

## فصل اول

### ماهیت مدیریت استراتژیک

**تعریف مدیریت استراتژیک:** هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

**مراحل مدیریت استراتژیک:** تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها و ارزیابی استراتژی ها.

**سطوح مدیریت استراتژیک:** سطح کل شرکت، سطح واحد کسب و کار استراتژیک و سطح وظیفه ای.

**وظیفه مدیریت استراتژیک به گفته پیتر دراگر:** نگاه کردن به سازمان از زاویه ماموریت شرکت.

**بیانیه ماموریت:** سندی است که یک سازمان را از سایر سازمان ها جدا می کند. ماموریت سازمان نشان دهنده طیف فعالیت از نظر محصول و بازار می شود.

**فرصت ها و تهدیدات خارجی:** رویدادها و روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی، محیطی، سیاسی، قانونی، دولتی، فناوری و رقابتی است که می توانند به میزان زیادی در آینده به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت ها و تهدیدها به میزان زیادی از کنترل سازمان خارج هستند.

**نقاط قوت و ضعف داخلی:** در زمره فعالیت های قابل کنترل سازمان قرار می گیرند که سازمان آنها را به شیوه عالی یا بسیار ضعیف انجام می دهد.

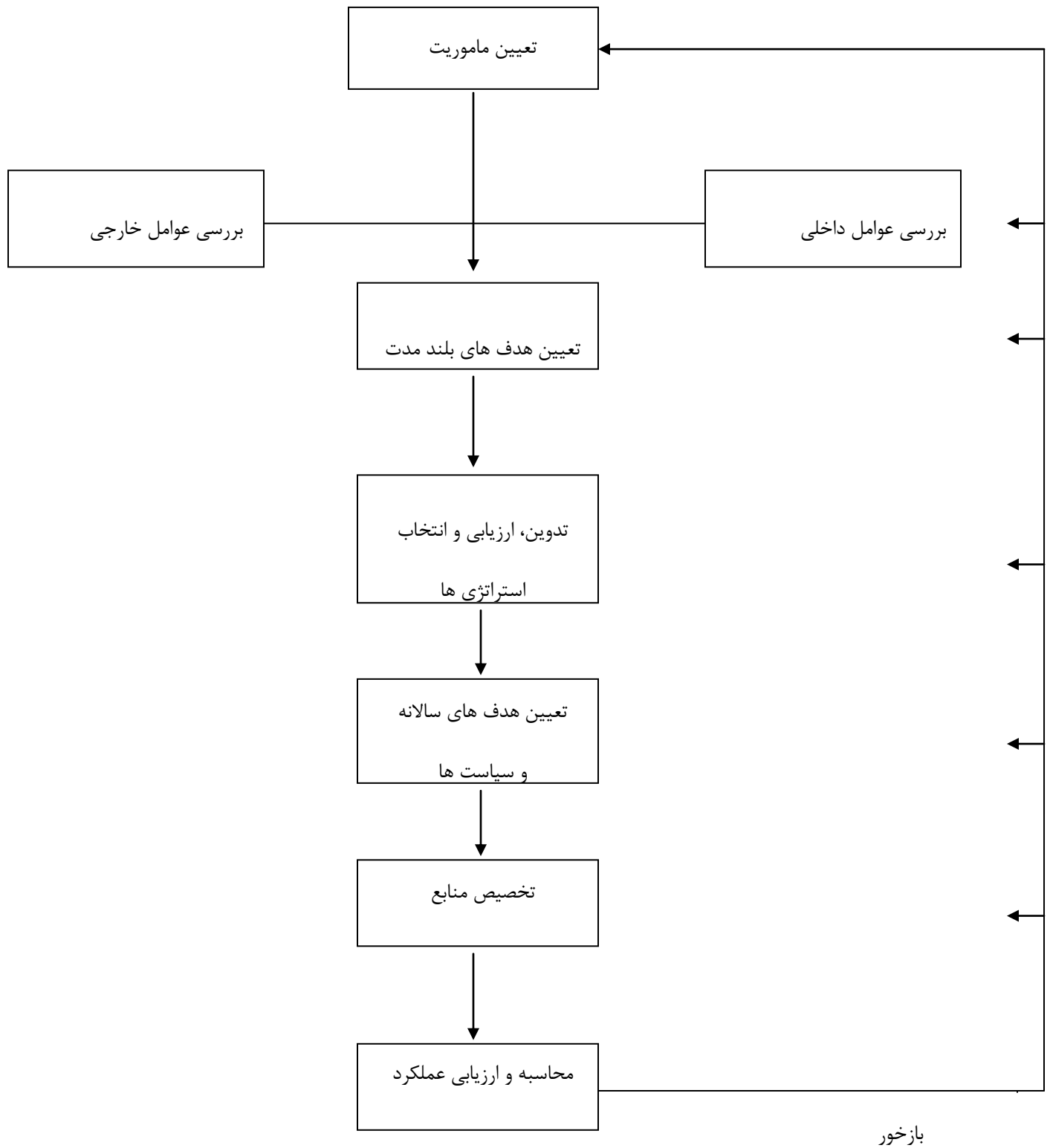
**هدف های بلند مدت:** هدف های بلند مدت نتیجه های خاصی است که سازمان می کوشد در تامین مأموریت خود به دست آورد. مقصود از دوره بلند مدت دوره ای است که بیش از یک سال باشد.

**استراتژی:** استراتژی ها ابزاری هستند که شرکت می تواند بدان وسیله به هدف های بلند مدت خود دست یابد.

**هدف های سالانه:** هدف های کوتاه مدت هستند که شرکت برای رسیدن به هدف های بلند مدت باید به آنها دست یابد. این هدف ها مانند هدف های بلند مدت باید قابل سنجش، به صورت کمی، چالشگر، واقعی، سازگار با سایر هدف ها و اولویت بندی شده باشد.

**سیاست ها:** سیاست ابزاری است که بدان وسیله به هدف های سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دست یابی به هدف های اعلان شده رعایت می کند.

