید که تصمیمات سرمایه‌گذاری را با توجه به اهداف سازمان انجام می‌دهند. وظایف اداری نظیر ارسال گزارشات به سهامداران و یا ارسال دعوتنامه‌ها می‌تواند توسط مشاورین سهام و یا توسط قسمت‌های اداری دیگر صورت پذیرد.

شرکتهای فعالیت تنوعی

شرکت فعالیت تنوعی یک شرکت سرمایه‌گذاری بزرگ است که از چندین بخش تقریباً غیر مرتبط تشکیل شده است. شرکتهای فعالیت تنوعی در دهه ۶۰ میلادی با ترکیب نرخ پایین بهره و بازار پر رونق، آن زمان به خرید شرکتهای دیگر با استفاده رهنمایی با بهره پایین پرداختند و در آن دهه از معروفیت خاصی برخوردار گشتند. از شرکتهای معروف آن دهه می‌توان به Teledyne, Textron, Litton, ITT, Ling-Temco-Vought , Gulf and Western Industries اشاره نمود. تا زمانی که شرکت زیر مجموعه از سود بالاتری نسبت به بهره وامها برخوردار باشد، بازده سرمایه‌گذاری کلی شرکت «فعالیت تنوعی» از رشد برخوردار است. شرکتهای فعالیت تنوعی از چندین شرکت در بخشها و صنعت‌های مختلف تشکیل گردیده و چنین ساختاری این شرکتهای از مزایای تنوع بخشی و کاهش ریسک بهره‌مند می‌سازد و البته در عوض، کمبود تمرکز کاری در چنین ساختاری، مدیریت آن را بسیار دشوار می‌نماید.^۲ برای سالیان متوالی همین معیار برای بالا رفتن ارزش سهام اینگونه شرکتهای کافی بود. طبیعت ریسک پذیر اینگونه شرکتهای بسیاری از سرمایه‌گذاران را متمایل به خرید سهام آنان نمود. با افزایش قیمت سهام توسط اینگونه شرکتهای و خرید آن توسط سرمایه‌گذاران، امکان بهره‌گیری از وام بیشتر گردید و بدین وسیله اینگونه شرکتهای به خرید شرکتهای بیشتری اقدام ورزیدند. این فرایند منجر به یک سلسله واکنش‌های زنجیره وار

¹. Portfolio Manager

². Financial Service Agency, "Guideline For Financial Conglomerate Supervision", *Harvard Bus. Rev.*, Vol. 54, (2005), pp. 75-81.

گردید که به شرکتهای فعالیت تنوعی امکان رشد سریعی را می‌داد. با افزایش نرخ بهره، سود شرکتهای فعالیت تنوعی کاهش یافت. همچنین سرمایه‌گذاران متوجه این موضوع شده بودند که رشد شرکتهای زیر مجموعه شرکتهای تنوعی، دیگر سرعت گذشته را ندارد. در اواخر دهه شصت بسیاری از سرمایه‌گذاران، اقدام به فروش سهام خود کرده و بدین ترتیب بسیاری از شرکتهای فعالیت تنوعی برای بقای خود ناچار به فروش شرکتهای زیر مجموعه خود شدند بطوری که در اواسط دهه هفتاد بسیاری از اینگونه شرکتهای تغییر ساختار داده و دیگر به صورت فعالیت تنوعی کار نمی‌کردند. با فروکش کردن جریان اینگونه شرکتهای، ایده جدیدی جایگزین ساختار قبلی شد که از آن به عنوان صلاحیتهای محوری^۱ نام برده شد. بطور کلی اغلب شرکتهای فعالیت تنوعی با شکست مواجه شدند و تنها استثناهای موفقیتی که می‌توان از آنها نام برد شرکتهایی مانند جنرال الکتریک^۲ و ال جی الکترونیک^۳ هستند^۴. از میان شرکتهای سرمایه‌گذاری حاضر در بورس اوراق بهادار تهران، شرکت سرمایه‌گذاری غدیر از چنین ساختاری بهره‌مند است.

شرکتهای سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات

بنا به تعریف مؤسسه بین‌المللی طبقه بندی تعیین استانداردهای فعالیتهای اقتصادی، شرکتهای سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات، شرکتهایی هستند که در بازار رهن سرمایه‌گذاری می‌کنند و عمده درآمد آنها از اجاره دارائیهای واقعی با بهره ناشی از رهن تأمین می‌شود.^۵ سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات در ابتدا تنها به عنوان شرکتهای سرمایه‌گذاری در املاک خصوصی و یا شرکتهایی بود که وامهای رهنی می‌دادند. با ظهور مباحث تضمین، مفهوم سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات برای سرمایه‌گذاران سازمانی گسترده تر گردید و شامل چهار طبقه بندی به شرح ذیل شد:

^۱. Core Competency

^۲. General Electric

^۳. LG Electronics

^۴. <http://www.encyclopedia.com/doc/1E1-conglom-crp.html>

^۵. International Standard Industrial Classification of all Economic Activities, Rev. 3.1. New York: United Nations, Statistic Division, 2004.

۱. شرکتهای سرمایه‌گذاری در املاک و دارائیهای تجاری خصوصی؛
۲. شرکتهای اعطا کننده وامهای تجاری و قروض بلند مدت برای املاک و دارائیهای خصوصی؛
۳. شرکتهای سرمایه‌گذاری در املاک و دارائیهای تجاری عمومی؛
۴. شرکتهای اعطا کننده وامهای تجاری و قروض بلند مدت برای املاک و دارائیهای عمومی که تسهیلات وامهای تضمین شده را فراهم می‌کنند.

عملکرد هر یک از این چهار دسته به نوع دارایی و یا نوع رهنی که در آن سرمایه‌گذاری و یا فعالیت می‌کنند، بستگی خواهد داشت. از میان شرکتهای سرمایه‌گذاری حاضر در بورس اوراق بهادار تهران شرکتهای توسعه عمران فارس، توسعه شهری توس گستر، سامان گستر اصفهان، ساختمان اصفهان و ساختمان ایران از چنین ساختاری بهره‌مند هستند.

فرایندهای اصلی شرکتهای سرمایه‌گذار

با بررسی ساختارهای مختلف شرکتهای سرمایه‌گذار و طبق گزارشات رسمی بورس اوراق بهادار تهران، هم اکنون ۶۷٪ شرکتهای سرمایه‌گذاری را شرکتهای سرمایه‌گذاری با سرمایه ثابت تشکیل می‌دهند و مابقی، یعنی ۲۸٪ را شرکتهای سرمایه‌گذاری در املاک و مستغلات و ۵٪ را شرکتهای فعالیت تنوعی تشکیل می‌دهند. با توجه به اینکه بیشتر شرکتهای سرمایه‌گذاری بورس اوراق بهادار تهران جز شرکتهای سرمایه‌گذاری با سرمایه ثابت هستند، به منظور افزایش اعتبار، شرکتهای سرمایه‌گذار ثابت به عنوان جامعه هدف این تحقیق انتخاب شده‌است. از این رو در این پژوهش، به منظور شناخت و آشنایی بیشتر، و درک ماهیت متفاوت شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت با دیگر شرکتهای تجاری، و همچنین شناسایی نیازمندیهای اطلاعاتی اینگونه شرکتهای، فرایندهای اصلی آنها از طریق ادبیات علمی استخراج گردیده است که در ادامه به معرفی اهم این فرایندها پرداخته می‌شود:

مدیریت حرفه ای سرمایه‌گذاری^۱: در مدیریت حرفه ای سرمایه‌گذاری، شرکت سرمایه‌گذاری وجوه در اختیار شرکت را به منظور سرمایه‌گذاری در فعالیتهای مرتبط با اهداف مشخص شده در اساسنامه شرکت بکار می‌گیرد. در مدیریت حرفه ای سرمایه‌گذاری، با توجه به تحقیقات گسترده، اطلاعات بازار و داشتن دلالت حرفه ای اوراق بهادار، تصمیم‌گیری در مورد خرید یا فروش سهام آسان‌تر می‌شود.^۲

تنوع بخشی^۳: شرکتهای سرمایه‌گذار با تنوع بخشیدن به پرتفوی خویش باعث ایجاد فرصتی برای افزایش بازدهی در دراز مدت از طریق کاهش ریسک و اثرات منفی بازار می‌شوند. فرایند تنوع بخشی بر اساس رابطه میان ریسک و بازده، بنا شده است. هدف اصلی تنوع بخشی کاهش ریسک در پرتفوی، با ایجاد سبد سهامی است که بازده آن سبد تنها از یک عامل خاص نباشد.^۴

مدیریت نقدینگی^۵: توانایی تبدیل دارائیهها به پول نقد، بدون از دست دادن منبع اصلی سرمایه‌ای است. مدیریت نقدینگی به منظور ساختن یک پرتفوی مناسب؛ بخصوص در شرایطی که بازار حالت ناپایداری دارد از اهمیت بالایی در شرکتهای سرمایه‌گذار برخوردار است.^۶

مدیریت ریسک^۷: ریسک را می‌توان به عنوان عدم اطمینان در بازده مورد انتظار و یا در حالت کلی تغییر پذیری تعریف نمود. به منظور اتخاذ تصمیمات سرمایه‌گذاری، اجرای رویه‌های مدیریت ریسک الزامی است.^۸

¹. Professional Investment Management

². Investment Company Institute, *Mutual Fund Fact Book*, (Washington ,ICI , 2004).

