

به نام خدا

مدیریت استراتژیک

استراتژی سنت نیست سنت شکنی است

● استراتژی صرفاً بهتر کار کردن نیست. استراتژی انجام کارهایی متفاوت از گذشته و یا انجام همان کارها به طریقی متفاوت است.

-M. E. Porter-

مدیریت استراتژیک عبارت است از:

هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات همه جانبه به منظور توانمندسازی سازمان در دستیابی به اهداف مورد نظر.

مدیریت استراتژیک

مترادف است با :

برنامه ریزی استراتژیک

● مدیریت استراتژیک

◀ بیشتر در محیطهای اکادمیک استفاده می شود.

● برنامه ریزی استراتژیک

◀ بیشتر در دنیای کسب و کار استفاده می شود.

مسائل مدیریتی

پیاده‌سازی استراتژی:

– “انجام” کارها سخت‌تر است از

فرموله کردن استراتژی:

– “حرف زدن” در مورد انجام آنها

مسائل مدیریتی

<u>فرموله کردن استراتژی</u>	<u>پیاده‌سازی استراتژی</u>
کارها را قبل از انجام تنظیم می‌کند	کارها می‌بایستی درحین اجرا تنظیم شود
تمرکز بر اثربخشی است	تمرکز بر بهره‌وری است
کار عمدتاً تلاش فکری است	کار عمدتاً تلاش عملیاتی است
به مهارت‌های فکری و تحلیلی نیاز دارد	به مهارت‌های رهبری و انگیزه بخشی نیاز دارد
حوزه هماهنگی چند نفر است	حوزه هماهنگی افراد زیاد است

مسائل مدیریتی

ورود به مرحله پیاده‌سازی استراتژی

✓ انتقال مسئولیت از استراتژیست‌ها (مدیران ارشد) به مدیران بخش‌ها و واحدهای عملیاتی

◀ مشکلات اجرایی در این مرحله پدیدار می‌شود.

مسائل مدیریتی

ملاحظات مهم در اجرا

■ مدیران و کارکنان بیش از اهداف سازمانی با علایق فردی انگیزانده می‌شوند

■ برای تسهیل پیاده‌سازی می‌بایستی مدیران در تدوین استراتژی مشارکت داده شوند.

■ پیاده‌سازی استراتژی یعنی ایجاد تحول در سازمان

■ برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی مستلزم:

◀ حمایت

◀ انضباط

◀ انگیزش

◀ سخت‌کوشی است

”هیچ راه ساده‌ای برای پیاده‌سازی استراتژی وجود ندارد. همواره باید هزینه کار را پرداخت، همواره باید بین اهداف متضاد توازن برقرار کرد. استراتژی در بهترین حالت با ریسک و عدم دقت همراه است.“

—Peter Drucker—

کمتر از ۱۰٪ استراتژی‌ها با موفقیت پیاده می‌شوند!

چرا برخی از سازمانها از رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده نمی‌کنند

- ساختار تشویقی ضعیف برای مدیران
- شیوه مدیریت سازمان آتش‌نشانی است
- مدیریت استراتژیک اتلاف وقت تلقی می‌شود
- مدیریت استراتژیک پرهزینه تلقی می‌شود
- سازمان تنبل است و آمادگی حرکت ندارد
- مدیران از وضع موجود راضی است
- ترس از شکست
- اطمینان به نفس بیش از اندازه
- تجارب نامطلوب گذشته
- فقدان محیط رقابتی
- ترس از ناشناخته‌ها
- بدگمانی به رویکردهای جدید مدیریتی

دامه‌های مدیریت استراتژیک

- استفاده از مدیریت استراتژیک برای تسلط بیشتر بر منابع و مدیریت سازمان
- برنامه ریزی استراتژیک برای پاسخگویی به مقام مافوق
- حرکت شتابزده از ماموریت به تدوین استراتژی
- عدم توفیق در برقراری ارتباط با کارکنان
- تصمیم‌گیری‌های بدون اساس متضاد با برنامه استراتژیک
- فقدان حمایت مدیران ارشد
- عدم توفیق در ارزیابی استاندارد عملکرد
- واگذاری کار به کارشناسان ستادی (به جای مدیران ارشد)
- عدم مشارکت افراد کلیدی سازمان
- عدم توفیق در ایجاد جو مشارکت و همدلی
- بوروکراسی شدید خلاقیت و انعطاف را از بین می‌برد.

استراتژی در عمل

یک استراتژیست می‌بایستی از ۴ مورد زیر اجتناب کند:

- مدیریت بر مبنای وضع موجود:

◀ "اگر امروز مشکلی نیست، کاری هم نباید کرد!"

- مدیریت بحران:

◀ مدیرانی که به جای کنش، واکنش نشان می‌دهند دائم در بحران قرار دارند

- مدیریت بر مبنای قضاوت های ذهنی:

◀ تصمیم گیری نمی‌بایستی بر مبنای کلی گویی مبهم باشد

- مدیریت بر مبنای خوش بینی زیاد:

◀ نتایج ارزشمند هیچگاه راحت به دست نمی‌آید

استراتژیهای یکپارچه‌ساز

Integration Strategies

استراتژیهای متمرکز

Intensive Strategies

استراتژیهای تنوع

Diversification Strategies

استراتژیهای تدافعی

Defensive Strategies

استراتژیهای یکپارچه‌ساز Integration Strategies

- یکپارچه‌سازی رو به جلو
Forward integration
- یکپارچه‌سازی رو به عقب
Backward integration
- یکپارچه‌سازی افقی
Horizontal integration

یکپارچه‌سازی رو به جلو

تعریف

- تمك و یا افزایش کنت
بر روی توزیع‌کنندگان

- شرکت جنرال موتور مالکیت
% از واسطه‌های فروش
خودرو را در اختیار دارد.
- واگذاری حق امتیاز
- -واسطه های شبکه توزیع
- -گردش موجودی ها افزایش
یابد
- -بهره مندی از مزیت ناشی از
کاهش قیمت قطعات

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی یکپارچه سازی روبه جلو ثمر بخش است؟

✓ توزیع کنندگان غیر قابل تکیه ، پرهزینه و یا در تامین نیازهای سازمان ناتوان باشند

✓ توزیع کنندگان کیفی غیر قابل دسترس باشند

✓ وقتی رشد چشمگیری برای بازار پیش بینی می شود

✓ وقتی ثبات کار بسیار اهمیت داشته باشد

✓ کار توزیع حاشیه سود بالایی دارا باشد

یکپارچه‌سازی رو به عقب

تعریف

- تملك و يا افزايش كنت
بر روي شرکتهای
تامین‌کننده ، عرضه
کننده مواد اولیه

• Motel 8 يك تولیدکننده

• مبلمان را خریداری کرده

•

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی رو به عقب ثمر بخش است؟

✓ تامین کنندگان غیر قابل تکیه، پرهزینه و یا در تامین خواسته‌های سازمان ناتوان باشند

✓ تعداد تامین کنندگان کم و شرکتهای درخواست کننده زیاد باشد
✓ رشد بسیار بالا در بازار

✓ سازمان دارای منابع انسانی و سرمایه لازم برای اداره یک کسب و کار جدید باشد
✓ وقتی ثبات قیمت اهمیت زیادی داشته باشد

✓ کارتولید قطعات حاشیه سود بالایی داشته باشد

یکپارچه‌سازی افق

تعریف

- تملك و يا افزايش كندت بر روي شرکتهای رقیب
- ادغام، خریدن شرکت رقیب، بلعیدن شرکت های دیگر
- منابع و شایستگی ها منتقل می شود

- شرکت هتل‌های زنجیره‌ای هیلتون اخیراً هتل پراموس (Promus) را خریداری

استراتژی در عمل

در چه شرایطی یکپارچه سازی افقی ثمر بخش است؟

✓ شرکت بدون مواجهه با محدودیتهای قانونی به دنبال نوعی **انحصار در بازار** باشد

✓ رقابت در یک بازار رو به رشد

✓ جایی که تولید انبوه (اقتصاد مقیاس) مزیت رقابتی ایجاد نماید

✓ شرکت مورد نظر به علت سوء مدیریت و یا محدودیت منابع وضعیت خوبی نداشته باشد

استراتژیهای متمرکز Intensive Strategies

(Market penetration)

•

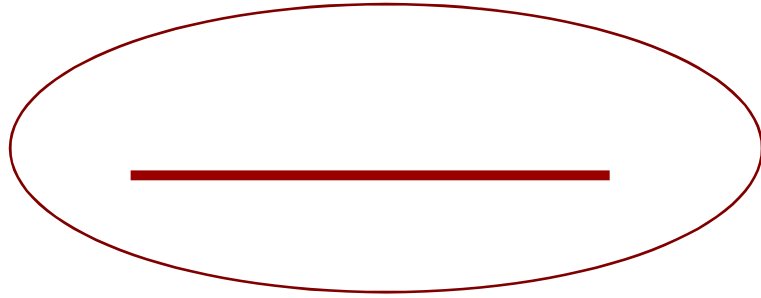
(Market development)

• توسعه بازار

(Product development)

• توسعه محصول

-متمرکز



تعريف

- افزایش سهم بازار
- محصولات یا خدمات فعلی از طریق تلاشهای بیشتر **بازاری**
- افزایش عده فروشندگان
- افزایش هزینه تبلیغاتی
- ترویج گسترده برای افزایش
- تقویت روابط عمومی و تبلیغ

- اینترنتی Ameritrade
- میلیون
- تبلیغات بودجه تبلیغات سه
- طریق اینترنت سرمایه‌گذاری

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی رسوخ در بازار ثمربخش است؟

✓ بازار فعلی اشباع شده نباشد

✓ میزان استفاده مشتریان فعلی قابل افزایش باشد

✓ سهم بازار رقبا قابل به دست آوردن باشد

✓ افزایش مقیاس تولید، مزیت رقابتی عمده‌ای باشد

-متمرکز

توسعه بازار

تعریف

• عرضه محصول و یا

جغرافیایی جدید

Blue

خریداری

آمریکا

Henlys

Bird

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی توسعه بازار ثمربخش است؟

- ✓ دستیابی به **کانالهای جدید توزیع** با کیفیت، هزینه و قابلیت اطمینان مطلوب
- ✓ وقتی محصول با استقبال شدید بازار مواجه می شود
- ✓ کشف **بازارهای بکر** و یا **اشباع نشده** جدید
- ✓ شرکت دارای منابع انسانی و مالی اضافه برای توسعه عملیات باشد
- ✓ ظرفیت تولید مازاد بر مصرف بازار فعلی
- ✓ کسب و کار شرکت در حال گسترش سریع **جهانی** باشد

-متمرکز

توسعه محصول

تعریف

- افزایش فروش از طریق **بهینه‌سازی** محصول و یا خدمات فعلی و یا ارائه محصول یا خدمات جدید
- هزینه در بخش **تحقیق و توسعه**

- افزایش سرعت و مدل‌های جدید CPU های شرکت Intel
- سیگار سالم (شرکت رینالدز)

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی توسعه محصول ثمربخش است؟

✓ محصول اصلی شرکت در مرحله **بلوغ از چرخه عمر** باشد

✓ **تحول تکنولوژی** در کسب و کار مربوطه زیاد باشد

✓ شرکتهای **رقیب** محصولات بهتری با قیمت مشابه ارائه داده باشند

✓ کسب و کار در یک صنعت با رشد سریع باشد

✓ **قابلیت تحقیق و توسعه** شرکت بالا باشد

استراتژیهای تنوع
Diversification Strategies

- تنوع گرایي همگون (Concentric diversification)
- تنوع گرایي ناهمگون (Conglomerate diversification)
- تنوع گرایي افقي (Horizontal diversification)

تنوع گرایي همگون

تعريف

• ارائه محصول جديد ولي

• NWB
• بیمه انگلیسی L&G
• خریداري
• بانک+کارگزاری

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی تنوع‌گرایی همگون ثمربخش است؟

- ✓ بازار **فعلي** شرکت بدون رشد و یا با رشد خیلی کم باشد
- ✓ محصولات مرتبط جدید فروش محصولات **فعلي** را افزایش دهد
- ✓ محصول مرتبط جدید با قیمت قابل رقابتي قابل عرضه باشد
- ✓ محصول **فعلي** در ناحیه **سراشيبی چرخه عمر** باشد
- ✓ **ظرفیت مدیریتی** شرکت بالاتر از بازار **فعلي** باشد

تنوع گرایی غیر همگو

تعریف

- ارائه محصول جدید و
غیر مرتبط

- SONY به کسب و کار کامپیوتر PC
- فروشگاه های زنجیره ای + جایگاه بنزین
- الکتریک: لوکوموتیو + کارخانه تولید برق + یخچال

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی تنوع‌گرایی غیرهمگون ثمربخش است؟

✓ کاهش مستمر فروش و سود بر روی رنج محصولات فعلی

✓ پتانسیل مالی و مدیریتی سازمان برای ورود به کسب و کار جدید

✓ هم‌افزایی مالی بین کسب و کار فعلی و کسب و کار جدید

✓ اشباع بازار محصولات فعلی

تنوع گرای افقی

تعریف

- ارائه محصول جدید و غیر مرتبط به مشتریان
- کم خطر تر از تنوع غیر همگون می باشد.