## الگوی مدیریت استراتژیک



**اصول اخلاقی و مدیریت استراتژیک:** اصول راهنما در سازمان که رهنمودی برای تصمیمی گیری و رفتارها خواهد بود. در سازمان اصول اخلاقی خوب از پیش شرط های مدیریت استراتژیک خوب است؛ اصول اخلاقی خوب یعنی شرکت خوب.

## فصل دوم

### استراتژی ها در عمل

#### انواع استراتژی ها

#### استراتژی های یکپارچگی

**یکپارچگی عمودی به بالا (Forward integration):** به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده فروشی ها. در اجرای این استراتژی یکی از راه های اثر بخش واگذاری حق امتیاز است.

**یکپارچگی عمودی به پایین (Backward integration):** به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه. نکته مورد توجه اینکه صناعی که به منابع عرضه مواد جهانی دسترسی دارند، از روشی برعکس یعنی ادغام زدایی استفاده می کنند. روش دیگر Outsourcing است که شرکت ها عرضه کنندگان و فروشندگان را به جان یکدیگر می اندازند.

**یکپارچگی افقی (Horizontal integration):** به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر شرکت های رقیب. این استراتژی شامل ادغام، خریدن شرکت رقیب یا بلعیدن می شود. این استراتژی بیشتر به منظور دست یابی به صرفه جویی به مقیاس و انتقال شایستگی ها انجام می گیرد.

#### استراتژی های متمرکز (Intensive Strategies)

**رسوخ در بازار (Market penetration):** بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش هایی که در زمینه بازاریابی انجام می شود. شامل افزایش تعداد فروشندگان، ترویج گسترده و افزایش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات.

توسعه بازار (Market development): عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید.

توسعه محصول (Product development): بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید آن محصولات و خدمات. معمولاً این استراتژی مستلزم هزینه‌های بسیار زیاد R&D می‌شود.

### استراتژی‌های تنوع

تنوع همگون (Concentric diversification): شرکت می‌کوشد محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزاید.

تنوع افقی (Horizontal diversification): شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط، به محصولات و خدمات خود می‌افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می‌کند. خطر این استراتژی بدلیل آشنا بودن شرکت با مشتریان از استراتژی تنوع ناهمگون کمتر است.

تنوع ناهمگون (conglomerate diversification): شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود به بازار عرضه می‌کند.

در کل باید گفت استراتژی‌های تنوع روز به روز شهرت خود را از دست می‌دهند.

### استراتژی‌های تدافعی

مشارکت (Joint venture): در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می‌دهند و از فرصت پیش آمده بهره‌برداری می‌نمایند. نمونه‌های این شرکت‌ها شامل شرکت تضامنی تحقیق و توسعه، توزیع کالا و ... برای اینکه تشریک مساعی موفق باشد باید هر یک از شرکت‌ها دارای ویژگی خاص مانند فناوری پیشرفته، سیستم توزیع، واحد تحقیقاتی یا توان تولید باشد.

کاهش (Retrenchment): گروه‌بندی جدید در دارایی‌ها و هزینه‌ها برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود. هدف کاهش این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم کند.

واگذاری: فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان را واگذاری (هرس کردن) می‌نامند. این استراتژی اغلب برای تامین سرمایه استفاده می‌شود. گاهی نیز به عنوان بخشی از استراتژی تجدید ساختار به حساب می‌آید، زیرا شرکت می‌کوشد بدان وسیله واحدهایی که سود آور نیستند یا به سرمایه زیادی نیاز دارند بفروشد.

**انحلال (Liquidation):** فروش تمام دارایی ها به ارزش واقعی را انحلال گویند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده است ولی از نظر عاطفی استراتژی بسیار مشکلی به حساب می آید.

**ترکیب (Combination strategy):** بسیاری از شرکت ها در صدد بر می آیند دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان در هم ترکیب نمایند، ولی اگر دامنه این فعالیت بیش از اندازه گسترش یابد استراتژی ترکیب دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود.

## رهنمودهای اجرای استراتژی ها

### یکپارچگی عمودی به بالا:

- پرهزینه بودن یا غیر قابل اعتبار بودن توزیع کنندگان فعلی یا عدم توانایی آنها در برآوردن نیازهای شرکت
- عدم توان یا ظرفیت لازم شرکت های پخش
- هنگامی که شرکت در یک صنعت روبه رشد به رقابت می پردازد و انتظار می رود این روند با سرعت بیشتری گسترش یابد، در این وضعیت این استراتژی مانع از این می شود که سازمان فعالیت های خود را متنوع سازد
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است
- هنگامی که از نظر تولید محصولات با ثبات دارای مزیت بسیار بالایی است. این استراتژی موجب افزایش تقاضا می شود.
- هنگامی که شرکت های پخش یا توزیع کننده کنونی دارای سود ناویژه بسیار بالایی هستند.

### یکپارچگی عمودی به پایین:

- عرضه کنندگان فعلی قیمت ها را بسیار بالا منظور می نمایند، قابل اعتماد نیستند یا عدم توانایی آنها در تامین مواد اولیه مورد نیاز
- هنگامی که عده عرضه کنندگان مواد اولیه اندک و عده شرکت های رقیب بسیار زیاد است.
- هنگامی که شرکت در یک صنعت روبه رشد به رقابت می پردازد و انتظار می رود این روند با سرعت بیشتری گسترش یابد، در این وضعیت این استراتژی مانع از این می شود که سازمان فعالیت های خود را متنوع سازد
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه یا منابع انسانی مورد نیاز است
- هنگامی که مزیت ناشی از قیمت های ثابت از اهمیت بالایی برخوردار باشند. (امکان تثبیت قیمت از این طریق)
- هنگامی که عرضه کنندگان کنونی از سود ناویژه بالایی برخوردار باشند
- یک سازمان احساس نیاز می کند که باید منابع مرود نیاز را به سرعت بدست آورد.