³. Diversification

⁴. UBS Investment Research , *Close-end Funds*, (NW, Washington DC , 2003)

⁵. Liquidity Management

⁶. *Ibid*, p. 14

⁷. Risk Management

⁸. Paul. S. Stevence, "Improving Mutual Fund Risk Disclosure", *Investment Company Institute Perspective*, Vol.1, No..2, (November 1995), p. 12.

مدیریت مالی^۱: عبارت است از مدیریت بر منابع و مصارف، بگونه ای که ثروت سهامداران به حداکثر برسد.^۲

رونق‌دهی نشان تجاری^۳: در رونق دهی نشان تجاری با معرفی دارائیهای کلیدی شرکت و اطلاعات صنعت به معرفی نشانهای تجاری، الگوها و فناوریهای مناسب در میان مشتریان و تأمین‌کنندگان پرداخته می‌شود.^۴

مدیریت منابع انسانی^۵: مدیریت منابع انسانی، سیاستها و اقداماتی است که به فعالیت کارکنان بستگی دارد؛ بویژه برای کارمندیابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان شرکت.^۶

حاکمیت شرکت^۷: میزان تأثیر ساختارهای مالکیت در هیأت مدیره شرکت به منظور حداکثر کردن عملکرد مدیران و ایجاد انگیزش در اداره شرکت می‌باشد.^۸

مدیریت خدمات به سهامداران^۹: از دیگر فرایندهای اصلی شرکتهای سرمایه‌گذار، خدماتی است که آنها به مشتریان و سهامداران ارائه می‌کنند. نگهداری حساب سهامداران، محاسبه و پرداخت سود تقسیمی و گزارش اطلاعات حساب سهامداران از جمله این خدمات است.^{۱۰}

مدیریت روابط با کارگزاران و واسطه‌های مالی: داد و ستد اوراق بهادار از فعالیتهای اصلی شرکتهای سرمایه‌گذاری است. سرمایه‌گذاران، اوراق بهادار را بطور مستقیم از

1. Financial Management

۲. ریموند پی نو، مدیریت مالی، ترجمه علی جهانخانی و علی پارساییان، (تهران، سمت، ۱۳۷۹)، ص ۴.

3. Brand Licensing

4. MULLEN, M., WILLIGAN, W., "How to Make the Most of Intellectual Capital", *Financial Times*, November 27, 2000, Section: Inside track; P. 22.

5. Human Resource Management

۶. گری دسلر، مدیریت منابع انسانی، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، (تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸)، ص ۲.

7. Corporate Governance

8. John. E Core, Robert W. Holthausen, David . F. Larcker, "Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance", *Journal of Financial Economics* 51, (1999), p. 372.

9. Shareholders Service Management

10. Investment Company Institute, *Mutual Fund Fact Book*, (Washington, ICI, 2004), p.10.

نهادهای مالی و یا غیر مستقیم از طریق کارگزاران و واسطه های مالی خریداری می نمایند. مدیریت روابط شرکتهای سرمایه گذاری و کارگزاران از مباحث کلیدی در موفقیت شرکتهای سرمایه گذاری است.^۱

خلاقیت و نوآوری: در صورت وجود نوآوری و خلاقیت در سطح شرکت سرمایه گذار، می توان موفقیت شرکت را تضمین نمود. شرکت سرمایه گذار دارای پتانسیل بالا و تخصصهای گوناگون در بدنه خود می باشد. نوآوری و خلاقیت در سطح شرکت سرمایه گذار می تواند، شرکت را در بوجود آوردن مزیت رقابتی پایدار کمک کند.^۲

پیش بینی و تحقیقات بازار: از فرایندهای پر اهمیت شرکتهای سرمایه گذار، ارزیابی عملکرد سایر شرکتهای سرمایه گذاری فعال در بازار و همچنین ارزیابی وضعیت صنعتهای مختلف، وضعیت شرکتهای مشغول بکار در آن صنعتها، ارزیابی شرایط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی می باشد.^۳

حمایت فرایندهای سازمانی:^۴ حمایت فرایندهای سازمانی به عنوان ابزاری برای معرفی راه‌حلهای جدید برای انجام بهینه تر کارها و سازماندهی امور در سازمان تلقی می شود. سیستم حمایت فرایندهای سازمانی برخلاف سیستم‌های پشتیبان قدیمی، علاوه بر حمایت از فرایندهای سازمانی، به عنوان ابزاری برای معرفی و ایجاد شیوه های نوین در سازماندهی امور سازمان بکار می رود.^۵

همسوسازی استراتژیک:^۶ همسویی مؤثر بین سازمان و فناوری اطلاعات می بایست شامل چهار قلمرو استراتژیک باشد. این قلمروها عبارتند از: استراتژی سازمان، زیرساختارهای

^۱. Investment Company Institute, *Ibid*, p. 14.

^۲. Gold, M. & Campbell, A. & Alexander, M. Corporate Level Strategy, New York: John Wiley & Sons 1994, p. 122.

^۳. ریموند پی نو، مدیریت مالی، ترجمه علی جهانخانی و علی پارسایان، (تهران، ۱۳۷۹، سمت)، ص ۳۴.

^۴. Business Process Support

^۵. Khomyakov, B. I. New Technology- Great Opportunities. How to Exploit them. In Filipe, J. et al. eds. Enterprise Information Systems IV, Kluwer 2002, pp.11-20.

^۶. Strategic Alignment

سازمانی (فرایندهای سازمان)، استراتژی فناوری اطلاعات و زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی (فرایندهای سیستم‌های اطلاعاتی).^۱

برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی

از زمان پیدایش برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی تا به امروز محتوای این مفهوم رشد چشمگیری داشته است.^۲ برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی در ابتدا به عنوان عاملی برای همسو کردن اهداف سیستم‌های اطلاعاتی با هدف‌های سازمان، شناخته می‌شد. با شناخت فناوری اطلاعات به عنوان یک منبع استراتژیک، مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی از یک عامل حمایت‌کننده استراتژی‌ها، به عاملی برای ایجاد مزیت رقابتی، ارتقای سطح یافت.^۳ با پیدایش کاربرد پردازش کاربر نهایی^۴ و معماری سرویس دهنده – سرویس گیرنده^۵، مفهوم برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی پا را از این هم فراتر گذاشت و فعالیتهایی نظیر توسعه معماری سازمانی و درون سازمانی برای اشتراک داده‌ها و یکپارچگی فناوری را نیز به عهده گرفت. برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی با توجه به ویژگیهای محتوایی آن مانند قلمرو^۶، دورنما^۷، چهارچوب زمانی^۸ و سطح توجه آن به مسائل^۹ با دیگر شکل‌های برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی متفاوت است.^{۱۰} در مقابل شکل‌های دیگر برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی، قلمرو برنامه‌ریزی استراتژیک این سیستم‌ها بسیار وسیع‌تر است؛ برای مثال برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های

¹. Henderson, J. C. & Venkatraman, N, "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organisations", *IBM Systems Journal*, 32(1), (1993), pp. 4-16.

². King W. R. "How Effective is your Information System Planning?", *Long Range Planning*, 21(5), (1988), pp. 103-112.

³. Albert L. Lederer, Vijay Sethi, "The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies", *MIS Quarterly*, (Sep. 1988), pp. 444-461.

