

مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار

بخش دوم : بررسی محیطی

فصل ۳ : بررسی محیطی و تجزیه و تحلیل صنعت

ارائه از: زینب شریفی

استاد: آقای دکتر بیگی نیا

دانشگاه شاهد

برای موفق بودن در طول زمان ، یک سازمان باید خود را با محیط بیرونی اش تنظیم و سازگار کند.

باید بین خواسته های محیط و توانایی ها و امکانات شرکت و همچنین بین امکانات شرکت و نیازهای محیط ، یک تعادل استراتژیک برقرار شود.

سوال

عدم اطمینان محیطی به چه معناست ؟

این مفهوم به معنای مقداری پیچیدگی همراه با تغییر در محیط بیرونی یک سازمان است.

بررسی عوامل خارجی



بررسی محیطی

عبارتست از نظارت ، ارزیابی و نشر اطلاعات بدست آمده از محیط های داخلی و خارجی سازمان ، میان افرادکلیدی و موثر آن سازمان.

بین بررسی محیطی و سود شرکت رابطه مستقیمی وجود دارد.

شناسایی متغیرهای محیط خارجی

مدیران استراتژیک باید از بسیاری از متغیرهای موجود در محیط وظیفه ای و اجتماعی شرکت آگاه و مطلع باشند. محیط اجتماعی شامل نیروهای کلانی است که اغلب بر تصمیم های بلندمدت سازمان تاثیر می گذارند.

عوامل یا نیروهای اقتصادی: مبادله مواد ، پول ، انرژی و اطلاعات را ممکن می سازد.

نیروهای تکنولوژیک: راه حل مشکلات را ارائه می کند

نیروهای سیاسی و قانونی: توزیع قدرت ، ارائه قوانین و مقررات محدودکننده و حمایت کننده.

عوامل یا نیروهای اجتماعی ، فرهنگی: تنظیم ارزش ها ، آداب و رسوم جامعه.

محیط وظیفه ای

عناصر یا گروه هایی که به طور مستقیم بر شرکت تاثیر می گذارند و خود نیز از آن تاثیر می پذیرد.

شامل حکومت ها ، جوامع محلی ، تامین کنندگان ، رقبا ، مشتریان ، بستانکاران ، گروه های ذینفع خاص و ...

تجزیه و تحلیل صنعت:

بررسی عمقی عوامل کلیدی محیط وظیفه ای شرکت.

بررسی محیط اجتماعی:

نیروهای اجتماعی هر کشور منحصر به فرد است ، برخی از این عوامل در کشورهای مجاور مشابهند و برخی از آنها از یکدیگر بسیار متفاوتند.

نظارت بر روندهای اجتماعی

شرکت های بزرگ محیط اجتماعی را در هر منطقه جغرافیایی در چهار ناحیه دسته بندی می کنند.

برخی متغیرهای مهم محیط اجتماعی در جدول زیر آمده است.

اجتماعی-فرهنگی	سیاسی-قانونی	تکنولوژیکی	اقتصادی
<p>تغییرات سبک زندگی انتظارات شغلی فعال سازی مشتری نرخ تشکیل خانواده (ازدواج) نرخ رشد جمعیت توزیع سنی جمعیت تغییرات منطقه ای جمعیت امید به زندگی نرخ زاد و ولد</p>	<p>مقررات ضدتراست قوانین حفاظت از محیط زیست قوانین مالیاتی انگیزه ها و مشوق های خاص مقررات تجاری خارجی نگرش ها نسبت به شرکت های خارجی قوانین استخدام و ترفیع ثبات حکومت</p>	<p>کل بودجه تخصیصی دولت به تحقیق و توسعه کل بودجه تخصیصی صنعت به تحقیق و توسعه تمرکز روی اقدامات تکنولوژیک محصولات جدید تحولات جدید در انتقال تکنولوژی از آزمایشگاه به بازار ارتقای بهره وری از طریق اتوماسیون قابلیت دسترسی به اینترنت زیرساخت ارتباطات راه دور</p>	<p>روندهای تولید ناخالص داخلي نرخ های بهره عرضه پول نرخ های تورم سطوح بیکاری کنترل های قیمت / دستمزد کاهش / تقویت ارزش پول هزینه و قابلیت دسترسی انرژی درآمد قابل تصرف و ذخیره شده</p>