- ورود زیراکس به کسب و کار تولید کاغذ
- ورود پپسی و کوکاکولا به بطری آب
- ورود پپسی و کوکاکولا به بطری چای

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی تنوع‌گرایی افقی ثمربخش است؟

✓ درآمد حاصل از کسب و کار فعلی با افزودن یک محصول غیرمرتبط
تقویت شود

✓ کسب و کار فعلی کم سود، کم رشد و به شدت رقابتی باشد

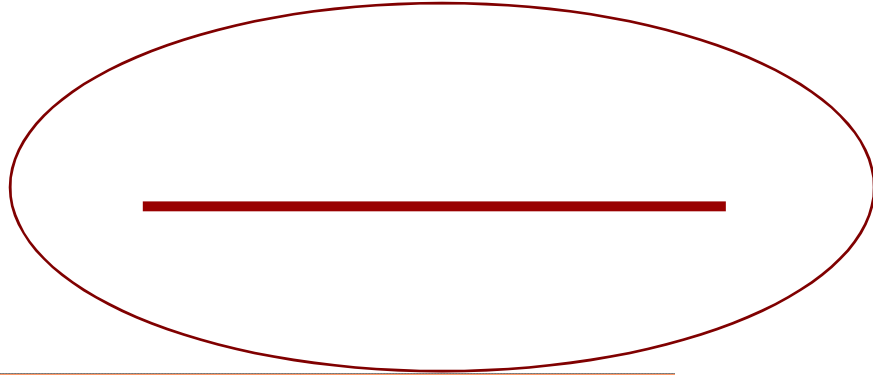
✓ شبکه توزیع فعلی برای محصول جدید و غیرمرتبط قابل استفاده
باشد

✓ محصول جدید مکمل فصلی (دوره‌ای) محصول فعلی باشد

استراتژیهای تدافعی Defensive Strategies

- (Joint venture) •
- (Retrenchment) • کاهش
- (Divestiture) •
- (Liquidation) •

تدافعی



تعریف

- تشکیل یک سازمان جدید حمایت و همکاری دو یا (تدافعی تعاونی)
- ایجاد یک شرکت موقت یا کنسرسیوم
- هر شرکت باید دارای ویژگی خاص و وجه تمایز باشد



- ایجاد وسایل Philips سرمایه‌گذاری Lucent الکترونیک فیلیپس (بهره مندی نیروی R&D)

- تعریف کنسرسیوم Consortium:
- به ائتلاف چند فرد، شرکت، سازمان یا حکومت (یا ترکیبی از این‌ها) باهم برای انجام فعالیت‌های مشترک یا ادغام منابعشان برای رسیدن به هدف مشترک گویند.
- شرکت تضامنی general partnership:
- شرکتی است که تحت اسم مخصوصی برای امور تجاری بین دو یا چند نفر با مسئولیت تضامنی تشکیل می‌شود و اگر دارایی شرکت برای تادیه تمام قروض شرکت کافی نباشد، هریک از شرکا مسئول پرداخت تمام قروض می‌باشند. در صورتی که نام برخی مالکان شرکت و در نام شرکت آمده باشد، شرکت تضامنی محسوب می‌شود.

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی مشارکت ثمربخش است؟

✓ ترکیب هم‌افزایی بین شرکتهای سهامی عام و سهامی خاص

✓ ترکیب هم‌افزایی شرکتهای بین‌المللی و شرکتهای محلی

✓ یکپارچه‌سازی شایستگیهای مکمل دو شرکت

✓ روی هم گذاشتن منابع و تسهیم ریسک در پروژههای بسیار بزرگ و سودآور

✓ رقابت چند شرکت کوچک با یک رقیب بزرگ

✓ برای ارائه سریع یک تکنولوژی جدید به بازار

استراتژی کاهش

تعریف

تجدید ساختار در فعالیتهای و هزینه‌ها به منظور جلوگیری از کاهش فروش و سود تغییر جهت یا تعطیلی فعالیتهای **حاشیه‌ای** بستن واحدهای **قدیمی و منسوخ** (**تغییر اولویت**)

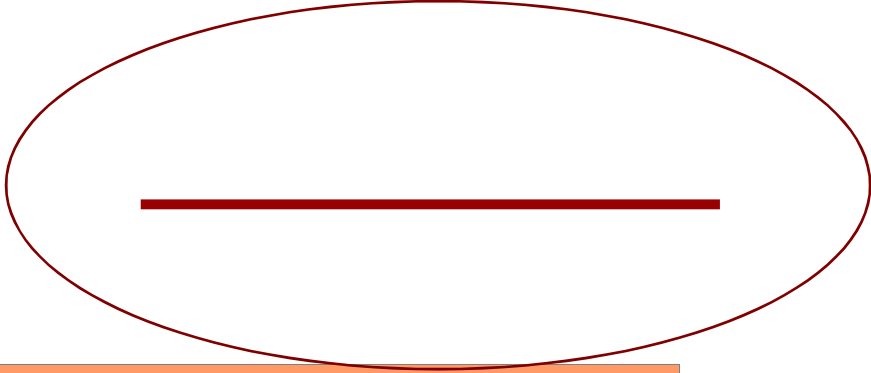
- تعطیل کارخانه تولید جیب در کرایسلر
- شرکت اینترنشنال پیپر (ید کننده کاغذ)
-

- **اعلام ورشکستگی:**
- امکان می دهد شرکت از دست بدهی های عمده نجات یابد.
- قراردادهای اتحادیه های کارگری بی اعتبار می شود.
- وقتی اتفاق می افتد که شرکت راهی برای ادامه فعالیت نداشته باشد.
- ورشکستگی به سازمان اجازه می دهد تجدید سازمان نماید

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی کاهش تمرینش است؟

- ✓ شرکت در عین دارا بودن شایستگی کسب و کار طی چندین سال به **اهداف** خود نرسیده است
- ✓ شرکت مورد فروش در یک **کسب و کار ضعیف** باشد
- ✓ شرکت مورد فروش دارای بهره‌وری پایین، **سودآوری کم** و فرمانگ کار ضعیف باشد
- ✓ استراتژی شرکت با **شکست** مواجه شده باشد
- ✓ شرکت برای آماده سازی یک بازار رو به رشد جدید نیازمند ساختار **فعالیتی جدید** باشد



تعريف

- فروش يك بخش و يا جزيي از شرکت (هرس کردن)
- تجديد ساختار



وسایل

تصويري
الکتريک

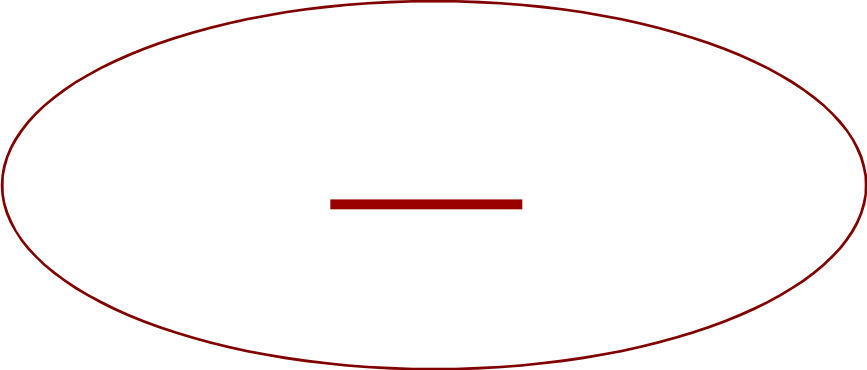


•

استراتژی در عمل

در چه شرایطی استراتژی واگذاری ثمر بخش است؟

- ✓ وقتی استراتژی کاهش شرکت به سودآوری مورد نظر نمی‌رسد
- ✓ وقتی اداره یک بخش به منابع بیشتری از حد توانایی شرکت نیاز دارد
- ✓ وقتی عملکرد ضعیف یک بخش، عملکرد کلی شرکت را تحت تاثیر قرار دهد
- ✓ وقتی زمینه فعالیت یک بخش با سایر اجزای شرکت تناسب نداشته باشد
- ✓ وقتی پول حاصل از واگذاری برای سایر اهداف شرکت مورد نیاز باشد



تعريف

• فروش تمامی دارايي
به ارزش واقعی ه
ملموس آنها



• Ribol تمامی دارايي
خود را فروخت و فعالیت خود

استراتژي در عمل

در چه شرايطي استراتژي انحلال ثمربخش است؟

- ✓ وقتي استراتژي کاهش و واگذاري به نتايج مورد نظر نرسیده باشد
- ✓ وقتي شرکت به ورشکستگی رسیده باشد، انحلال نیز يك راهکار است
- ✓ وقتي با فروش دارايي شرکت زیان سهامداران به حد قابل قبولي برسد

- ترکیب

ترکیب

تعریف

استفاده از دو یا چند
استراتژی به صورت
همزمان

- سازمانی که بدنبال بقا است ا ترکیب چند استراتژی دفاعی استفاده می کند
- همزمان واگذاری بخش هایی از
- انحلال برخی واحد ها
- تجدید ساختار سازمانی

- ادغام ها و خرید های استقراری

ادغام ها

تعریف

یک سازمان بزرگ
سازمان کوچک تر را
خریداری می کند
یا دوسازمان هم اندازه
ادغام می شوند

- بانکداری
- بیمه
- صنایع دفاعی
- اتحادیه های کارگری
- شرکت های نفت و گاز

استراتژی در عمل

دلایل ادغام ها و خرید شرکتها:

- ✓ استفاده بهینه از ظرفیت موجود
- ✓ استفاده بهینه از نیروی کار موجود
- ✓ کم کردن نیرو های ستادی مدیریت
- ✓ استفاده از **صرفه جویی به مقیاس**
- ✓ دسترسی بهتر به عرضه کنندگان، شرکت های پخش، مشتریان
- ✓ بکارگیری فن آوری جدید
- ✓ کاهش بدهی های مالیاتی

• **صرفه‌جویی به مقیاس** یا **مزیت مقیاس**

• Economies of scale

• مفهومی که به کسب مزیت کاهش هزینه

افزایش تولید . صرفه‌جویی به مقیاس ای

که افزایش تولید، هزینه تولید هر

کالا کاهش می‌یابد. دلایل متعددی برای این مسئله

مواردی همچون: کسب تخفیف خرید به دلیل بالای

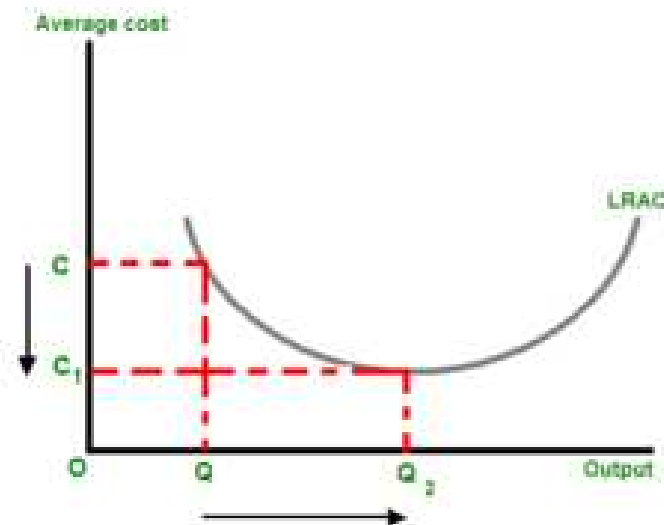
خرید، افزایش تجربه یادگیری

• کارکنان، کسب مالی بیشتر،

• سرشکن هزینه‌های بازاریابی

• بازارهای وسیعتر، بهبود فناوری

• تولید می‌باشد.