## یکپارچگی افقی

- هنگامی که یک سازمان بدون نقض قوانین ضد انحصاری بتواند در یک بازار خاص یا منطقه از ویژگی های انحصاری استفاده نماید.
- هنگامی که سازمان در یک صنعت رو به رشد رقابت می کند.
- هنگامی که استفاده نمودن از پدیده ای به نام صرفه جویی به مقیاس به عنوان یک مزیت رقابتی به حساب می آید.
- هنگامی که سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد و بتواند یک سازمان بزرگ را به شیوه ای موفقیت آمیز اداره نماید.
- در زمانی که شرکت های رقیب بدلیل کاهش فروش در صنعت عملکرد ضعیفی دارند این استراتژی نمی تواند اثر بخش باشد.

## رسوخ در بازار

- هنگامی که بازارهای کنونی از نظر نوع خاصی از محصول یا خدمت اشباع نشده باشند.
- هنگامی که میزان مصرف مشتریان کنونی سیر صعودی می پیماید یا احتمال بالا رفتن نرخ مصرف بسیار زیاد است.
- هنگامی که سهم بازار شرکت های بزرگ رقیب رو به کاهش است، در حالیکه در صنعت مزبور فروش سیر صعودی می پیماید.
- هنگامی که همبستگی بین فروش و هزینه های بازاریابی بسیار بالا است.
- هنگامی که پدیده صرفه جویی به مقیاس به صورت یک مزیت رقابتی درآمده است.

## توسعه بازار

- هنگامی که کانال های توزیع جدید، قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت خوب وجود داشته باشند.
- هنگامی که سازمان کاری را که انجام می دهد بسیار موفق است.
- هنگامی که بازار دست نخورده یا اشباع نشده وجود داشته باشد.
- سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد.
- سازمان دارای ظرفیت مازاد باشد.
- سازمان در صنعتی به فعالیت می پردازد که سرعت جهانی می شود.

## توسعه محصول

- سازمان دارای محصولاتی بسیار موفق است و این محصولات در چرخه عمر به مرحله اشباع رسیده اند. در اینجا مقصود این است که باید نظر مشتریان اشباع شده را متوجه محصولاتی جدید نمود که سازمان در سایه تجربه های مثبت بر روی محصولات کنونی خود اقدام به تولید و ارائه آنها نموده است.
- هنگامی که سازمان در صنعتی به رقابت می پردازد که از نظر فناوری دارای رشدی بسیار بالا است.
- شرکت ای رقیب محصولاتی مرغوب تر و با کیفیتی بهتر و قیمت های رقابتی تر عرضه نمایند.
- سازمان در صنعتی فعالیت می کند که دارای رشد بسیار بالایی است.
- توانایی بالای سازمان در امر تحقیق و توسعه.

## تنوع همگون

- سازمان در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشد بسیار کند دارد به رقابت می پردازد.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط می تواند موجب افزایش فروش چشمگیر محصولات کنونی شود.
- برای شرکت این امکان وجود دارد که محصولاتی جدید و غیر ذی ربط در بازاری که قیمت ها بسیار رقابتی است عرضه نماید.
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط دارای فروش فصلی است و این فروش فصلی با فروش فصلی محصولات کنونی سازمان متفاوت است.
- هنگامی که محصولات کنونی سازمان از نظر چرخه حیات عمر محصول، مسیر رو به افول را می پیماید.
- سازمان دارای یک تیم مدیریت بسیار قوی است.

## تنوع ناهمگون

- صنعت اصلی که سازمان در آن به فعالیت مشغول است، از نظر سود و فروش سالانه سیر نزولی می پیماید.
- سازمان دارای منابع و سرمایه لازم جهت ورود به صنعت جدید است.
- زمانی که سازمان فرصتی مناسب برای خرید شرکتی که در زمینه غیر ذی ربط فعالیت می کند را پیدا می کند (زمان مناسب برای سرمایه گذاری).
- بین شرکت کنونی و شرکتی که قرار است خریداری شود از نظر مالی، پدیده هم افزایی وجود دارد.
- هنگامی که بازارهای کنونی در حال اشباع شدن است.



## تنوع افقی

- شرکت بتواند با افزودن محصولات جدید و غیر ذی ربط درآمدهای ناشی از فروش محصولات و خدمات کنونی را به میزان چشمگیری افزایش دهد.
- سازمان در یک بازار رقابتی یا در صنعتی بدون رشد یا آهنگ رشد کند به رقابت می پردازد.
- سازمان بتواند از کانال های توزیع کنونی استفاده کند و محصولات جدید را به مشتریان کنونی عرضه نماید.
- در مقایسه با محصولات کنونی شرکت، محصولات جدید دارای الگوی فروشی مغایر با چرخه حیات تولید محصولات کنونی باشند.

## مشارکت

- امکان استفاده از مدیریت محلی هنگامی که مشارکت در کشور خارجی انجام می شود و بدین گونه از خطهای ناشی از اعزام مدیران کم تجربه بین المللی بکاهد.
- هنگامی که ویژگی های دو شرکت رقیب مکمل یکدیگرند.
- هنگامی که یک طرح بسیار سود آور است و به سرمایه بسیار زیادی نیاز دارد و دارای ریسک بالایی است.
- هنگامی که دو یا چند شرکت کوچکتر توان رقابت با شرکت بزرگ را نداشته باشند.
- هنگامی که در بازار احساس می شود باید نوعی فناوری جدید به سرعت عرضه شود.

## کاهش

- هنگامی که یک سازمان دارای یک ویژگی بسیار متمایز است ولی نتوانسته است پس از چند سال به هدف های بلند مدت و کوتاه مدت خود دست یابد.
- هنگامی که در یک صنعت سازمان در وضعی بسیار ضعیف قرار دارد.
- هنگامی که عدم کارایی، سود آوری اندک، روحیه پایین کارکنان و فشارهای سهامداران برای بهبود عملکرد موجب فلج شدن سازمان می شود.
- هنگامی که سازمان برای رویارویی با موارد زیر در مضيقه باشد: بهره برداری از فرصت های خارجی، به حداقل رساندن تهدیدات خارجی، سود جستن از نقاط قوت داخلی و کم کردن نقاط ضعف داخلی.
- هنگامی که رشد سازمان با چنان سرعتی بوده است که ناگزیر به کاهش گردد.

