

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



خلاصه رزومه

محرم غفاری فارغ التحصیل دکتری - DBA(Doctor of Business -Administration)
از دانشگاه خوارزمی تهران

دکتری مدیریت استراتژیک DBA از دانشگاه صنایع و معادن ایران
مدرس دانشگاه: دانشگاه خوارزمی، دانشگاه آزاد، دانشگاه پیام نور

مشاوره شغلی و تجاری (مدیران محترم شرکت ها - کارخانجات - شرکت های خدماتی - کسب و کارهای کوچک و بزرگ)..... مشاور پایان نامه و پژوهش های کاربردی مدرس کار آفرینی
مشاور اجرایی و مطالعه فنی راه اندازی کارخانجات

مدرس کلاس های آموزش ضمن خدمت و توانمند سازی مدیران

پست الکترونیکی: gaffarim3@yahoo.com

وب سایت: pajoohesh-kara.com

کانال تلگرام: [@pajhoesh_kasbokar](https://t.me/pajhoesh_kasbokar)

همراه ۰۹۱۴۴۰۶۷۳۲۳ - ۰۹۱۴۲۱۸۳۸۱۹



آشنایی با شرکت خودروسازی بی ام دبلیو (BMW)

- شرکت خودروسازی باواریایی (Bavarian Motor) که به اختصار BMW یا بی ام و نامیده می شود، یک شرکت تولیدکننده خودرو، موتورسیکلت و موتورهای لوکس در آلمان است که در سال ۱۹۱۷ تأسیس شده است.
- دفتر مرکزی این شرکت که شهرت جهانی غیرقابل انکاری دارد در باواریای مونیخ است. این شرکت همچنین مالک خط تولید خودروهای مینی است و نقش شرکت مادر رولزرویز را نیز به عهده دارد. موتورسیکلت های BMW تحت عنوان BMW Motorrad و خودروهای برقی این شرکت با نام تجاری BMW i در بازارهای جهانی عرضه می شوند. خودروهای BMW از پر فروش ترین خودروهای لوکس در جهان به شمار می روند.
- کارخانه BMW ابتدا عنوان یک کارخانه تولید موتور هواپیما و در سال ۱۹۱۷ توسط فرانتس یوزف پوپ، کارآفرین و صنعت گر اتریشی و اولین مدیرعامل اجرایی شرکت BMW تأسیس شد. پس از پایان جنگ جهانی اول در سال ۱۹۱۸، این کارخانه به واسطه پیمان ورسای مجبور شد به تولید موتور هواپیمای خود پایان دهد و در نتیجه این شرکت تا سال ۱۹۲۸ که محدودیت های ایجاد شده توسط پیمان ورسای برطرف شدند، فعالیت های خود را به تولید موتورسیکلت متمرکز ساخته بود و پس از آن به تولید خودرو رو آورد.

آشنایی با شرکت خودروسازی بی ام دبلیو (BMW)

اولین محصول تجاری شرکت BMW نیز موتور Ila نام داشت. این موتور هواگرد که در سال ۱۹۱۸ ساخته شد به خاطر کم مصرف بودن و عملکرد خوبی که در ارتفاع از خود نشان داد، به شهرت رسید. این شرکت در دهه ۱۹۳۰ و با رویکرد آلمان برای افزایش توان تسلیحاتی، بار دیگر تولید موتورهای هواپیما را برای شرکت لوفت واف آغاز کرد. کارخانه مونیخ این شرکت از نیروهای کار اجباری، شهروندان خارجی، زندانیان جنگی و اسرای اردوگاه کار اجباری داخائو نهایت استفاده را برد و موتورهای جت مشهوری را برای جنگنده‌های مورد استفاده در جنگ جهانی دوم تولید کرد.

در سال ۱۹۵۸، بخش خودروسازی این شرکت دچار بحران مالی شد و سهامداران برای تصمیم‌گیری برای سرنوشت این بخش جلسه‌ای ترتیب دادند و در نهایت تصمیم گرفته شد در صنعت روبه‌رشد خودروسازی سرمایه‌گذاری شود. BMW حق ساخت خودروی ایتالیایی ISO Isetta را خریداری کرد و به تولید خودروهای کوچکی پرداخت که در آن از موتور کوچک ارتقا یافته‌ای استفاده شده بود. این تغییر مسیر به شرکت کمک کرد تا باری دیگر روی پاهای خود بایستد.

امروزه اکثریت سهام شرکت، ۴۶ درصد از آن، در اختیار خانواده کواندت قرار دارد و مابقی سهام این شرکت نیز در بازار بورس فرانکفورت مبادله می‌شود.

BMW کارخانه هانس گلس را در سال ۱۹۶۶ خریداری کرد. گفته می شود دلیل این اقدام آگاهی از دانش تولید تسمه تایم برای موتورهای با میل سوپاپ در بالا بوده است. این شرکت همچنین در سال ۱۹۹۵ مالکیت تاسیسات عظیم طراحی در کالیفرنیا آمریکا را به دست آورد.

BMW گروه انگلیسی روور، شامل برندهای تولیدی روور، لندروور و ام جی را نیز در سال ۱۹۹۴ خریداری کرد اما پس از شش سال زیان دهی شدید در سال ۲۰۰۰ تصمیم به فروش آن گرفت ولی در مقابل حقوق شرکت های مینی و رولزرویس را به دست آورد.

در سال ۲۰۰۹ مشهورترین طراح شرکت BMW، کریس بنگل پس از ۱۷ سال خدمت به این شرکت استعفا داد و آدریان ون هویدونک جایگزین وی شد. مشهورترین جنجالی ترین خودروهای طراحی شده توسط بنگل BMW سری ۷ و ۴Z بوده اند.

نشانه تجاری این کارخانه خودروسازی مشهور با الهام از شکل پره های ملخ در حال چرخش هواپیما طراحی و ایجاد شده است. این نشان در سال ۱۹۲۹ مورد تأیید قرار گرفته و رسمی شد. رنگ آبی و سفید پرچم ایالت باواریا از دیگر عواملی بود که بر طراحی نشان تجاری BMW اثرگذار بوده اند.

استراتژی کسب و کار: شناسایی گزینه های استراتژیک در سطح کسب و کار

➤ استراتژی کسب و کار برای هر سازمانی اهمیت بالایی دارد؛ زیرا در سطح کسب و کار، شناسایی و انتخاب گزینه های استراتژیک پیش روی سازمان، نقش مهمی ایفا می کند. معمولاً در بسیاری از رویکردهای تجویزی به کاررفته در تدوین استراتژی، ابتدا هدف سازمان تعریف می شود و سپس گزینه های استراتژیکی که امکان تحقق هدف را به دنبال دارند، شناسایی می شوند. پس از شناسایی گزینه های موجود، باید از بین آنها دست به انتخاب زد.

شناسایی واحدهای استراتژیک کسب و کار (SBU)

7

➤ واحد استراتژیک کسب و کار، قسمتی از یک سازمان است که دارای بازار خارجی متمایز برای محصولات و خدماتی است که با محصول یا خدمت یک واحد استراتژیک کسب و کار دیگر در آن سازمان تفاوت دارد؛ به عبارت دیگر، هر واحد استراتژیک کسب و کار دارای محصول یا خدمت متفاوت است، همچنین بازاری متمایز برای این محصول و یا خدمت وجود دارد. از آنجا که استراتژی سطح کسب و کار برای هر SBU متفاوت است، شناسایی این واحدها در تدوین استراتژی کسب و کار ضروری است

گونه های استراتژی کسب و کار و دستیابی به مزیت رقابتی

8

حال به بررسی شیوه های مختلف انتخاب استراتژی رقابتی در سازمان می پردازیم. این شیوه ها به عنوان مبنایی برای رسیدن به مزیت رقابتی در بازار به شمار می روند. در مورد سازمان هایی که خدمات عمومی عرضه می کنند، مسئله انتخاب روش هایی است که سازمان، کیفیت خدمات خود را حفظ و بتواند بهترین ارزش را برای مشتری خلق کند. پورتر (Porter) در این زمینه پیشنهاد است.

او سه استراتژی رقابتی کلی را معرفی کرده که در ادامه به بررسی آنها می پردازیم. قبل از معرفی این استراتژی ها نگاهی به روش تجزیه و تحلیل ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت و تهدید (SWOT) می اندازیم و به صورت مختصر آن را معرفی می کنیم. این روش یکی از رایج ترین روش های موجود جهت شناسایی و تعیین موقعیت سازمان و همچنین انتخاب استراتژی کسب و کار در سازمان است.

تجزیه و تحلیل SWOT و کاربردهای آن

- کنت اندروز (Kenneth Andrews) معتقد است که در مرحله آغازین شناسایی گزینه‌های استراتژیک، برقراری ارتباط بین اهداف سازمان و این گزینه‌های استراتژیک با فعالیت‌هایی که سازمان در ادامه قصد انجام آنها را دارد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. از نظر اندروز روابط متقابل بین اهداف، سیاست‌ها و اقدامات سازمان در تعیین ویژگی‌های یک استراتژی و امکان شناسایی مزیت رقابتی، نقش حیاتی دارد. همچنین اندروز معتقد است که تجزیه و تحلیل فرصت‌های بالقوه سازمان در تدوین استراتژی، ضرورت دارد.
- پیش از شناسایی گزینه‌های استراتژیک بهتر است جایگاه کنونی سازمان را با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT، تعیین کنیم. SWOT نوعی تجزیه و تحلیل است که نقاط ضعف و قوت داخلی سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی پیوند می‌دهد. نقاط قوت و ضعف در تجزیه و تحلیل، مبتنی بر منابع و فرصت‌ها و تهدیدها در تجزیه و تحلیل مبتنی بر محیط، قابل شناسایی هستند.

چگونگی بکار گیری هوش مصنوعی و کلان داده توسط شرکت بی ام و “ BMW در جهت طراحی و تولید خودروهای آینده

10

بی ام و برخی از ماشین های پیشرفته ای که تا به حال دیده نشده را تولید می کند. غول آلمانی خودرو سالانه ۲.۵ میلیون دستگاه را تولید و آنها را در سراسر جهان می فروشد.



- فناوری این شرکت تنها به تولید خودرو محدود نمی شود، بلکه مدل کسب و کار بی ام و بر پایه کلان داده ها بنا شده است که همه فرایندها در طراحی، مهندسی، تولید، فروش و پشتیبانی مشتریان را تحلیل می کند. بی ام و با بهره گیری از هوش مصنوعی (AI)، تجزیه و تحلیل های پیش بینی آینده و سایر تکنولوژی های مدرن بر پایه کلان داده ها، قادر به تولید ماشین های امروز و ترسیم ماشین های آینده است.

بی ام و خودروهای آینده

12

➤ بی ام و بر این باور است که خودروهای آینده به جای تکیه بر انسان ها برای رانندگی، به گونه ای هوشمند و خودکار عمل خواهند کرد. تولید کنندگان بزرگ خودرو در جهان در پی چشم انداز خودروهای بدون راننده در آینده هستند البته بی ام و در این مسیر با اعتماد به نفسی بیشتر از سایر مدعیان حرکت می کند. اخیراً بی ام و اعلام کرد که خودرو هایی با “هوشمندی سطح ۵” را تا سال ۲۰۲۱ به بازار عرضه خواهد کرد.

تحلیل تخصصی برند BMW با تکیه بر تحلیل کامل SWOT

حوزه ی عملکرد برند : تولید موتورسیکلت با برند BMW، تولید خودرو با برند BMW، ارائه خدمات مالی با برند BMW

حوزه ی عملکرد جغرافیایی برند : در کل دنیا (بیش از ۱۵۰ کشور)

نوع معماری برند : هیبریدی

دفتر مرکزی برند : مونیخ آلمان

درآمد برند (براساس یورو) : ۹۲۱۷۵ میلیارد یورو در سال ۲۰۱۵ – ۸۰۱۰۴ میلیارد یورو در سال ۲۰۱۴

سود برند (براساس یورو) : ۶۳۹۶ میلیارد یورو در سال ۲۰۱۵ – ۵۸۱۷ میلیارد یورو در سال ۲۰۱۴

تعداد پرسنل : ۱۲۲۲۴۴ در سال ۲۰۱۵

رقبای اصلی برند : کرایسلر گروه LLC، Daimler AG، شرکت فورد موتور، شرکت جنرال موتورز، شرکت موتور هوندا، شرکت موتور هیوندای، شرکت موتور نیسان، تاتا موتورز، تویوتا موتور، فولکس واگن AG و بسیاری از شرکت های خودروسازی دیگر.

شخصیت برند : HERO یا قهرمان

جدول SWOT در طبقه خودر – برند BMW

ضعف	قوت
<ul style="list-style-type: none"> - به عنوان یک برند پورتفلیو جهانی سبد محصولات کمی برای مشتریان دارد. - میزان بدهی برند بالاست 	<ul style="list-style-type: none"> - یکی از با ارزش ترین برندها در تولید خودرو در جهان است - در گستره متنوع جغرافیایی فعال است و درآمد زایی از بازارهای متنوعی دارد. - عملکرد موفقی در چین و بازار چین دارد. - محصولات به واسطه ی مهندسی کامل تولید تجربه رانندگی عالی را برای راننده خلق می کنند. - صلاحیت در خودروهای هیبریدی و الکتریکی دارد. - استراتژی روشن برای دیدار با چالش ها و روند های آینده طراحی و به مرز اجرا درآورده است
تهدید	فرصت
<ul style="list-style-type: none"> -افزایش رقابت در بازار خودروهای جهانی - افزایش مقررات دولتی ممکن است هزینه ها را افزایش دهد -افزایش کیفی و حضور خودروهای آمریکایی در بازار خودرو 	<ul style="list-style-type: none"> - افزایش قیمت سوخت -افزایش رفاه عمومی و تقاضا برای خودروهای ارزشمند مستقل - ضعیف شدن ارزش یورو به واحد پول سایر کشورها - نسخه های جدید ، خاص و متنوع

تحلیل نقاط قوت - ضعف - فرصت و تهدید/نقاط قوت برند BMW با تکیه بر جدول SWOT

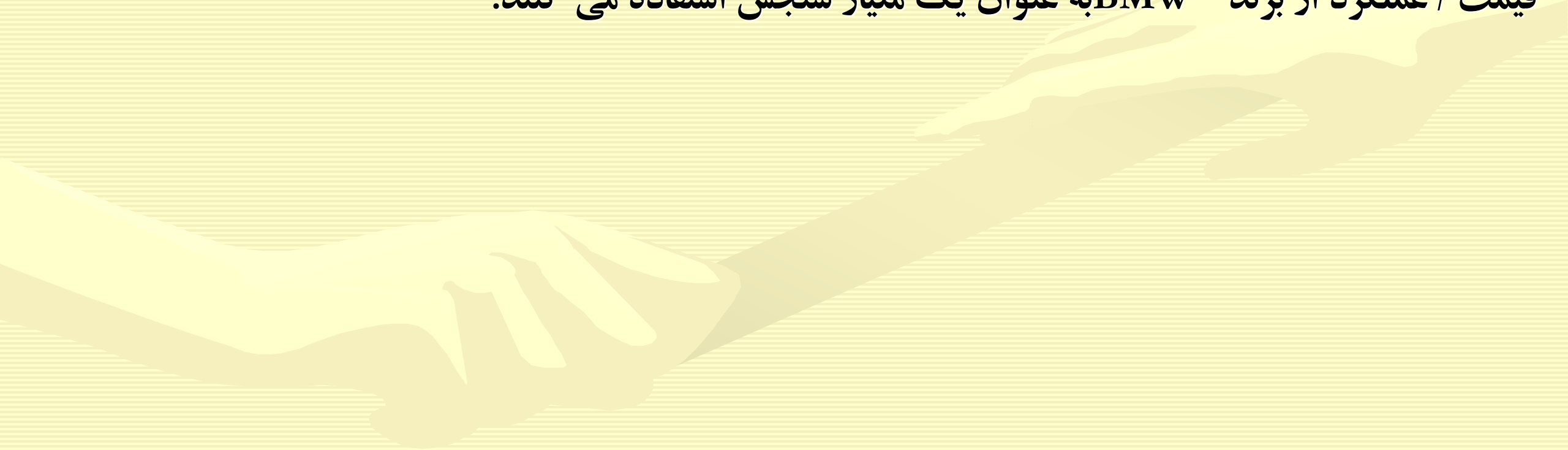
- یکی از با ارزش ترین برندها در تولید خودرو در جهان است
- طبق گفته Interbrand، برند BMW، سومین برند برتر جهان با ارزش ۴۱.۵ میلیارد دلار است. البته فوربس برند BMW را به عنوان دومین برند با ارزش خودرو در جهان، به ارزش ۲۸.۸ میلیارد دلار معرفی کرده است. در لیست اسامی برند خودرو فقط برندهای تویوتا و مرسدس بنز توانسته اند با BMW رقابت کنند.
- ارزش برند BMW در سنجش اعتبار برند مثبت ارزیابی شده است و به این معنا است که نام تجاری BMW یکی از برندهای شناخته شده خودرو در جهان است. همچنین BMW دارای شهرت در تولید وسایل نقلیه کاملاً مهندسی شده است که تجربه یک رانندگی لوکس را به شما هدیه می دهد.
- این نقطه ی قوت در برند BMW به شما کمک می کند تا در به رسمیت شناختن نام تجاری بالا به شرکت موفق تر عمل کنید و محصولات و خدمات مربوط به برند را سریعتر و بدون هزینه تبلیغات سرسام آور معرفی کند.
- در گستره متنوع جغرافیایی فعال است و درآمد زایی از بازارهای متنوعی دارد.
- BMW برخلاف بسیاری از رقبای خود در آلمان، به بازار آلمان و یا تنها چند بازار بزرگ برای فروش محصولات و کسب درآمد خود تکیه نمی کند.
- یکی از بازار اصلی BMW با توجه به درآمد و حجم فروش وسایل نقلیه اش، کشور چین است، جایی است که این شرکت بیش از ۴۶۴,۰۰۰ دستگاه خودرو و موتور سیکلت فروخته و در سال ۲۰۱۵ فروش ۱۵.۸۵۶ میلیارد یورو درآمد داشته است. با این حال، این تنها ۱۷.۲٪ از کل درآمد برند BMW است.