- ادغام ها و خرید

های استقراضی

خرید های استقراضی

تعریف

شرکتی **سهام عمده** شرکت دیگری را می خرد و برای بازپرداخت وام های گرفته شده دارایی های خریداری شده را به گرو یا رهن می گذارد

- معمولاً بانک ها،
- بخش ها یا قسمت هایی از شرکت ها را به شیوه استقراضی خریداری می کنند و با سود زیاد به فروش می رسانند.

- استراتژی‌های عمومی ژنریک مایکل پورتر
- در مواجهه با محیط رقابتی، اصولاً سه نوع استراتژی ژنریک به پیشی گرفتن بر دیگر رقبای يك شرکت در صنعت وجود دارد:



استراتژی رقابتی ژنریک (عمومی)

پیشرو بودن در هزینه/ رهبری هزینه

هدف این است که محصولاتی با قیمت پایین تر از شرکت های رقیب به بازار عرضه کرد و سهم بیشتری از بازار را بدست آورد آن گاه با بالا بردن فروش تلاش کرد شرکت های رقیب به کلی از بازار خارج نمود.



راهبري هزینه مستلزم :

- تدارك تجهيزات كارآمد،
- تلاش فراوان براي کاهش هزینه از طریق تجرب
- كنترل شديد مخارج و هزینه‌هاي جاري،
- کاهش هزینه به حداقل- در زمینه‌هاي نظير تحق
- خدمات، نده، فروش، تبلیغات و غیره-

رهبری هزینه

شرایط استفاده از استراتژی رهبری در هزینه:

- ✓ بازار متشکل از خریدارانی باشد که نسبت به **قیمت حساسیت** دارند
- ✓ **هنگامی** که برای محصول متمایز مشتری وجود ندارد
- ✓ **هنگامی** که مشتریان بین محصولات با نام تجاری مختلف تفاوت چندان زیادی قائل نمی شوند. (مشتری تحت تاثیر برند نمی باشد)
- ✓ **هنگامی** که تعداد زیادی خریدار با توان های **بالقوه چانه زدن** در بازار وجود دارد

👉 مصادیق:

👉 یکپارچگی رو به جلو

👉 یکپارچگی رو به عقب

استراتژی رقابتی ژنریک (عمومی)

قرار گرفتن در يك موقعیت کم هزینه

درآمد (بازگشت سرمایه) شرکت در درون صنعت بالاتر از حد میانگین می باشد

از شرکت در مقابل خریداران محافظت می کند

الزامات:

ایجاد انعطاف پذیری بیشتر جهت کنار آمدن با افزایش های هزینه خرید

ایجاد نوعی سپر دفاعی در مقابل تامین کنندگان نیرومند

ایجاد نوعی سپر دفاعی در مقابل تامین کنندگان نیرومند و تثبیت موقعیت شرکت

- سهم نسبی بالا از بازار
- دستیابی مطلوب به مواد خام
- طراحی کالاهای جهت تسهیل فرآیند
- ایجاد و حفظ خط گسترده ای برای
- تولید کالاهای مرتبط و هم جهت
- پخش هزینه ها
- ارائه خدمات به تمامی گروه های خر
- جهت افزایش حجم تولید

فواید

شرکت را نسبت به دیگر رقبايش در درون صنعت در موقعیت مناسبی جهت مقابله با کالاهای جایگزین قرار می دهد.

استراتژی رقابتی ژنریک (عمومی)

استراتژی تمایز

این  یا متمایز (به
(ارائه دهد این ایجاد موقعیتی که
به - راه‌های ایجاد تمایز تمایز:

- یا تصویر فناوری، خصوصیات ویژگی‌ها
ظاهری، به
- شبکه توزیع دسترسی به یدکی
- طراحی مهندسی یا جنبه‌های دیگر .



تمایز به  نمی‌دهد هزینه‌ها نادیده بگیرد؛ ته
این هزینه‌ها هدف استراتژیک

استراتژی رقابتی ژنریک (عمومی)

فواید استراتژی تمایز

- ایجاد موقعیتی
- فضای
- برانگیز (بواسطه
- به حساسیت به قیمت)
- افزایش حاشیه
- بین نیاز به موقعیت هزینه
- ایجاد رقیب
- موقعیت بهتر
- جایگزین به



• هدف در استراتژي تمايز:

- سهم ويژه اي
- فروش به مشتريان خاص
- مشتريان به محصول



عوامل ایجاد تمایز

- ترکیبات ویژه
توجه به شکایات
فروشنندگان حرفه ای
های
تبلیغات خاص
قیمت گران
ایمنی

- ذائقه ای متفاوت
ظاهر کالا
طراحی مهندسی
پرستیژ و تشخیص
قابلیت اطمینان
کیفیت فوق العاده
مجموعه خدمات فراگیر
خوشنامی

استراتژی رقابتی ژنریک (عمومی)

تمرکز یا متمرکز

ژنریک یا جغرافیایی . نیز همانند تمایز خریداران خریداران .
ولید به

هدف 📌

شرکت:

دیگر - که

- به هدف استراتژیک

نتیجه،
تمایز می‌یابد یا هزینه‌ها ارئه کاهش می‌دهد یا هر
طریق جوابگویی بهتر به نیازهای يك هدف
به

تمایز

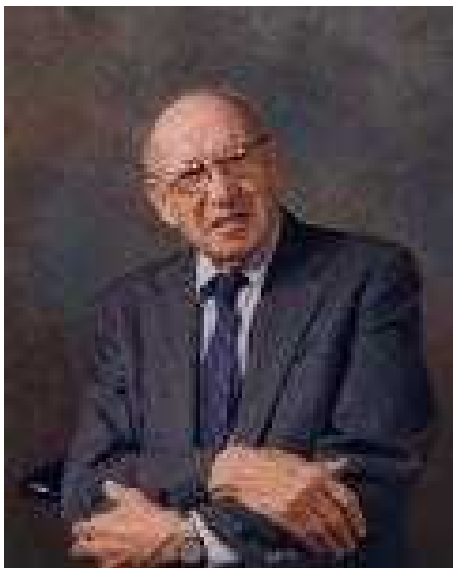


هر دو

موقعیت هزینه پایید
با هدف استراتژیک

• این (یا خریدار) - این یک - این یک یا یک یا نهاد
 که توجه شرکت‌هایی بازارهای خواهد گردید. نتیجه‌ی این به
 خواهد .
 رولز رویز، اکسپرس (فدکس) خودکارهای
 بازارهای بسیار

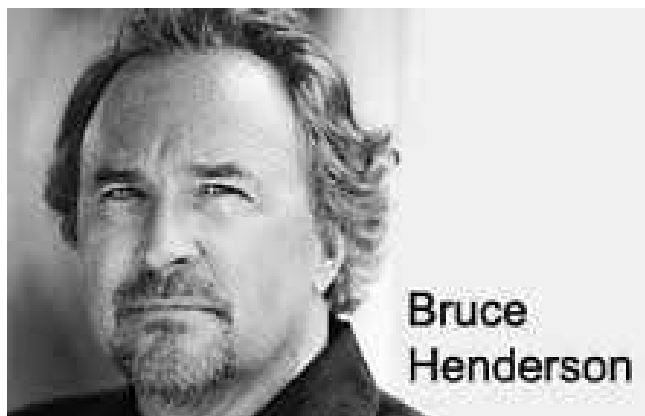




”مدیریت استراتژیک یک جعبه ابزار نیست، بلکه یک شیوه تفکر تحلیلی و یک تعهد برای تخصیص منابع در اجراست. برنامه ریزی استراتژیک صرفاً یک ضرب و تقسیم نیست، بسیاری از موضوعات مهم در مدیریت استراتژیک اصولاً قابل کمی شدن نیستند“

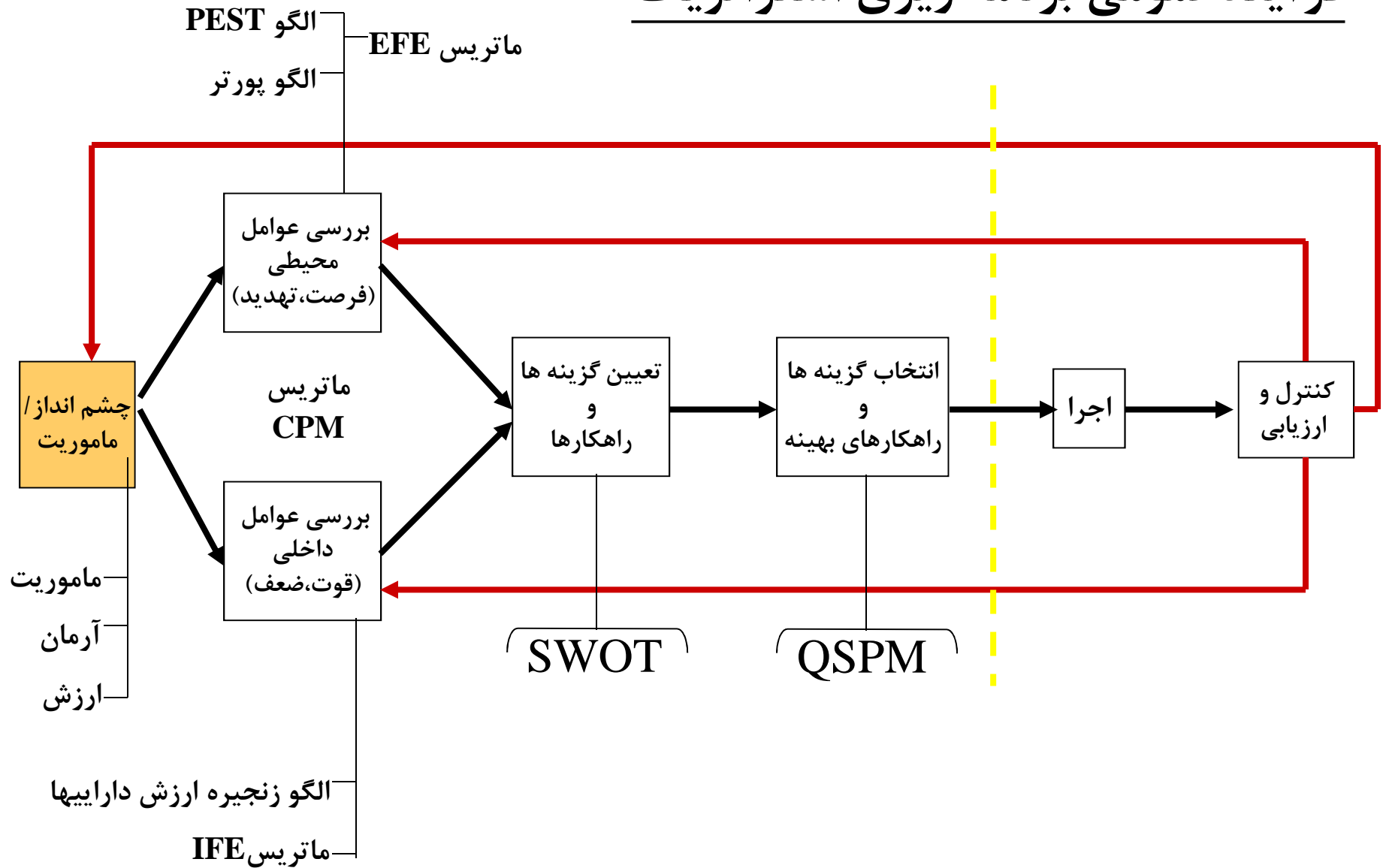
—Peter Drucker—

”ایده اصلی استراتژی اینست که قوت خود برعلیه رقیب را بر نقاط ضعف نسبی او متمرکز کنیم.“



—Bruce Henderson—

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



تدوین ارکان جهت ساز (ماموریت)

□ در تدوین بیانیه ماموریت یا چشم انداز باید بتوان به پنج سؤال اساسی پاسخ داد که عبارتند از:

(۱) **چه چیزی؟** (کالا و خدماتی که سازمان ارائه می دهد و در واقع چه نیازی از جامعه را با تامین این محصولات برآورده می سازد.)