## واگذاری

- هنگامی که سازمان از استراتژی کاهش استفاده کرده ولی در این راه ناتوان مانده و نتوانسته به هدف های اصلاحی دست یابد.
- هنگامی که یکی از بخش های شرکت به منابع زیادی نیاز دارد، بسیار بیش از آنکه شرکت می تواند تامین نماید.
- هنگامی که یک بخش شرکت مسئول عملکرد ضعیف کل شرکت قلمداد شود.
- هنگامی که یک بخش از شرکت با بقیه ناسازگار باشد (وصله ناجور)؛ به سبب وجود بازارها، مشتریان، مدیران، کارکنان، ارزش ها، یا نیازهای متقابل.
- هنگامی که شرکت به سرعت نیاز به مقدار زیادی پول نقد داشته باشد و نتواند آنرا از منابع دیگر تامین نماید.
- هنگامی که نقض قوانین ضد انحصاری باعث تهدید سازمان شود.

## انحلال

- هنگامی که سازمان به صورت همزمان از دو استراتژی کاهش و واگذاری استفاده کرده در حالیکه هیچ یک از این دو موفق نبوده است.
- هنگامی که تنها راهی که برای شرکت باقی مانده است اعلان ورشکستگی است.
- سهامداران شرکت بپندارند که از طریق فروش دارایی های شرکت زیان حاصل به کمترین مقدار ممکن می رسد.

## ادغام (Acquisition)، تملیک (Merger)، بلعیدن (Takeover) و خرید استقراضی (Leveraged buyout)

تملیک: یک سازمان بزرگ سازمان کوچک تر را خریداری می نماید.

ادغام: دو سازمان با اندازه های همانندیکی می شوند و به صورت یک شرکت در می آیند.

بلعیدن: هنگامی که یکی از طرف های معامله به هنگام ادغام نسبت به این عمل رضایت نداشته باشند نوع ادغام را بلعیدن شرکت می نامند.

خرید استقراضی: شرکتی سهام عمده شرکت دیگر را می خرد و برای باز پرداخت وام های گرفته شده دارایی های خریداری شده را به گرو یا رهن می گذارد.

## استراتژی های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر

در دهه ۱۹۸۰ سه کتاب با عناوین استراتژی های رقابتی، مزیت های رقابتی و مزیت های رقابتی ملت ها منتشر کرد.

**استراتژی رهبری هزینه ها:** از دلایل اصلی استفاده از یکپارچگی عمودی و افقی رهبری در هزینه ها است. ولی باید رهبری در هزینه ها را همگام با متمایز ساختن محصولات و خدمات به کار برد. عوامل اثر گذار بر این استراتژی صرفه جویی به مقیاس، منحنی یادگیری، درصد ظرفیت مورد استفاده و رابطه با عرضه کنندگان و توزیع کنندگان است.

چه زمانی مناسب: مشتریان نسبت به قیمت حساس، عدم وجود مشتری زیاد برای محصولات متمایز، عدم تفاوت قائل شدن مشتریان برای نام های تجاری مختلف و وجود تعداد زیادی خریدار با توان های بالقوه چانه زدن.

**استراتژی های تمایز:** به این معنی نیست که بهره مند شدن از مزیت رقابتی تضمین گردد بویژه اگر محصولات استاندارد بتوانند به میزان زیادی نیازهای مشتریان را تامین کنند یا اگر شرکت های رقیب بتوانند از شرکتی که دارای ویژگی های متمایز است تقلید نمایند. عرضه موفقیت آمیز محصولات متمایز این است که شرکت مربوطه می تواند از نظر محصول می تواند از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار باشد، هزینه های کمتری به مصرف برساند، آرامش بیشتری دارد و از ویژگی های بیشتری برخوردار است. استراتژی توسعه محصول نمونه ای است که شرکت از استراتژی متمایز ساختن بهره می گیرد. در نهایت برای اجرای موفقیت آمیز این استراتژی باید واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی با هم کاملاً هماهنگ باشند.

**استراتژی های متمرکز:** تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام اینکه، این موفقیت از نظر شرکت های عمده و رقیب، از اهمیت زیادی برخوردار نباشد. استراتژی های رسوخ در بازار و توسعه بازار در این استراتژی به کار گرفته می شوند. این استراتژی زمانی موفق خواهد بود که آنرا با استراتژی های رهبری در هزینه ها و متمایز ساختن محصولات درآمیزند.

زمانی بسیار موفق که سلیقه های مشتریان بسیار متمایز باشند. همچنین حضور رقبای قوی و یا تغییر سلیقه مشتریان این استراتژی را تهدید می کند.

## فصل سوم

### ماموریت سازمان

**بیانیه ماموریت:** بیانگر چشم اندازهای بلند مدت سازمان در قالب آنچه که می خواهد باشد و کسانی که می خواهد به آنها خدمتی ارائه دهد، است.

**بیانیه ماموریت شرکت بارنت بانک:** ماموریت بارنت این است که از طریق خلق کردن و سود جستن از رهبری در بازار، ارائه خدماتی با بالاترین کیفیت ممکن به مشتریان و نیز خدماتی که از نظر مالی سود آور باشد برای مالکان، مشتریان و کارکنان بانک ایجاد ارزش نماید. به هنگام عرضه خدمات می کوشد به مشتریان و شرکت های جامعه خود خدماتی کامل عرضه نماید و در زمینه های ذی ربط خدمات مشاوره ای ارائه نماید. ما می کوشیم با کمترین هزینه ممکن بهترین خدمات را ارائه نموده و در بازار پیشرو باشیم.