⁴. End User Computing

⁵. Client- Server Architecture

⁶. Scope

⁷. Perspective

⁸. Time Frame

⁹. Level of Abstraction

¹⁰. Albert L. Lederer, Vijay Sethi, *Loc. Cit.*

اطلاعاتی می‌تواند شامل توسعه این سیستم‌ها برای پوشش وسیع نیازمندیهای سازمان باشد؛ اما شامل نیازمندیهای اطلاعاتی برای یک برنامه کاربردی خاص نیست.^۱ دورنمای برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی مربوط به سطوح بالای مدیریت می‌باشد. این بدان معناست که چنین فعالیتی در سطوح بالای سلسله مراتب سازمانی انجام می‌پذیرد. چنین برنامه‌ریزی یک اساس و جهت‌گیری کلی را برای فعالیتهای برنامه‌ریزی در سطوح پایین‌تر فراهم می‌آورد.^۲ چهار چوب زمانی برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی از برنامه‌ریزیهای سطوح پایین‌تر، طولانی‌تر بوده و برنامه‌ریزان می‌بایست با تحلیل عمیق مسائل آینده و در نظر گرفتن منابع تکنولوژیک از همه فرصتهای موجود برای مقابله با رقبا استفاده کنند.^۳ درنهایت برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی نسبت به سایر شکل‌های برنامه‌ریزی این سیستم‌ها شامل سطوح بالای توجه به مسائل می‌باشد و این بدان معناست که برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی در برابر برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات بیشتر به مسائل مفهومی و عمقی می‌پردازد تا مسائل جزئی و تشریحی.^۴

با توجه به این ویژگیهای محتوایی، می‌توان برنامه‌ریزی سیستم‌های اطلاعاتی را اینگونه تعریف کرد: «فرایندی است که در قالب ویژگیهای از قبل تعیین شده ای مانند قلمرو، دورنما، چهارچوب زمانی و سطح توجه برای تحقق یک و یا همه اهداف زیر صورت می‌پذیرد»^۵:

۱. حمایت و تأثیر بر روی جهت‌گیری استراتژیک سازمان از طریق شناخت ارزش افزوده‌های ایجاد شده توسط سیستم‌های اطلاعاتی رایانه‌ای.

¹. Bowman, B. Davis & Wetherbe, J, Three Stage Model of MIS Planning, *Information and Management*, (1983), 6(1), pp. 11-26.

². Reich, B. H., I. Benbasat., "Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives", *MIS Quart.* No. 20, (1996), pp. 453-468.

³. *Ibid*, pp. 465-468.

⁴. Mc Lean, E. R., and Soden, J.V, "Strategic Planning for MIS: A Conceptual Framework", *AFIPS Conference Proceedings, National Computer Conference*, Vol. 45, AFIPS Press, Montvale, NJ, (June 1976), pp. 425-432.

⁵. Segars A. H and Grover V, "Profiles of Strategic Information Systems Planning", *Information System Research*, Vol. 10, No. 3, (September 1999), pp. 35-43.

۲. یکپارچه سازی و هماهنگی فناوریهای سازمانی از طریق توسعه معماری کلی سازمان.

۳. توسعه استراتژی‌های کلی برای اجرای موفقیت آمیز سیستم‌های اطلاعاتی. در تعریفی دیگر برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی را فرایند شناخت پورتفولیوی کاربردهای رایانه ای می‌دانند که به سازمان برای اجرای برنامه کسب و کار و تحقق اهداف آن کمک می‌نماید.^۱

متدولوژی‌های مختلفی برای اجرای برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی ارائه گردیده است که در این تحقیق مبنای کار، بر اساس متدولوژی عوامل کلیدی موفقیت می‌باشد.

عوامل کلیدی موفقیت^۲

عوامل کلیدی موفقیت و شاخصهای آنها، جهت تعریف مشخصات سیستم های اطلاعاتی بکار می‌روند. این عوامل تحقق اهداف استراتژیک شرکت سرمایه‌گذار را تضمین می‌کند. روش عوامل کلیدی موفقیت می‌تواند برای کمک به شرکتها در شناسایی سیستم‌های اطلاعاتی مورد نیازشان، مورد استفاده قرار گیرد. برای هر مدیر، عوامل کلیدی موفقیت، تعدادی زمینه‌های راهنما درمورد کار است که این زمینه‌ها بایستی به منظور رشد و پیشرفت سازمان به‌درستی تعریف شوند. معمولاً کمتر از ده مورد از این عوامل هستند که هر مدیر باید در نظر بگیرد. در یک دیدگاه تکامل یافته از عوامل کلیدی موفقیت، این روش با کارگاهی آغاز می‌شود که در آن اهداف و روش این دیدگاه کاملاً برای مدیران توضیح داده می‌شود و آنگاه نیازهای اطلاعاتی سازمان و اولویتهای سیستم‌های اطلاعاتی تعیین می‌گردد و این امر از طریق مصاحبه با مدیران و شناخت عوامل کلیدی موفقیت بدست می‌آید و نهایتاً منجر به ایجاد فهرستی از اولویتهای خواهد شد. در مرحله بعد، یک نمایه از سیستم اطلاعاتی ایجاد می‌شود و سپس با توجه به نیازهای سازمان بطور مداوم تغییر می‌کند. که ممکن است از

^۱. Lederer, A. L. Salmela, H., "Toward a Theory of Strategic Information Systems Planning", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 5, No. 3, (1996), pp. 237-53.

^۲. Critical Success Factor

طریق مصاحبه‌ها و تحلیل‌های اضافی بدست آید. هر یک از عوامل کلیدی موفقیت به‌وسیلهٔ چند شاخص کلیدی قابل اندازه‌گیری و کنترل است. مدیران با استفاده از این عوامل و شاخصها قادر خواهند بود عوامل مهم در عملیات اجرایی را تعیین نموده و سپس شاخصهایی را جهت اندازه‌گیری آنها مشخص سازند.^۱

استراتژی‌های شرکتهای سرمایه‌گذار

استراتژی عبارت است از یک طرح و عمل سازمانی، که هدف از آن راندن یک سازمان در مسیر نیل به اهداف کوتاه مدت تر خود و در نهایت در مسیر نیل به اهداف اساسی‌اش می‌باشد.^۲ فرایندها، روندهای عملیاتی استناداری است که برای ایجاد یکپارچگی در سراسر سازمان و اعتلا بخشیدن به کارایی بوجود می‌آیند. تغییر در استراتژی ممکن است مستلزم ایجاد تغییراتی در هر یک از این فرایندها باشد. شرکتهای سرمایه‌گذار اغلب از استراتژی‌های رقابتی استفاده می‌کنند. با مطالعهٔ ادبیات تحقیق و بررسی شرکتهای سرمایه‌گذار ایرانی، استراتژی‌های شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت را می‌توان در قالب یکی از استراتژی‌های رقابتی زیر طبقه بندی کرد:

استراتژی رهبری قیمت تمام شده^۳

در این استراتژی، شرکتهای به دلیل شرایط ویژه ای که دارند می‌توانند قیمت تمام شده کمتری نسبت به دیگران داشته باشند و به همین دلیل دارای توان رقابتی در زمینه قیمت‌گذاری هستند. در این حالت آنها سعی می‌کنند با عرضهٔ سهام در سطح وسیع تر و یا ارزان تر به درصد وسیعی از کل بازار ارائه خدمات نمایند. برای فهم استراتژی رهبری قیمت تمام شده، شناخت علل ساختارهای هزینه‌ای حائز اهمیت است. شرکتهایی که به دنبال

^۱. Rockart J. F, "Chief Executives Define their Own Data Needs", *Harvard Business Review*, (1979), pp. 84.

^۲. جفری هریسون، مدیریت استراتژیک، ترجمهٔ بهروز قاسمی، (تهران، نشر آبتین، ۱۳۸۰)، ص ۲۲.

^۳. Cost Leadership Strategy

استراتژی‌های کاهش قیمت تمام شده هستند بطور معمول یک یا چند عامل زیر را بکار می‌گیرند^۱:

- صرفه جویی در مقیاس
- پیشرفتهای تکنولوژیکی
- تأثیرات یادگیری و تجربه
- استفاده از حداکثر ظرفیت تولید و پیش بینی دقیق تقاضا

استراتژی تمایز^۲

در مواردی مهمترین توان رقابتی شرکت ناشی از متمایز بودن یکی از عناصر آمیخته بازاریابی است؛ مانند خدمات پس از فروش، نوآوریها، خدمات برتر، قیمتها، کانالهای توزیع و نوع تبلیغات. این عوامل باعث جلب و جذب مشتریان می‌شود و سهم بازار شرکت را نسبت به رقبا افزایش می‌دهد.

استراتژی تمرکز^۳

در این استراتژی، شرکت در یک گوشه و یا بخشی از بازار نفوذ می‌کند، بگونه ای که رقبا نتوانند و یا نخواهند با آن به مقابله بپردازند^۴. کلید رسیدن به استراتژی تمرکز، ارائه محصول و یا خدمات به بخش معینی از بازار می‌باشد. شرکتی که در پی استراتژی تمرکز است، باید قادر به شناخت بخش قابل توجه بازارش باشد و همچنین نیاز و تمایلات خریداران را در آن بخش، بهتر از رقیبان دیگر شناخته و رفع نماید^۵.

^۱. جفری هریسون، پیشین، ص ۱۱۱.

^۲. Differentiation Strategy

^۳. Focus Strategy

^۴. احمد روستا، داور ونوس، مدیریت بازاریابی، (تهران، انتشارات سمت، ۱۳۸۰)، ص ۴۲.

^۵. جفری هریسون، پیشین، ص ۱۱۹.