(۲) **چه کسی؟** (مشتریان چه کسانی هستند؟)

(۳) **کجا؟** (حیطه رقابت شرکت کجاست؟ چه در ورودیها و چه در خروجیها)

(۴) **چرا؟** (هدف بهینه سازمان چیست؟)

(۵) **چگونه؟** (ویژگیهای منحصر به فرد و مزیت های رقابتی سازمان در رسیدن به این هدفها چیست؟)

□ **کانون توجه** نیز باید در بیانیه شفاف گردد. کانون توجه از سه جز تشکیل گردیده، **تکنولوژی، منابع انسانی و نمای سازمانی**.

ماموریت بی محتوا، مهمترین سبب ناکامی سازمانها در کسب و کار است.

—Peter Drucker—



ماموریت Mission

- گاه آنرا گزاره اعتقادات
- بیان مقصود
- بیان فلسفه
- بیان باورها
- بیان اصول سازمان
- بیان چشم انداز های سازمان
- می نامند که معرف شرکت است.
- تعیین دقیق بیانیه ماموریت بعنوان اولین قدم در مدیریت استراتژیک است.



اگر بیانیه ماموریت خوب تهیه شود...



- مقصود،
 - مشتریان،
 - محصولات یا خدمات،
 - بازارها،
 - فلسفه،
 - فناوری اصلی
- مشخص خواهد شد.

مدیران شرکت جانسون اند جانسون با همکاری کارکنان بصورت
منظم ماموریت سازمان را مورد بررسی قرار می دهند





بیانیه ماموریت شرکت دپون - صنایع شیمیایی (Dupont)

ما یک شرکت بزرگ در زمینه **محصولات شیمیایی و انرژی** هستیم که سابقه درخشانی در اختراع و نوآوری دارد. کسب و کار ما مستمرا در حال تحول است و ما دائما به **دنبال راههای جدیدی** برای بکارگیری منابع انسانی، مالی و تکنولوژی، **به منظور ایجاد زندگی بهتری برای مردم دنیا** هستیم. ماموریت ما **افزایش ارزش شرکت** نزد مشتریان، کارکنان و سهامداران است که این امر از طریق عرضه محصولات و خدمات ارزنده به بازارهای جهانی انجام می گیرد. برای انجام این امر هر یک از کسب و کارهای ما می بایستی در سودآوری برتر از قوی ترین رقبا باشد. ما تنها وقتی احساس موفقیت خواهیم کرد که قادر باشیم در مقایسه با دیگر صنایع، **سودآوری بیشتر و پایدارتری را برای سهامداران** خود فراهم سازیم. در حالیکه رشد ما در **گروه محصولات تازه و کشف منابع انرژی جدید** می باشد، موفقیت ما نهایتا به **چگونگی پاسخگویی به شرایط بازار وابسته** است. این امر مستلزم، تعامل زیاد با مشتریان برای درک و برآورده کردن نیاز آنان و همچنین تشخیص مشکلات و مرتفع کردن آنها می باشد. علاوه بر همه اینها، ما برای باوریم که موفقیت سازمان رابطه مستقیمی با کیفیت و جدیت پرسنل ما دارد برای دستیابی به موفقیت بیشتر **نباید هیچگاه به وضع موجود راضی بود.** ما می باستی به عنوان مشتاقان نوآوری شناخته شویم. اشتیاقی که برای مشکلترین مسائل خلاقانه ترین راه حلها را به ارمغان می آورد و برای زندگی مطلوبتر بهترین فرآورده ها به بازار عرضه

مقایسه ماموریت و چشم انداز

در ماموریت سعی می شود به این پرسش پاسخ داده شود که:

«ما به چه کاری مشغول هستیم؟»

در سند چشم انداز های سازمان به این پرسش پاسخ داده شود که:

«ما می خواهیم چه بشویم؟»

داشتن چشم انداز های مشترک بین مدیران و کارکنان موجب می شود که اشتراک منافع به وجود آید.



چشم انداز درمقابل مأموریت

چشم انداز	مأموریت
تمرکز بر مسیر آینده سازمان	تمرکز بر فعالیت های جاری
سازمانی که می توانیم بشویم	سازمانی که الان هستیم.
نیازهایی که در آینده می توانیم جواب دهیم هنوزشناسایی نشده است.	نیازهای جاری که به پاسخگویی آنها مشغول هستیم



مفهوم چشم انداز

برای تحقق اهداف و کسب موفقیت باید **تصویر روشنی** از آینده داشته باشیم. یعنی علاوه بر اینکه **افق چشم انداز** باید **طولانی** باشد در عین حال چشم انداز باید **تصویری روشن** از آینده را نیز برای ما بیان نماید. چشم انداز جایگاهی است که به راحتی رقبا نمی توانند به آن دسترسی نمایند. چشم انداز آینده واقع گرایانه، قابل تحقق و جذاب را برای سازمان مدنظر قرار می دهد.

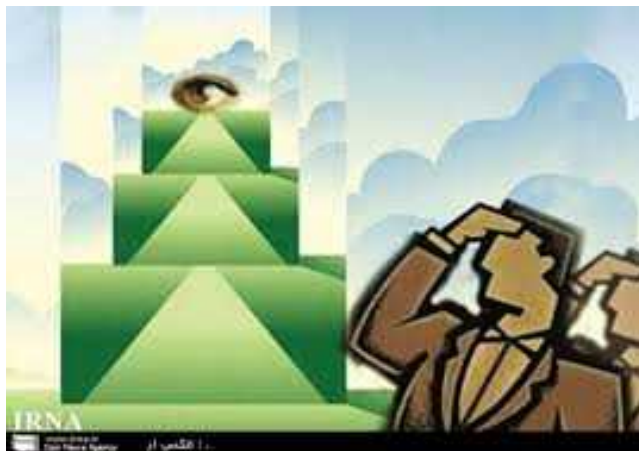
و بیان صریح سرنوشتی است که سازمان باید بسوی آن حرکت کند.



چشم انداز هنر دیدن نادیدنی هاست.

اجزای تشکیل دهنده ماموریت سازمان

- ۱- مشتریان
- ۲- محصولات یا خدمات (عمده)
- ۳- بازارها (از نظر جغرافیایی)
- ۴- فن آوری
- ۵- توجه به بقا رشد و سودآوری
- ۶- فلسفه: باورها، ارزش ها، آرزو ها و اولویت های اخلاقی اصلی
- ۷- ویژگی ممتاز (مزیت رقابتی)
- ۸- توجه به تصور مردم (سیاست اجتماعی)
- ۹- توجه به کارکنان (دارایی ارزشمند)





ماهیت ماموریت سازمان

- بیان نگرش و دیدگاه ها
- دربرگیرنده دیدگاه های مختلف باشد
- نیازهای مختلف و گوناگون گروه های ذینفع سازمان تامین شود
- بهم نزدیک کردن دیدگاه های مخالف: استفاده از عبارت ها و جملاتی که در بر گیرنده دیدگاه های مختلف باشند
- توجه به مشتری: باید بازتابی از انتظارات مشتریان باشد
- نظر مشتریانی را جلب کردن که برای سازمان اهمیت قائل اند.
- مشتری سنگ بنای سازمان است و بقای آن را تضمین می کند.
- اعلان سیاست اجتماعی فلسفه و شیوه اندیشیدن بالاترین سطوح در خصوص طرفداران محیط زیست، گروه های اقلیت، جوامع و سایر گروه ها را مشخص می کند.

تدوین ارکان جهت ساز(آرمان)

بیانیه آرمان **چیستی** سازمان را مشخص می کند تصویری از **آینده** که به دنبال ساختن آن هستیم.

یک بیانیه آرمان باید **هفت ویژگی** داشته باشد :

۱. واقع گرایانه و امکان پذیر باشد.

۲. واضح و قابل فهم باشد.


۳. پسندیده و مطلوب باشد.

۴. بلند پروازانه باشد.

۵. تغییر شرایط آینده را حتی الامکان پاسخگویی کند.

۶. برانگیزاننده و بسیج کننده باشد.

۷. هدایت کننده و جهت دهنده باشد.



آرمان زائیده ذهن
و
خلاقیت مدیران هست

تدوین ارکان جهت ساز(ارزش)

ارزش های اساسی در هر سازمان پاسخگوی **چگونگی** است
یعنی چگونه می خواهیم عمل کنیم

یک بیانیه ارزش باید پنج ویژگی داشته باشد :

• شفاف و قابل فهم پذیر باشد.(برای همه یکسان)

• در سازمان قابل رویت باشد.

• شرط بقا و رشد سازمان باشد.

• با اهداف سازمانی مرتبط باشد.

• ارزش ها باید با هم **همسو و هم افزا** باشند

آرمان و ماموریت سازمان
بر مبنای ارزشها تدوین
می یابند در شرایط متغییر
آنچه که تغییر می کند
ماموریت سازمان می باشد
نه ارزشهای کلیدی





بیانیه ارزش شرکت Granger

ارزش های اصولی Granger مبتنی به موارد زیر می باشد:

▪ ارزشهای مربوط به کارکنان

شرکت ما بر اساس اصول اخلاقی قوی تاسیس شده ، ما مفتخر به انجام این اصول از طریق به کارگیری ” قاعده طلایی ” می باشیم . این اصول عبارتند از اعتماد ، افتخار ، انصاف ، درستی در امانت ، دلسوزی و قدردانی برای هر یک از افراد.

▪ محیط کاری

در شرکت ما احساس تعلق خاطر وجود دارد و ما حامی یکدیگر می باشیم . ما تشویق می شویم که ” تعادلی ” میان زندگی حرفه ای و شخصی برقرار سازیم . ما در یک محیط امن و لذت بخش کار می کنیم ، در این محیط اشتیاق ، آزادی بیان ، سر بلندی و مباحثات ، خنده و شادی و ... رواج دارد . خلاقیت فردی تشویق میشود و ما مجاز به ریسک برای موفقیت می باشیم .

روابط مشتری و خدمات

افراد متخصص و خدماتی که ارائه می دهیم پایه گذار استاندارد عالی بودن در این صنعت می باشند . ما همواره سعی می کنیم آمیخته مناسبی از افراد و منابع را جهت درک نیازهای مشتریان و فراتر رفتن از انتظارات آنان فراهم می سازیم .

تعهد ما به یادگیری تمام عمر به ما امکان می دهد تا محیط خارجی را به خوبی تفسیر کرده موضوعات فنی و مدیریتی را به درستی درک کرده و راهلهایی بهینه ارائه دهیم .

تعهد ما به کیفیت

ما تلاش کیفی خود را بر این موارد استوار می سازیم :

- مشتری - تیم Granger، همواره مشتری را جایگاه اول قرار می دهد .
- توانمند سازی افراد - Granger آموزش در مدیریت برنامه ها و یادگیری مستمر در تمام سطوح را تشویق می کند .
- حل مسئله - Granger سیستمهایی جهت بهبود کیفیت خدمات در صنعت ساخت و ساز پدید می آورد .