**ویژگی های ماموریت سازمان از دیدگاه ورن مک جینیز:** (۱) سازمان را بدان گونه که هست و آنچه در نظر دارد بشود معرفی نماید، (۲) به اندازه ای محدود باشد که بعضی از فعالیت های مخاطره آمیز را حذف کند و بدان اندازه گسترده و وسیع باشد که نوید رشد خلاق و نوآوری را بدهد، (۳) سازمان را از سایر سازمانها متمایز کند، (۴) به عنوان چارچوبی عمل کند که بدان بتوان وسیله فعالیت های کنونی و آینده را ارزیابی کرد و سرانجام، (۵) به حد کافی واضح و آشکار باشد تا همه اعضای سازمان بتوانند آنرا درک نمایند.

**مقایسه چشم اندازهای سازمان با ماموریت سازمان:** بیانیه ماموریت سعی در پاسخ به سوال "ما به چه کاری مشغول هستیم؟" است و سند چشم انداز به سوال "ما می خواهیم چه بشویم؟" پاسخ می دهد.

**ماموریت شرکت آموکو:** آموکو یک شرکت جهانی است که در صنعت نفت و مواد عالی فعالیت می کند، ما در صدد کشف منابع نفت بر می آییم و محصولات و خدماتی با کیفیت عالی به مشتریان عرضه می نماییم. شرکت ما این مسئولین را احساس می کند که، از نظر مالی بازدهی مناسب نصیب سهامداران نماید، رشد بلند مدت را تضمین کند و نسبت به محیط و جامعه به تعهدات خود عمل کند.

**چشم انداز آموکو:** شرکت آموکو در سطح جهانی فعالیت می کند. مردم، کارکنان، مشتریان، شرکت های رقیب و سرمایه گذاران، آنرا به عنوان شرکتی مشهور می شناسند. ما خود را به عنوان محک یا معیاری درآورده ایم که سایر شرکت ها عملکرد خود را در مقایسه با ما می سنجند. نوآوری، خلاقیت و کارهای تیمی افراد ما و نیز برخورداری از توانایی هایی که می توانیم بدان وسیله در برابر تغییرات واکنشی اثر بخش نشان دهیم و سرانجام خلق فرصت ها به صورت محک یا معیاری در آمده است که زبانزد همگان است.

## اجزای تشکیل دهنده ماموریت سازمان:

۱. مشتریان: مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
۲. محصولات یا خدمات: محصولات و خدمات عمده شرکت چیست؟
۳. بازارها: از نظر جغرافیایی شرکت در کجا رقابت می کند؟
۴. فناوری: آیا شرکت از پیشرفته ترین فناوری ها استفاده می کند؟
۵. توجه به بقا رشد و سود آوری: آیا شرکت برای رشد و سود آوری از تعهدات لازم برخوردار است؟
۶. فلسفه: باورها، ارزش ها، آرزوها و اولویت های اصلی اخلاقی شرکت چیست؟
۷. ویژگی ممتاز: شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی ممتاز است؟
۸. توجه به تصور مردم: آیا شرکت نسبت به مسائل اجتماعی، جامعه و محیطی واکنش مناسب نشان می دهد؟
۹. توجه به کارکنان: آیا کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می آیند؟

## فصل چهارم

### بررسی عوامل خارجی

**هدف از بررسی عوامل خارجی:** تهیه فهرست نهایی از فرصت هایی که می توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیداتی که می توان از آنها احتراز نمود.

### طبقه بندی نیروهای خارجی:

۱. نیروهای اقتصادی
۲. نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی
۳. نیروهای سیاسی، دولتی و قانونی
۴. نیروهای فناوری
۵. نیروهای رقابتی

فرایند بررسی عوامل خارجی: مهمترین امر همکاری کارکنان و مدیران برای بررسی عوامل خارجی است. در قدم اول باید اطلاعات محرمانه درباره روندهای اجتماعی، فرهنگی بوم شناسی، محیطی، اقتصادی، سیاسی، حقوقی، دولتی و فنی از شرکت های رقیب جمع آوری شود و آنها را به صورت مرتب به کمیته بررسی عوامل خارجی ارائه کرد. سپس در جلسه ای با حضور مدیران از آنها خواست که این فرصت ها و تهدیدات را اولویت بندی کنند.

### عوامل مهمی که موجب موفقیت شرکت می شوند از دیدگاه فراند دارای ویژگی های زیر هستند:

۱. از نظر دست یابی به هدف های سالانه و بلند مدت دارای اهمیت ویژه ای هستند.
۲. قابل سنجش یا اندازه گیری باشند.
۳. عده آنها نسبتا اندک و انگشت شمار باشد.
۴. در همه شرکت های رقیب کاربرد داشته باشند.
۵. در سلسله مراتب سازمانی قرار گیرند، تعدادی مربوط به کل شرکت باشند، وبقیه نیز در سطح بخشی و وظیفه ای قابل ملاحظه باشند.

### متغیرهای اصلی اقتصادی را که باید در نظر داشت:

- وجود اعتبار
- سطح درآمد قابل تصرف
- میل به مصرف بیشتر
- نرخ بهره
- نرخ تورم
- صرفه جویی به مقیاس
- نرخ بازار پول
- کسر بودجه دولت
- روند تولید ناخالص داخلی
- الگوی مصرف
- روند بیکاری
- سطح بهره وری کارکنان
- ارزش دلار در بازارهای جهانی

- روند بازار بورس
- شرایط اقتصادی کشورهای جهان
- عوامل صادرات و واردات
- جابه جایی تقاضا برای گروه های مختلف کالاها و خدمات
- تفاوت درآمد در مناطق و گروه های مختلف مصرف کننده
- نوسان قیمت
- سیاست های پولی
- سیاست های مالی
- نرخ مالیات