روند بخش اقتصادی

افزایش نرخ های بهره افزایش هزینه خانه کاهش فروش لوازم خانگی

روند بخش تکنولوژیکی

یکسری عوامل پیشرو در تکنولوژی طبق تحقیقات دانشگاه واشنگتن :

- وسایل اطلاعاتی قابل حمل و شبکه های الکترونیکی

- سلول های سوختی و منابع انرژی جایگزین
- کشاورزی دقیق و پیشرفته
- دستیاران شخصی مجازی
- ارگانیزم های تغییر یافته ژنتیکی

روند قانونی-سیاسی:

تشکیل اتحادیه اروپایی

هفت روند اجتماعی- فرهنگی در امریکا:

-افزایش آگاهی های محیطی

- رشد بازار افراد مسن
- اثر انفجاری نسل Y
- افول بازار انبوه
- سرعت و موقعیت در حال تغییر زندگی
- تغییر ترکیب خانواده
- افزایش تنوع نیروی کار و بازارها

ملاحظات اجتماعی بین المللی:

در هر کشور یا گروهی از کشورها که شرکت در آن فعالیت می کند ، مدیران باید با یک محیط اجتماعی کاملا جدید مواجه شوند که دارای متغیرهای اقتصادی ، تکنولوژیکی ، سیاسی-حقوقی و اجتماعی فرهنگی متفاوت است.

محیط های اجتماعی بین المللی آنقدر متنوع است که محیط داخلی یک شرکت و فرآیند مدیریت استراتژیک آن باید منعطف باشد.

برای موفقیت یک شرکت چندملیتی در یک صنعت جهانی ، توجه به مثلث توسعه ضروری است.

مثلث توسعه: آمریکای شمالی ، اروپای غربی و ژاپن.

عامل اصلی موفقیت در بازار کشورهای در حال توسعه این است که ، نقطه جهش ، یعنی زمانی که تقاضا برای فرصت یا محصول ویژه ای در حال شکل گرفتن است را شناسایی کنیم.

بررسی محیط وظیفه ای

بررسی محیطی توسط یک شرکت ، شامل تجزیه و تحلیل کلیه عناصر مرتبط در محیط کاری است.

تشخیص عوامل استراتژیک خارجی

اغلب پاسخ به تغییرات محیطی یکسان ، متفاوت از یکدیگر است زیرا توانایی مدیران در شناسایی ، درک عوامل و مسائل استراتژیک یکسان نیست.

ماتریس اولویت مسائل

اثر احتمالی بر شرکت

احتمال وقوع

	زیاد	متوسط	کم
زیاد	اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط
متوسط	اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت پایین
کم	اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت پایین

خطا و اشتباه در تشخیص و تفسیر متغیرهای خارجی به دلیل ارزش های شخصی مدیران و موفقیت استراتژی های فعلی است. این خطا اصطلاحاً نزدیک بینی استراتژیک است یعنی تمایل به رد اطلاعات ناآشنا و منفی.

عوامل استراتژیک بیرونی:

تغییرات محیطی ای که میزان احتمال وقوع آن ها از متوسط تا زیاد و میزان تاثیر آن ها بر شرکت متوسط تا زیاد است.

تجزیه و تحلیل صنعت:

تجزیه و تحلیل محیط وظیفه ای

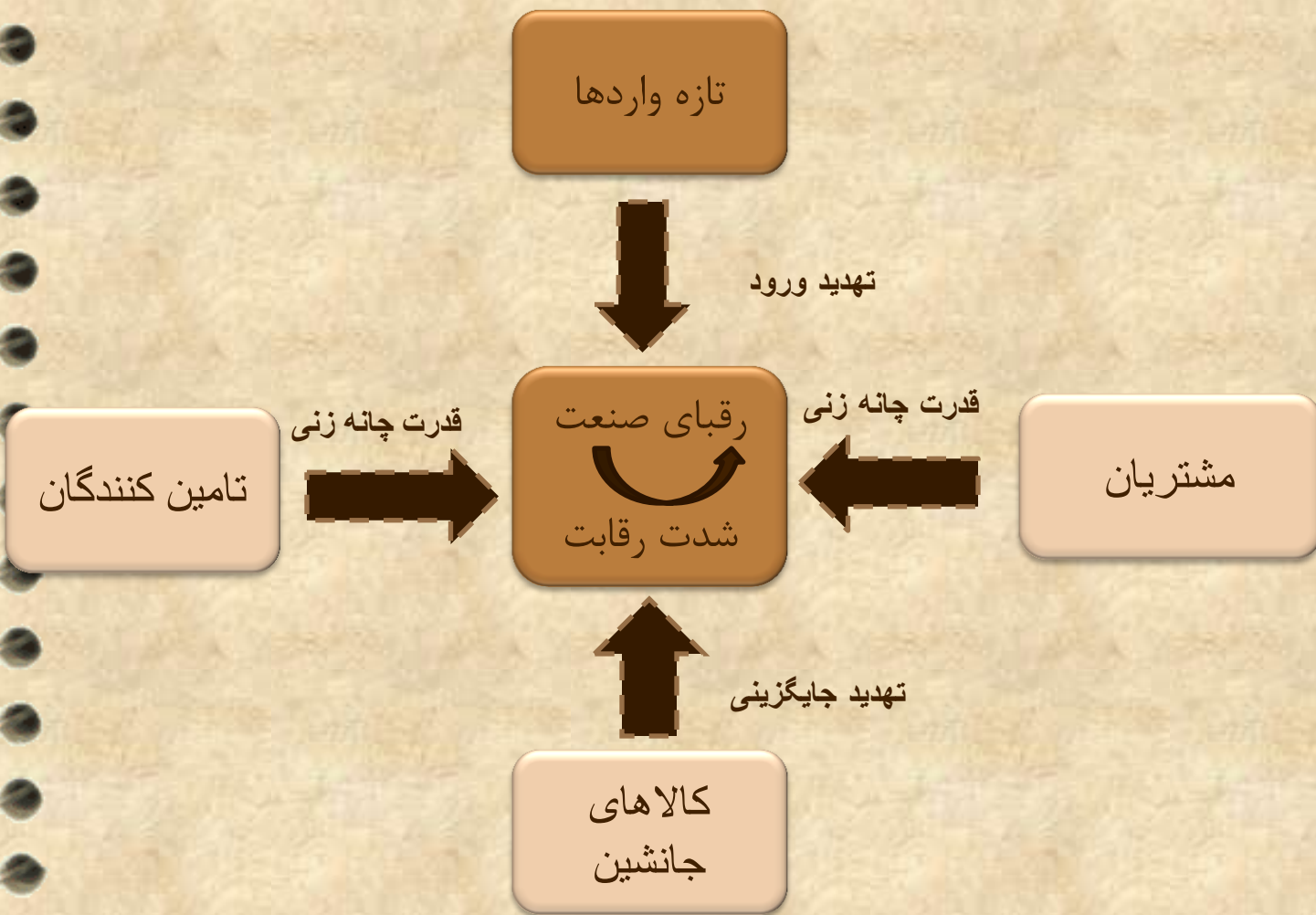
صنعت: گروهی از شرکت ها که کالاها یا خدمات یکسانی تولید می کنند ، مثل صنعت خدمات مالی یا صنعت نوشابه های غیرالکلی .
تجزیه و تحلیل صنعت: بررسی گروه های ذی نفع مهم مثل مشتریان و عرضه کنندگان .

رویکرد مایکل پورتر به تجزیه و تحلیل صنعت:

او معتقد است که یک شرکت نگران افزایش دامنه رقابت درون صنعتی است که در آن فعالیت می کند.

پورتر: مجموع توان و قدرت این نیروها یا عوامل ، پتانسیل سودآوری صنعت را تعیین می کند- در حالی که پتانسیل سودآوری با معیار بازگشت سرمایه در بلندمدت سنجیده می شود.

نیروهای به وجودآورنده رقابت در صنعت



تهدید تازه واردها یا رقبای بالقوه

صرفه جویی های ناشی از مقیاس

تمایز شدن محصول

نیازهای سرمایه ای

هزینه های جابجایی

دسترسی به کانال های توزیع

میزان هزینه ها ربطی به اندازه ی شرکت ندارد.

سیاست دولت

رقابت میان شرکت های موجود

بعضی اوقات دامنه رقابت آنقدر گسترده است که هرگاه یکی از شرکت ها قیمت محصولات را کاهش دهد یا محصول جدیدی وارد بازار کند ، دیگر رقبا تقلید می کنند.

پورتر : رقابت شدید ناشی از عوامل زیر است.