عملکرد موفق بی ام و در بازار چین

- کشور چین یکی از بزرگترین بازار فروش خودرو در جهان است ، این کشور به تنهایی ۲۵.۱ میلیون دستگاه در سال ۲۰۱۵ به فروش رسانده است . در واقع تمامی سازندگان خودرو تلاش می کنند تا تا بازار خودروهای چینی را تحت سلطه خود درآورند که البته معمولا چندان موفق نیستند. اما این قانون در مورد برند BMW صدق نمی کند.
- موفقیت BMW در چین به واسطه ی همکاری قوی با شرکت خودروسازی چینی با نام Brilliance Auto Group رسماً در چین با هدف تولید و فروش محصول مختلف و برندهای مختلف کمپانی BMW شروع شد . این سرمایه گذاری مشترک BMW Brilliance Automotive Ltd. نام گرفت .
- مشارکت قوی در چین، موفقیت BMW در بازار و رشد فروش آینده را تضمین می کند.

محصولات به واسطه ی مهندسی کامل تولید تجربه رانندگی عالی را برای راننده خلق می کنند.

BMW عمدتاً در بخش خودروهای لوکس خود، با رقبای هم سطحش مانند مرسدس بنز، لکسوس و آئودی رقابت می کند. این شرکت عمدتاً خودروهای خود را با تکیه بر فناوری های پیشرفته خود، مثل راحتی خودرو، لوکس بودن و استثنایی بودن خودروها، منحصر به فرد بودن، و پشتیبانی عالی در تایید کیفیت بالای ساخت، برای مخاطبان تشریح می کند. برخی از شرکت های خودروسازی – رقبای برند – با بررسی نسبت قیمت / عملکرد از برند BMW به عنوان یک معیار سنجش استفاده می کنند.



صلاحیت در خودروهای هیبریدی و الکتریکی

BMW اولین خودروی الکتریکی خود را با نام BMW i3 در سال ۲۰۱۳ منتشر کرد. در طول دو سال بعد، BMW i3 به سومین خودروی برتر دنیا تبدیل شد. در سال ۲۰۱۴، BMW یک پلاگین جدید برای خودروهای هیبریدی جدید با نام تجاری iV را به بازار معرفی کرد و در بازار خودروهای هیبریدی (PHV) قرار دارد.

در سال ۲۰۱۶، BMW، 4 PHV را به ناوگان خود اضافه کرد و پس از آن یک خودرو کاملاً الکتریکی و 5 PHV را به بازار معرفی و ارائه کرد. این شرکت در حال حاضر ۱۰۰،۰۰۰ واحد از این وسایل نقلیه را به فروش می‌رساند و با توجه به موفقیت‌های خود، طبق چشم‌انداز خود در سال ۲۰۲۰، برنامه دارد که خودروهای صرفاً الکتریکی خود را معرفی می‌کند.

اگرچه، BMW نمی‌تواند با تویوتا در بخش خودرو هیبریدی رقابت کند، شایستگی آن در ساخت وسایل نقلیه هیبریدی و الکتریکی قوی‌تر از اکثر رقبا است.

استراتژی روشن برای دیدار با چالش ها و روند های آینده طراحی و به مرز اجرا درآورده است.

BMW دارای استراتژی روشن در مورد چگونگی دیدار با چالش های آینده است که ممکن است با آن روبرو شود استراتژی ها به شرکت کمک می کنند تا درک و برنامه مشخصی از آنچه که شرکت باید دنبال می کند و جایی که تلاش های خود را تمرکز می کند، را به روشنی بدانند.

برای مثال

BMW باید روی وسایل نقلیه هیبریدی و الکتریکی به عنوان فناوری آینده در وسایل نقلیه فعال تر عمل کند.

تمرکز روی تولید رانندگی مستقل - در مورد خودروهای بدون نیاز به راننده - و تحقیق و بررسی روی عملکرد رقبا را بخشی از فعالیت خود قرار دهد.

توان بالقوه خودروها در دیجیتال سازی و فعالیت از طریق اتصال به سیستم های دیجیتالی را ارتقا دهد.

تحلیل ضعف برند BMW با تکیه بر جدول SWOT/به عنوان یک برند پورتفلیو جهانی سبد محصولات کمی برای مشتریان دارد.

کمپانی خودرو BMW تنها شامل ۳ مارک با نام های BMW، Mini و Rolls-Royce است. در سال ۲۰۱۵، این شرکت تنها ۳۳۸،۴۶۶ مدل از اتومبیل های MINI و ۳۷۸۵ مدل از اتومبیل های Rolls-Royce خود را از مجموع ۲۴۴۷۴۸۵ فروند خودرو فروخته شده فروخت. با توجه به اینکه فروش این برند مبلغ ۸۵.۵۳۶ میلیارد یورو بوده است، ۹۲.۸ درصد از کل درآمد گروه BMW را فروش خودروهای این برند تشکیل داده که اکثر فروش آن متعلق به خودروهای برند BMW بوده است، در واقع درآمد این شرکت به شدت وابسته به فروش لوکس BMW خود است. علاوه بر این، تداعی محصولات این شرکت در ذهن مشتریان عمدتاً بر روی خودروهای سواری تمرکز دارد، در واقع بصورت دقیق تر، وسایل نقلیه لوکس کوچک و متوسط و سواری های خاص. این کمپانی هیچ وسیله نقلیه وانت، وسایل نقلیه سبک و سنگین تجاری و یا اتوبوس ها را ارائه نمی دهد تا ویژگی های آن را متفاوت سازد. این شرکت هیچ نام تجاری خودرویی را برای مصرف کنندگان با درآمد پایین یا درآمد متوسط ندارد که نمی توانند از ماشین های لوکس استفاده کنند. این موضوع شرکت و درآمد شرکت را در معرض خطر قرار می دهد، اینگونه بیندیشیم که هنگامی که شرایط اقتصادی بدتر شود یا سلیقه ی مصرف کنندگان تغییر می کند یا یکی از برندها در بخشی از عملکرد خود ضعیف عمل کند، تبلیغات منفی زیادی علیه خودش به وجود خواهد آورد.

میزان بدهی برند بالاست.

بدهی های BMW را به بزرگترین شرکت تولید کننده مقروض دنیا تبدیل کرده است . میزان این بدهی ها در پنج سال گذشته به طور قابل توجهی افزایش یافته است و در سال ۲۰۱۵ به ۱۳۰ میلیارد یورو رسیده است. افزایش چشم گیر بدهی های BMW در سال های ۲۰۱۴ و ۲۰۱۵ نمایان شدند و دلیل آن ها عمدتاً به علت سرمایه گذاری های بزرگ در فن آوری مربوط به وسایل الکتریکی و رانندگی اتوماتیک بوده است.



SWOT با تکیه بر جدول BMW برند تحلیل فرصت برند/افزایش قیمت سوخت

قیمت سوخت در چند سال گذشته پایین بوده و انتظار می رود در آینده نزدیک با توجه به تغییرات سیاسی در واردات نفت افزایش یابد. همواره قیمت های پایین سوخت تقاضا برای وسایل نقلیه بزرگ و پر مصرف مانند کامیون های وانت و ... را افزایش می دهد. بسیاری از شرکت ها، از جمله جنرال موتورز، فورد، کرایسلر با بهره مندی از قیمت های پایین سوخت، به تولید کامیون ها و خودروهای پر مصرف کرده اند.

در همین زمان، BMW با سرمایه گذاری در خطوط خودروهای کوچک و هیبریدی تصمیم به رقابت در محدوده وسیله نقلیه کوچک تر کرد و این بدین معناست تقاضا برای وسایل نقلیه کوچک همیشه با افزایش قیمت سوخت افزایش می یابد.

افزایش رفاه عمومی و تقاضا برای خودروهای هوشمند

در حال حاضر نزدیک به ۳۳ شرکت در حال کار بر روی وسایل نقلیه هوشمند (که برای حرکت نیاز به راننده ندارند ، دیجیتالی کنترل می شوند و ...) هستند. برخی از شرکت ها ، از جمله گوگل ، فورد و تسلا ، خودروهای تمام هوشمند خود را در جاده ها آزمایش می کنند و البته هیچکدام از این شرکت ها اتومبیل ها را برای عموم مردم نمی فروشند. تقاضای دقیق یا ارزش روبه رشد این بازار تا سال ۲۰۲۵ در حدود ۴۵ میلیارد دلار تخمین زده می شود .

BMW نیز باید توسعه فن آوری خودرو تمام هوشمند خود را افزایش دهد و در صورت نیاز باید بتواند مهارت های مورد نیاز را بدست آورد، در غیر اینصورت از گوگل ، فورد یا تسلا در این رقابت عقب خواهد ماند.

ضعیف شدن ارزش یورو به واحد پول سایر کشورها

اکثریت درآمد BMW از کشورهای منطقه به یورو است (در واقع یورو ارز استاندارد شرکت در معاملات تجاری شرکت است). بنابراین، تغییرات نرخ ارز یورو، تاثیر کمی بر درآمد و سود شرکت دارد. با این وجود، نرخ ارز همچنان صادرات به کشورهای دیگر را تحت تاثیر قرار می دهد و این بدین معنی است که کاهش نرخ ارز یورو نسبت به ارزهای دیگر، به نفع شرکت است. کاهش نرخ ارز یورو در برابر دلار آمریکا باعث می شود که خودروهای BMW برای شهروندان ایالات متحده ارزان تر باشند. و این یعنی افزایش صادرات خودرو به ایالات متحده یا سایر کشورها.

نسخه های جدید ، خاص و متنوع

سهم بازار شرکت های خودرو سازی به طور قابل ملاحظه ای با زمان بندی و فرکانس انتشار مدل های جدید مواجه شده است. از لحاظ تاریخی، مصرف کنندگان تمایل دارند مدل های جدید خودرو در بازه های زمانی چهار یا پنج ساله ارتقاء قابل توجهی داشته باشند ، تکنولوژی های عجیبی به همراه داشته باشند و تنها تغییرات قابل ملاحظه ای در بین آنها باشد.

BMW نیز با توجه به افزایش انتظارات مصرف کننده در ارتباط با فن آوری درون خودرو و ماهیت رقابت در صنعت، استدلال خود را برای انتشار مدل های به روز در خودرو افزایش داده است.

با تکیه بر جدول BMW تحلیل تهدید برند/افزایش رقابت در بازار خودروهای جهانی

SWOT

با وجود این واقعیت که بازار جهانی خودرو در حال حاضر بسیار رقابتی است، به دلیل افزایش تولید وسایل نقلیه، تغییرات سریع فناوری، ورود به بازارهای جدید - niche market - اشباع بازارهای بزرگ، افزایش می یابد.

شرکت های خودروسازی جدید، مانند تسلا با ماشین های الکتریکی، BMW را در بخش خودروهای الکتریکی رقابت می کند. علاوه بر این، گوگل، که سعی در ساخت اتومبیل های خود رانندگی می کند و این صنعت خودرو سازی سنتی را تهدید می کند. رقابت بیشتر از این حقیقت است که ظرفیت تولید جهانی خودرو به مراتب بیش از تقاضا است. در سال ۲۰۱۵، ظرفیت تولید بیش از حد جهانی بیش از ۳۱ میلیون واحد در بر داشت.

افزایش مقررات دولتی ممکن است هزینه ها را افزایش دهد

بسیاری از دولت ها در سراسر جهان متعهد به کاهش انتشار گازهای گلخانه ای هستند و ابتکارات بهره وری سوخت را تشویق می کنند. همیشه یک خطر وجود دارد که چنین اقدامات زیست محیطی ممکن است هزینه های تولید را برای تولید کنندگان خودرو افزایش دهد و این هزینه ها در بازار بسیار رقابتی کنونی تهدیدی جدیدی برای اکثر تولید کنندگان است.

افزایش کیفی و حضور خودروهای آمریکایی در بازار خودرو

در ایالات متحده آمریکا، سال های ۲۰۱۵ و ۲۰۱۶ بهترین سال برای صنعت خودرو بود. از سال ۲۰۰۷ فروش خودروهای جدید به طور متوسط تقریباً ۶ درصد افزایش یافته است. هر خودروساز که در ایالات متحده رقابت می کرد حتی در هنگام از دست دادن سهم بازار توانست رقم فروش خود را افزایش دهد. جنرال موتورز همچنین از آن بهره گرفت.

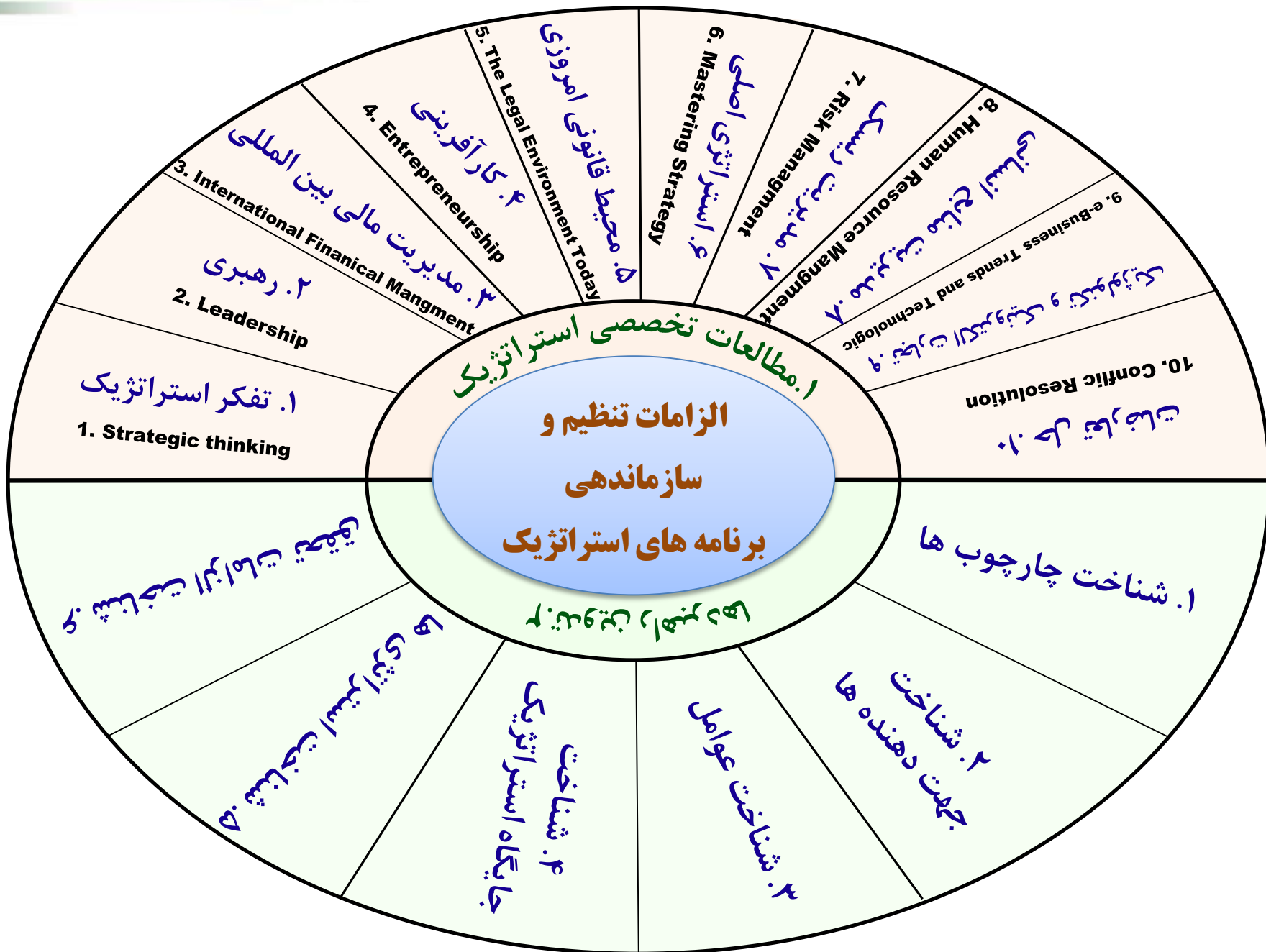
با این وجود، رشد بازار خودرو در ایالات متحده کاهش می یابد. و فروش خودروهای جدید با توجه به بازار بیش از حد اشباع، در چند سال آینده کاهش خواهد یافت یا به صفر خواهد رسید.