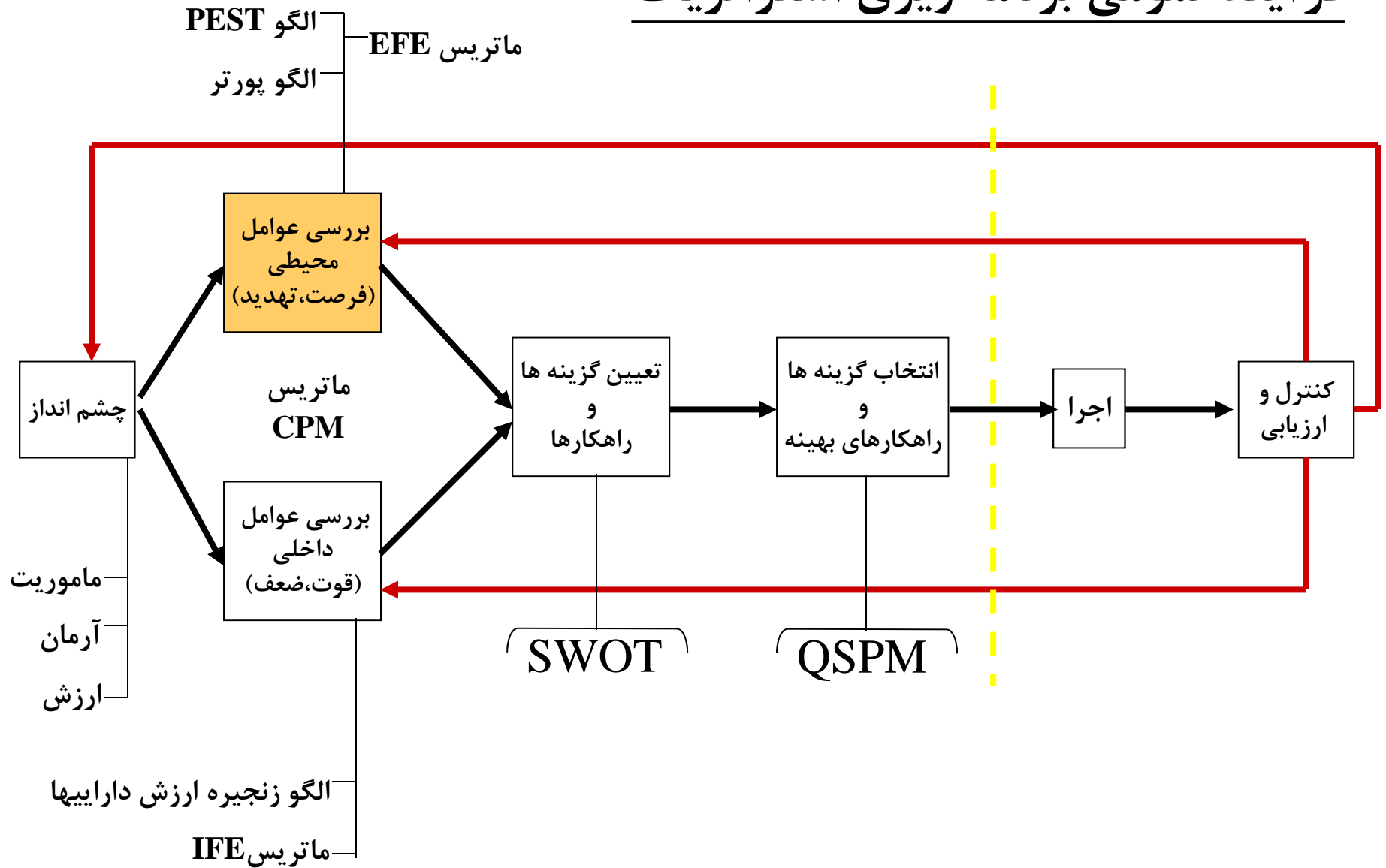
”یا نوآوری و یا هیچ.
هیچ چیز به اندازه موفقیت زود از بین نمی‌رود.“

—Bill Saporito—

”آینده از آن کسانی است که امروز
تصمیمات سخت را می‌گیرند.“

شرکت Eaton

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



شناخت محیط

در ارزیابی محیط دو کانون توجه مهم قرار دارد

- فرصت ها : منفعت بالقوه ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده .
- تهدیدها : ضرر بالقوه ای که عوامل بالفعل شدنش هنوز بوجود نیامده .

در واقع کار استراتژی شناخت فرصتها و تهدیدات ، ایجاد عوامل برای فرصتها جهت بالفعل شدن منفعتهای بالقوه ای که در آن وجود دارد می باشد.

بالقوه : برای همه وجود دارد

بالفعل : متناسب با قابلیتها برای سازمانها و افراد خاص وجود دارد .

فرصت

شناخت محیط

دو محیط برای سازمانها تعریف می شود :

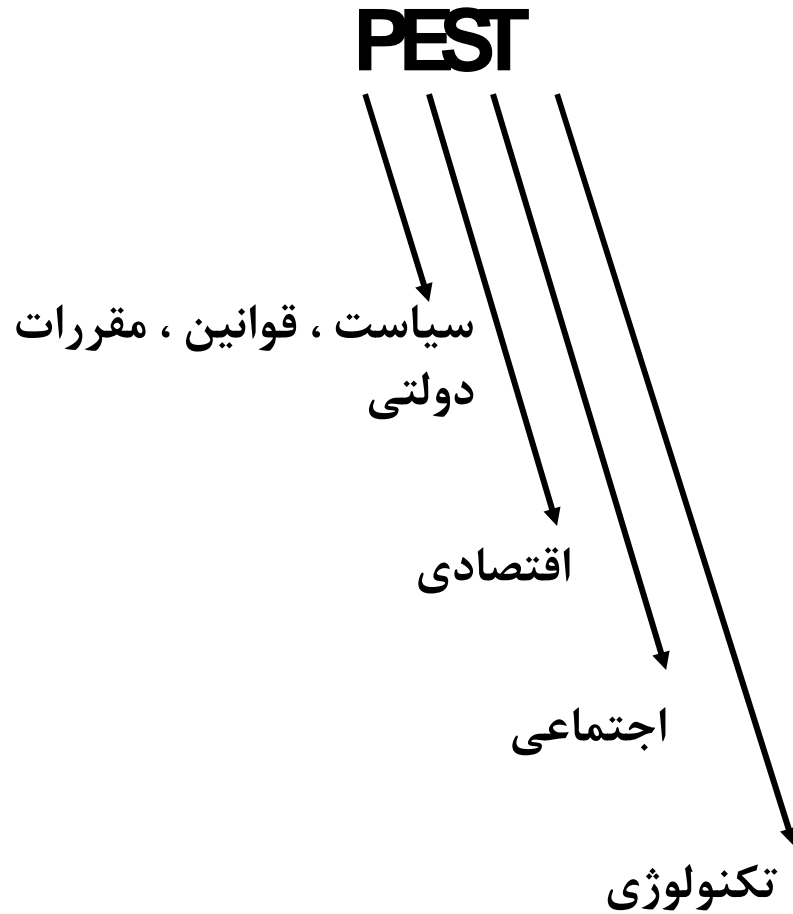
- محیط دور (در بعد کلان)
- محیط نزدیک (محیط صنعت)



بزرگترین آفت استراتژی شناخت
ذهنی می باشد

شناخت محیط

در محیط دور چهار عامل اساسی وجود دارد.



پارهای از ابعاد اقتصادی و تکنولوژیک محیط

- چگونگی سطح درآمد بین اقشار مختلف جامعه و روند آن
- جهت جریان سرمایه و نیرو کار در سطح ملی
- جهت گیری سیاستهای اقتصادی دولت
- برنامه های توسعه در سطح ملی
- سطح تکنولوژی و روند تغییرات آن در کشور و جهان

پاره‌ای از ابعاد “سیاسی” محیط

- قانون کار
- قانون تجارت
- تعرفه‌ها، حق امتیازها و مقررات
- چگونگی روابط خارجی کشور
- قدرت گروه‌های سیاسی مختلف و روند تغییرات آن
- چگونگی ثبات دولت

پاره‌ای از ابعاد “اجتماعی و فرهنگی” محیط کلان

- جمعیت‌شناسی مصرف‌کنندگان
(سن، جنسیت، حوزه جغرافیایی و ...)
- چگونگی عادات، سلیقه و نگرشها در جامعه و روند تغییرات آن
- تغییرات در سطح زندگی و مصرف جامعه
- وضعیت سطح سواد و تحصیلات
- چگونگی سن ازدواج و نرخ زاد و ولد

مدل رقابت صنعتی پورتر

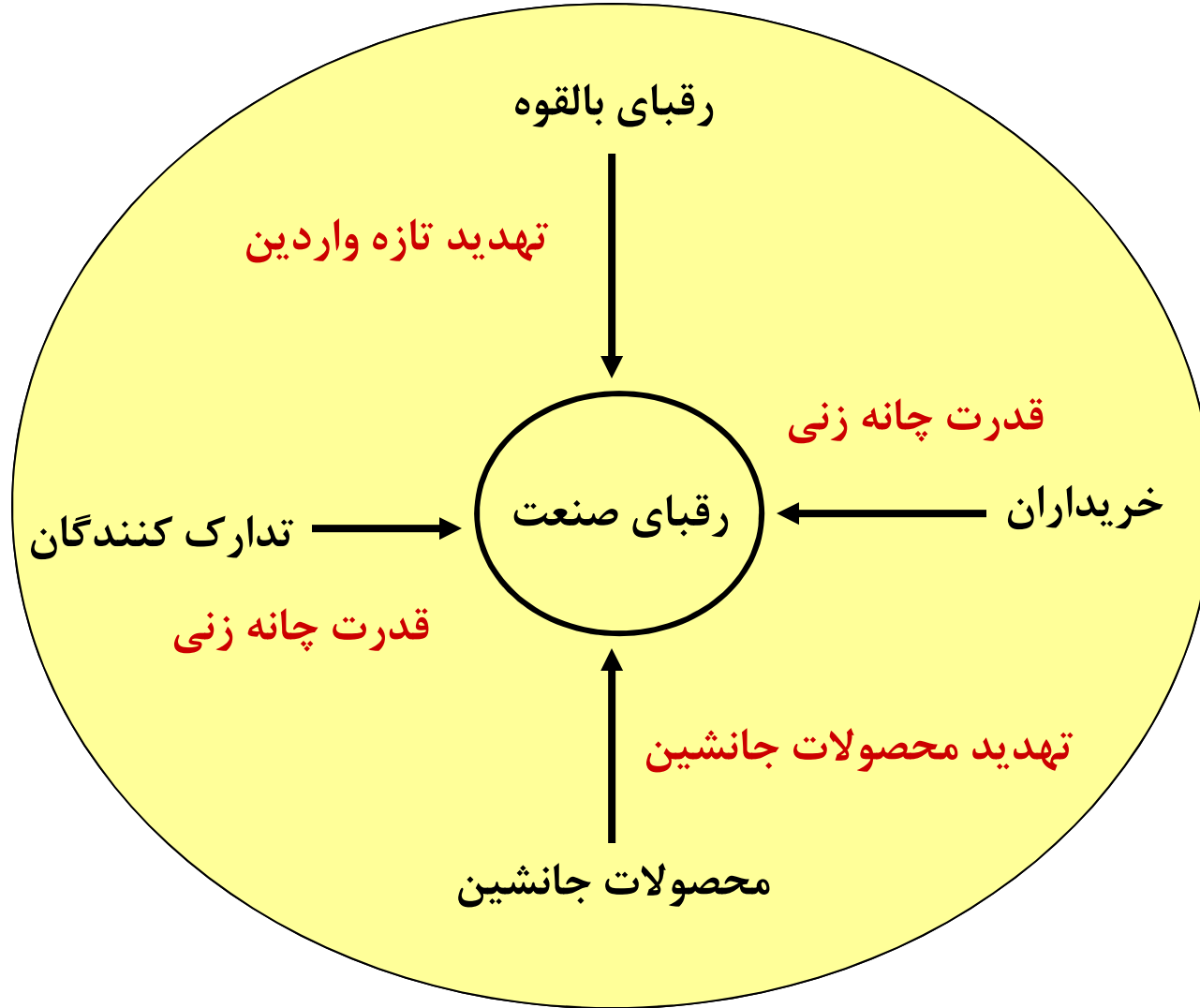
- مدل تجزیه و تحلیل صنعت به روش پورتر، فرآیندی است که بر مبنای ساختار بازار و شرایط رقابت توسعه یافته است. بسیاری از سازمان‌ها برای تدوین استراتژیها از این الگو استفاده می‌کنند.
- طبق این مدل، عمدتاً باید به پنج نیرو در صحنه رقابت توجه شود و این قدرت جمعی نیروها است که ظرفیت سودآوری نهایی یک تجارت را معین می‌کند. در این راستا هدف استراتژیست، جستجوی موضعی در صنعت است که در آن مؤسسه بتواند در برابر این نیروها از خود دفاع کرده و یا به نفع خود، بر آنها تأثیر گذارد.

مدل رقابت صنعتی پورتر

□ از دیدگاه پورتر فشار رقابتی ناشی از ۵ منبع اصلی بشرح زیر می باشد:

- رقابت میان فروشندگان صنعت (رقبای موجود)
- تهدید رقبای بالقوه (فشار تازه واردین)
- تهدید محصولات جانشین
- قدرت چانه زنی خریداران
- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

مدل رقابت صنعتی پورتر



رقابت میان رقبای موجود

□ غالباً قویترین نیروی رقابتی است و معمولاً در بین پنج نیروی رقابتی، رقابت بین شرکت‌های رقیب دارای بالاترین قدرت است و شدت ضعف آن بستگی به عواملی به شرح ذیل دارد:

- تعداد رقبا و یکسان یا شبیه بودن توانایی آنها
- رشد تقاضا در بازار
- تفاوت در محصولات رقبا
- هزینه خروج در مقایسه با رقابت
- رضایت رقبا از سهم بازار

رقابت میان رقبای موجود

□ در صحنه رقابت بین شرکتهای رقیب برخی راهکارهای مورد استفاده برای رقابت عبارتند از:

- قیمت پایین
- کیفیت بالا
- کاربردهای بیشتر محصول
- خدمات قبل و بعد از فروش
- ضمانت محصول
- شبکه بهتر توزیع، عمده فروشی و خرده فروشی محصول
- قابلیت بیشتر در نوآوری و یا تقلید

تهدید رقبای بالقوه (تازه واردین)

□ رقبای جدید با ورود خود به صحنه رقابت، ظرفیت‌های جدیدی ایجاد نموده و علاقه به کسب سهم بازار دارند. بطور کلی این نیرو شامل عواملی است که امکان وارد شدن رقبای جدید به عرصه رقابت در صنعت را تسهیل نموده و یا بالعکس آنرا مشکل می‌سازد. در چنین شرایطی اگر مانع ورود زیاد باشد، تازه واردین فشار زیادی را باید از سوی رقبای تثبیت شده خود تحمل نمایند.