#### متغیرهای اصلی اجتماعی، فرهنگی، بوم شناسی و محیطی

- نرخ زاد و ولد
- تعداد گروه های ذی نفع
- میزان ازدواج
- تعداد طلاق
- تعداد تازه تولدها
- تعداد مرگ و میر
- نرخ مهاجرت (ورودی و خروجی)
- برنامه های تامین اجتماعی
- امید به زندگی
- درآمد سرانه
- محل فروشگاه های زنجیره ای، واحدهای تولیدی و سازمان خدماتی
- نگرش نسبت به تجارت
- شیوه زندگی
- میانگین درآمد قابل تصرف
- اعتماد به دولت
- نگرش به کار
- عادت خرید
- رعایت اصول اخلاقی
- نگرش به پس انداز

- نقش جنسیت
- نگرش به سرمایه گذاری
- برابری نژادی
- استفاده از وسایل کنترل جمعیت
- میانگین سطح تحصیلات
- مقررات دولت
- نگرش درباره گذراندن زمان بیکاری
- نگرش درباره کیفیت محصول
- نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری
- نگرش درباره خارجی ها
- هدر ندادن انرژی
- برنامه های اجتماعی
- تغییر جمعیت در ناحیه، شهرها، ایالت ها و کشور
- ارزش قائل شدن برای زمان بیکاری

#### متغیرهای سیاسی، دولتی و حقوقی:

- مقررات دولتی یا مقررات زدایی
- تغییر در قوانین مالیاتی
- تعرفه های خاص
- کمیته های اقدامات سیاسی
- درصد مشارکت رای دهندگان
- کانون های اعتراض به دولت، شدت اعتراض به دولت و عده اعتراض کنندگان
- میزان هزینه های دفاعی
- مقررات وقوانین مربوط به دادن فرصت برابر به داوطلبان مشاغل
- میزان یارانه های دولت
- قوانین ضد انحصاری
- رابطه آمریکا و چین
- شرایط سیاسی در کشورهای خارجی
- میزان بودجه دولت
- بازارهای کار ارز و نفت
- فعالیت های تروریستی و شدت این فعالیت ها



### پرسش های کلیدی درباره شرکت های رقیب:

- نقاط قوت اصلی شرکت های رقیب کدامند؟
- نقاط ضعف اصلی شرکت های رقیب کدامند؟
- هدف های بلند مدت و استراتژی های رقیب کدامند؟
- نحوه واکنش شرکت های رقیب در برابر متغیرهای اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و فناوری؟
- استراتژی های شرکت ما در برابر ضد حمله های شرکت های رقیب تا چه اندازه آسیب پذیر می باشند؟
- پایگاه محصولات ما در برابر محصولات رقبا چه وضعیتی دارد؟
- چه تعداد شرکت به این صنعت وارد می شوند و چه تعداد خارج؟
- چه عوامل اصلی موجب شده که ما در این صنعت چینی وضعیتی داشته باشیم؟
- در این صنعت رابطه بین عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان چگونه است؟
- محصولات و خدمات جایگزین تا چه اندازه می توان موجب تهدید شرکت های رقیب در این صنعت شود؟

سه وظیفه اصلی برنامه کسب اطلاعات محرمانه از شرکت های رقیب (Competitive Intelligence (CI):

۱. درک کلی از یک صنعت و شرکت های رقیب
۲. شناسایی زمینه هایی که آسیب پذیر هستند و ارزیابی اثر اقدامات استراتژیک بر شرکت های رقیب
۳. شناسایی حرکت های بالقوه که امکان دارد یک شرکت رقیب به عمل آورد و موجب به خطر افتادن موضع یا پایگاه یک شرکت در بازاری خاص شود.

### روش های پیش بینی آینده

۱. برآورد نیروی فروش
۲. اجماع مدیران اجرایی
۳. تحقیقات بازار
۴. پیش بینی های مبتنی بر سناریو
۵. روش دلفی
۶. توفان فکری

## تجزیه و تحلیل رقابت: الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر

۱. هم چشمی بین سازمان های رقیب

هم چشمی بین شرکت های رقیب شدت می یابد اگر:

- افزایش شرکت های رقیب
  - همسان شدن بزرگی
  - اندازه و توانایی شرکت های رقیب
  - متداول شدن روش مبتنی بر کاهش دادن قیمت ها
  - کاهش تقاضا در محصولات مورد نظر
  - زمانی که مصرف کنندگان به راحتی جذب محصولاتی با نام و نشان تجاری متفاوت شوند.
۲. توان بالقوه برای ورود رقبای جدید

برخی از عواملی که مانع ورود یک شرکت تازه تاسیس به صنعت می شود:

- نیاز به استفاده نمودن از صرفه جویی به مقیاس
  - نیاز به استفاده نمودن از فناوری پیشرفته
  - نداشتن تجربه
  - وفاداری بسیار شدید به مشتریان
  - دادن اولویت بسیار بالا به کالاهای با نام و نشان تجاری خاص
  - نیاز به سرمایه گذاری بسیار سنگین
  - نداشتن کانال های مناسب توزیع
  - دسترسی نداشتن به مواد اولیه
  - ضد حمله رقبا
  - اشباع بودن بازار
۳. توان بالقوه برای توسعه محصولات جایگزین
۴. توان عرضه کنندگان مواد اولیه در چانه زدن

مواردی که توان چانه زنی عرضه کنندگان را افزایش می دهد:

- تنها چند قلم کالا برای جایگزینی مواد اولیه وجود دارد
- هزینه روی آوردن به مواد اولیه جایگزین بسیار بالا باشد

در موارد زیر به نفع عرضه کننده و تولید کننده است که به یکدیگر کمک کنند:

- تعیین قیمت معقول
  - بهبود کیفیت محصولات
  - توسعه عرضه خدمات
  - تحویل بهنگام
  - کاهش دادن هزینه موجودی ها
۵. توان مصرف کنندگان در چانه زدن
- مشتریان بسیار متمرکز
  - مشتریان به صورت انبوه
  - خرید حجم زیاد

### تجزیه و تحلیل صنعت: ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

#### External Factor Evaluation (EFE) Matrix

۱. پس از بررسی عوامل خارجی ۱۰-۲۰ عامل را بنویسید
۲. به عوامل وزن یا ضریب بدهید، مجموع این ضریب ها باید ۱ شود.
۳. واکنش سازمان به هریک از این عوامل را نمره بدهید. (نمره ۱ بدترین واکنش و ۴ واکنش عالی و ۲ واکنش در حد متوسط و ۳ بالاتر از متوسط)
۴. ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نمایید تا نمره نهایی بدست آید.
۵. جمع نمره های نهایی را حساب کنید. جمع نمره ۴ به معنی واکنش عالی سازمان است و میانگین نمره ۲.۵ است.