فصل اول:

مقدمه ای بر مدیریت استراتژیک

چارچوب مباحث مقدمه ای بر مدیریت استراتژیک





جایگاه استراتژی

در شکل گیری و ادامه فعالیت هر سازمان و مجموعه ای سه موضوع و عامل نهادینه ترین نقش را ایفا می نمایند، به عبارت دیگر ماهیت و جنس هر آنچه در سازمانها و یا هر مجموعه دیگری وجود دارند از سه نوع «طیف» جدا نیست. این سه نوع که در شکل ذیل با عناوین مصطلح درباره آنها و عبارتهای مورد استفاده در خصوص آنها بیان شده است عبارتند از:

هدف: هر آنچه در سازمان صورت می گیرد معطوف به آن است.

مسیر (راه): محل عبور جهت رسیدن به هدف.

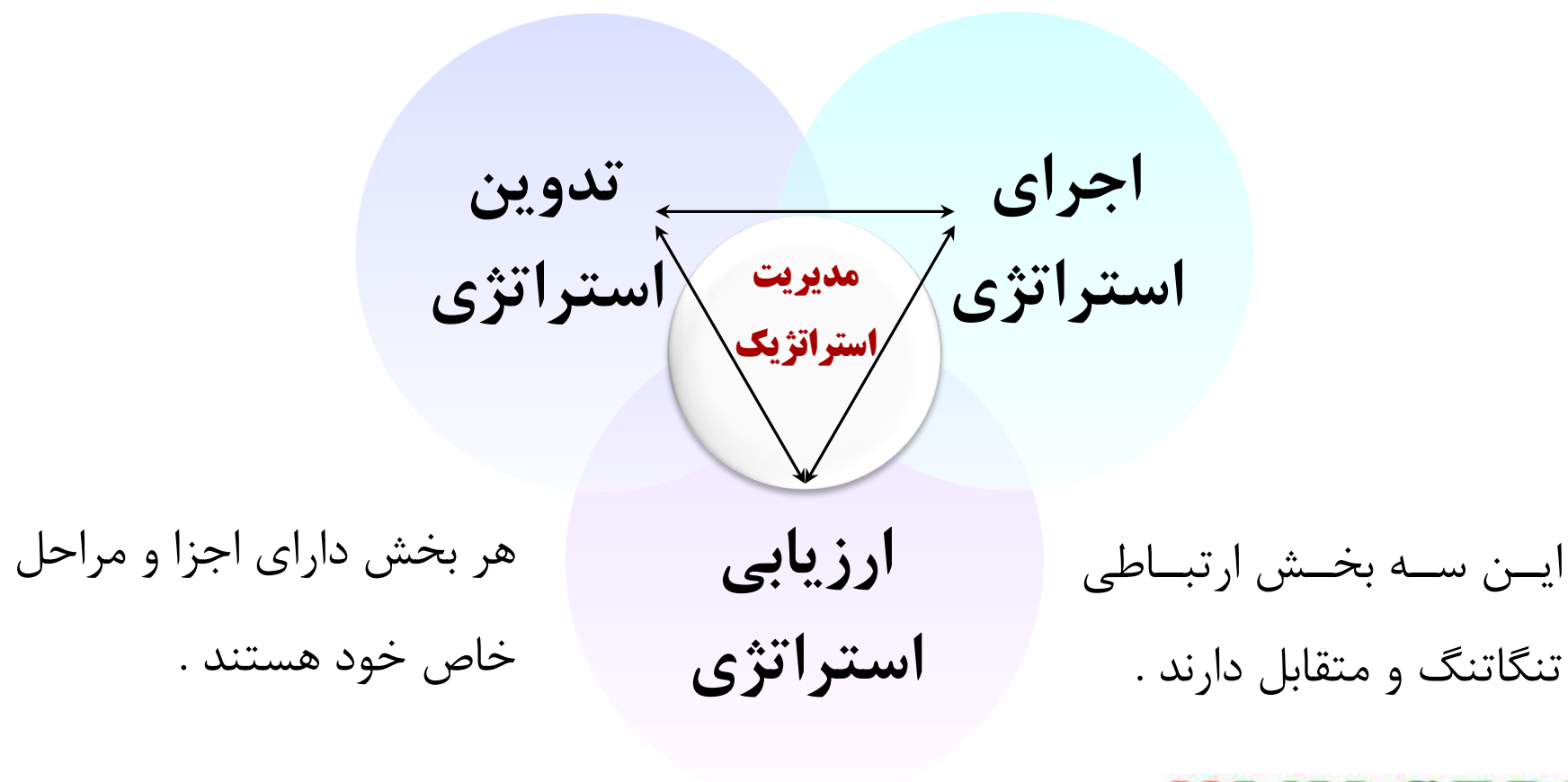
ابزار (منابع): امکانات و تسهیلات لازم جهت حرکت و رسیدن به هدف.



مفهوم مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین ، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چندگانه است که سازمان را قادر می سازد به مقاصد خود دست یابد.

سه بخش اصلی مدیریت استراتژیک :



تدوین استراتژی

در این مرحله مأموریت سازمان / شرکت تعیین شده ، عوامل خارجی و داخلی بررسی می شوند تا فرصت ها تهدیدها ، قوت ها و ضعف ها مشخص شوند و براساس آنها اهداف و استراتژی های سازمان در سطوح مختلف تعیین شوند .

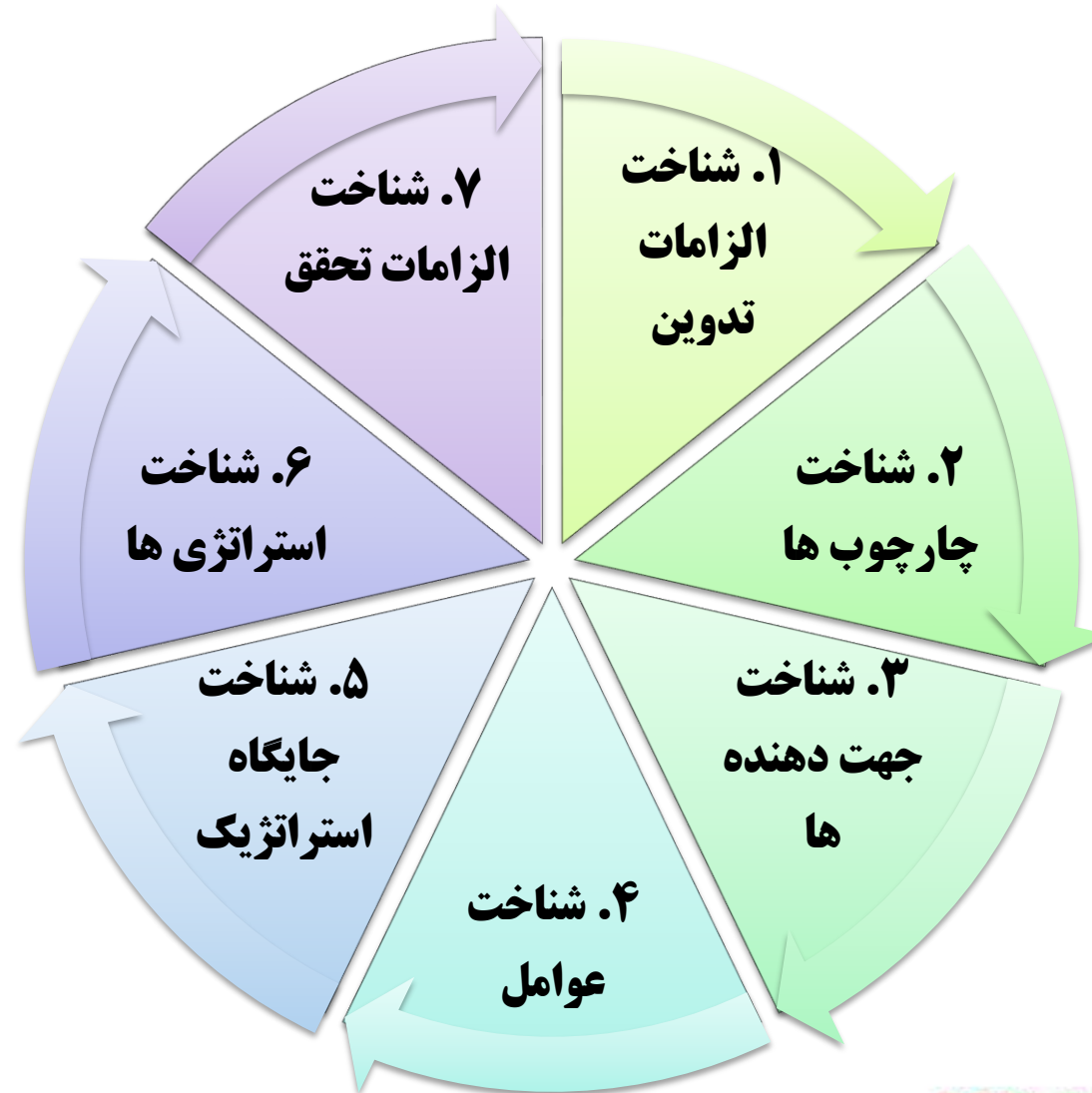
اجرای استراتژی

در این مرحله استراتژی های تعیین شده در مرحله تدوین بایستی به اجرا درآیند. برای اجرای استراتژی ها ابتدا اهداف و سیاست ها در راستای مأموریت و استراتژی ها تعیین شده و براساس آنها منابع سازمان تخصیص داده می شوند و سپس در ساختار مناسبی و با فرهنگ سازنده هدایت می شوند تا استراتژی ها به اجرا درآیند.

ارزیابی استراتژی

در این مرحله تغییرات احتمالی عوامل اثرگذار داخلی و خارجی و اثرات احتمالی آنها بر مأموریت ، اهداف و استراتژی ها و راه کارهای اجرایی بررسی می شود . همچنین نحوه انجام هر کدام از مراحل تدوین و اجرای استراتژی از ابعاد مختلف مورد دقت و ریزبینی قرار می گیرند و در نهایت نتایج بدست آمده و نحوه دستیابی به آنها (عملکرد) مورد ارزیابی قرار می گیرند تا انحرافات احتمالی شناسایی شده و در جهت رفع آنها اقدام شود .

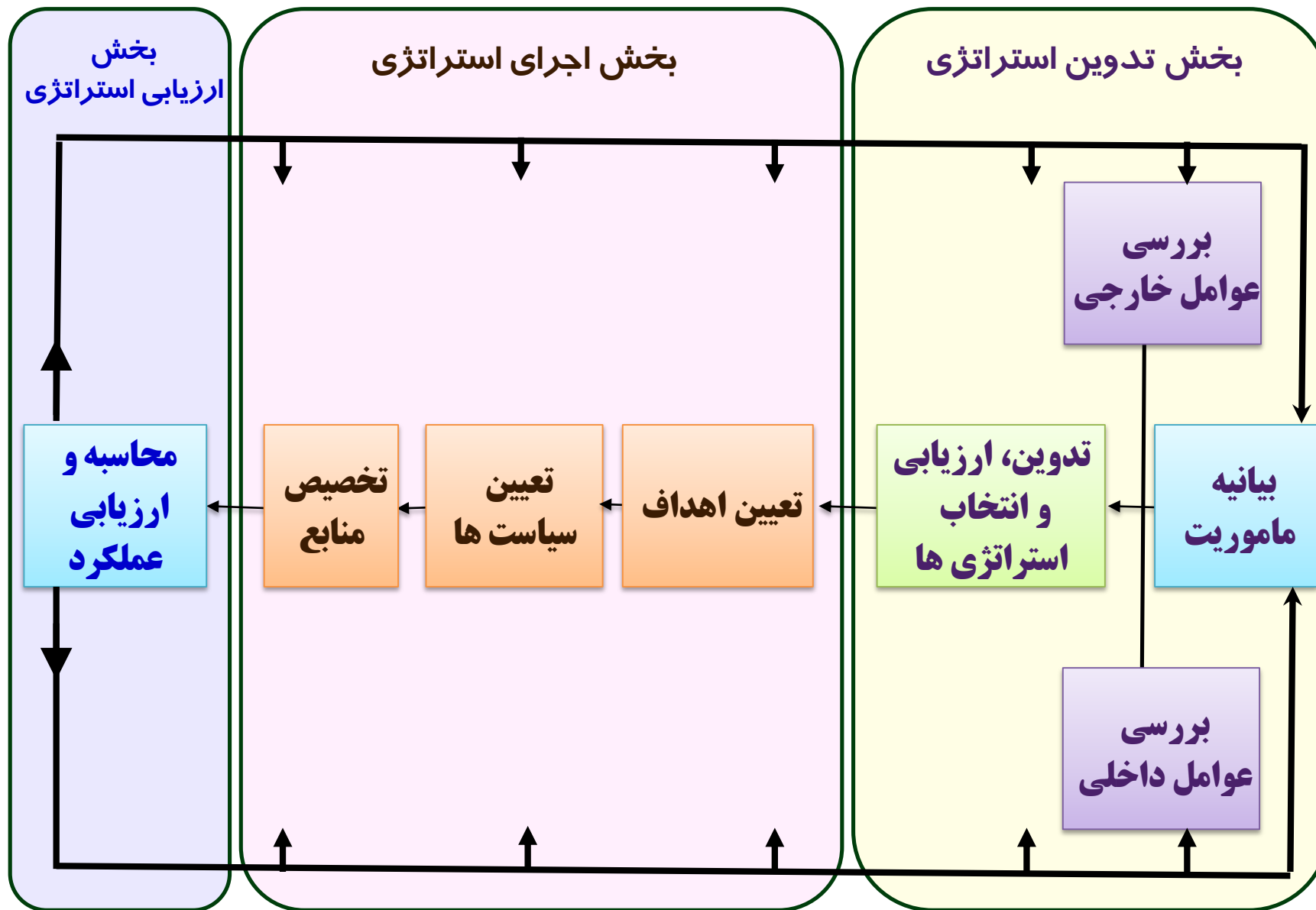
الگوی جامع تدوین سند راهبردی (دکتر احمد ورزeshkar)



الگوی جامع تدوین سند راهبردی (احمد ورزeshkar)

شناخت الزامات تدوین	شناخت چارچوبها	شناخت جهت دهنده ها	شناخت عوامل	شناخت جایگاه استراتژیک	شناخت استراتژی ها	شناخت الزامات تحقق
مطالعات تخصصی استراتژیک: ۱. تفکر استراتژیک ۲. رهبری ۳. مدیریت مالی بین المللی ۴. کارآفرینی ۵. محیط قانونی امروزی ۶. استراتژی اصلی ۷. مدیریت ریسک ۸. مدیریت منابع انسانی ۹. تجارت الکترونیک و تکنولوژیک ۱۰. حل تعارضات تدوین راهبردها	مبانی حاکم: ۱. مبانی حاکمیتی ۲. مبانی موضوعی ارزش های حاکم: ۱. ارزش های اعتقادی / اخلاقی ۲. ارزش های قانونی / حقوقی ۳. ارزش های سازمانی / اخلاق حرفه ای اصول حاکم: ۱. استراتژیک ۲. عملیاتی ۳. تاکتیکی	۱. رسالت ۲. مأموریت ۳. چشم انداز ۴. آرمان ۵. رویکرد ۶. اهداف کلان	عوامل عمده داخلی قوت های عمده ضعف های عمده عوامل عمده خارجی فرصت های عمده تهدیدهای عمده	۱. وضع کنونی SO : شناخت اهرم های نفوذ ST : شناخت آسیب پذیرها WO : شناخت محدودیت ها WT : شناخت مشکلات ۲. وضع مطلوب SO : شناخت اهرم های نفوذ ST : شناخت آسیب پذیرها WO : شناخت محدودیت ها WT : شناخت مشکلات	۱. گونه های تهاجمی ۲. گونه های رقابتی ۳. گونه های محافظه کارانه ۴. گونه های تدافعی	۱. حقوقی ۲. ساختار ۳. فرهنگ سازی ۴. مالی و اعتباری ۵. منابع انسانی ۶. روشی ۷. اجرایی ۸. مدیریتی ۹. نظارتی و ارزیابی