روش ارزیابی متوازن^۱

ارزیابی عملکرد از طریق روشهای سنتی یا جدید، وضعیت شرکت را در مقایسه با روند گذشته، وضعیت رقبا و اهداف از پیش تعیین شده مورد بررسی قرار داده و از نتایج آن جهت شناسایی نقاط ضعف و قوت، تدوین برنامه ها و اهداف آتی و نیز اعطای پاداش عملکرد به مدیران و کارمندان بهره می‌برد. روشهای سنتی ارزیابی عملکرد که اغلب مبتنی بر معیارهای مالی و ارقام حسابداری نظیر سود هر سهم و یا نرخ بازده و دارائیه‌ها است بسیاری از معیارهای کیفی مؤثر در دورنمای شرکت نظیر رضایت مشتریان را نادیده می‌گیرد.^۲ در این راستا کاپلان و نورتن^۳ در دهه ۱۹۹۰ روش ارزیابی متوازن را معرفی کردند. در این روش علاوه بر تحلیلهای مالی به رضایت مشتریان، رضایت و آموزش و یادگیری مستمر کارکنان و نحوه انجام فرایندهای داخلی توجه می‌شود. در محیط رقابتی و پیچیده تجارت در دنیای امروز، موفقیت بنگاههای اقتصادی در گرو فرایند بهبود مستمر است. این مهم از طریق تعیین اهداف، برنامه ریزی و اجرای برنامه ها و به تبع آن ارزیابی عملکرد انجام می‌شود. ارزیابی عملکرد به منظور آگاهی از میزان دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده، کارایی هریک از بخشهای سازمان و کمک به بهبود فرایندهای داخلی انجام می‌پذیرد. برای مدتهای طولانی ارزیابی عملکرد تنها با تکیه بر معیارهای مالی نظیر سود هر سهم^۴، نرخ بازده دارائیه‌ها^۵، ارزش افزوده اقتصادی^۶ و غیره انجام می‌شد که این روشها گذشته نگر و مبتنی بر اطلاعات و اعداد و ارقام حسابداری بودند. هرگونه بهبود در روشهای ارزیابی نیز بدون تغییر در نگرش مالی و تنها از طریق بهبود در معیارها حاصل می‌شد. شناسایی معیار نرخ بازده دارائیه‌ها به عنوان یک معیار برتر نسبت به سود هر سهم و به دنبال آن ارزش افزوده اقتصادی به عنوان یک معیار کامل تر نسبت به هر دو معیار قبلی به جهت لحاظ کردن نرخ هزینه سرمایه در ارزیابی عملکرد واحد اقتصادی، نمونه ای از این قبیل بهبودها به شمار می‌آید. اما این نگرش

^۱. Balanced Scorecard

^۲. ولی نادی، مجید زارع، «ارزیابی متوازن»، تدبیر، شماره ۱۳۲، (اردیبهشت ۱۳۸۲)، ص ۴۵.

^۳. Norton & Kaplan

^۴. Earning Per Share

^۵. Return On Investment

^۶. Economic Value Added

معیارهای کیفی مؤثر بر آینده بنگاه اقتصادی نظیر رضایت مشتریان، آموزش و یادگیری مستمر کارکنان را در نظر نمی گرفت. محدودیتهای متصور در روشهای سنتی ارزیابی عملکرد از یکسو و نگرشهای جدید نسبت به سازمان یا بنگاه اقتصادی ازسوی دیگر به تغییر نگرش درباره نحوه ارزیابی عملکرد منجر گردید. درچنین شرایطی در دهه ۱۹۹۰ نورتون و کاپلان درصدد رفع نارسائیها و نواقص روشهای سنتی ارزیابی عملکرد برآمده و درنهایت روش جدیدی درباره نحوه ارزیابی عملکرد معرفی کردند. این روش با مبنا قراردادن رضایت مندی گروههای مختلف ذی نفع در سازمان به ارزیابی عملکرد آن پرداخته و به روش ارزیابی متوازن معروف است^۱. ارزیابی متوازن تلفیقی است از معیارهای ارزیابی عملکرد که شاخصهای عملکرد جاری، گذشته و نیز آتی را شامل می شود و معیارهای غیرمالی را در کنار معیارهای مالی قرار می دهد. ارزیابی متوازن بینشی همه جانبه از آنچه در داخل و خارج از سازمان در حال وقوع است به مدیران سازمانها می بخشد. بسیاری از شرکتهای بزرگ از این روش برای ارزیابی تأثیرات تصمیمات استراتژیک بر کارمندان، مشتریان و سودآوری استفاده می کنند. این تصمیمات می تواند تغییر در فرایند تولید کالا باشد. کاپلان و نورتون منطق ارزیابی متوازن را چنین بیان می دارند: معیارهای مالی که حکایت از رویدادهای گذشته دارد، برای ارزیابی عملکرد شرکتهای عصر صنعتی - که در آن ایجاد قابلیتهای بلندمدت و روابط با مشتریان عوامل حیاتی در کسب موفقیت به شمار نمی آمد - کافی بود. اما این معیارها برای هدایت و ارزیابی عملکرد شرکتهای در عصر کنونی - که در آن ایجاد ارزش و تولید ثروت از طریق سرمایه گذاری در مشتریان، تأمین کنندگان مواد و کالا، کارکنان، فرایندها، تکنولوژی و نوآوری امکان پذیر است - کافی نیست. ارزیابی متوازن ضمن لحاظ کردن معیارهای مالی، معیارهای جدیدی برای تطبیق روشهای ارزیابی با شرایط عصر حاضر فراهم می آورد^۲. اهداف و معیارهای سنجش روش ارزیابی متوازن از دل چشم انداز و استراتژی شرکت استخراج می شود و عملکرد سازمان را از چهار دیدگاه: مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی و یادگیری و

^۱. ولی نادی، مجید زارع، «ارزیابی متوازن»، تدبیر، شماره ۱۳۲، (اردیبهشت ۱۳۸۲)، ص ۴۶.

^۲. همان، ص ۴۷.

رشد مدنظر قرار می‌دهند. این چهار دیدگاه، چارچوب روش ارزیابی متوازن را بوجود می‌آورند.^۱

روش تحقیق

این تحقیق بر اساس طبقه بندی بر مبنای هدف، در ردیف تحقیقات بنیادی^۲ قرار می‌گیرد. تحقیقات بنیادی در انتزاعی ترین شکل خود، به منظور ایجاد و پالایش نظریه ها صورت می‌گیرند. در این نوع تحقیقات، مسئله از حوزه اجرایی واقعی ناشی نشده است. این تحقیق در دو مرحله انجام شده است؛ در مرحله اول تحقیق، شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران به عنوان جامعه آماری این تحقیق انتخاب شدند. به منظور تحقق اهداف این تحقیق شرکت سرمایه‌گذاری صنعتی «رنا» به عنوان جامعه آماری مرحله دوم این تحقیق انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها در این تحقیق عبارت است از: منابع کتابخانه‌ای، پرسشنامه و مصاحبه. جمع‌آوری داده در این تحقیق در دو مرحله صورت پذیرفت؛ در مرحله اول با هدف شناسایی فرایندهای استراتژیک شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت، پرسشنامه مرحله اول برای تمامی شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت بورس اوراق بهادار تهران ارسال شد. از مجموع ۹۴ پرسشنامه ارسالی، ۵۸ پرسشنامه دریافت گردید که ۴۴ پرسشنامه با معیارهای تحقیق همخوانی داشت؛ در مرحله دوم تحقیق، به منظور شناسایی عوامل و شاخصهای کلیدی شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت و همچنین میزان تفاوت این عوامل و شاخصها با دیگر شرکتهای تجاری و عمومی، شرکت سرمایه‌گذاری «رنا» که یکی از شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت است، به عنوان جامعه آماری انتخاب شد. در این مرحله پس از انجام مراحل اولیه تحقیق با استفاده از روش مصاحبه و مشخص شدن عوامل و شاخصهای کلیدی موفقیت، به منظور گردآوری و بررسی داده‌ها از پرسشنامه مرحله دوم استفاده گردید.

^۱. Kaplan, Robert S. and David P. Norton, "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance". *Harvard Business Review* 70, No.1, (January-February 1992), p. 73.

^۲. Basic Research

فرضیه های مرحله اول تحقیق

در این مرحله به شناسایی فرایندهای استراتژیک شرکتهای سرمایه‌گذار با توجه به استراتژی‌های رقابتی مختلف پرداخته شده است. در این راستا با استفاده از آزمون ناپارامتریک دو جمله‌ای، اهمیت فرایندهای ارائه شده با توجه به دو سطح اهمیت متوسط و بالا مورد ارزیابی قرار گرفت که نتیجه آن در جدولهای (۱) تا (۳) ارائه شده است. فرضیه‌های این مرحله به شکل زیر می‌باشند:

H_0 : فرایند X با توجه به استراتژی رقابتی Y در شرکتهای سرمایه‌گذار دارای اهمیت نیست.

H_1 : فرایند X با توجه به استراتژی رقابتی Y در شرکتهای سرمایه‌گذار دارای اهمیت است.