نمره	رتبه	ضریب	عوامل خارجی
<b>فرصت ها</b>			
۱	۲	۰.۵	۱. موجود بودن زمان لازم برای کسب تخصص و مهارت های لازم
۰.۵	۲	۰.۲۵	۲. امکانات موجود در دانشگاه و اساتید
<b>تهدیدات</b>			
۰.۲۵	۱	۰.۲۵	۱. محل سکونت
۱.۷۵		۱	جمع

## ماتریس بررسی رقابت

### Competitive Profile Matrix (CPM)

رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را، نسبت به موضع استراتژیک یک شرکت شناسایی کرد.

- در این ماتریس ضریب و نمره ها با ماتریس EFE به یک معناست.
- در این ماتریس داده های خاصی بررسی نمی شوند و حتی ممکن است به بررسی عوامل داخلی نیز پرداخته شود.

عوامل تعیین کننده موفقیت	ضریب	شرکت آون		پروکتر اند گمبل	
		رتبه	نمره	رتبه	نمره
تبلیغ	۰.۲	۱	۰.۲	۳	۰.۶
کیفیت محصول	۰.۱	۴	۰.۴	۳	۰.۳
قیمت رقابتی	۰.۱	۳	۰.۳	۴	۰.۴
مدیریت	۰.۱	۴	۰.۴	۳	۰.۳
وضع مالی	۰.۱۵	۴	۰.۶	۳	۰.۴۵
وفاداری مشتریان	۰.۱	۴	۰.۴	۲	۰.۲
گسترش جهانی	۰.۲	۴	۰.۸	۲	۰.۴
سهم بازار	۰.۰۵	۱	۰.۰۵	۳	۰.۱۵
جمع	۱	۳.۱۵		۲.۸	

در این ماتریس می توان تمامی رقبا را در کنار هم مقایسه کرد و این امر به کسب اطلاعات مهم استراتژیک در درون سازمان کمک می کند.

## فصل پنجم

### بررسی عوامل داخلی

شایستگی ممتاز (Distinctive competencies): اگر نقاط قوت شرکتی به گونه ای باشد که شرکت های رقیب نتوانند به راحتی از آنها تقلید کنند می گ.بند که شرکت مزبور دارای شایستگی های ممتاز است.

فرایند بررسی عوامل داخلی: شامل گردآوری، دسته بندی و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملیات است. باید عواملی را که نقش حیاتی دارند شناسایی نمود و آنها را رتبه بندی کرد.

یکپارچگی استراتژی و فرهنگ: تعریف فرهنگ: "الگویی از رفتار که در یک سازمان بوجود می آید، زیرا سازمان به تدریج می آموزد که برای حل مسائل خارجی، سازش با محیط و یکپارچه نمودن فعالیت های داخلی چگونه عمل کند. الگویی که کارکردی خوب داشته باشد کسب اعتبار کرده و می توان به عنوان راهی درست به اعضای سازمان آموخت تا از همان زاویه و در همان قالب بیندیشند و احساس نمایند".

فهرستی از پرسش های مربوط به بررسی عوامل داخلی سازمان:

#### مدیریت

- آیا سازمان از مفاهیم و اصول مدیریت استراتژیک استفاده می کند؟
- آیا هدف های کوتاه مدت و بلند مدت سازمان قابل نجش و اندازه گیری هستند و آیا می توان به شیوه ای عالی آنها را به آگاهی دیگران رساند؟
- آیا مدیران سطوح مختلف سازمانی به شیوه ای اثربخش برنامه ریزی می کنند؟
- آیا مدیران به شیوه ای عالی تفویض اختیار می کنند؟
- آیا سازمان دارای ساختار مناسبی است؟
- آیا در سازمان شرح وظایف و شرایط لازم برای احراز شغل ها به شیوه ای آشکار مشخص و روشن است؟
- آیا روحیه کارکنان عالی است؟
- آیا میزان جابه جایی و غیبت کارکنان کم است؟

- آیا سازو کارهای کنترل و شیوه پرداخت پاداش و حقوق سازمان موفقیت آمیز است؟

## بازاریابی

- آیا بخش بندی بازار به شیوه ای اثر بخش انجام شده است؟
- آیا در صحنه رقابت سازمان پایگاه مناسبی دارد؟
- آیا سهم بازار شرکت روبه افزایش بوده است؟
- آیا کانال های توزیع محصولات و خدمات شرکت قابل اعتبار و از نظر هزینه و منفعت مناسب هستند؟
- آیا دایره فروش از یک سازمان اثر بخش برخوردار است؟
- آیا شرکت از تحقیقات بازاریابی استفاده می کند؟
- آیا محصولات و خدماتی را که شرکت به مشتریان عرضه می نماید از کیفیت خوبی برخوردارند؟
- آیا محصولات و خدمات شرکت به شیوه ای مناسب قیمت گذاری شده اند؟
- آیا شرکت در زمینه تبلیغ، ترویج و شناساندن محصولات خود از استراتژی اثر بخش استفاده می کند؟
- آیا شرکت از برنامه ریزی بازاریابی و بودجه بندی اثر بخشی برخوردار است؟
- آیا مدیران بازاریابی شرکت دارای تجربه و آموزش کافی هستند؟