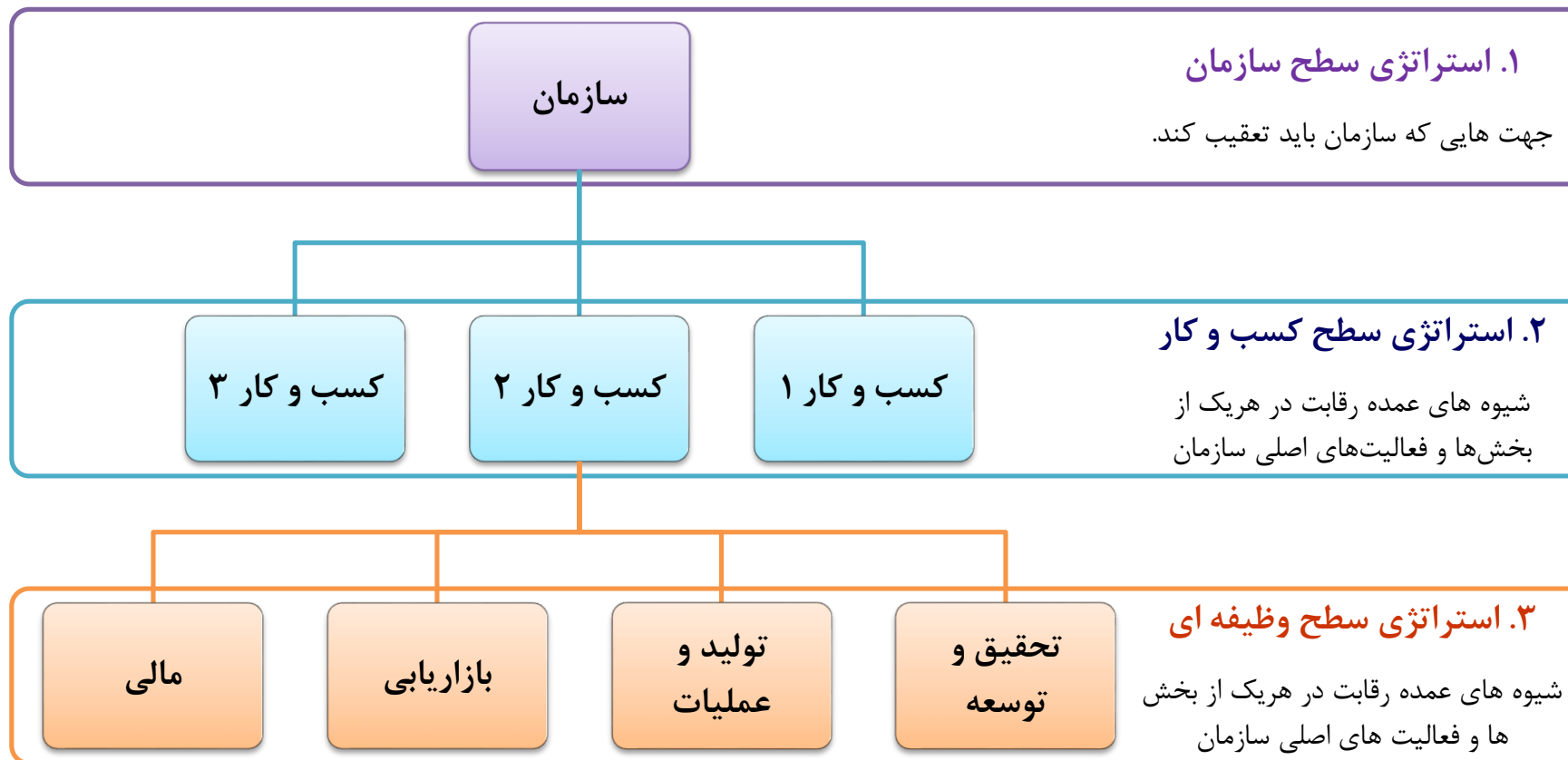
الگوی مدیریت استراتژیک



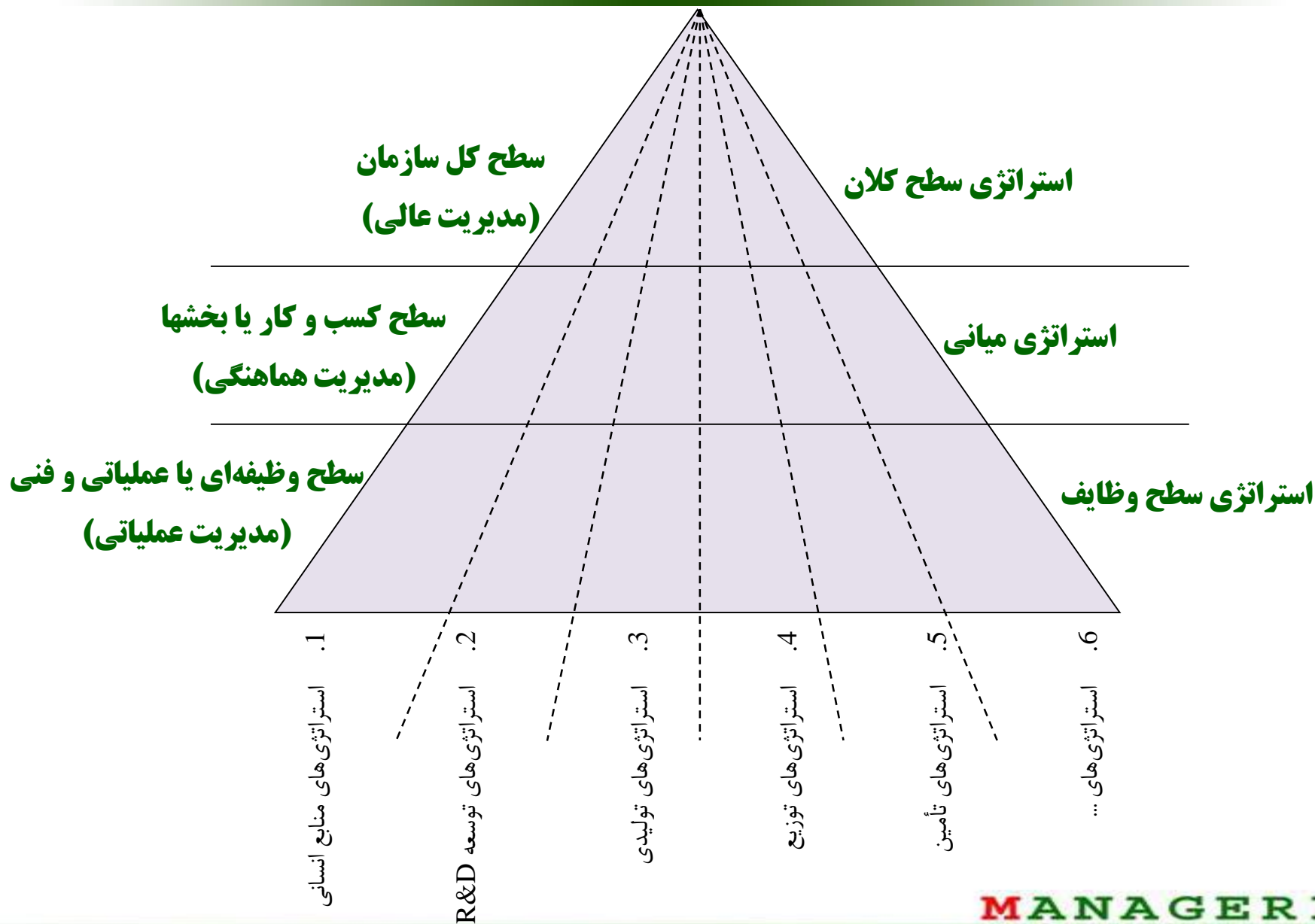
سطوح مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک دارای سه سطح است . بدین معنی که در سازمان های مادر تخصصی یا شرکت هایی که کوچک بوده و از ساختار تخت تری برخوردارند ، ممکن است در دو سطح تعیین شوند . (معمولاً سطح کل سازمان و سطح واحدهای کسب و کار یکی است).

سطوح مدیریت استراتژیک



مقایسه سطوح برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت



۱. سطح کل سازمان

هدف از تدوین استراتژی در این سطح ، هدایت کل مجموعه و تخصیص بهینه منابع در آن است . در واقع جهت حرکت کل گروه سازمانی، در این سطح مشخص می شود و اهداف و مقاصد عمومی به منظور نیل به آنها تعیین می شوند . استراتژی های این سطح را **استراتژی های کل شرکت** می نامند.

۲. سطح بخشی / واحد تجاری استراتژیک / کسب و کار

در سازمان های بزرگ که دارای واحدهای مستقل مختلفی هستند ، در راستای مأموریت و استراتژی های سطح کل سازمان ، برای هر کدام از کسب و کارها / واحدهای تجاری استراتژیک سازمان نیز مأموریت و استراتژی هایی تعیین می شود. به استراتژی های این سطح، **استراتژی های کسب و کار** اطلاق می شود.

۳. سطح وظیفه ای

در این سطح نیز براساس اهداف و استراتژی های سطوح بالاتر برای هر کدام از وظایف واحدهای تجاری استراتژیک، استراتژی وظیفه ای تعیین می شود. مسئولیت بزرگتر و اصلی مدیران این سطح ، اجرا یا پیاده کردن استراتژی ها و برنامه های استراتژیک سازمان است . برای سطح وظیفه ای ممکن است مجموعه ای از استراتژی ها وجود داشته باشد که هر کدام در جهت استفاده بهینه از منابع در دسترس به منظور کمک به استراتژی های واحد بازرگانی تدوین می شوند. استراتژی های این سطح را **استراتژی های وظیفه ای** می گویند.

چارچوب جامع تدوین استراتژی

برای تدوین استراتژی ، از چارچوبی با عنوان **چارچوب جامع تدوین استراتژی** استفاده می شود. این چارچوب ابزارها و روش‌هایی را ارائه می کند که برای انواع سازمان‌ها (در اندازه‌های گوناگون) مناسب است و به استراتژیست‌ها کمک می کند تا استراتژی‌ها را شناسایی ، ارزیابی و گزینش کنند. این چارچوب دارای چهار مرحله اصلی است که عبارتند از:

چارچوب جامع تدوین استراتژی (CFSF)

مرحله شروع (IS) (Initiating Stage)				
تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان				
مرحله ورودی (IS) (Input Stage)				
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی		ماتریس بررسی رقابت		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
(EFE) (External Factor Evaluation matrix)		(CPM) (Competitive Profile matrix)		(EFE) (Internal Factor Evaluation matrix)
مرحله تطبیق یا مقایسه (MS) (Mathing Stage)				
ماتریس تهدیدات فرصت‌ها نقاط ضعف و نقاط قوت	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	ماتریس گروه مشاوران بستن	ماتریس داخلی و خارجی	ماتریس استراتژی اصلی
(TOWS) (Strangth,Weakneess, Opportunity and Threat)	(SPACE) (Strategic Position and Action Evaluation)	(BCG) (Boston Consulting Group)	(IE) (Internal External)	(GSM) (Grand Strategy Matrrix)
مرحله تصمیم گیری (DS) (Decision Stage)				
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی				
(Quantitative Strategic Planning Matrrix) (QSPM)				

CFSF: Comprehensive Framework for Strategy Formulation

(Initiating Stage) (IS)				
Mision and Mision Statment				
(Input Stage) (IS)				
(Internal Factor Evaluation matrix)		(Competitive Profile matrix)	(External Factor Evaluation matrix)	
(IFE)		(CPM)	(EFE)	
(Mathing Stage) (MS)				
(Grand Strategy Matrrix)	(Internal External)	(Boston Consulting Group)	(Strategic Position and Action Evaluation)	(Strangth,Weakneess, Opportunity and Threat)
(GSM)	(IE)	(BCG)	(SPACE)	(TOWS)
(Decision Stage)(DS)				
(Quantitative Strategic Planning Matrrix)				
(QSPM)				

مرحله ۱	شناسایی مأموریت ، اهداف و استراتژی‌های کنونی شرکت.
مرحله ۲	تدوین بیانیه مأموریت سازمان.
مرحله ۳	شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات خارجی سازمان.
مرحله ۴	تهیه ماتریس بررسی رقابت (CPM).
مرحله ۵	تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان (EFE).
مرحله ۶	شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان.
مرحله ۷	تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی سازمان (IFE).
مرحله ۸	تهیه ماتریس تهدیدات ، فرصت‌ها ، نقاط ضعف و نقاط قوت (TOWS) ، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) ، ماتریس گروه مشاوران بستن (BCG) ، ماتریس داخلی و خارجی (IE) ، ماتریس استراتژی اصلی ، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژی کمی (QSPM) . مزایا و معایب هر یک از گزینه‌های استراتژیک را برشمارید.
مرحله ۹	تعیین هدف‌های بلند مدت و ارائه استراتژی‌های خاص. باید هزینه پیشنهادها مشخص شود. برای هر سال مورد نظر ، اقلام هزینه روشن باشند. استراتژی‌های پیشنهادی با استراتژی‌های واقعی برنامه‌ریزی شده به وسیله شرکت مقایسه شوند.
مرحله ۱۰	باید شیوه اجرای استراتژی‌های پیشنهادی و نتایج مورد انتظار مشخص شوند. با توجه به صورت‌های مالی پیش‌بینی شده باید نسبت‌های ذیربط را محاسبه کرد. یک دستورالعمل اجرایی و زمان‌بندی شده تهیه نمود.
مرحله ۱۱	هدف‌های سالانه و سیاست‌ها را مشخص کرد.
مرحله ۱۲	برای بررسی و ارزیابی استراتژی ارائه شده رویه‌هایی را ارائه نمود.

مرحله شروع

در این مرحله مأموریت سازمان تعیین شده و بیانیه مأموریت آن تهیه می شود.

مرحله ورودی

در این مرحله ، اطلاعات اصلی مورد نیاز برای تدوین استراتژی ها مشخص می شود. این مرحله شامل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) ، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) است . چه بسا شناخت بیش‌تری که از داخل و خارج سازمان حاصل می شود، منجر تغییر مأموریت سازمان حتی در طول فرآیند مدیریت استراتژیک شود. اطلاعاتی که در این مرحله (ورودی) به دست می آید مبنایی به دست می دهد که می توان از مقایسه و با در نظر داشتن آنها گزینه های مختلف استراتژی را شناسایی و ارزیابی کرد تا بهترین استراتژی ها انتخاب شوند.

مرحله تطبیق یا مقایسه

در این مرحله ، با توجه به اطلاعات حاصل از مراحل قبل ، با در نظر داشتن مأموریت سازمان ، عوامل اصلی داخلی (قوت ها و ضعف های کلیدی) و عوامل اصلی خارجی (فرصت ها و تهدیدهای استراتژیک) با هم تطبیق داده می شوند و در واقع بین آنها نوعی توازن ایجاد می شود . در این مرحله عوامل داخلی و خارجی با استفاده از ابزارهای گوناگون تطبیق داده می شوند تا استراتژی هایی شناسایی شوند که در راستای مأموریت سازمان بوده و متناسب با عوامل داخلی و خارجی باشند.

ابزارهای تطبیق عوامل

ابزارهایی که در مرحله مقایسه برای تطبیق عوامل مورد استفاده قرار می گیرند عبارتند از :

ماتریس داخلی و
خارجی

IE

Internal - **E**xternal

ماتریس سوات

SWOT

Strength, **W**eakness,

Opportunity , **T**hreat

مرحله تصمیم گیری

در مرحله آخر ، با استفاده از **ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی** (QSPM) (Quantitative Strategic Planning Matrix) گزینه های مختلف استراتژی های شناسایی شده در مرحله قبل (مرحله تطبیق) ، به شیوه های عینی و بدون اعمال نظر شخصی مورد ارزیابی و قضاوت قرار می گیرند. این ماتریس جذابیت نسبی انواع استراتژی ها را مشخص می کند و بدین گونه برای انتخاب استراتژی های خاص یک مبنای عینی ارائه می دهد.

فرایند انتخاب استراتژیک

انتخاب استراتژیک عبارت است از ارزیابی استراتژی‌های مختلف و انتخاب بهترین آنها. مدارک بسیار وجود دارد که تأیید می‌کند هرگاه شرکت با محیطی پویا مواجه می‌شود؛ بهترین تصمیم‌های استراتژیک، لزوماً مورد قبول همه تصمیم‌گیرندگان نمی‌باشد؛ حتی ممکن است با این تصمیم مخالفت‌های شدیدی صورت گیرد و یا بین تصمیم‌گیرندگان برخوردی هم پیش آید.

در به کارگیری چارچوب جامع تدوین استراتژی ، باید **یکپارچگی در قضاوت**
شهودی و تجزیه و تحلیل های منطقی را در نظر داشت. یعنی در عین حال
که از تجزیه و تحلیل های علمی و کمی برای شناسایی و انتخاب استراتژی ها
استفاده می شود باید از قضاوت های شهودی ، مباحثه و گفت و گو و استفاده
نظرات افراد نیز بهره مند بود. به طوری که استراتژیست ها باید از ابزار تحلیلی
برای تسهیل ارتباطات و نه از بین بردن آن استفاده کنند. در عین حال اگر
اطلاعات عینی وجود نداشته باشد و اگر این اطلاعات به روش های علمی
تجزیه و تحلیل نشود ، در قرآیند تدوین استراتژی ها عواملی چون تعصبات
شخصی، سیاست، احساسات یا عواطف، شخصیت و نقش اصلی را ایفا می کند.