تهدید رقبای بالقوه (تازه واردین)

□ شدت تهدید ناشی از ورود رقبای جدید به عوامل زیر بستگی دارد:

۱- موانع ورود مانند:

- برتری ناشی از حجم زیاد تولید رقبای موجود
- وجود موانع، در دسترسی به تکنولوژی و دانش فنی خاص
- وفاداری و ترجیح مشتریان نسبت به مارک خاص
- سرمایه مورد نیاز بالا، برای ورود به صنعت
- وجود موانع در دسترسی به کانالهای توزیع
- وجود موانع در دسترسی به مواد اولیه و سایر مایحتاج
- سیاستهای دولت

۲- بازده مورد انتظار

۳- واکنش رقبای موجود

تهدید محصولات جایگزین

□ منظور از جایگزینها، کالاهایی هستند که می‌توانند به جای کالاهای موجود در بازار مطرح شوند. با توجه به پیشرفت و توسعه فناوری، همیشه این احتمال وجود دارد که محصولات جدید با کارایی بهتر یا مطلوبیت بالاتر یا قیمت ارزانتر جایگزین محصولات موجود شوند. لذا یک محور از تحلیل‌ها باید روی احتمال پیدا شدن جایگزینها و میزان تهدید آنها باشد. بعبارت دیگر اگر محصول جانشین از نظر قیمت یا بازده یا هر دو برای خریدار جالب‌تر باشد، او از خرید کالا یا خدمات شرکت‌های موجود در صنعت، دوری خواهد گزید.

تهدید محصولات جایگزین

- برخی از عوامل مؤثر در شدت و ضعف فشار رقابتی از جانب کالای جانشین عبارتند از:
 - قیمت کالای جانشین
 - کیفیت کالای جانشین
 - سهولت انتقال تمایل و رغبت مشتری به کالای جانشین

قدرت چانه‌زنی خریداران

□ یک گروه خریدار هنگامی از قدرت برخوردار خواهد شد و هنگامی خواهد توانست تا سودهای بالقوه شرکت‌های فعال در صنعت را با چانه‌زنی کاهش دهد که محیط صنعت دارای ویژگیهای خاصی باشد. در واقع مشتریان در وضعیت‌های زیر دارای قدرت می‌شوند:

- متمرکز باشد و یا حجم زیادی از محصولات شرکت را بخرد.
- با هزینه پایین‌تر بتوانند از رقبای دیگر خرید کنند.
- قابلیت لازم را برای خرید از چند فروشنده بجای یکی داشته باشند.
- محصول، استاندارد باشد.
- قادر به ساخت محصول مورد نیاز باشند.
- محصول فروشنده نقش مهمی در کیفیت محصول خریدار نداشته باشد.
- اطلاعات کافی را در اختیار داشته باشند.

قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

- تأمین کنندگان به افراد یا نهادهایی اطلاق می‌شود که مواد، قطعات، ماشین‌آلات، تکنولوژی، نیروی انسانی و غیره را برای صنعت مورد نظر تأمین می‌کنند. توسعه عمودی تأمین کنندگان، یعنی وارد شدن به صنعت مورد نظر و یا تحت فشار قرار دادن صنعت (چنانچه تأمین کنندگان منحصر به فرد باشند، بیشتر است)، همواره از تهدیدهایی است که ممکن است از سوی تأمین کنندگان عملی شود. یک گروه از تأمین کنندگان، زمانی از قدرت برخوردار خواهند بود که:
 - از گروه خریداران متمرکز باشند.
 - محصول عرضه کننده، داده مهمی در کسب و کار خریدار باشد.
 - انتقال از یک تأمین کننده به تأمین کننده دیگر برای خریدار مشکل و یا پرهزینه باشد.
 - محصولاتشان معتبر و رشد تقاضا برای آنها زیاد باشد.
 - مجبور به رقابت با محصولات جانشین محصولات خود نباشد.
 - خریداران مشتریان مهمی برای آنها نباشند.

سه نوع استراتژی عمومی پورتر

□ پورتر معتقد است که سه نوع استراتژی عمومی می توان انتخاب کرد:

الف) رهبری در هزینه های بالاسری Overall Cost Leadership : هدف از این استراتژی، کسب برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا می باشد. بدین منظور روش پیشنهادی پورتر تولید در حجم زیاد و با قیمت کم می باشد که اصطلاحاً آنرا اقتصاد مقیاس می نامند.

این موضوع در مورد شرکتی مصداق دارد که دارای نرخ برگشت بالاتر از متوسط نرخ برگشت صنعت بوده و مزیت های رقابتی قوی دارد. بهر حال این استراتژی اغلب ارتباط زیادی با سهم بازار بزرگ یا سایر منافع ممتاز دارد، بطوریکه دسترسی مناسب به مواد خام و پول کافی برای خرید دارایی ها و لوازم مناسب جزو مشخصه های اصلی این استراتژی است. برای مثال شرکت قوطی سازی ناسیونال در زمره صنایع پیشرفته نیست ولی جزو شرکتهای کم هزینه در زمینه ساخت بطری و قوطی می باشد.

سه نوع استراتژی عمومی پورتر

(ب) **متمایز سازی Differentiation** : طبق این استراتژی، شرکت وارد ساخت و بازاریابی محصولی واحد برای بازاری بزرگ می‌شود. راه رسیدن به استراتژی تفاوت، شامل توسعه شکل واحدی از زمینه شغلی، استفاده از تکنولوژی واحد و سرویس واحد به مشتریان یا موارد مشابه می‌باشد. این استراتژی روشی است برای دستیابی به سودهای بیشتر.

(ج) **تمرکز Focus** : این استراتژی اساساً تمرکز بر روی یک یا چند محصول (یا خریدار) دارد. منطق این روش بر این اساس بنا نهاده شده است که توجه بر روی یک بازار و یا یک محصول نسبت به شرکتهایی با بازارهای متعدد باعث سرویس‌دهی بیشتر و دقیقتر خواهد بود. برای مثال محصولاتی مانند اتومبیل‌های رولزرویز، خودکارهای کراس برای بازارهای بسیار خاص طراحی شده‌اند.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)

- این ماتریس ابزاریست که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا عوامل محیطی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، حقوقی، تکنولوژیکی، وضعیت بازار و رقابت را در مقطع زمانی مورد نظر مورد ارزیابی قرار دهند.
- برای سازمانهای دولتی و خصوصی و عمومی در سطح شرکت و **SBU** قابلیت کاربرد دارد.
- پارادایم حاکم بر طراحی این ماتریس، عمدتاً تجویزی بوده و در رویکردهای مختلف تجویزی بعنوان ابزاری برای جمع‌آوری اطلاعات محیط پیرامونی و محیط صنعت قابلیت کاربرد دارد.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

گام اول:

پس از شناسایی عوامل محیط خارجی و تهیه لیستی از این عوامل به کمک نقطه نظرات خبرگان، عوامل کلیدی موفقیت (CSF) را از حداقل ۱۰ تا حداکثر ۲۰ عامل فهرست نمایید. این عوامل باید حتی الامکان متکی بر واقعیات بوده و دقیق باشد، نه ذهنی. سپس آنها را به دو دسته فرصت‌ها و تهدیدها تفکیک نمایید. نخست عواملی که موجب فرصت و موقعیت می‌شوند و بعد آن عواملی که سازمان را تهدید می‌کنند را بنویسید.

گام دوم:

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. (جهت انجام این کار پیشنهاد می‌شود به هر عامل عددی بین ۱ تا ۵ را اختصاص داده سپس ستون را نرمالیزه نموده تا وزنه‌های بین صفر تا یک برای هر عامل بدست آمده و مجموع اوزان نیز یک شود.)

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

گام سوم:

برای هر یک از عوامل یک امتیاز بین ۱ تا ۴ برحسب میزان تطابق شرکت، با فرصت‌ها و تهدیدها بنویسید. این امتیاز بیانگر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور می‌باشد. عدد ۴ به معنی این است که واکنش عالی بوده است و عدد ۱ بدین معنی است که واکنش بسیار ضعیف می‌باشد. تعبیر هر یک از امتیازات می‌تواند به شکل زیر باشد:

۴: فرصت طلایی (واکنش بسیار عالی)، ۳: فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب)، ۲: تهدید قابل اعتنا (واکنش بدو منفی)، ۱: تهدید جدی (واکنش خیلی بد)

گام چهارم:

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید.

گام پنجم:

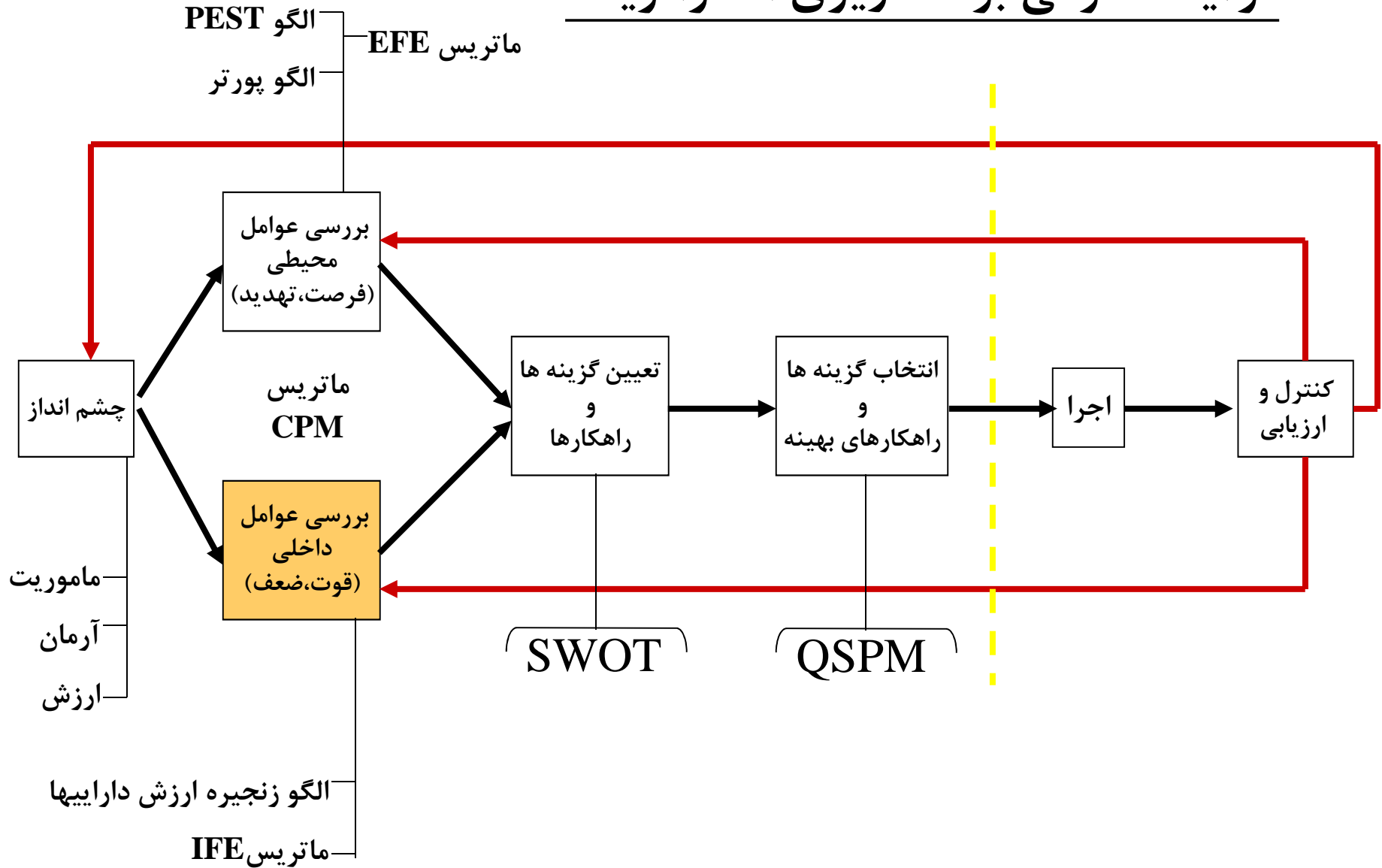
جمع امتیاز وزن دار (موزون) سازمان را محاسبه نموده که حداقل یک و حداکثر چهار می‌باشد و میانگین امتیاز برای شرکتها در ماتریس EFE (۵/۲) می‌باشد.