در ادامه به منظور بررسی اهمیت و جایگاه این فرایندها از آزمون فریدمن و کندال استفاده شد. فرضیه‌های این مرحله به صورت زیر است:

H_0 : رتبه میانگین اهمیت فرایندها با هم برابر است.

H_1 : حداقل رتبه میانگین اهمیت یکی از فرایندها دارای تفاوت معنی داری می‌باشد.

فرضیه‌های مرحله دوم

در مرحله دوم تحقیق، به منظور شناسایی عوامل و شاخصهای کلیدی شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت و همچنین میزان تفاوت این عوامل و شاخصها با دیگر شرکتهای تجاری و عمومی، شرکت سرمایه‌گذاری رنا- که یکی از شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت می‌باشد- به عنوان مطالعه موردی از جامعه آماری انتخاب گردید. در این مرحله با توجه به استراتژی‌های شرکت مورد تحقیق، اهمیت شاخصهای کلیدی موفقیت با توجه به استراتژی مورد استفاده شرکت؛ یعنی استراتژی رقابتی تمرکز، مورد ارزیابی قرار گرفتند. بدین منظور، پس از انجام مراحل اولیه تحقیق با استفاده از روش مصاحبه، و مشخص شدن عوامل و شاخصهای کلیدی موفقیت، به منظور گردآوری و بررسی داده‌ها از پرسشنامه مرحله دوم

استفاده گردید. در این راستا از ۲۴ پرسشنامه توزیع شده، هیجده پرسشنامه با معیارهای تحقیق همخوانی داشت.

در این مرحله به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری رنا با توجه به استراتژی رقابتی تمرکز پرداخته شد. در این راستا با استفاده از آزمون ناپارامتریک دو جمله‌ای، اهمیت عوامل کلیدی استخراج شده از طریق مصاحبه با توجه به دو سطح اهمیت متوسط و بالا مورد ارزیابی قرار گرفت که نتایج آن در جدولهای شماره (۴) تا (۶) ارائه شده است. فرضیه‌های این مرحله به صورت زیر است.

H_0 : عامل کلیدی موفقیت X با توجه به استراتژی تمرکز در شرکت سرمایه‌گذاری رنا دارای اهمیت نیست.

H_1 : عامل کلیدی موفقیت X با توجه به استراتژی تمرکز در شرکت سرمایه‌گذاری رنا دارای اهمیت است.

در ادامه به منظور بررسی تفاوت عوامل کلیدی این شرکت با دیگر شرکتهای عمومی و تجاری از آزمون فریدمن و کندال استفاده گردید. فرضیه‌های این مرحله به صورت زیر می‌باشند:

H_0 : عامل کلیدی موفقیت X در شرکت سرمایه‌گذاری رنا نسبت به دیگر شرکتهای تجاری و عمومی دارای اهمیت می‌باشد.

H_1 : عامل کلیدی موفقیت X در شرکت سرمایه‌گذاری رنا نسبت به دیگر شرکتهای تجاری و عمومی دارای اهمیت نمی‌باشد.

تحلیل داده‌ها و نتیجه‌گیری

مرحله اول

با بررسی و تحلیل داده‌های آماری، فرایندهای شرکتهای سرمایه‌گذار با توجه به استراتژی در پیش گرفته شده، مورد ارزیابی قرار گرفته شد. فرایندهایی که بطور مستقیم در

تحقق اهداف استراتژیک سازمان مؤثر بوده و در راستای پیاده سازی استراتژی بنگاه سهم اساسی دارند، اصطلاحاً فرایندهای استراتژیک نامیده می‌شوند. استراتژی سازمان در تعیین جایگاه اهمیت این فرایندها نقش اساسی دارد و بدین منظور در این تحقیق، اهمیت فرایندها در شرکتهای سرمایه‌گذار با توجه به سه استراتژی رقابتی تمایز، تمرکز و رهبری هزینه، مورد بررسی قرار گرفت. با توجه به دیدگاه ارزیابی متوازن و لزوم حفظ دیدگاه همه جانبه به سازمان، در هر صورت حداقل یک فرایند به عنوان فرایندهای استراتژیک انتخاب می‌شود. در این راستا پس از ارزیابی داده های آماری گرد آوری شده و رتبه بندی فرایندها، برای هر استراتژی، مدلی ارائه شده که نمایانگر فرایندهای استراتژیک شرکتهای سرمایه‌گذار با توجه به استراتژی در پیش گرفته شده می‌باشد.

بدین ترتیب با فرض اینکه شرکت سرمایه‌گذار، یکی از استراتژی‌های رقابتی؛ اعم از استراتژی رهبری قیمت تمام شده، تمایز و یا تمرکز را پیش رو گرفته است به شناسایی فرایندهای استراتژیک این شرکتها پرداخته شد. در این راستا ابتدا با استفاده از آزمون ناپارامتریک دو جمله‌ای، اهمیت فرایندهای ارائه شده با توجه به دو سطح اهمیت متوسط و بالا مورد ارزیابی قرار گرفت که نتیجه آن در جداول شماره (۱) تا (۳) ارائه گردیده است. سپس، فرایندها با توجه به رتبه میانگین کسب شده بر اساس آزمون فریدمن مرتب شدند و با توجه به دیدگاه ارزیابی متوازن، فرایندهایی که دارای رتبه بالاتر در هر دیدگاهی بودند، به عنوان فرایندهای استراتژیک انتخاب گردیدند. با در نظر گرفتن نتایج کسب شده مدلهای استراتژی رقابتی رهبری قیمت تمام شده، رقابتی تمایز و رقابتی تمرکز به عنوان دستاورد اصلی این تحقیق، برای شرکتهای سرمایه‌گذار ارائه شده است.

مدل استراتژی رقابتی رهبری قیمت تمام شده

بر اساس داده های جدول شماره (۱)، فرایند مدیریت حرفه ای سرمایه‌گذاری از دیدگاه مالی، فرایند مدیریت منابع انسانی از منظر داخلی، فرایند مدیریت خدمات به سهامداران از منظر مشتری و فرایند پیش بینی و تحقیقات بازار از نظر رشد و یادگیری به عنوان فرایندهای استراتژیک شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت با توجه به استراتژی

رقابته رهبری قیمت تمام شده انتخاب شدند. مدل استخراج شده برای این استراتژی در شکل شماره (۳) ارائه گردیده است.

جدول شماره ۱. نتیجه آزمون دوجمله ای و فریدمن در استراتژی رهبری قیمت تمام شده

فرایند	از دیدگاه	نتیجه آزمون دوجمله ای در سطح اهمیت بالا (۴)	نتیجه آزمون سطح اهمیت متوسط (۳)	رتبه فرایند در منظر با توجه به آزمون فریدمن	رتبه فرایند در کل با توجه به آزمون فریدمن
مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری	مالی	عدم رد H_0	رد H_0	۱	۱
تنوع بخشی	مالی	عدم رد H_0	رد H_0	۶	۲
مدیریت نقدینگی	مالی	عدم رد H_0	رد H_0	۱۳	۵
مدیریت ریسک	مالی	عدم رد H_0	رد H_0	۱۱	۴
مدیریت مالی	مالی	عدم رد H_0	رد H_0	۸	۳
رونق دهی نشان تجاری	مشتری	عدم رد H_0	رد H_0	۷	۲
مدیریت منابع انسانی	داخلی	عدم رد H_0	رد H_0	۳	۱
حاکمیت شرکت	داخلی	عدم رد H_0	رد H_0	۱۰	۳
مدیریت خدمات به سهامداران	مشتری	عدم رد H_0	رد H_0	۴	۱
مدیریت روابط با کارگزاران و واسطه‌ها	مشتری	عدم رد H_0	رد H_0	۱۲	۳
خلاقیت و نوآوری	رشد و یادگیری	عدم رد H_0	رد H_0	۵	۲
پیش بینی و تحقیقات بازار	رشد و یادگیری	عدم رد H_0	رد H_0	۲	۱
حمایت فرایندهای سازمانی	داخلی	عدم رد H_0	رد H_0	۹	۲
همسوسازی استراتژیک	داخلی	عدم رد H_0	عدم رد H_0	۱۴	۴

شکل شماره ۳. مدل استراتژی رقابتی رهبری قیمت تمام شده

برای شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت

۱. مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری			مالی
۵. مدیریت نقدینگی	۳. مدیریت ریسک	۴. مدیریت مالی	
۲. تنوع بخشی			مشتری
۱. مدیریت خدمات به سهامداران			
۲. رونق دهی نشان تجاری		۳. مدیریت روابط با کارگزاران و واسطه‌ها	داخلی
۱. مدیریت منابع انسانی			
۲. حمایت فرایندهای سازمانی		۳. حاکمیت شرکت	رشد و یادگیری
۴. همسوسازی استراتژیک			
۱. پیش‌بینی و تحقیقات بازار			رشد و یادگیری
۲. خلاقیت و نوآوری			

مدل استراتژی رقابتی تمایز

بر اساس داده‌های جدول شماره (۲)، فرایند مدیریت تنوع بخشی از نظر مالی، فرایند حمایت فرایندهای سازمانی از منظر داخلی، فرایند مدیریت خدمات به سهامداران از دیدگاه مشتری و فرایند خلاقیت و نوآوری به لحاظ رشد و یادگیری، به عنوان فرایندهای استراتژیک شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت با توجه به استراتژی رقابتی تمایز انتخاب شدند. مدل استخراج شده برای این استراتژی در شکل شماره (۴) آمده است.