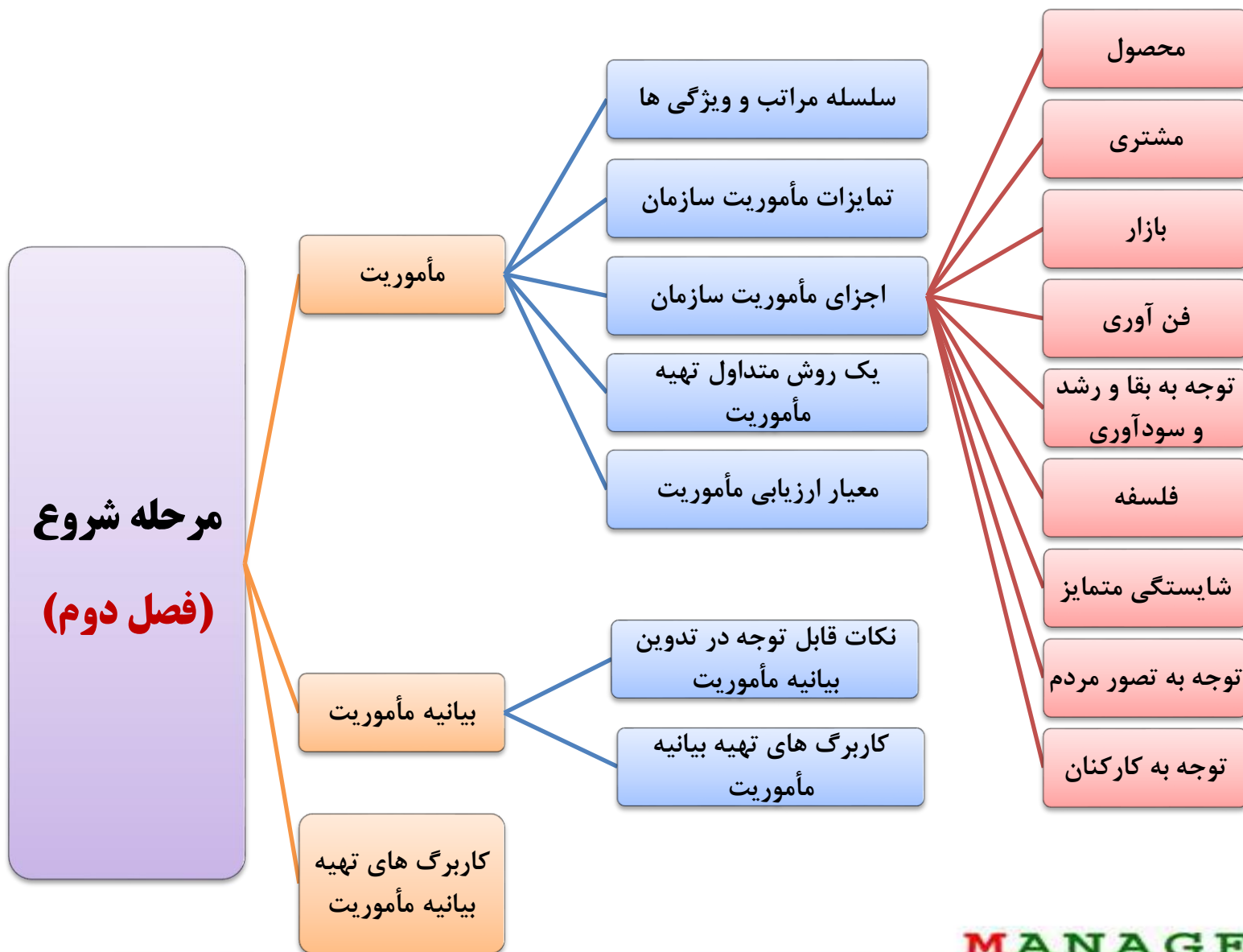
فصل دوم:

مرحله شروع

چارچوب جامع تدوین استراتژی (CFSF)

مرحله شروع (IS)				
تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان				
مرحله ورودی (IS)				
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی		ماتریس بررسی رقابت		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
(EFE)		(CPM)		(IFE)
مرحله تطبیق یا مقایسه (MS)				
ماتریس تهدیدات فرصت‌ها	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	ماتریس گروه مشاوران بستن	ماتریس داخلی و خارجی	ماتریس استراتژی اصلی
(TOWS)	(SPACE)	(BCG)	(IE)	(GSM)
مرحله تصمیم‌گیری (DS)				
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی				
(QSPM)				

چارچوب مباحث مرحله شروع



مأموریت (Mission)

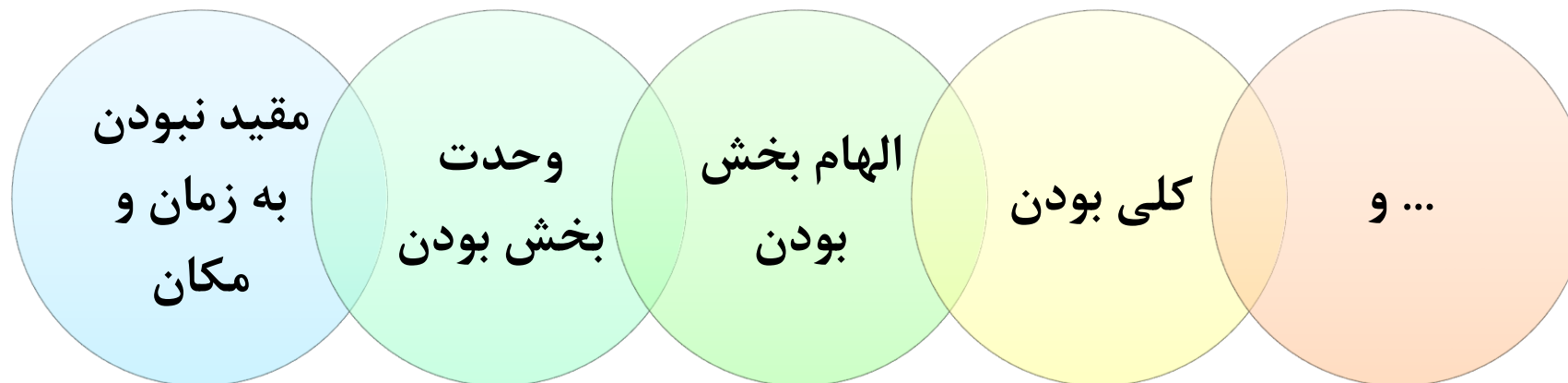
مأموریت یک سازمان نشان دهنده علت یا فلسفه وجودی و رسالت سازمان بوده و به عبارتی دیگر بیانگر هویت سازمان است. هر سازمان دارای یک فلسفه یا مأموریت است، چه مکتوب باشد چه نباشد. این فلسفه و مأموریت که شکل دهنده هرگونه فعالیت سازمان و رفتار کارکنانش است، بنا به عقاید و ارزشهای صاحبان و مدیران سازمان شکل می گیرد. مأموریت سازمان، مفهومی است که قید زمانی و مکانی خاصی نداشته و ممکن است در عرض چند روز تغییر کند یا برای مدتی طولانی بدون تغییر باقی بماند. مسلم است که تغییر یا عدم تغییر مأموریت سازمان به گردانندگان سازمان و عوامل داخلی و خارجی اثرگذار بر آن بستگی دارد.

سلسله مراتب و ویژگی های مأموریت

مأموریت نیز مانند هر مفهوم دیگری ممکن است **سلسله مراتب** خاص خود را داشته باشد. از جمله :



آنچه مسلم است همه این موارد از **ویژگی های یکسان** زیر برخوردارند :



تمایزات مأموریت سازمان ها

مأموریت سازمان ها از نظر **حجم** ، **محتوا** ، **شکل** و **پرداختن به جزئیات** با هم متفاوت هستند.

بیش تر کارشناسان و افراد صاحب نظر در مدیریت استراتژیک چنین می پندارند که مفاد مأموریت سازمان باید دارای ویژگی های برجسته زیر باشد ، با توجه به این که مأموریت سازمان بیش از سایر فرآیندهای مدیریت استراتژیک به چشم می خورد و همگان از آن آگاه می شوند ، پس شایسته است تا بسیاری از موارد زیر را شامل شوند:

اجزای مأموریت سازمان



۱. محصول (کالا یا خدمات)

مهمترین قسمت یک بیانیه مأموریت و در واقع هدف از تهیه این بیانیه این است که برای همگان مشخص شود که شرکت چرا به وجود آمده است و به چه کاری مشغول می باشد . بنابراین باید در بیانیه مأموریت عنوان شود که محصولات (کالاها و خدمات) عمده شرکت چیست؟

۲. مشتری

باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟ علاوه بر این که در بیانیه مأموریت سازمان مشخص می شود که ما به چه کاری مشغول هستیم (یعنی چه کالایی را تولید یا چه خدمتی را ارائه می کنیم) همچنین باید مشخص شود که کالاها و خدماتی که شرکت ارائه می کند برای چه کسانی می باشد. (یعنی مشتریان چه کسانی هستند)

۳. بازار

باید مشخص کند که بازار هدف این شرکت چیست ، در چه نوع بازار یا بازارهایی فعالیت می کند یا می خواهد به آنها وارد شود و محدوده و گستردگی جغرافیایی آن چقدر است . بنابراین باید در بیانیه مأموریت سازمان ، نوع و گستردگی بازارها مشخص شده و معلوم شود که شرکت در کجا رقابت می کند؟ شناخت دقیق بازارهای فعالیت و بیان آن در بیانیه مأموریت هم برای کارکنان و مدیران شرکت و هم برای سایر ذی نفعان سودمند است.

۴. فن آوری

شرکت باید با در نظر گرفتن وضعیت محیط ، بازار ، رقبا ، مشتریان و سایر عوامل ، تکنولوژی مناسب برای تولید کالا و ارائه خدماتی قابل رقابت در بازار را انتخاب کند . در این فرآیند شرکت باید تلاش کند تا از بهترین و مدرن ترین فن آوری بهره گیرد تا هم کالاها و خدماتی با کیفیت بالا و قابل رقابت در بازارهای جهانی ارائه کند و هم بتواند نیازهای مشتریان را به شکلی بهتر از رقبا برآورده کند. هم چنین شرکت باید نوع تکنولوژی مورد استفاده خود را در بیانیه مأموریت عنوان کند ؛ چرا که از جنبه های مختلف می تواند برای داخل و خارج سازمان مفید واقع شود. حداقل اثر آن بر مشتریان جنبه تبلیغاتی بهره گیری از تکنولوژی مدرن می باشد .

۵. توجه به بقا رشد و سودآوری

هر شرکتی در وهله اول باید توان تداوم حیات داشته باشد ، پس باید همواره به فکر رشد و توسعه و پیشی گرفتن از رقبا باشد و در نهایت این که هر فعالیتی که انجام می دهد و هر روندی که طی می کند باید به سودآوری بینجامد تا بقا و رشد شرکت را عملی کند. بنابراین در بیانیه مأموریت باید به این موارد مهم نیز توجه کافی مبذول شود.

۶. فلسفه

فلسفه شرکت که غالباً مرام شرکت نیز نامیده می شود به عنوان بخشی از مأموریت شرکت ظاهر می شود . فلسفه شرکت باورهای بنیادی ارزش ها ، آرمان ها و آرزوها ، اولویت های فلسفی و اخلاقی اصلی شرکت را بیان می کند. با توجه به اهمیت فلسفه شرکت در هدایت آن باید در بیانیه مأموریت گنجانده شود.

۷. شایستگی ممتاز

شرکت ها در راستای کامیابی معمولاً تلاش می کنند تا نسبت به رقبای خود از مزیت رقابتی برخوردار باشند و برای این کار باید به قابلیتی ویژه دست یابند. بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که شرکت دارای چه مزیت رقابتی یا شایستگی متمایز می باشد. این قابلیت نیز همانند فن آوری مدرن می تواند در جلب توجه و اطمینان خاطر مشتریان و سرمایه گذاران بالقوه مفید واقع شود. زیرا آن چیزی را مورد تأکید قرار می دهد که فقط خود شرکت دارد و رقبای دیگر یا چنین توانمندی را ندارند یا این که تعداد کم تری آن را دارند.

۸. توجه به تصور مردم

تصور ذهنی عمومی از شرکت ها برای آنها از اهمیت زیادی برخوردار است. چرا که تصور ذهنی مثبت در اثر عملکردی شایسته می تواند موفقیت شرکت را به ارمغان آورد و برعکس تصور ذهنی منفی به هر دلیلی باعث ناکامی شرکت شود. بنابراین شرکت همواره باید به فکر ایجاد تصور ذهنی مثبت در عموم باشد. بنابراین باید در بیانیه مأموریت مشخص شود که آیا شرکت نسبت به مسایل اجتماعی ، جامعه و محیط واکنش مناسب نشان می دهد ؟

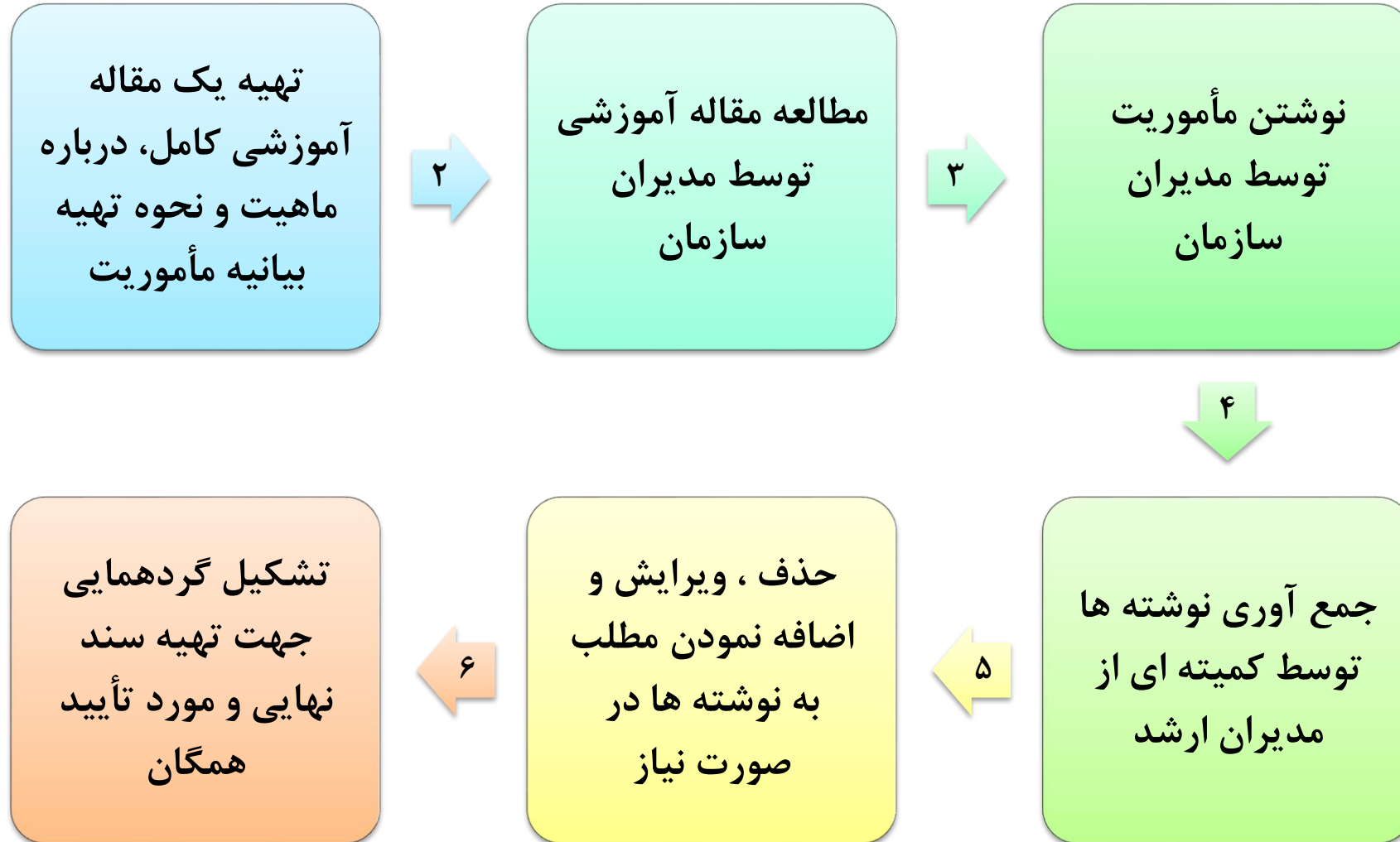
۹. توجه به کارکنان

امروزه کارکنان به خاطر ارزشی که با فکر و عمل خود برای شرکت ایجاد می‌کنند از جمله مهم‌ترین منابع شرکت ها به شمار می‌روند به طوری که موفقیت شرکت ها در گرو برخورداری از نیروی انسانی توانمند است . این نیروها برای بروز قابلیت های خود نیازمند توجه ویژه شرکت به آنها هستند. بنابراین شرکت ها باید از همه جوانب به فکر آسایش و رضایت کارکنان خود باشند و در بیانیه مأموریت خود نشان دهند که کارکنان به عنوان یک قلم دارایی ارزشمند برای شرکت به حساب می‌آیند. این امر تأثیر بسیار مثبتی می‌تواند بر روی کسانی داشته باشد که می‌خواهند به عنوان نیروی انسانی وارد سازمان شوند و از توانمندی بالایی نیز برخوردارند. حتی این مسئله می‌تواند بر روی مشتریان ، اتحادیه های کارگری ، نهادهای دولتی و غیره تأثیر مثبتی داشته باشد.

یک روش بسیار متداول برای تعیین مأموریت سازمان

نخست چندین مقاله درباره ماهیت و نحوه تهیه بیانیه مأموریت انتخاب کرده و از مدیران میخواهیم که برای آگاهی بیشتر، این مقاله ها را بخوانند. سپس از مدیران میخواهیم که برای سازمان مأموریت بنویسند. آن گاه کمیته ای از مدیران ارشد، این نوشته ها را جمع آوری می کنند ، آنها را حک و اصلاح می نمایند ، مطالب اضافی را حذف می کنند و هرکجا لازم است مطلبی اضافه می نمایند و سرانجام یک گردهمایی تشکیل می دهند تا سند نهایی ، مورد تأیید همگان قرار گیرد. از آنجا که همه مدیران در تهیه این مأموریت نقش داشته اند و سند نهایی را مورد تأیید قرار داده اند ، در امور مربوط به تدوین ، اجرا و ارزیابی نیز همکاری های لازم را خواهند داشت. فرآیند تعیین مأموریت سازمان باعث می شود استراتژیست ها از حمایت همه مدیران برخوردار شوند. برخی از سازمان ها از مشاوران متخصص خارج از سازمان استفاده می نمایند.