تعداد رقبا ، نرخ رشد صنعت ، مشخصات و ویژگی های کالاها یا خدمات ، میزان هزینه های ثابت ، ظرفیت ، موانع خروجی ، تنوع رقبا.

تهدیدهای محصولات جایگزین

محصولات جایگزین : محصولاتی هستند که متفاوت به نظر می رسند ، اما می توانند به عنوان یک جایگزین رضایت مشتری را جلب کنند.

پورتر: جایگزین ها اغلب عواید بالقوه صنعت را محدود می کنند ؛ زیرا سقفی برای قیمت محصولات آن صنعت ایجاد می کنند و سودآوری آن را محدود می کنند.

قدرت چانه زنی خریداران

عوامل موثر بر قدرت خریدار (توزیع کننده):

- بخش اعظم خرید توسط یک خریدار انجام شود.
- تولید محصول توسط خود خریدار ؛
- استاندارد بودن محصول ، نبود تفاوت بین محصولات با نام های مختلف ؛
- پایین بودن هزینه تغییر فروشندگان ؛
- محصول درصد زیادی از هزینه های خریدار را تشکیل دهد.
- سود اندک

عوامل موثر بر قدرت یک عرضه کننده:

آن صنعت تحت سیطره تعداد محدودی شرکت باشد اما عرضه کننده به خریداران بسیاری بفروشد.

بی نظیر بودن کالا یا خدمات و یا پرهزینه بودن تعویض آن.
در دسترس نبودن محصولات جایگزین.

رقابت عرضه کنندگان با مشتریان خود به طور مستقیم.
خریدار، بخش کوچکی از محصولات عرضه کننده را خریداری کند.

قدرت سایر گروه های ذینفع:

دولت ها ، حوامع محلی ، اعتباردهندگان ، سهامداران و مکملین و

تکامل صنعت در طول زمان:

توان شش عامل فوق در هر مرحله از تکامل صنعت متفاوت است.

صنعت پراکنده: هنگامی که صنعت نوپا و جدید است ، مردم اغلب محصول را بدون توجه به قیمت خریداری می کند چون نیاز جدید و منحصر به فرد آن ها را تامین می کند. در این صنعت هیچ شرکتی سهم بزرگی از بازار ندارد. (رستورانهای چینی)

صنعت مجتمع: شرکت وارد مرحله بلوغ می شود ، صنعت تحت سیطره تعداد محدودی از شرکت های بزرگ می باشد.

طبقه بندی صنایع بین المللی

- صنایع چند محلی مخصوص یک کشور یا گروهی از کشورهاست مانند صنعت خرده فروشی و صنعت بیمه.
- صنایع جهانی ، در سراسر جهان فعالیت می کنند.

عواملی که چند محلی بودن یا جهانی بودن را تعیین می کنند:

- ۱- فشار برای هماهنگ شدن با شرکت های چند ملیتی فعال در آن صنعت.
- ۲- فشار برای پاسخگو بودن به جامعه محل فعالیت در بخش بازارهای خاص هر کشور.

ارزیابی ریسک بین المللی

شبکه های اطلاعاتی و سیستم های کامپیوتری پیچیده ای برای ارزیابی ریسک های سرمایه گذاری به وجود آمده اند.

گروه های استراتژیک

مجموعه ای از شرکت ها یا واحدهای تجاری که از استراتژی های مشابه پیروی و از منابع مشابه استفاده می کنند.

تیپ های استراتژیک

گروهی از شرکت ها با توجه به یک جهت گیری استراتژیک مشترک و ترکیبی از ساختار ، فرهنگ و

مایلز و اسنو :

طبقه بندی شرکت های یک صنعت با توجه به جهت گیری استراتژیک ؛
مدافعان: خط تولید محدود- افزایش کارایی عملیات فعلی.

فرصت جویان: جست و جوگر و آینده نگر ، خلاقیت را بر کارایی ترجیح می
دهند ، خط تولید گسترده

تحلیلگران: فعالیت در دو ناحیه محصول – بازار ، یکی ثابت و دیگری
متغیر ، در نواحی ثابت کارایی و متغیر بر خلاقیت تاکید می شود.

منفعلان: فاقد یک رابطه ی با ثبات بین استراتژی ، ساختار و فرهنگ.