جدول شماره ۲. نتیجه آزمون دوجمله ای و فریدمن در استراتژی تمایز

رتبه فرایند در کل با توجه به آزمون فریدمن	رتبه فرایند در منظر با توجه به آزمون فریدمن	نتیجه آزمون دوجمله ای در سطح اهمیت متوسط (۳)	نتیجه آزمون دوجمله ای در سطح اهمیت بالا (۴)	نام منظر	فرایند
۴	۲	رد H_0	عدم رد H_0	مالی	مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری
۲	۱	رد H_0	رد H_0	مالی	تنوع بخشی
۱۰	۵	رد H_0	عدم رد H_0	مالی	مدیریت نقدینگی
۹	۴	رد H_0	عدم رد H_0	مالی	مدیریت ریسک
۸	۳	رد H_0	عدم رد H_0	مالی	مدیریت مالی
۵	۲	رد H_0	عدم رد H_0	مشتری	رونق دهی نشان تجاری
۱۳	۳	عدم رد H_0	عدم رد H_0	داخلی	مدیریت منابع انسانی
۱۴	۴	عدم رد H_0	عدم رد H_0	داخلی	حاکمیت شرکت
۳	۱	رد H_0	رد H_0	مشتری	مدیریت خدمات به سهامداران
۱۱	۳	رد H_0	عدم رد H_0	مشتری	مدیریت روابط با کارگزاران و واسطه‌ها
۱	۱	رد H_0	رد H_0	رشد و یادگیری	خلاقیت و نوآوری
۷	۲	رد H_0	عدم رد H_0	رشد و یادگیری	پیش بینی و تحقیقات بازار
۶	۱	رد H_0	عدم رد H_0	داخلی	حمایت فرایندهای سازمانی
۱۲	۲	عدم رد H_0	عدم رد H_0	داخلی	همسوسازی استراتژیک

شکل شماره ۴. مدل استراتژی رقابتی تمایز برای شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت

۱. تنوع بخشی			مالی
۵. مدیریت نقدینگی	۴. مدیریت ریسک	۳. مدیریت مالی	
۲. مدیریت حرفه ای سرمایه‌گذاری			مشتری
۱. مدیریت خدمات به سهامداران			
۲. رونق دهی نشان تجاری		۳. مدیریت روابط با کارگزاران و واسطه ها	داخلی
۱. حمایت فرایندهای سازمانی			
۲. همسوسازی استراتژیک		۳. مدیریت منابع انسانی	رشد و یادگیری
۴. حاکمیت شرکت			
۱. خلاقیت و نوآوری			
۲. پیش بینی و تحقیقات بازار			

مدل استراتژی رقابتی تمرکز

بر اساس داده های جدول شماره (۳)، فرایند مدیریت حرفه ای سرمایه‌گذاری از منظر مالی، فرایند مدیریت منابع سازمانی از منظر داخلی، فرایند رونق دهی نشان تجاری از منظر مشتری و فرایند پیش بینی و تحقیقات بازار از منظر رشد و یادگیری، به عنوان فرایندهای استراتژیک شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت با توجه به استراتژی رقابتی تمرکز انتخاب شدند. مدل استخراج شده برای این استراتژی در شکل شماره (۵) آمده است.

جدول شماره ۳. نتیجه آزمون دوجمله ای و فریدمن در استراتژی تمرکز

رتبه فرایند در کل با توجه به آزمون فریدمن	رتبه فرایند در منظر با توجه به آزمون فریدمن	نتیجه آزمون دوجمله ای در سطح اهمیت متوسط (۳)	نتیجه آزمون دوجمله ای در سطح اهمیت بالا (۴)	نام منظر	فرایند
۱	۱	رد H_0	رد H_0	مالی	مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری
۳	۲	رد H_0	عدم رد H_0	مالی	تنوع بخشی
۱۳	۵	رد H_0	عدم رد H_0	مالی	مدیریت نقدینگی
۸	۳	رد H_0	عدم رد H_0	مالی	مدیریت ریسک
۱۱	۴	رد H_0	عدم رد H_0	مالی	مدیریت مالی
۵	۱	رد H_0	عدم رد H_0	مشتری	رونق دهی نشان تجاری
۲	۱	رد H_0	عدم رد H_0	داخلی	مدیریت منابع انسانی
۱۰	۳	رد H_0	عدم رد H_0	داخلی	حاکمیت شرکت
۷	۲	رد H_0	عدم رد H_0	مشتری	مدیریت خدمات به سهامداران
۱۲	۳	رد H_0	عدم رد H_0	مشتری	مدیریت روابط با کارگزاران و واسطه‌ها
۶	۲	رد H_0	عدم رد H_0	رشد و یادگیری	خلاقیت و نوآوری
۴	۱	رد H_0	عدم رد H_0	رشد و یادگیری	پیش بینی و تحقیقات بازار
۹	۲	رد H_0	عدم رد H_0	داخلی	حمایت فرایندهای سازمانی
۱۴	۴	رد H_0	عدم رد H_0	داخلی	همسوسازی استراتژیک

شکل شماره ۵. مدل استراتژی رقابتی تمرکز برای شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت

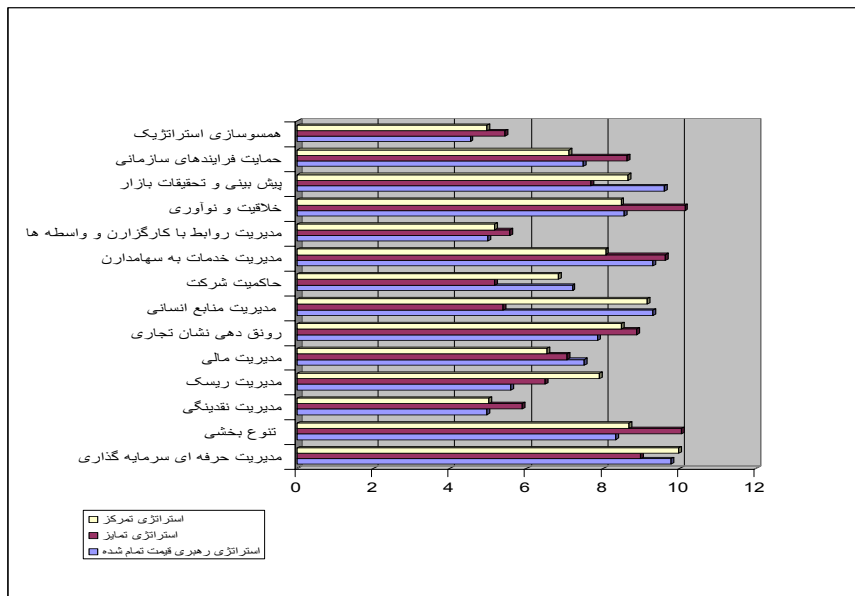
مالی	۱. مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری		
	۲. تنوع بخشی	۳. مدیریت ریسک	۴. مدیریت مالی
مشتری	۱. رونق‌دهی نشان تجاری		
	۲. مدیریت خدمات به سهامداران	۳. مدیریت روابط با کارگزاران و واسطه‌ها	
داخلی	۱. مدیریت منابع انسانی		
	۲. حمایت فرایندهای سازمانی	۳. حاکمیت شرکت	۴. همسوسازی استراتژیک
رشد و یادگیری	۱. پیش‌بینی و تحقیقات بازار		
	۲. خلاقیت و نوآوری		