مراحل روش متداول برای تعیین مأموریت سازمان



معیار ارزیابی مأموریت

برای هیچ شرکتی چیزی به نام بهترین مأموریت وجود نخواهد داشت . بنابراین برای ارزیابی مأموریت سازمان ها باید از نعمت قضاوت خوب برخوردار بود. مأموریت یک شرکت را باید باتوجه به ۹ شاخصی که در بخش اجزای مأموریت بیان شدند ، ارزیابی کرد . اگر یک سازمان نتواند مأموریت سازمانی را به صورت الهام بخش و جامع تدوین کند ، نمی تواند نظر مطلوب گروه های ذی نفع کنونی و بالقوه را نسبت به خود جلب کند.

بیانیه مأموریت

اگر مأموریت یک سازمان را در قالب یک سند مکتوب کرده و به اطلاع ذی‌نفعان سازمان برسانیم و آن را فرا راه فعالیت های سازمان قرار دهیم، درواقع بیانیه مأموریت سازمان را تهیه کرده‌ایم.

بیانیه مأموریت : جمله یا عبارتی است که بدان وسیله مقصود یک سازمان از مقصود سازمان مشابه متمایز می شود.

ویژگی های بیانیه مأموریت سازمان



نکات قابل توجه در بیانیه مأموریت

مفاد مأموریت را به صورت منسجم و با جملاتی روان و مرتبط به هم در کنار هم قرار دهیم.

بیانیه مأموریت سازمان به گونه ای قابل فهم برای همه تهیه شود.

بیانیه تهیه شده بایستی چندین و چند بار بازبینی و مرور و ویرایش شده و مورد توافق اکثریت استراتژیست ها و حتی برخی ذی نفعان قرارگیرد.

بیانیه مأموریت سازمان به گونه ای روشن تهیه شود.

حتی الامکان باید تعداد بیش تری از مدیران مشارکت کنند ، زیرا افراد از مجرای مشارکت ، خود را نست به سازمان متعهد می کنند.

کاربرگ های

تهیه بیانیه مأموریت

این سازمان / شرکت چه کالا ها یا خدماتی را ارائه می دهد یا
ارائه خواهد داد؟

محصول

۱

ارباب رجوع ها / مشتریان این / سازمان / شرکت چه کسانی
هستند یا خواهند بود؟

مشتری

۲

این سازمان / شرکت در چه حوزه ها / بازارهایی (داخلی / خارجی ، انحصاری / رقابتی ، تولیدی / خدماتی و ...) و در چه محدوده جغرافیایی فعالیت می کند یا خواهد کرد؟

بازار

۳

این سازمان / شرکت برای انجام فعالیت های خود از چه نوع فناوری و با چه سطح پیشرفتگی بهره می گیرد یا خواهد گرفت؟

فناوری

۴

چه باورها، ارزش‌ها، آرمان‌ها و اولویت‌های اخلاقی بنیادی بر این
سازمان / شرکت حاکم است؟

پوشه به پیا
رشد و
سودآوری

۵

این سازمان / شرکت از چه مزیت رقابتی یا ویژگی متمایزی نسبت
به سایر سازمان‌ها / رقبای خود برخوردار است؟

فلسفه

۶

این سازمان / شرکت چقدر به کارکنان و مسائل آنها (آسایش ، رضایت ، خواسته ها و ...) اهمیت داده و توجه دارد؟

۷

آینده چیست؟

این سازمان / شرکت تا چه حد نسبت به مسائل اجتماعی (امور خیریه ، حفظ محیط زیست و ...) حساس بوده و به تصویر ذهنی جامعه از عملکرد خود اهمیت می دهد؟

پنجشنبه به تصویر مردم

۸

در این سازمان / شرکت تا چه اندازه به بقاء رشد و سودآوری توجه می شود ؟

پنجشنبه به کارکنان

۹

لطفاً با توجه به کاربرگ های قبلی ، بیانیه مأموریت شرکت / سازمان خود را از تلفیق پاسخ سوالات ۱ تا ۹ و رعایت ویژگی های مأموریت ، در کادر زیر مرقوم نمایید.

بیانیه مأموریت شرکت / سازمان ...

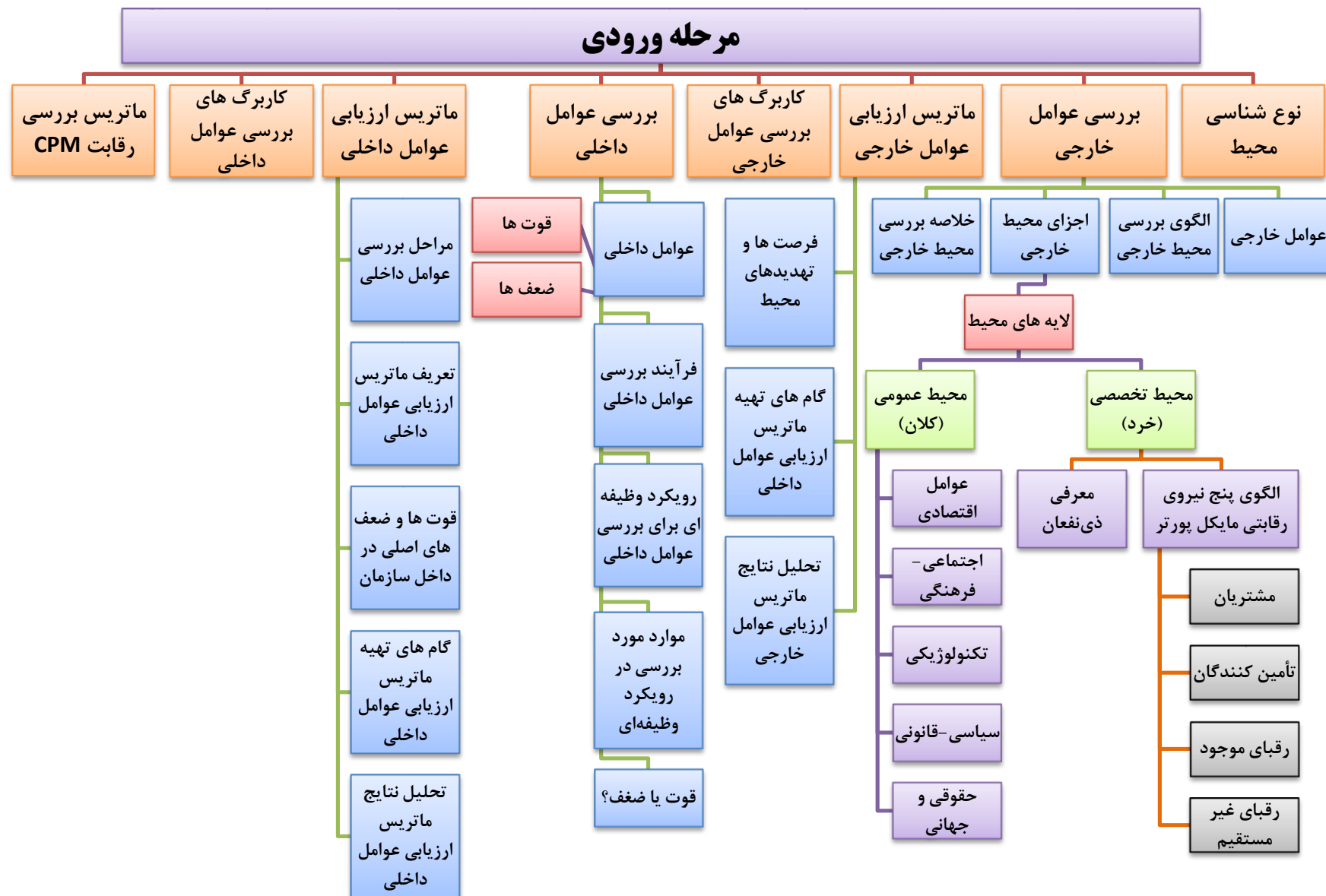
فصل سوم:

مرحله ورودی

چارچوب جامع تدوین استراتژی (CFSF)

مرحله شروع (IS)				
تعیین مأموریت و تهیه بیانیه مأموریت سازمان				
مرحله ورودی (IS)				
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی		ماتریس بررسی رقابت		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی
(EFE)		(CPM)		(IFE)
مرحله تطبیق یا مقایسه (MS)				
ماتریس تهدیدات فرصت‌ها	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک	ماتریس گروه مشاوران بستن	ماتریس داخلی و خارجی	ماتریس استراتژی اصلی
(TOWS)	(SPACE)	(BCG)	(IE)	(GSM)
مرحله تصمیم‌گیری (DS)				
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی				
(QSPM)				

چارچوب مباحث مرحله ورودی



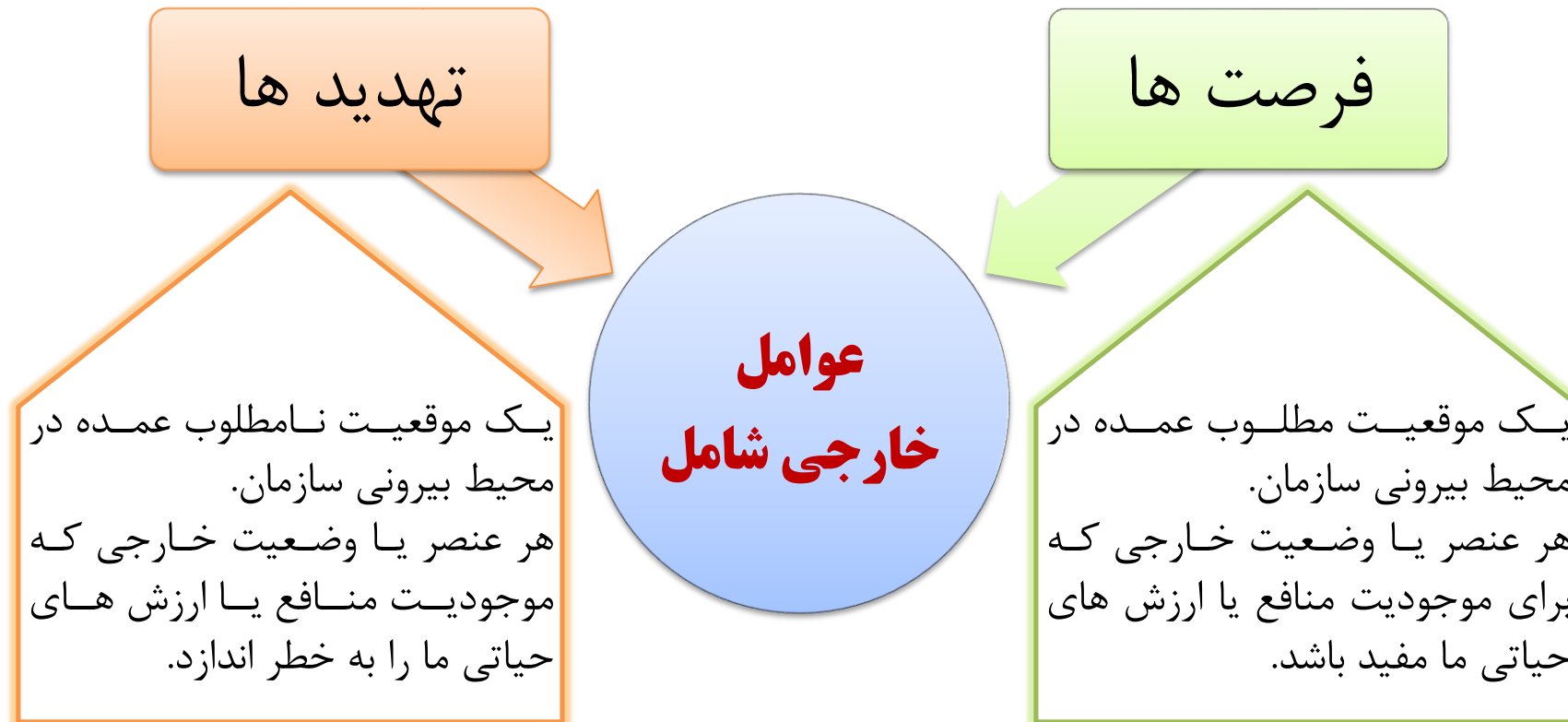
نوع شناسی محیط

SRP _s	به سیستم مربوط است؟ بله ← خیر	
سیستم بر آن کنترل دارد؟ بله ↑ خیر ↓	نه سیستمی	سیستمی (داخلی) منبع قوت ها و ضعف ها
	و نه محیطی	محیطی (خارجی) منبع فرصتها و تهدیدها

بررسی عوامل خارجی

عوامل خارجی

عوامل خارجی ، عواملی هستند که **مربوط به بیرون** شرکت یا سازمان هستند و **در کنترل مدیریت سازمان نمی باشند**.



بررسی عوامل خارجی

بررسی محیطی:

عبارت است از نظارت ، ارزیابی و نشر اطلاعات به دست آمده مربوط به محیط سازمانی ، میان افراد کلیدی و مؤثر آن سازمان. بررسی محیطی هم چنین ابزاری است که شرکت از آن برای جلوگیری از شوک های استراتژیک و تضمین سلامتی بلندمدت بهره می برد.

تحقیقات نشان داده است که :

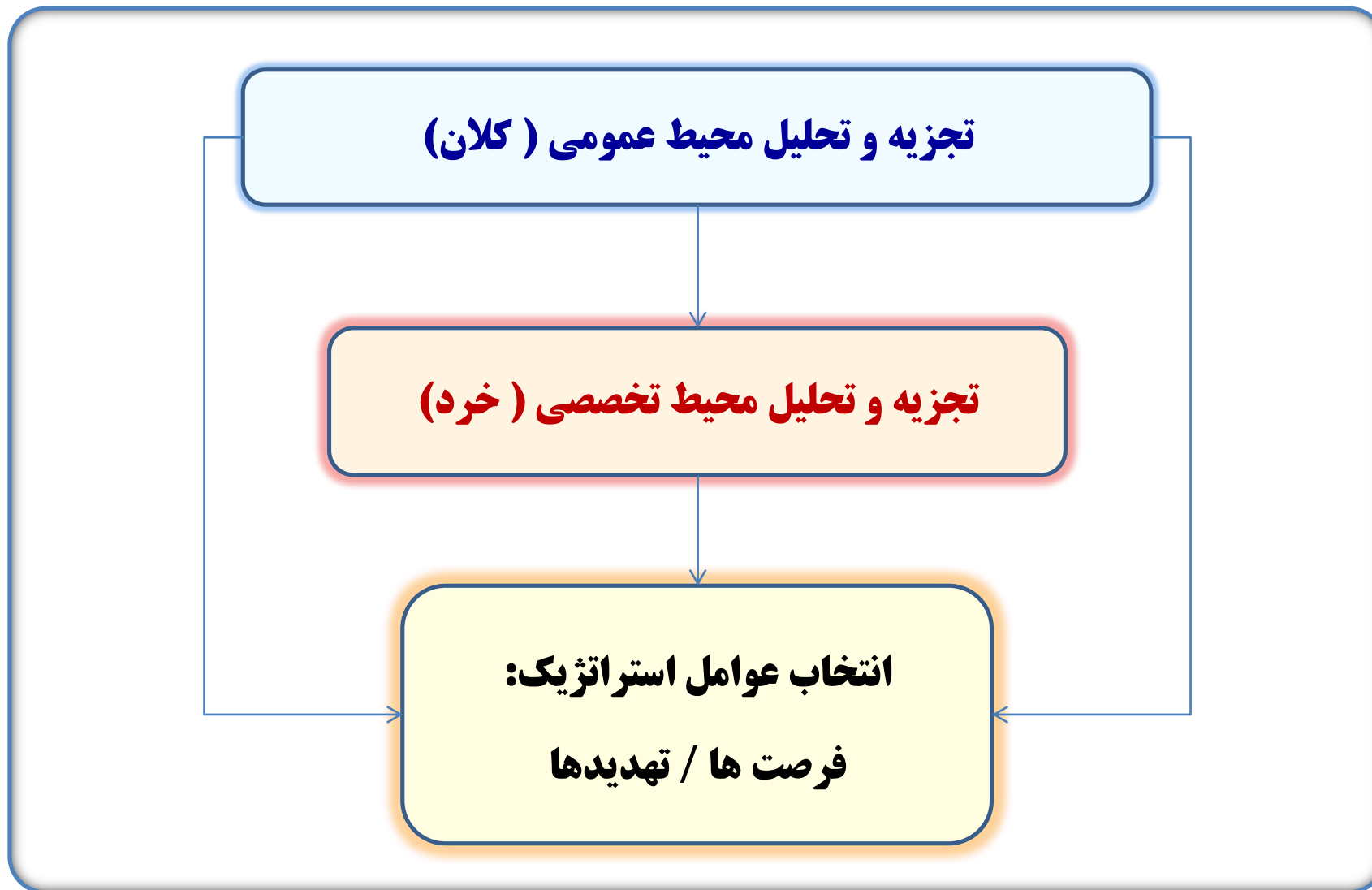
بین بررسی محیطی و سود شرکت رابطه مستقیمی وجود دارد.

در بررسی عوامل خارجی ، فرصت ها و تهدیدهای پیش روی شرکت ها شناسایی می شوند تا مدیران بتوانند با تدوین استراتژی های مناسب از فرصت ها بهره برداری کنند و اثرات عوامل تهدید کننده را کاهش دهند یا از آنها پرهیز نمایند.

توجه

فرصت ها و تهدیدهایی که از بررسی عوامل محیط کلان و خرد سازمان شناسایی می شوند به منظور تدوین استراتژی در سطوح مختلف قابل استفاده هستند و در سطوح پایین تر و به ویژه سطح وظیفه ای، نیازی به شناسایی مجدد آنها نیست . در حالی که قوت ها و ضعف های هر سطح بایستی به طور جداگانه و از بررسی عوامل داخلی همان سطح شناسایی شوند.