بررسی عوامل خارجی شرکت نمونه

ماتریس ارزیابی شرایط محیطی (بیرونی) شرکت می تگ (Maytag)

توضیحات	امتیاز وزن دار	امتیاز	وزن	عوامل استراتژیک خارجی
				فرصتها:
جایگاه می تگ در اروپا قوی است.	۸/۰	۴	۲/۰	یکپارچه شدن اروپا
کسب و کار اصلی می تگ لوازم خانگی است.	۴/۰	۴	۱/۰	توسعه بازار لوازم خانگی
می تگ در این بازار حضور چندانی ندارد.	۰۵/۰	۱	۰۵/۰	توسعه اقتصادی کشورهای آسیایی
می تگ در این بازار حضور چندانی ندارد.	۱/۰	۲	۰۵/۰	باز شدن بازارهای اروپای شرقی
حضور می تگ در شبکه توزیع جهانی لوازم خانگی.	۲/۰	۲	۱/۰	گسترش شبکه توزیع جهانی لوازم خانگی
				تهدیدات:
چندان شامل حال می تگ نمی شود.	۴/۰	۴	۱/۰	افزایش مقررات محدود کننده
موقعیت می تگ در مقابل ویرپول و جنرال الکتریک ضعیف است.	۴/۰	۴	۱/۰	افزایش قدرت شرکت های رقیب
مشکل چندانی برای می تگ ایجاد نمی کند.	۴۵/۰	۳	۱۵/۰	افزایش رقابت پذیری شرکتهای آمریکایی
می تگ در این زمینه وضعیت خوبی ندارد.	۰۵/۰	۱	۰۵/۰	محصولات جدید در بازار لوازم خانگی
می تگ در بازارهای آسیایی حضور چندانی ندارد.	۲/۰	۲	۱/۰	فعالتر شدن شرکتهای ژاپنی
	۰۵/۳		۱	جمع

فرآیند عمومی برنامه ریزی استراتژیک



شناخت محیط داخلی صنعت

- در ارزیابی نقاط قوت و ضعف سازمان به درون سازمان توجه می شود .
- پاره ای از مواردی که باید در بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان مورد توجه قرار گیرند :

سیستم مدیریت - سیستم خرید - سیستم بازاریابی - سیستم مالی - سیستم عملیات - سیستم اطلاعات

هیچ موفقیت یا شکستی
به محیط سازمان
بر نمی گردد و صرفاً محیط
داخل سازمان باعث شکست
یا موفقیت سازمان
می باشد .

ارزیابی داخلی

اطلاعات حوزه‌های زیر را گردآوری و تحلیل کنید:

- مدیریت
- بازاریابی
- /
- تولید
- تحقیق و توسعه
- سیستم اطلاعات مدیریت (MIS)

ارزیابی داخلی

ارزیابی داخلی

تشخیص

فعالیت‌های

تصمیمات استراتژیک

.

ارزیابی داخلی

مدیریت می‌بایستی عوامل زیر بررسی شود

- برنامه‌ریزی
- سازماندهی
- ایجاد انگیزه
- امور مربوط به منابع انسانی
-

ارزیابی داخلی

نقطه

تأثیرگذاری
در مدیریت استراتژیک

کارکرد

برنامه ریزی

فرموله کردن استراتژی

سازماندهی

پیااده سازی استراتژی

ایجاد انگیزه

پیااده سازی استراتژی

امور منابع انسانی

پیااده سازی استراتژی

نظامات کنترلی

ارزیابی استراتژی

ارزيابي داخلي (ادامه)

مديريت

برنامه ريزي



پيش بيني آينده

هدفگذاري كمي

تدوين استراتژي

سياستگذاري

هدفگذاري كيفي

ارزیابی داخلی (ادامه)

مدیریت

سازماندهی



تخصیص مشاغل
تعریف مشاغل
مشخصه‌های مشاغل

وحدت فرماندهی
هماهنگی

تجزیه و تحلیل مشاغل

ارزیابی داخلی (ادامه)

مدیریت

ایجاد انگیزه



رهبری

گروه‌های کاری

رضایت شغلی
تامین نیاز کارکنان

ارزیابی داخلی (ادامه)

مدیریت

مزایای کارکنان
مصاحبه استخدامی

مدیریت
توسعه منابع انسانی
ایمنی
اقدامات رفاهی

توسعه مشاغل
رویه‌های کاری

ارزیابی داخلی (ادامه)

مدیریت

کنترل کیفیت
کنترل‌های مالی

کنترل هزینه‌ها
تحلیل انحراف از بودجه
تشریفات



ارزیابی داخلی

فهرست کنترل عوامل مدیریتی

- آیا مدیریت مفاهیم مدیریت استراتژیک را بکار می‌گیرد؟
- آیا اهداف شرکت قابل سنجش و همه فهم است؟
- آیا همه مدیران در سطوح مختلف دارای برنامه هستند؟
- آیا تفویض اختیار به خوبی صورت گرفته است؟
- آیا ساختار سازمانی مناسب است؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل عوامل مدیریتی (ادامه)

- آیا شرح و مشخصات مشاغل واضح است؟
- آیا به مسائل اخلاقی توجه می‌شود؟
- آیا سطح غیبت و ترك شغل پایین است؟
- آیا مکانیزم‌های تشویقی و کنترلی سازمان اثر بخش است؟

ارزیابی داخلی

بازاریابی

■ تحلیل مشتری



■ برنامه‌ریزی محصولات و خدمات جدید

■ سیاست قیمت گذاری

■ توزیع

■ مطالعه بازار

■ تحلیل فرصت

ارزيابي داخلي (ادامه)

بازاريابي

مطالعه بر روي مشتري

تحليل مشتري



پروفایل مشتري

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

/

آگهی تجاری

کارهای تبلیغاتی

مدیریت فروش

روابط مشتریان

روابط واسطه‌ها

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

برنامه‌ریزی محصولات و
خدمات جدید



بازاریابی آزمایشی

تقویت نام تجاری

بسته‌بندی

برجستگی‌های محصول

کیفیت

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

سیاست قیمت‌گذاری



قیمت فروش

تخفیفات

شرایط فروش

افزایش قیمت

هزینه‌ها

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

توزیع



یکپارچه‌سازی رو به جلو

کانال‌های توزیع

پوشش جغرافیایی

ارزیابی داخلی (ادامه)

بازاریابی

مطالعه بازار



تحلیل داده

پشتیبانی از فعالیت‌های کسب و

ارزيابي داخلي (ادامه)

بازاريابي

تحليل فرصت



ارزيابي هزينه‌ها

ارزيابي فايده

ارزيابي ريسك

تحليل هزينه / فايده / ريسك

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل ارزیابی بازار

- آیا بازار به نحو اثربخشی انتخاب شده است؟
- آیا وضعیت سازمان در میان رقبا رضایت بخش است؟
- آیا سهم بازار رو به رشد است؟
- آیا کانال‌های توزیع مطمئن و کم هزینه است؟
- آیا نیروهای فروش کارآمدند؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل ارزیابی بازار (ادامه)

- آیا سازمان دارای فعالیت مطالعه بازار است؟
- آیا کیفیت محصول و خدمات پس از فروش سازمان خوب است
- آیا محصولات شرکت به خوبی قیمت‌گذاری شده است؟
- آیا استراتژی تبلیغات و روابط عمومی اثربخش است؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل ارزیابی بازار (ادامه)

- آیا برنامه و بودجه ریزی بازار موثر است؟
- آیا کارکنان بخش بازاریابی آموزش دیده و با تجربه اند؟

ارزیابی داخلی

■ تصمیم‌گیری در مورد سرمایه‌گذاری (بودجه سرمایه‌ای)

■ تصمیم‌گیری‌های مالی

■ تصمیم‌گیری در مورد تقسیم سود

ارزیابی داخلی (ادامه)

شاخص‌های مالی

نسبت‌های نقدینگی



- نمایانگر توانایی سازمان در انجام تعهدات کوتاه

نسبت‌ها

ارزیابی داخلی (ادامه)

نسبت‌های مالی

نسبت‌های بدهی

• نمایانگر میزان بدهی‌های مالی

نسبت‌ها

نسبت بدهی به کل دارایی‌ها
نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام
نسبت بدهی‌های بلندمدت به حقوق صاحبان سهام
توان بازپرداخت بهره

ارزیابی داخلی (ادامه)

• نمایانگر استفاده موثر از مذ

نسبت‌های مالی

نسبت‌ها

گردش موجودی‌ها

گردش دارایی‌های ثابت

گردش کل دارایی‌ها

گردش حساب‌های دریافتی

نسبت‌های فعالیت

ارزیابی داخلی (ادامه)

نسبت‌های مالی

نسبت‌های سودآوری

- نمایانگر اثربخشی حاصل از بازگشت سود نسبت به فرو و سرمایه است

نسبت‌ها

سود نا ویژه

سود عملیاتی

نسبت سودبردارایی کل (ROA)

ارزیابی داخلی (ادامه)

نسبت‌های مالی

نسبت‌های سودآوری
(ادامه)

- نمایانگر اثربخشی حاصل از بازگشت سود نسبت به فرو و سرمایه است

نسبت‌ها

بازده حقوق صاحبان سهام ROE

سود هر سهم

نسبت سود به قیمت سهام

ارزیابی داخلی (ادامه)

نسبت‌های مالی

نسبت‌های رشد

- نمایانگر توانایی سازمان در حفظ وضعیت اقتصادی است

نسبت‌ها

سود هر سهم

سود تقسیمی هر سهم

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی

■ بر اساس نسبت‌های مالی سازمان در چه نقاطی قوی و در چه نقاطی ضعیف است؟

■ آیا سازمان قادر به کسب سرمایه‌های کوتاه مدت مورد نیاز

■ آیا سازمان قادر به کسب سرمایه‌های بلندمدت از طریق وام و یا فروش سهام می‌باشد؟

■ آیا سازمان دارای سرمایه عملیاتی مورد نیاز می‌باشد؟

■ آیا بودجه سرمایه‌ای شرکت به نحو مطلوبی عمل می‌کند؟

ارزیابی داخلی

(ادامه)

فهرست کنترل بررسی

- آیا سیاست‌های تقسیم سود قابل قبول است؟
- آیا سازمان با سرمایه‌گذاران و سهامداران رابطه خوبی
- آیا مدیران مالی سازمان آموزش دیده و با تجربه هستند؟

ارزیابی داخلی

امور تولیدی

■ فرآیندها

■ ظرفیتها

■ نیروی کار

■ کیفیت

ارزیابی داخلی (ادامه)

امور تولیدی

فرآیندها



جانمایی تجهیزات

تحلیل جریان فرآیند

انتخاب محل کارخانه

توازن خط تولید

کنترل فرآیند

ارزیابی داخلی (ادامه)

امور تولیدی

ظرفیت‌ها



پیش‌بینی تقاضا

برنامه ریزی خطوط تولید

برنامه ریزی کلان

برنامه ریزی روزانه

برنامه ریزی ظرفیت

تحلیل صف

ارزیابی داخلی (ادامه)

امور تولیدی

انبار مواد اولیه

انبار کالای در جریان ساخت



ارزیابی داخلی (ادامه)

امور تولیدی

نیروی کار



ارزیابی کار

استانداردهای شغلی

شیوه‌های انگیزشی

ارزیابی داخلی (ادامه)