خلاصه و نتیجه‌گیری مرحله اول

به منظور تعیین عوامل کلیدی موفقیت، ابتدا بایستی فرایندهای استراتژیک، شناسایی شوند. فرایندهایی که بطور مستقیم در تحقق اهداف استراتژیک سازمان مؤثر بوده و در راستای پیاده‌سازی استراتژی بنگاه سهم اساسی دارند، اصطلاحاً فرایندهای استراتژیک نامیده می‌شوند. استراتژیک شدن یک فرایند به صورت مؤثری از استراتژی سازمان تأثیر می‌پذیرد. به همین دلیل فرایندهای استراتژیک، با توجه به سه استراتژی اتخاذ شده رقابتی تمرکز، تمایز و رهبری قیمت تمام شده، مشخص شده‌اند. انتخاب فرایندهای استراتژیک بر اساس رتبه میانگین آزمون فریدمن انجام گرفت و فرایندهای دارای رتبه‌های بالاتر به عنوان فرایندهای استراتژیک انتخاب شدند. از آنجا که طبق دیدگاه ارزیابی متوازن از هر منظر بایستی حداقل یک فرایند به عنوان فرایند استراتژیک انتخاب شود، لذا فرایندهایی که از هر دیدگاهی دارای بالاترین اهمیت هستند، علیرغم رتبه کلی آنها به عنوان فرایندهای استراتژیک انتخاب شدند. مدل‌های ارائه شده در هر استراتژی از دستاوردهای مرحله اول این تحقیق است. بدین ترتیب در استراتژی رقابتی رهبری قیمت تمام شده، فرایندهای مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری، مدیریت خدمات به سهامداران، مدیریت منابع انسانی، پیش‌بینی و تحقیقات بازار؛ و در استراتژی رقابتی تمایز فرایندهای تنوع بخشی؛ مدیریت خدمت به سهامداران، حمایت فرایندهای سازمانی، خلاقیت و نوآوری و درنهایت در استراتژی رقابتی تمرکز فرایندهای

مدیریت حرفه‌ای سرمایه‌گذاری؛ رونق‌دهی نشان تجاری، مدیریت منابع انسانی و پیش‌بینی و تحقیقات بازار، به عنوان فرایندهای استراتژیک شرکتهای سرمایه‌گذار تعیین شدند. این فرایندهای استراتژیک در قالب مدل‌های ارائه شده می‌توانند مبنای اولیه برای استخراج عوامل کلیدی موفقیت در برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی شرکتهای سرمایه‌گذار ایرانی باشند.

شکل شماره ۶. رتبه آزمون فریدمن فرایندهای شرکتهای سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت در استراتژی‌های رقابتی



مرحله دوم:

در متدولوژی عوامل کلیدی موفقیت برای هر سازمان کمتر از ده مورد عوامل کلیدی موفقیت شناسایی می‌شود؛ چرا که منابع سازمان همواره با محدودیت مواجه بوده و به منظور تحقق اهداف سازمان، اولویت بندی تخصیص منابع سازمانی بایستی با توجه به اهمیت این عوامل صورت گیرد. با توجه به خاص بودن این عوامل برای هر سازمانی، در مرحله دوم این

تحقیق، در قالب یک مطالعه موردی، به شناسایی عوامل کلیدی موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری رنا به عنوان یک شرکت سرمایه‌گذار با سرمایه ثابت پرداخته شده است. استراتژی اتخاذ شده در این شرکت؛ استراتژی رقابتی تمرکز است. به منظور شناخت عوامل کلیدی موفقیت، این عوامل از حیث میزان اهمیت، میزان استراتژیک بودن و نیز میزان تفاوت با سایر شرکتهای تجاری و عمومی مورد ارزیابی قرار گرفتند. در گام اول، به منظور بررسی اهمیت عوامل کلیدی موفقیت در شرکت سرمایه‌گذاری رنا از آزمون ناپارامتریک دوجمله‌ای استفاده شد که نتایج آن با توجه به دو سطح اهمیت بالا و متوسط در جدول شماره (۵) ارائه شده است. در گام دوم، با توجه به رتبه میانگین آزمون فریدمن، عوامل کلیدی که دارای اهمیت بیشتر بودند، شناسایی شدند. بر اساس نتایج این آزمون، عوامل کلیدی افزایش بازده سرمایه‌گذاری، افزایش قیمت سهام، کاهش هزینه نهایی سرمایه شرکت و ترویج نشان تجاری به ترتیب به عنوان عوامل کلیدی موفقیت این شرکت شناسایی گردیدند. در این میان سه عامل اول به منظر مالی و عامل چهارم؛ با دیدگاه مشتری ارتباط دارند. از آنجا که طبق دیدگاه ارزیابی متوازن از هر منظر می‌بایست حداقل یک عامل انتخاب شود، در مرحله دوم ارزیابی داده‌ها، عواملی که در هر منظر، دارای اهمیت بالاتر بودند، انتخاب شدند. بدین ترتیب از منظر مالی؛ عامل افزایش بازده سرمایه‌گذاری، از منظر مشتری؛ عامل ترویج نشان تجاری، از منظر داخلی؛ عامل بهره‌وری کارکنان و از منظر رشد و یادگیری؛ عامل شناخت رقبا و عوامل محیطی به عنوان عوامل کلیدی موفقیت این شرکت شناسایی شدند.

در گام بعدی به ارزیابی داده‌های آماری در مورد تفاوت عوامل کلیدی موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری رنا با سایر شرکتهای عمومی و تجاری پرداخته شده است. طبق نتایج آزمون رتبه میانگین فریدمن و آزمون دو جمله‌ای، تفاوت میان اهمیت عوامل کلیدی شرکت سرمایه‌گذاری رنا با دیگر شرکتهای تجاری و اداری به اثبات رسید. در این میان از مجموع نه عامل کلیدی موفقیت که در آزمون دوجمله‌ای با اهمیت شناخته شده بودند، چهار عامل کلیدی افزایش بازده سرمایه‌گذاری، رشد سود هر سهم و قابلیت پیش بینی آن، افزایش قیمت سهام و جذب منابع مالی با کمترین هزینه و کمترین ریسک با عوامل کلیدی موفقیت دیگر شرکتهای تجاری و عمومی، دارای بیشترین تفاوت شناخته شدند.

جدول شماره ۴. عوامل کلیدی موفقیت شرکت سرمایه‌گذاری رنا
(بر اساس دیدگاه ارزیابی متوازن)

شاخص کلیدی موفقیت	عامل کلیدی موفقیت	منظر
افزایش سالانه بازده سرمایه‌گذاری	افزایش بازده سرمایه‌گذاری	منظر مالی
بالا رفتن مقبولیت و نشان تجاری	ترویج نشان تجاری	منظر مشتری
افزایش بهره‌وری کارکنان در همه سطوح	بهره‌وری کارکنان	منظر داخلی
افزایش میزان تخصیص منابع در تحقیقات بازار و شناخت عوامل محیطی	شناخت رقبا و عوامل محیطی	منظر رشد و یادگیری

جدول شماره ۵. نتیجه آزمون دوجمله ای و فریدمن در شرکت سرمایه گذاری رنا

نتیجه آزمون دوجمله ای در سطح اهمیت متوسط (تفاوت CSF)	رتبه در CSF کل	رتبه در CSF منظر	نتیجه آزمون دوجمله ای در سطح اهمیت متوسط (۳) (اهمیت CSF)	نتیجه آزمون دوجمله ای در سطح اهمیت بالا (۴) (اهمیت CSF)	نام منظر	عامل کلیدی موفقیت (CSF)
H ₀ رد	۱	۱	قبول H ₀	قبول H ₀	مالی	افزایش بازده سرمایه گذاری
H ₀ رد	۵	۴	قبول H ₀	قبول H ₁	مالی	رشد سود هر سهم و قابلیت پیش بینی آن
H ₀ رد	۲	۲	قبول H ₀	قبول H ₁	مالی	افزایش قیمت سهام
H ₀ رد	۴	۳	قبول H ₀	قبول H ₁	مالی	جذب منابع مالی با کمترین هزینه و کمترین ریسک
H ₀ رد	۹	۵	قبول H ₁	قبول H ₁	مالی	مدیریت نقدینگی به منظور استفاده صحیح از فرصتهای سرمایه گذاری و بحرانهای نقدینگی
H ₀ رد	۷	۲	قبول H ₀	قبول H ₁	مشتری	رضایت مشتریان و سهامداران
H ₀ رد	۳	۱	قبول H ₀	قبول H ₁	مشتری	ترویج نشان تجاری
H ₀ عدم رد	۱۶	۳	قبول H ₁	قبول H ₁	مشتری	ایجاد روابط بلند مدت و کارا با کارگزاران و واسطه های مالی
H ₀ رد	۸	۱	قبول H ₀	قبول H ₁	داخلی	بهره وری کارکنان
H ₀ رد	۱۱	۳	قبول H ₀	قبول H ₁	داخلی	انجام دوره های آموزشی کارکنان
H ₀ عدم رد	۱۰	۲	قبول H ₁	قبول H ₁	داخلی	انجام ارزیابی عملکرد کارکنان
H ₀ رد	۱۲	۴	قبول H ₁	قبول H ₁	داخلی	پرداخت بر اساس شایستگیهای محوری
H ₀ عدم رد	۱۴	۵	قبول H ₁	قبول H ₁	داخلی	بکارگیری ابزارهای کارا تر به منظور حمایت از فرایندهای سازمانی
H ₀ عدم رد	۱۵	۶	قبول H ₁	قبول H ₁	داخلی	تحقق همسو سازی استراتژیک
H ₀ عدم رد	۱۳	۲	قبول H ₁	قبول H ₁	رشد و یادگیری	استفاده از ایده های کاربردی کارمندان
H ₀ رد	۶	۱	قبول H ₀	قبول H ₁	رشد و یادگیری	شناخت رقبا و عوامل محیطی دیگر

با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در این شرکت؛ گام اول در راستای انجام برنامه‌ریزی استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی، یعنی شناخت اولویتهای سازمانی در این شرکت انجام گرفت. بدین ترتیب عامل کلیدی افزایش بازده سرمایه‌گذاری از منظر مالی، عامل کلیدی ترویج نشان تجاری از منظر مشتری، عامل کلیدی بهره‌وری کارکنان از منظر داخلی و عامل کلیدی شناخت رقبا و عوامل محیطی از منظر رشد و یادگیری به عنوان عوامل کلیدی موفقیت این شرکت با توجه به استراتژی رقابتی تمرکز تعیین شدند. با توجه به عوامل کلیدی موفقیت شناسایی شده در این شرکت و همچنین مطالعه سیستم‌های اطلاعاتی حاضر در این شرکت، مدل ارزیابی متوازن این شرکت در جدول شماره (۶) ارائه شده که می‌تواند با توجه به نیازمندیهای اطلاعاتی، راهنمای عملی برای توسعه سیستم‌های اطلاعاتی و تخصیص منابع با توجه به اولویت و اهمیت آنها در این شرکت باشد.