الگوی بررسی محیط خارجی



اجزای محیط خارجی شرکت

(شامل محیط عمومی و تخصصی)



محیط کلان می تواند تأثیر عمیقی بر شرکت و محیط خرد آن داشته باشد.

لایه های محیط

محیط را معمولاً به دو لایه **محیط عمومی** یا **کلان** و **محیط تخصصی** یا **خرد** تقسیم می کنند.

محیط عمومی

- شامل نیروهای کلانی است که به طور غیر مستقیم برفعالیت های سازمان اثر می گذارند.

محیط تخصصی

- شامل آن دسته از عناصر یا گروه هایی است که به طور مستقیم بر شرکت تأثیر می گذارند و خود نیز از آن تأثیر می پذیرند.

باید هم بر محیط عمومی و هم بر محیط
تخصصی نظارت کرد تا بتوان آن دسته از
عوامل استراتژیک را که در موفقیت یا
شکست شرکت تأثیر و نقش بسزایی دارند ،
کشف و شناسایی کرد.

محیط کلان یا عمومی

عبارت است از مجموع عواملی که بر سازمان تأثیر می گذارند و از حیطه کنترل سازمان خارج می باشند.

مهمترین عناصر در محیط کلان

- ۱ عوامل اقتصادی
- ۲ اجتماعی-فرهنگی
- ۳ تکنولوژیکی
- ۴ سیاسی-قانونی
- ۵ حقوقی و جهانی

عوامل محیط کلان می توانند هم در سطح بین المللی و هم در سطح ملی مطرح باشند.

۱. عوامل اقتصادی

عوامل اقتصادی بیش تر به تشریح مشخصه های اقتصادی می پردازند. در این دسته از عوامل بیش تر به این مسایل پرداخته می شود که جامعه چگونه کالاها و خدمات مختلف را تولید ، توزیع و استفاده می کند. شرکت ها باید روندهای اقتصادی در بخش هایی را که بر صنعت آنها اثر می گذارد ، درک کنند.

مهمترین عوامل اقتصادی

درصد بیکاری	نرخ تورم	عرضه پول	نرخ بهره	روند تولید ناخالص داخلی
درآمد قابل تصرف و ذخیره شده	هزینه و مقدار انرژی	هزینه و مقدار انرژی	کاهش/تقویت ارزش پول	کنترل قیمت/دستمزد
رشد و پیشرفت اقتصادی	توزیع درآمد بین طبقات اجتماعی	سیاست های پولی و مالی	صرفه جویی به مقیاس	میل به مصرف بیش تر
روند بازار بورس	سطح بهره‌وری کارکنان	روند بیکاری	الگوی مصرف	کسری بودجه دولت
صادرات سرمایه و نیروی کار از کشور	نوسان قیمت	تفاوت درآمد در مناطق و گروه های مختلف مصرف کننده	صادرات و واردات	شرایط اقتصادی کشورهای خارجی

۲. عوامل اجتماعی-فرهنگی

این عوامل ، باورها ، ارزش‌ها، نگرش‌ها، نظریات و سبک زندگی کسانی را که در محیط خارج سازمان هستند، دربرمی‌گیرد که از شرایط فرهنگی ، جمعیت شناختی ، مذهبی ، آموزش و قومی آنها سرچشمه می‌گیرد. هم‌چنان که نگرش اجتماعی تغییر می‌کند ، تقاضا برای انواع تازه ای از لباس ، کتاب ، فعالیت های تفریحی و سایر کالاها و خدمات نیز پدید می‌آید . یک سازمان باید اثرات بالقوه نیروهای اجتماعی- فرهنگی را تشخیص دهد. او باید روابط و حسن شهرت را در سطح وسیعی از جامعه به دست آورد و همانند یک نگهبان برای جامعه عمل کند.

مهمترین عوامل اجتماعی – فرهنگی

توزیع سنی جمعیت	نرخ رشد جمعیت	درصد ازدواج/طلاق	انتظارات شغلی	تغییر در سبک زندگی
درآمد سرانه	برنامه های تأمین اجتماعی	نرخ مهاجرت	نرخ تولد و مرگ و میر	امید به زندگی
عادت خرید	نگرش به کار	نگرش به دولت	اعتماد به دولت	نگرش نسبت به تجارت
نگرش درباره ارائه خدمت به مشتری	نگرش درباره کیفیت محصولات	میانگین سطح تحصیلات	برابری نژادی	نگرش به پس انداز و سرمایه گذاری
بازیافت و مدیریت ضایعات	تغییر جمعیت در شهرها و روستاها	نگرش درباره قدرت و اختیار	نحوه مصرف انرژی	نگرش درباره خارجی ها
سطح فرهنگ و آموزش جامعه	دیدگاه جهانی مردم و ارزشهای آنها	سطح رفاه عمومی	آلوده کردن آب و هوا	

۳. عوامل تکنولوژیکی

تغییرات در بخش تکنولوژیک محیط عمومی می تواند اثر بسیار بر صنایع مختلف داشته باشد . این عوامل علاوه بر ابزارها و تجهیزات جدید شامل رویکردهای جدید نیز می شوند. عوامل تکنولوژیک نمونه ایی از فرصت ها و تهدیدها می باشند که شرکت ها به هنگام تدوین استراتژی ها باید آنها را مورد توجه قرار دهند. تقریباً در هر تصمیمی که استراتژیست ها اتخاذ می کنند ، مسایل مربوط به فناوری مطرح است. لذا باید فرصت ها و تهدیدهای ناشی از فن آوری های جدید ، مورد بررسی و تجزیه و تحلیل کامل قرار گیرد و اثراتی را که این عوامل بر استراتژی های سازمان دارند مورد ارزیابی قرار داد.

اثرات پیشرفت های فن آوری

پیشرفت های فن آوری می توانند بر موارد زیر اثرات شدید بگذارند.



پیشرفت های فنی می توانند مزیت رقابتی جدید به وجود آورند که از مزیت

های رقابتی کنونی قدرت بیش تری دارند.

مهمترین عوامل تکنولوژیکی



۴. عوامل سیاسی-قانونی / حقوقی

ماهیت این دسته از عوامل برای مدیران مهم ترین ملاحظه در صورت بندی استراتژی شرکت به شمار می رود . ملاحظات سیاسی ، عوامل قانونی یا دولتی را که مؤسسه باید یا می خواهد در قالب آن به عملیات مبادرت ورزد شامل می شود. دولت ها و نهادهای دولتی در زمره شرکت ها و نهادهای اصلی هستند که مقرراتی را تدوین می نمایند ، مقرراتی را حذف می کنند ، یارانه پرداخت می نمایند ، کارفرما یا مشتری شرکت های دیگر هستند. نیروهای سیاسی هم از داخل و هم از خارج از عمده ترین تعیین کننده های موفقیت سازمانی به شمار می روند .

مهمترین عوامل سیاسی ، حقوقی و قانونی

قوانین حمایت کننده از
محیط زیست

قوانین مالیاتی

مقررات تجارت خارجی

نگاه به شرکت های
خارجی

قوانین مربوط به استخدام
و ارتقای شغلی

ثبات حکومت

مقررات دولتی یا مقررات
زدایی

درصد مشارکت رأی
دهندگان

کانون های اعتراض به دولت،
شدت اعتراض و تعداد اعتراض
کنندگان

میزان هزینه های دفاعی

قوانین دادن فرصت برابر
به داوطلبان مشاغل

میزان یارانه های دولت

قوانین ضد انحصاری

بازارهای کار ، نفت و ارز

انتخابات

۵. عوامل جهانی

شرکت ها با روند فزاینده ای عملیات و بازار خود را به فراتر از مرزهای کشور «مادر» گسترش می دهند . جهانی شدن ، فرصت دسترسی به بازارهای بالقوه بزرگ تر و مقدار وسیعی از عوامل تولید مانند مواد خام ، نیروی کار ، مدیران ماهر و متخصصان فنی را فراهم می کند. با این حال این موارد ممکن است شامل ریسک های اقتصادی ، اجتماعی و سیاسی نیز باشند . تأثیرات عوامل جهانی بر شرکت ها نیز باید در قالب محیط عمومی بررسی شوند تا آنها استراتژی های خود را برآن اساس تدوین کنند.

مهمترین عوامل جهانی

روند رو به رشد تجارت جهانی

نرخ های تبدیل ارز

ظهور قدرت های جدید اقتصادی (مانند هند و چین)

توافقات تجاری بین بلوک های منطقه ای (مانند نفتا ، اتحادیه اروپا و آسیا)

جهانی شدن بازارها و اقتصاد

شدت گرفتن رقابت جهانی

پذیرش چین در WOT

و ...

محیط تخصصی یا خرد

محیط خرد ، محیط عوامل موجود در وضعیت بلافصل رقابتی را در برمی گیرد که بسیاری از چالش های فرا راه سازمان در جذب و به دست آوردن منابع لازم ، یا تلاش برای فروش سود آور کالا ها و خدمات از آن ناشی می شوند. تفاوت محیط خرد و کلان از این بابت می باشد که این محیط بیش تر تحت تأثیر یا کنترل سازمان قرار دارد.

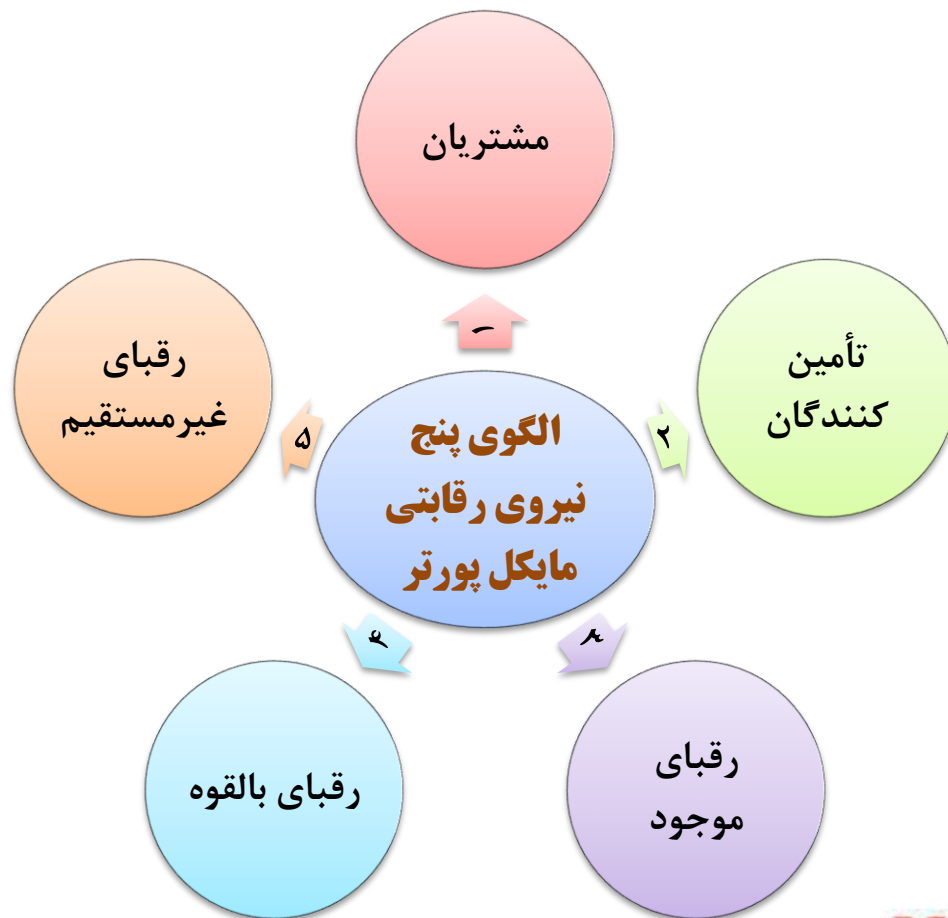
برخی از ذی نفعان شامل :

محیط تخصصی شامل افراد ذی نفعی است که سازمان با آنها به طور منظم در حال ارتباط متقابل می باشد.

کارکنان	مشتریان
موضع رقابتی مؤسسه	عرضه کنندگان
شهرت در میان تأمین کنندگان	رقبا
شهرت در میان بستانکاران	دولت (نهادهای دولتی)
شهرت در میان بازار کار در دسترس	مدیران
گروه های فعال اتحادیه ها و واسطه های ملی در سطح داخلی و بین المللی	جوامع محلی

الگوی پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر

برای بررسی اثرات (فرصت ها و تهدیدهای) عوامل محیط تخصصی ، به عوامل الگوی پنج نیروی رقابتی مایکل پورتر اشاره می کنیم.



۱. مشتریان

منظور وضعیت یا موقعیتی است که بنا به هر دلیلی ، مشتری در قبال فروشنده از قدرت بالایی برخوردار باشد. به طور کلی این نیروها قدرت مذاکره مشتری را معین می کنند . بنابراین باید به مشتریانی که مقدار زیادی خرید انجام می دهند ، تخفیف داد ؛ چرا که آنها این قدرت را دارند که از دیگران خرید کنند .

برخی مواردی که مشتریان از نیروی قدرتمندی برخوردارند

تعداد مشتریان محدود باشد. در این مورد از دست دادن یک مشتری تأثیر به سزایی بر روی صنعت می‌گذارد.

مشتریان در حجم زیاد خریداری کنند.

مشتریان بتوانند به راحتی اطلاعات دقیقی درباره تقاضا و هزینه فروش صنعت به دست آورند.

مشتریان بتوانند به راحتی خرید خود را از یک فروشنده به فروشنده دیگر تغییر دهند و هزینه های تغییر فروشندگان بسیار پایین باشد.

محصول استاندارد و تعداد عرضه کنندگان زیاد باشد.

۲. تأمین کنندگان

منظور وجود شرایطی است که بنا به هر دلیلی ، عرضه کننده در قبال شرکت های خریدار از قدرت بالایی برخوردار باشد.

تأمین کنندگان لوازم و قطعات یدکی و مواد ، بازارهای کارگری و سرمایه گذاری که شرکت ها ، کارکنان و سرمایه خود را از آنها می گیرند و جزیی از تأمین کنندگان صنعت به شمار می روند .
تأمین کنندگان پر قدرت با بالا بردن قیمت ها می توانند از درصد سود صنایع خریدار بکاهند.

برخی مواردی که **تأمین کنندگان** از نیروی قدرتمندی برخوردارند

هنگامی که تعداد تأمین کنندگان محدود باشد.

مشابه های جنس و یا خدمات محدود باشد .

تأمین کنندگان به افزایش فروش وابسته نباشند ، به این معنی که از دست دادن یک فروش برایشان حائز اهمیت نباشد.

تأمین کنندگان واقف باشند که صنایع خریدار برای تولید ، به خدمات و محصولاتشان نیازمند هستند.

تأمین کنندگان به صورتی عمل کنند که تعویض و جانشینی تأمین کنندگان برای شرکت های خریدار دشوار باشد.

۳. رقبای موجود

در اکثر صنایع ، حرکت رقابتی شرکت ها بر روی هم اثر گذار است . در بسیاری از صنایع رقابت چنان بالاست که باعث کم شدن سود می شود . از مهم ترین اثراتی که باعث افزایش رقابت بین شرکت های موجود در یک صنعت می شوند .

برخی مواردی که **رقبای موجود** از نیروی قدرتمندی برخوردارند

رشد آهسته صنعتی : در صورتی که رشد صنعت کند باشد ، رقیبان باید سهم بازار را از یکدیگر بگیرند تا پیشرفت کنند.

بالا بردن هزینه های ثابت: بدین معنی است که شرکت ها تحت فشار هستند تا با افزایش فروش بتوانند هزینه را تحمل کرده و در نهایت سودآور باشند.

فقدان تنوع محصولات : این باعث می گردد که فشار زیادی بر روی قیمت ها و در بیش تر موارد باعث کاهش دادن قیمت ها شود.

بالا بردن تعداد رقیبان : یعنی این که سهم کل بازار باید به تعداد بیش تری تقسیم شوند .

بالا بردن موانع برای خروج : یعنی شرکت هایی که مایل به ترک این صنعت هستند ، ممکن است کل سرمایه و یا مقدار زیادی از آن را از دست بدهند . برای همین آنها مجبورند که در این صنعت بمانند حتی اگر سودشان کم باشد.

۴. رقبای بالقوه (تازه واردان)

با استفاده از چند نیرو به آسانی می توان پیش‌بینی کرد که چند رقیب جدید می توانند وارد یک صنعت بشوند و منتظر چند رقیب باید بود. رقبای تازه وارد ، رقابت را در یک صنعت افزایش می دهند و ممکن است باعث کاهش قیمت ها و سود بشوند . آنها ممکن است ظرفیت را بیش‌تر کنند ، محصولات و یا پروژه های جدید را اجرا کنند و ایده ها و دیدگاه های تازه ای داشته باشند که تمام این ها باعث پایین رفتن قیمت و افزایش هزینه و یا هردو گردد . نیروهایی که از ورود رقبای تازه جلوگیری می کنند و باعث حفاظت رقبای قبلی می شوند ، به آنها **موانع ورودی** گفته می شود.