ابرقابت

صنایع در سطحی از عدم اطمینان ، قرار می گیرند و پیچیده تر و پویاتر می شوند ، صنایعی که قبلا محلی بودند به جهانی تبدیل می شوند . رقبا جدید به سمت بازارهای تثبیت شده حرکت می کنند ، در نتیجه حفظ مزیت رقابتی برای مدت خیلی طولانی پیچیده تر می شود.

شرکت ها باید قبل از اقدام رقبا ، تولید محصولات فعلی را متوقف و محصولات جدید و عامه پسند تولید کنند.

ماتریس صنعت

به منظور موفقیت در یک صنعت ، مدیریت شرکت باید متغیرهای خاص یا عوامل کلیدی موفقیت را شناسایی کند.

عوامل کلیدی موفقیت متغیرهایی هستند که می توانند مواضع رقابتی یک شرکت در یک صنعت خاص را به طور قابل ملاحظه ای دستخوش تغییر کند.

ماتریس صنعت ، عوامل کلیدی موفقیت فراروی یک صنعت خاص را خلاصه و دسته بندی می کند.

امتیاز وزنی شرکت ب	درجه بندی شرکت ب	امتیاز وزنی شرکت الف	درجه بندی شرکت الف	وزن	عوامل کلیدی موفقیت
6	5	4	3	2	1
			نحوه مدیریت آن عامل توسط مدیریت شرکت از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف)	اثر احتمالی هر عامل بر آینده و موفقیت آنی شرکت به هر کدام از عوامل وزن ۱ (مهم ترین) تا ۰ (بی اهمیت ترین)	مواضع رقابتی شرکت را در صنعت خاص تعیین می کنند
				۱/۰۰	مجموع

نشان می دهد هر شرکت
چگونه به عوامل موجود و
بالقوه موجود در محیط آن

هوشمندی رقابتی

عبارت از برنامه رسمی جمع آوری اطلاعات درباره رقبای یک شرکت است.

برخی از شرکت ها از جاسوسان صنعتی یا دیگر فنو جمع آوری اطلاعات ، برای بدست آوردن اطلاعات مورد نظر خود در مورد رقبا استفاده می کنند.

پیش بینی

برون یابی روند: عبارت است از تعمیم روند تغییرات فعلی به آینده . بر این فرضیه استوار است دنیا معمولاً با ثبات است و در کوتاه مدت تغییرات آهسته می باشد.

مشکل اصلی : روند تاریخی برپایه مجموعه ای از الگوها یا روابط میان متغیرها استوار می باشد که تغییر هر یک از آن ها به شدت مسیر و مقصد حرکت آتی روند تغییرات را عوض می کند.

روش های پیش بینی

طوفان مغزی

عقیده خبره

روش دلفی

الگوسازی آماری

سناریونویسی : توصیف داستان گونه ی وضعیت های مختلف محتمل یک رویداد در آینده.

سناریوی صنعتی : پیش بینی و تشریح وضعیت یک صنعت در آینده.

با تجزیه و تحلیل اثر احتمالی عوامل اجتماعی آینده بر گروه های کلیدی موجود در یک صنعت خاص ، یک سناریوی صنعتی تهیه می شود.

تلفیق عوامل خارجی EFAS

جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی یکی از روش های مورد استفاده برای سازماندهی عوامل خارجی در قالب مقوله های فرصت و تهدید هاست و روشی است برای تجزیه و تحلیل نحوه پاسخگویی مدیران یک شرکت به این عوامل (درجه بندی) با توجه به اهمیت داده شده (وزن) به هر یک از آن ها.

جدول خلاصه تجزیه و تحلیل عوامل خارجی

عوامل خارجی	وزن	درجه بندی	امتیاز وزنی	توضیحات
فرصتها تهدیدها	بر اساس اثر احتمالی آنها بر موقعیت استراتژیک فعلی شرکت وزنی از ۱ (مهم ترین) تا ۰ (بی اهمیت ترین)	بر اساس پاسخ کنونی شرکت به آن عامل خاص امتیازی از ۵ (بسیار خوب) تا ۱ (ضعیف) دهید	وزن درجه بندی (متوسط امتیاز وزنی کل شرکت در یک صنعت ۳ می باشد)	چرا این عامل انتخاب شده است و چگونه وزن و امتیاز محاسبه و برآورد شده
مجموع	۱/۰۰			

امتیاز وزنی کل: یک شرکت چگونه به عوامل و نیروهای موجود و بالقوه در محیط بیرونی اش پاسخ می دهد

Thank you!
Jim