جدول شماره ۶. مدل ارزیابی متوازن شرکت سرمایه‌گذاری رنا

منظر	عامل کلیدی موفقیت	رتبه از لحاظ اهمیت	رتبه از لحاظ میزان تفاوت با سایر شرکتها	نیازمندیهای اطلاعاتی
مالی	افزایش بازده سرمایه‌گذاری	۱	۷	سیستم‌های تجزیه و تحلیل پرتفوی سهام
مالی	رشد سود هر سهم و قابلیت پیش بینی آن	۵	۵	سیستم‌های جامع مدیریت مالی
مالی	افزایش قیمت سهام	۲	۱	سیستم‌های تجزیه و تحلیل بازار
مالی	جذب منابع مالی با کمترین هزینه و کمترین ریسک	۴	۴	سیستم‌های جامع مدیریت مالی
مالی	مدیریت نقدینگی به منظور استفاده صحیح از فرصتهای سرمایه‌گذاری و بحرانهای نقدینگی	۹	۱۲	سیستم‌های جامع مدیریت نقدینگی
مشتری	رضایت مشتریان و سهامداران	۷	۱۶	سیستم‌های ارزیابی رضایت مشتریان - سیستم‌های CRM
مشتری	ترویج نشان تجاری	۳	۸	تبلیغات - ارتقا - سیستم‌های اطلاع‌رسانی
مشتری	ایجاد روابط بلند مدت و کارا با کارگزاران و واسطه‌های مالی	۱۶	۱۵	پایگاه داده‌های کارگزاران - واسطه‌ها
داخلی	بهره‌وری کارکنان	۸	۱۱	ایجاد سیستم‌های انگیزشی
داخلی	انجام دوره‌های آموزشی کارکنان	۱۱	۶	ایجاد دوره‌های آموزشی - سیستم‌های آموزشی تحت وب
داخلی	انجام ارزیابی عملکرد کارکنان	۱۰	۱۳	اجرای ارزیابی عملکرد کارکنان
داخلی	پرداخت بر اساس شایستگیهای محوری	۱۲	۹	پرداخت بر اساس میزان عملکرد
داخلی	بکارگیری ابزارهای کارا تر به منظور حمایت از فرایندهای سازمانی	۱۴	۱۴	استفاده از فناوری اطلاعات در فرایندهای سازمانی
داخلی	تحقق همسو سازی استراتژیک	۱۵	۱۰	استفاده از کارت امتیازدهی متوازن در بخشهای سازمانی
رشد و یادگیری	استفاده از ایده‌های کاربردی کارمندان	۱۳	۳	برگزاری جلسات گروهی به منظور افزایش مشارکت
رشد و یادگیری	شناخت رقبا و عوامل محیطی دیگر	۶	۱۴	سیستم‌های اطلاعاتی محیطی

پی‌نوشتها:

۱. ریموند پی نو، *مدیریت مالی*. ترجمه علی جهانخانی و علی پارساییان، تهران: انتشارات سمت، ۱۳۷۹.
 ۲. گری دسلر، *مدیریت منابع انسانی*. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۸.
 ۳. استیو کلارک، *مدیریت استراتژیک سیستم‌های اطلاعاتی*. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۸۲.
 ۴. جفری هریسون، *مدیریت استراتژیک*. ترجمه بهروز قاسمی، تهران: نشر آبتین، ۱۳۸۰.
 ۵. کاپلان و نورتون، *سازمان استراتژی محور*. ترجمه پرویز بختیاری، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
 ۶. اردستانی، صالح. «الزامات سازماندهی به شکل هلدینگ برای سیستم‌های مالی شرکتها در ایران». *پایان نامه کارشناسی ارشد*، دانشگاه علامه طباطبائی، (۱۳۷۳).
 ۶. خاکی، غلامرضا. *مورد کاوی و مورد نگاری در مدیریت*. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۳.
 ۷. عبده تبریزی، حسین. *مبانی بازارها و نهادهای مالی*. تهران: مؤسسه انتشارات آگاه، ۱۳۷۶.
 ۸. روستا، احمد و ونوس، داور. *مدیریت بازاریابی*. تهران: انتشارات سمت، ۱۳۸۰.
9. Albert L. Lederer, Vijay Sethi. "The Implementation of Strategic Information Systems Planning Methodologies"., *Mis Quarterly*, (Sep 1988).
 10. Bowman, B. Davis & Wetherebe, J. "Three Stage Model of MIS Planning"., *Information and Management*, (1983).
 11. Byrd, T. A., Sambamurthy, V., and Zmud, R.W. *An Examination of IT Planning in a Large*, Decision Sciences 26, Diversified Public Organization. 1995.
 12. Elroy Dimson & Carolia Minio. "Financial Markets, Institution and Instruments"., Closed-end Funds: A Survey, Vol.8, No. 2, (1999).
 13. Gold, M. & Campbell, A. & Alexander, M. *Corporate Level Strategy*. New York: John Wiley & Sons., 1994.
 14. Financial Service Agency, "Guideline for Financial Conglomerate Supervision"., *Harvard Bus. Rev.*, Vol. 54, (2005).
 15. Henderson, J. C. & Venkatraman, N. "Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organisations"., *IBM Systems Journal*, 32(1), (1993).
 16. [http://dictionary.laborlawtalk.com/Conglomerate_\(company\)](http://dictionary.laborlawtalk.com/Conglomerate_(company))
 17. International Standard Industrial Classification of all Economic Activities, Rev. 3.1. New York: United Nations, Statistic Division, (2004).

18. John. E Core, Robert W. Holthausen, David. F. Larcker. "Corporate Governance, Chief Executive Officer Compensation, and Firm Performance"., *Journal of Financial Economics*, No. 51, (1999).
19. Kaplan, Robert S. and David P. Norton. "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance"., *Harvard Business Review* 70, No.1, (January-February 1992).
20. M. Khomyakov, L. Bider, *New Technology, Great Opportunities, How to Exploit them*. Enterprise Information Systems IV, Kluwer 2003.
21. King W. R. "How Effective is your Information System Planning Long Range Planning", Vol. 21, No. 5, (1988).
22. Lederer, A. L. Salmela, H. "Toward a Theory of Strategic Information Systems Planning" ., *Journal of Strategic Information Systems*, Vol.5, No.3, (1996).
23. Mc Lean, E. R., and Soden, J. V. "Strategic Planning for MIS: A Conceptual Framework"., *AFIPS Conference Proceedings*, 1976 National Computer Conference, Vol. 45, AFIPS Press, Montvale, NJ, (June 1976).
24. Mullen, M., Willigan, W. "How to Make the most of Intellectual Capital"., *Financial Times*, Section: Inside Track, (November 27, 2000).
25. Paul. S. Stevence, "Improving Mutual Fund Risk Disclosure"., *Investment Company Institute Perspective*, Vol.1, No.2, (November 1995).
26. Reich, B. H., I. Benbasat. "Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives". *MIS Quart.* No.20, (1996).
27. Rockart J. F., "Chief Executives Define their Own Data Needs"., *Harvard Business Review*, (1979).
28. S. Moayer & P. Hanafizade, Defining the key Indicators of Critical Success Factors for Information Systems Strategic Planning in Holding Companies: Studying the Iranian Managerial Holding Companies., *Beijing*, China, (2005).
29. Segars A. H and Grover V. "Profiles of Strategic Information Systems Planning"., *Information System Research*, Vol. 10, No. 3, (September 1999).
30. UBS Investment Research, *Closed-end Funds*. (London, UBS AG, 2003).
31. Us Securities and Exchanges Commission, Online Publications, <http://www.sec.gov>