## امور مالی

- با توجه به تجزیه و تحلیل نسبت های مالی، شرکت در کدام بخش از نظر مالی قوی یا ضعیف است؟
- آیا شرکت می تواند برای دوره های کوتاه مدت سرمایه مورد نیاز را تامین کند؟
- آیا شرکت می تواند از طریق انتشار اوراق قرضه یا سهام، برای دوره های بلند مدت، سرمایه مورد نیاز را تامین کند؟
- آیا سرمایه در گردش شرکت کافی است؟
- آیا شرکت برای بودجه بندی سرمایه ای از رویه های اثر بخش استفاده می کند؟
- آیا سیاست تقسیم سود شرکت معقول است؟
- آیا شرکت با سرمایه گذاران و سهامداران روابط حسنه دارد؟
- آیا مدیران مالی شرکت دارای تجربه و آموزش لازم هستند؟

## تولید

- آیا عرضه کنندگان مواد اولیه، قطعات و سایر وسایل لازم قابل اعتماد معقول هستند؟
- آیا تشکیلات، تجهیزات، ماشین آلات و دفتر در وضع مناسبی هستند؟
- آیا شرکت برای کنترل موجودی ها از رویه ها و سیاست های اثر بخشی استفاده می کنند؟
- آیا ماشین آلات، کارخانه ها منابع و بازار (از نظر استراتژیک) در مکان های مناسبی قرار گرفته اند؟
- آیا شرکت از نظر فناوری شایستگی های لازم را دارد؟

## تحقیق و توسعه

- آیا شرکت برای تحقیق و توسعه از تشکیلات مناسبی برخوردار است؟ آیا این تجهیزات و وسایل مناسب هستند؟
- اگر شرکت برای تحقیق و توسعه با شرکت های دیگری قرارداد می بندد آیا این قراردادها بر مبنای هزینه و منفعت بسته می شوند؟
- آیا کارکنان واحد تحقیق و توسعه واجد شرایط هستند؟
- آیا منابع واحد تحقیق و توسعه به شیوه ای اثر بخش تخصیص می یابند؟
- آیا سیستم رایانه و اطلاعات مدیریت مناسب است؟
- آیا بین واحد تحقیق و توسعه . سایر واحدهای سازمان ارتباط اثر بخش وجود دارد؟
- آیا فناوری محصولات از نظر رقابتی مناسب است؟

## سیستم اطلاعات رایانه

- آیا در شرکت برای تصمیم گیری همه مدیران از سیستم اطاعاتی استفاده می شود؟
- آیا سیستم اطلاعاتی دارای یک مدیر یا مقام ارشد اطلاعاتی در سازمان است؟
- آیا داده های موجود در سیستم اطاعات به صورت منظم به روز می شوند؟
- آیا مدیران و مسئولان واحدها و دواير مختلف شرکت در عرضه داده ها به سیستم اطلاعاتی همکاری می کنند؟
- آیا برای ورود به سیستم اطلاعات شرکت کلمه های رمز مناسب وجود دارد؟
- آیا استراتژیست های شرکت با سیستم های اطاعاتی شرکت های رقیب آشنا هستند؟
- آیا کسانی که از سیستم های اطلاعات استفاده می کنند می توانند مزایای رقابتی ناشی از اطلاعات ارائه شده را درک نمایند؟
- آیا شرکت برای استفاده کنندگان از سیستم اطاعاتی کارگاه های آموزش رایانه دایر کرده است؟
- آیا محتوای داده های سیستم اطاعاتی به صورتی دائم بهبود می یابند؟

## ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

### Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

این ماتریس نقاط قوت و ضعف اصلی واحدهای وظیفه ای سازمان را تدوین و ارزیابی می نماید، همچنین برای شناسایی و ارزیابی روابط بین واحدها راه هایی ارائه می نماید.

### مراحل اجرای IFE:

۱. پس از بررسی عوامل داخلی ۱۰-۲۰ عامل را بنویسید. نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را بنویسید.

۲. به عوامل وزن یا ضریب بدهید، مجموع این ضریب ها باید ۱ شود.
۳. به هریک از این عوامل نمره بدهید. (نمره ۱ بیانگر ضعف اساسی و ۴ قوت بسیار بالا و ۲ وضعف کم و ۳ نقطه قوت)
۴. ضریب هر عامل را در رتبه مربوطه ضرب نمایید تا نمره نهایی بدست آید.
۵. جمع نمره های نهایی را حساب کنید. جمع نمره ۴ به معنی واکنش عالی سازمان است و میانگین نمره ۲.۵ است.

نمونه IFE برای شرکت سیرکس سیرکس

نمره نهایی	نمره	ضریب	عوامل اصلی داخلی
			<b>نقاط قوت داخلی</b>
۰.۲	۴	۰.۵	۱. بزرگترین کازینو در آمریکا
۰.۴	۴	۱.۰	۲. بیش از ۵٪ اتاق ها خالی نمی مانند
۰.۱۵	۳	۰.۵	۳. افزایش جریان ها نقدی آزاد
۰.۶	۴	۱.۵	۴. مالک یک مایل حاشیه لاس وگاس
۰.۱۵	۳	۰.۵	۵. تیم مدیریت بسیار قوی
۰.۱۵	۳	۰.۵	۶. تالارهای پذیرایی بشسیار مجلل
۰.۱۵	۳	۰.۵	۷. ارائه موسیقی های متنوع
۰.۲	۴	۰.۵	۸. برنامه ریزی های بلند مدت
۰.۱۵	۳	۰.۵	۹. تالارهای پذیرایی بسیار مجلل
۰.۱۵	۳	۰.۵	۱۰. نسبت های مالی
			<b>نقاط ضعف داخلی</b>
۰.۵	۱	۰.۵	۱. بیشتر دارایی ها در لاس وگاس
۰.۱	۲	۰.۵	۲. فعالیت ها متنوع نیست
۰.۱	۲	۰.۵	۳. شهرت خانوادگی، عضویت چندان زیادی ندارد
۰.۱	۱	۱.۰	۴. دارایی های غیرمنقول لاف لینگ است
۰.۱	۱	۱.۰	۵. زبان های اخیر بدلیل تشکیل مشارکت های خصوصی
۲/۷۵		۱	<b>جمع</b>