امور تولیدی

کیفیت



کنترل کیفیت

نمونه‌برداری

آزمایش

تضمین مرغوبیت

کنترل هزینه‌ها

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی امور تولیدی

■ آیا تأمین‌کنندگان مواد اولیه، قطعات و اجزای محصول مطمئن و قابل قبول هستند؟

■ آیا امکانات، تجهیزات، ماشین‌آلات و دفاتر در شرایط خوبی

■ آیا سیاست‌های کنترل انبار و رویه‌های کاری اثربخش است؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی امور تولیدی (ادامه)

- آیا سیاست‌ها و رویه‌های کنترل کیفیت اثربخش هستند؟
- آیا امکانات، منابع و بازارها با دیدگاه استراتژیک تخصیص یافته‌اند؟
- آیا سازمان واجد شایستگی‌های تکنولوژیک می‌باشد؟

ارزیابی داخلی

تحقیق و توسعه

- طراحی محصولات جدید برای رقابت
- ارتقاء کیفیت محصولات
- بهبود فرآیندهای کیفیت برای کاهش هزینه

ارزیابی داخلی (ادامه)

تحقیق و توسعه

بودجه تحقیقات



تامین اعتبارات پروژه های تحقیق

بودجه تحقیقات متناسب با رقبا

تصمیم‌گیری در مورد تعداد
پروژه‌های جدید مورد نیاز

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی امور تحقیق و توسعه

- آیا سازمان امکانات تحقیقاتی دارد؟ آیا این امکانات کافی هستند؟
- اگر از مراکز تحقیقاتی خارج از سازمان استفاده می‌شود آیا هزینه آن‌ها مناسب است؟
- آیا کارکنان بخش‌های تحقیقاتی کفایت لازم را دارند؟
- آیا منابع تحقیقاتی به نحو اثربخشی توزیع می‌شود؟

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل بررسی امور تحقیق و توسعه (مه)

■ آیا اطلاعات مدیریتی و سیستم‌های کامپیوتری مناسب هست

■ آیا ارتباط بین بخش‌های تحقیقاتی و سایر بخش‌های اثر

■ آیا محصولات فعلی از نظر تکنولوژی رقابتی هستند؟

ارزیابی داخلی

سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری

سیستم‌های اطلاعاتی ■

CTO/CO ■

امنیت سیستم ■

تجارت الکترونیک ■

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری

- آیا مدیران
تصمیم‌گیری سیستم
می‌گیرند؟
- آیا جایگاهی
مدیر
سیستم‌های
یا مدیر
- آیا داده‌های سیستم
به

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری (ادامه)

■ آیا همه مدیران بخش‌های عملیاتی تامین سیستم

■ آیا کلمه دستیابی به سیستم

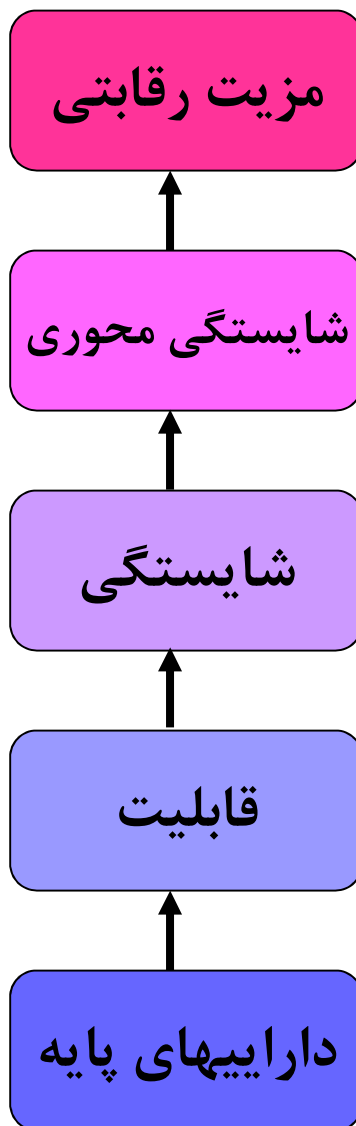
■ آیا مدیران شرکت‌های رقیب آشنایی سیستم

ارزیابی داخلی

فهرست کنترل سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری (ادامه)

- آیا بکارگیری سیستم اطلاعاتی ساده است؟
- آیا همه کاربران سیستم اطلاعاتی به مزایای رقابتی حاصل از آن آگاهی دارند؟
- آیا برای کاربران کارگاه‌های آموزش کامپیوتر تدارک
- آیا سیستم اطلاعاتی سازمان بهینه می‌شود؟

شناخت محیط داخلی صنعت (الگوی زنجیره استراتژیک داراییها)



عواملی که سبب ترجیح سازمان نسبت به رقیب توسط مشتری شود

شایستگی های یک سازمان در گلوگاههای صنعت و کسب و کار

عواملیست که ایجاد ارزش برای مشتری می نماید

- داراییهایی که در راستای مأموریت سازمان باشد
- امکان ایجاد ارزش برای مشتری را داشته باشد

هرچیز با ارزشی که قابل در اختیارگیری باشد

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)

- این ماتریس ابزاری جهت بررسی عوامل داخلی سازمان می‌باشد. در واقع نقاط قوت و ضعف واحدهای سازمان را ارزیابی می‌نماید. برای تهیه یک ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، عمدتاً به قضاوت‌های شهودی و نقطه نظرات دست‌اندرکاران تکیه می‌شود. این ابزار برای جمع‌آوری اطلاعات درون سازمانی در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمانهای دولتی و خصوصی کاربرد فراوان دارد.
- پارادایم حاکم بر این ابزار جمع‌آوری اطلاعات، تجویزی است، گرچه برای پارادایم تلفیقی نیز قابلیت بکارگیری دارد.
- ماتریس IFE (بسیار شبیه ماتریس EFE می‌باشد که برای ارزیابی عوامل محیطی بکار می‌رود) قوت‌ها و ضعف‌های موجود در عملکرد و وضع موجود شرکت را ارزیابی می‌نماید.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مرحله اول:

پس از شناسایی عوامل داخلی، نقاط قوت و ضعف سازمان را مشخص نمایید. (بین ۱۰ تا ۲۰ عامل)، نخست نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را لیست نمایید.

مرحله دوم:

به هر عامل یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) اختصاص دهید. همانگونه که در ماتریس EFE توضیح داده شد می توان از نرمالیزه کردن جهت وزن دهی استفاده نمود. در این صورت جمع ضرایب وزنی اختصاص داده شده باید مساوی یک شود. برای تعیین وزن هر یک از عوامل و تصمیم گیری پیرامون عوامل با اهمیت تری که خوبست در جدول IFE بیابند می توان از نظرات خبرگان آن صنعت و دست اندرکاران شرکت بهره جست. و سپس وزن عوامل با اهمیت تر را بین صفر تا ۱ نرمالیزه نمود.

پنج گام تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مرحله سوم:

وضع موجود هر عامل را با امتیازی بین ۱ تا ۴ با توجه به محور ذیل مشخص نمایید. نقاط ضعف فقط امتیاز ۱ یا ۲ را دریافت می نمایند. نقاط قوت فقط نمرات ۳ و ۴ را می توانند بخود بگیرند. توجه به این نکته در تهیه ماتریسهای EFE و IFE بسیار حائز اهمیت می باشد که امتیازات بر اساس وضع موجود فعالیتهای شرکت و محیط حاکم بر آن و وزن ها بر اساس درجه اهمیت هر یک از عوامل در صنعت مورد بررسی تعیین می شوند.

مرحله چهارم:

امتیاز وزن دار (موزون) هر عامل را محاسبه نمایید. بدین منظور امتیاز هر ردیف از عوامل درون سازمانی را در وزن نرمالیزه شده آن ضرب نمایید و در یک ستون جدید درج نمایید.

مرحله پنجم:

جمع امتیازات وزن دار (موزون) را محاسبه نموده که حداقل ۱ و حداکثر ۴ می باشد و میانگین آنها $(5/2)$ می باشد. اگر نمره نهایی سازمان کمتر از $5/2$ باشد یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف می باشد و اگر نمره نهایی بیشتر از $5/2$ باشد، بیانگر این است که سازمان از نظر عوامل درونی در مجموع دارای قوت می باشد.

بررسی عوامل خارجی شرکت نمونه

ماتریس ارزیابی شرایط داخل شرکت می تگ (Maytag)

توضیحات	امتیاز وزن دار	امتیاز وضع موجود	وزن	عوامل استراتژیک داخلی
				نقاط قوت:
کیفیت یک عامل حیاتی در موفقیت سازمانهاست.	۵/۰	۴	۱۵/۰	فرهنگ کیفیت می تگ
مدیران ارشد می تگ کسب و کار لوازم خانگی را به خوبی می شناسند.	۲/۰	۴	۰۵/۰	مدیران ارشد با تجربه
کارخانجات می تگ از مواد اولیه تا محصول را تولید می کنند.	۴/۰	۴	۱/۰	یکپارچگی عمومی (زنجیره تولید)
روابط خوب ولی آسیب پذیر است.	۱۵/۰	۳	۰۵/۰	روابط بین کارکنان
هوور در جاروبرقی صاحب نام و اعتبار زیاد است.	۴۵/۰	۳	۱۵/۰	گسترده‌گی محصولات هوور در سراسر دنیا
				نقاط ضعف:
ارائه محصولات جدید در می تگ به کندی انجام می شود.	۱/۰	۲	۰۵/۰	فرآیند تحقیق و توسعه
سوپرمارکت ها کم کم جای نمایندگی های فروش را می گیرند.	۱/۰	۲	۰/۰۵	کانالهای توزیع
بدهکاری می تگ سنگین است.	۳/۰	۲	۱۵/۰	وضعیت مالی
هوور در خارج از انگلستان و استرالیا ضعیف است.	۴/۰	۲	۲/۰	جایگاه بین المللی
می تگ اخیراً سرمایه گذاری را آغاز کرده است.	۱/۰	۲	۰۵/۰	تجهیزات تولیدی
	۸/۲		۱	جمع

ماتریس بررسی مقایسه‌ای رقابت (CPM)

- ماتریس CPM اصلی‌ترین رقبای یک شرکت را با تمام نقاط ضعف و قوتشان معرفی می‌نماید.
- این ماتریس، همان بسط ماتریس IFE می‌باشد و در واقع ضریب‌ها و جمع نمره‌های هر دو ماتریس دارای معنی یکسانی می‌باشند. ولی، عوامل موجود CPM در برگیرنده مسائل داخلی و خارجی می‌شوند، و رتبه‌ها نمایانگر نقاط قوت و ضعف است.
- ماتریس بررسی رقابت (CPM) را می‌توان برای مقایسه شرکت با شرکت‌های رقیب نیز بکار برد. این تجزیه و تحلیل موجب می‌شود تا گاهی اطلاعات مهمی از درون سازمان بدست آید.

تفاوت‌های ماتریس بررسی رقابت و ارزیابی عوامل داخل

(عوامل کلیدی موفقیت و **CSF** ها در ماتریس بررسی رقابت گسترده‌تر از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی هستند و در واقع عوامل موفقیت در **CPM** ترکیبی از مسائل داخلی و خارجی سازمان نیز می‌باشد.

(در **CPM** عوامل موفقیت سازمان به دو گروه تهدیدها و فرصت‌ها طبقه‌بندی نمی‌شوند.

ماتریس بررسی رقابتی یک شرکت خدماتی

شرکت رقیب ۲		شرکت رقیب ۱		شرکت خودی		ضریب وزنی	عوامل اصلی موفقیت	ردیف
امتیاز وزن دار	امتیاز	امتیاز وزن دار	امتیاز	امتیاز وزن دار	امتیاز			
۴۵/۰	۳	۶/۰	۴	۶/۰	۴	۱۵/۰	توان مالی	۱
۶/۰	۳	۴/۰	۲	۴/۰	۲	۲/۰	سهم بازار	۲
۵/۰	۲	۱	۴	۲۵/۰	۱	۲۵/۰	قیمت رقابتی	۳
۰۵/۰	۱	۲/۰	۴	۱۵/۰	۳	۰۵/۰	مدیریت	۴
۳/۰	۲	۴۵/۰	۳	۶/۰	۴	۱۵/۰	نحوه ارائه خدمات	۵
۵/۰	۱	۴۵/۰	۳	۶۱/۰	۴	۱۵/۰	کیفیت خدمات	۶
۱/۰	۲	۲/۰	۴	۱/۰	۲	۰۵/۰	تبلیغات	۷
۱۵/۲		۳/۳		۷/۲		۱	جمع	