برخی موانع ورودی که در خیلی از صنایع وجود دارد

صرفه جویی به مقیاس

- وقتی که یک محصول با تسهیلات فراوان و در حجم بیش‌تری تولید شود بازدهی بالاتری دارد ، لذا مانع ورود رقبای جدید می گردد . زیرا رقبای موجود به خاطر داشتن منابع مورد نیاز و حجم بالای تولید می توانند بازدهی زیادی به دست آورند.

بالا بردن سطح سرمایه گذاری تجهیزات

- افزایش هزینه های ساخت ، مانع ورود رقبای کوچک‌تر به صنعت می شود . زیرا راه اندازی سیستم های تولیدی نیاز به منابع و سرمایه هنگفتی دارد که ممکن است در توان رقبای جدید نباشد.

بالا بردن سطوح تنوع محصولات

- بعضی از شرکت ها با داشتن مشتریان و سطح بالای تنوع ، فعالیت را برای شرکت‌های تازه وارد سخت‌تر می کنند . زیرا آنها نمی توانند در بدو ورود مانند شرکت‌های موجود تنوع ایجاد کنند.

هزینه های بالای خروج

- شرکتی که می خواهد وارد یک صنعت شود در صورتی که متوجه شود هزینه خروج از آن صنعت در زمان به وجود آمدن مشکل و عدم موفقیت ، سخت و هزینه‌بر است از ورود به چنین صنعتی خودداری کند.

برخی موانع ورودی که در خیلی از صنایع وجود دارد

فقدان دسترسی به کانال های توزیع

- وقتی که کانال های توزیع کافی و مناسبی در یک صنعت یا بازاری وجود نداشته باشند که شرکت ها به خصوص شرکت هایی که خود کانال توزیع مستقلی ندارند، به راحتی بتوانند از آن استفاده نمایند ، این می تواند از رساندن محصولات شرکت های جدید به بازار جلوگیری کند.

قوانین دولتی

- ممکن است قوانین دولتی در راستای حمایت از یک صنعتی یا به هر دلیل دیگری ، مقرراتی خاص را برای فعالیت در آن صنعت تعیین کند که یکی از این قوانین دولتی می تواند محدود ساختن ورود شرکت های جدید به یک صنعت باشد.

فقدان تمهیدات

- ممکن است تسهیلات و امکانات کافی مانند مکان مناسب ، دانش تکنولوژی جدید محصول و سوبسیدهای دولتی یا دسترسی به مواد خام کمیاب به اندازه ای که برای شرکت های موجود در یک صنعت وجود دارد ، برای شرکت هایی که تازه می خواهند به آن صنعت یا بازار وارد شده و فعالیت کنند ، موجود نباشد.

نحوه رفتار

- ممکن است رفتار اخلاقی و کاری رقبای موجود در قبال رقبای تازه وارد یا آنهایی که قصد ورود دارند ، مناسب نباشد و این مسئله به عنوان یک مانع ورود تلقی شود.

۵. رقبای غیر مستقیم (جانشین‌ها)

اگر شرکتی محصولاتی را تولید کند که جانشین کالاها و یا خدمات یک صنعت باشد، این شرکت‌ها را رقبای غیر مستقیم می‌نامند. به عنوان مثال آسپرین، ایبوپروفن و استامینوفن همگی مشابه مسکن و به عنوان کالاهای جانشین به کار می‌روند. در قسمت خدماتی، شرکت‌های هواپیمایی می‌باشند. جانشین‌های نزدیک می‌توانند تعیین کننده سقف قیمت نیز باشند. برای مثال اگر قیمت شیرین کننده مصنوعی افزایش یابد بسیاری از مشتریان که معمولاً شیرین کننده مصنوعی را استفاده می‌کردند احتمالاً آن را با شکر عوض می‌کنند.

خلاصه بررسی محیط خارجی

به طور خلاصه در بررسی محیط خارجی باید پس از تجزیه و تحلیل محیط کلان و نیز تجزیه و تحلیل محیط خرد ، نسبت به استخراج **عوامل استراتژیک** اقدام کرد . علاوه بر عوامل کلان و خرد محیطی اشاره شده در منابع و مراجع علمی ، بایستی به کمک استراتژیست ها ، مدیران و کارشناسان ، سایر عوامل محیطی مرتبط با سازمان به دقت مورد شناسایی ، پایش و تجزیه و تحلیل کارشناسی قرار گیرند تا ادامه کار برنامه ریزی با توجه به عواملی انجام گیرد که از اهمیت و تأثیرگذاری بیشتری بر سازمان برخوردارند . مسلم است که این رویه در مورد بررسی عوامل داخلی سازمان هم صادق است .

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با استفاده از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ، هر یک از عوامل استراتژیک محیط های کلان و تخصصی که در ماتریس اولویت عوامل خارجی شناسایی و اولویت بندی شده اند ، مورد ارزیابی قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی امتیاز بندی می شوند تا در نهایت مشخص شود که آیا سازمان در آینده ای که می خواهد برای آن برنامه ریزی کند ، فرصت های بیشتری خواهد داشت یا با تهدیدهای بیش تری مواجه خواهد شد.

فرصت ها و تهدیدهای محیط (کلان و خرد)

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی			
عوامل خارجی اولویت دار	ضریب اهمیت	نمره $1 \leq x \leq 4$	نمره = ضریب اهمیت * رتبه
فرصتها :			
۱-			
۲-			
۳-			
۴-			
۵-			
تهدیدات :			
۱-			
۲-			
۳-			
۴-			
۵-			
جمع :	$100\% = 1$		$1 \leq x \leq 4$

گام های تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ستون اول

عوامل استراتژیک اولویت دار خارجی در این ستون و در قالب فرصت ها و تهدیدها فهرست می شوند.

ستون دوم

با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل ، با مقایسه این عوامل با همدیگر ، ضریب اهمیتی بین صفر و یک (۰-۱) ، نسبتی از کل) به آن عامل ها تعلق می گیرد . تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک نباشد.

گام های تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ستون سوم

با توجه به کلیدی یا عادی بودن فرصت ها و تهدیدها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به فرصت) و رتبه ۲ یا ۱ (به تهدیدها) اختصاص پیدا می کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر فرصت پیش روی شرکت / سازمان یک فرصت استثنایی باشد ، رتبه ۴ و چنانچه یک فرصت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده می شود ، و اگر تهدید رو در روی شرکت / سازمان یک تهدید معمولی باشد ، رتبه ۲ و چنانچه یک تهدید جدی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده می شود. همان گونه که ملاحظه می شود ، روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از فرصت استثنایی به سمت تهدید جدی حرکت می کنیم ، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد.

گام های تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ستون چهارم

ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (فرصت یا تهدید) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات به دست آمده ، امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از فرصت یا تهدید تعیین می شود .

تحلیل نتایج ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از $2/5$ باشد ، بدین معنی است که طبق پیش بینی ، فرصت های پیش روی سازمان بر تهدیدهای آن غلبه خواهد کرد و اگر این امتیاز کم تر از $2/5$ باشد نشان دهنده ی غلبه تهدیدها بر فرصتها خواهد بود.

نکته

نمره ای که از ماتریس ارزیابی عوامل خارجی سازمان به دست می‌آید جهت تعیین استراتژی در همه سطوح و تشکیل ماتریس داخلی و خارجی در آنها قابل استفاده بوده و نیازی به محاسبه مجدد در آن سطح ندارد. در حالی که نمره ماتریس ارزیابی عوامل داخلی بایستی در هر سطح به طور جداگانه محاسبه و لحاظ گردد.

کاربرگ های

بررسی عوامل خارجی

شناسایی فرصت ها و تهدیدها

با عنایت به دسته‌بندی عوامل محیط کلان و عوامل محیطی خرد، فرصت ها یا تهدیدهای احتمالی ناشی از این عوامل برای سازمان خود در طول مدت یا بازده زمانی مورد برنامه ریزی (مثلاً ۵ سال) در ستون اول جدول صفحه بعد نوشته و سپس ضریب اهمیت نسبی و رتبه هرکدام از آنها را تعیین کنید.

فرصت ها و تهدیدهای محیط (کلان و خرد)

رتبه		ضرایب اهمیت نسبی		عوامل محیط کلان
(۲) تهدید معمولی	(۴) فرصت استثنایی	به تفکیک عوامل فرعی	عوامل اصلی	
(۱) تهدید جدی	(۳) فرصت معمولی			
				عوامل اقتصادی
				عوامل اجتماعی-فرهنگی
				عوامل تکنولوژیکی
				عوامل سیاسی-قانونی
				عوامل جهانی

فرصت ها و تهدیدهای محیط (کلان و خرد)

عوامل محیط خرد		ضرایب اهمیت نسبی		رتبه
عوامل اصلی	به تفکیک عوامل فرعی	(۴) فرصت استثنایی	(۲) تهدید معمولی	
		(۳) فرصت معمولی	(۱) تهدید جدی	
مشتریان				
تأمین کنندگان				
رقبای بالقوه (تازه واردان)				
رقبای موجود				
رقبای غیر مستقیم (ارایه کنندگان) محصولات جایگزین				
نهادهای دولتی				
اتحادیه کارگری و تجاری				
سایر				

تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

با عنایت به فرصت ها و تهدیدهای شناسایی شده در
کاربرگ قبل ، در جدول صفحه بعد فرصت ها و تهدیدها را
تفکیک کرده و ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را تشکیل
دهید تا نمره سازمان از حیث برخورداری از فرصت یا
تهدید بیش تر در آینده مورد برنامه ریزی مشخص شود.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره وزن*رتبه	رتبه ۳ و ۴	ضریب اهمیت (وزن)		فرصت ها
		به تفکیک عوامل فرعی	عوامل اصلی	
				<ul style="list-style-type: none"> • محیط اقتصادی • محیط اجتماعی - فرهنگی • محیط تکنولوژیکی • محیط سیاسی - قانونی • محیط جهانی (بین المللی) • مشتریان • تأمین کنندگان • رقبای بالقوه • رقبای موجود • رقبای غیر مستقیم • نهادهای دولتی • اتحادیه های کارگری/تجاری • سایر

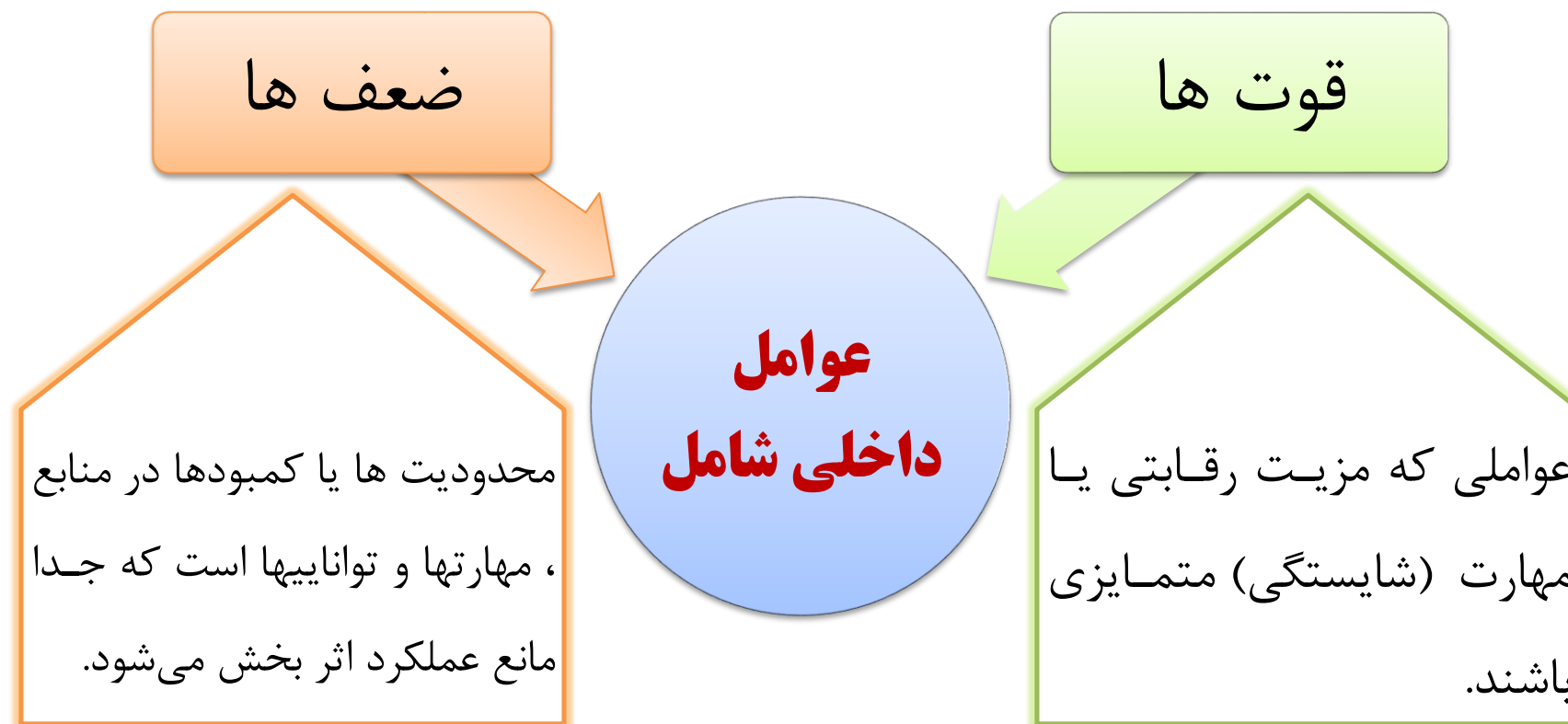
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

نمره وزن*رتبه	رتبه ۱ و ۲	ضریب اهمیت (وزن)		تهدیدها
		به تفکیک عوامل فرعی	عوامل اصلی	
				<ul style="list-style-type: none"> • محیط اقتصادی • محیط اجتماعی - فرهنگی • محیط تکنولوژیکی • محیط سیاسی - قانونی • محیط جهانی (بین المللی) • مشتریان • تأمین کنندگان • رقبای بالقوه • رقبای موجود • رقبای غیر مستقیم • نهادهای دولتی • اتحادیه های کارگری/تجاری • سایر
۴ ≤ نمره ≤ ۱	-	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	جمع

بررسی عوامل داخلی

عوامل داخلی

عوامل داخلی ، عواملی هستند که **مربوط به درون** شرکت یا سازمان هستند و **در کنترل مدیریت سازمان می باشند**.



قوت ها

عواملی هستند که نسبت به گذشته سازمان ، نسبت به متوسط صنعت یا نسبت به رقبای آن برای سازمان مزیت به حساب آیند. نقاط قوت سازمان شامل مهارت ها و توانایی هایی است که سازمان را قادر می سازد استراتژی هایش را به درستی و به خوبی طراحی و اجرا کند. باید توجه داشت که استراتژی های گوناگون نیازمند مهارت و توانایی های متفاوتی هستند.

دسته بندی قوت ها

برابری رقابتی

- اگر نقاط قوت سازمان به گونه باشند که تعداد زیادی از از رقبای آن ها برخوردار باشند ، نقاط قوتی معمولی هستند که سازمان را در بهترین حالت در وضعیت برابری رقابتی قرار می دهند و سازمان می تواند با آنها به عملکرد اقتصادی عادی دست یابد.

شایستگی متمایز

- اگر نقاط قوت، منحصر به سازمان بوده یا در تعداد کمی از رقبای وجود داشته باشد می توان گفت که سازمان به شایستگی متمایزی دست یافته است که برای هر کسی قابل دست یابی نیست .

مزیت رقابتی پایدار

- اگر مزیت رقابتی سازمان به گونه ای باشد که در محیط ، بازار و در میدان رقابت دوام بیشتری داشته و توسط سایر رقبای به راحتی تقلید نشود در آن صورت یک مزیت رقابتی پایدار خواهد بود.

ضعف ها

عواملی هستند که سازمان توانایی انجام آنها را ندارد در حالی که قبلاً می توانست انجام دهد یا رقبای اصلی این توانایی را دارند. به عبارت دیگر مهارت ها و توانایی هایی هستند که سازمان به خاطر عدم برخورداری از آنها نمی تواند استراتژی هایی را انتخاب و اجرا کند که از مأموریت سازمانی حمایت شود. شرکت هایی که در شناسایی و غلبه بر ضعف شان با شکست مواجه می شوند ، احتمالاً از عدم مزیت رقابتی رنج می برند. یک سازمان وقتی دارای عدم مزیت رقابتی است که استراتژی های ارزشمندی را که شرکت های رقیب اجرا می کنند ، نمی تواند اجرا کند . چنین سازمانی باید شاهد عملکرد اقتصادی پایین تر از حد معمول باشد.

فرآیند بررسی عوامل داخلی

فرآیند ارزیابی یا بررسی عوامل داخلی سازمان مشابه و موازی فرآیند ارزیابی عوامل خارجی است. برای تعیین قوت ها و ضعف های سازمان باید نمایندگان ، مدیران و کارکنان تمام سازمان نقشی فعال ایفا کنند. فرآیند بررسی عوامل داخلی سازمان (در مقایسه با بررسی عوامل خارجی سازمان) برای کارکنان فرصت بیشتری به وجود می آورد تا بتوانند رابطه شغل ، دایره و واحد خود را با کل سازمان بهتر درک کنند و در این صورت وظایف خود را بهتر انجام می دهند.

فرآیند بررسی عوامل داخلی

بررسی عوامل درونی سازمان مستلزم **گردآوری**، **دسته بندی** و **ارزیابی** اطلاعات مربوط به عملیات است. برای این کار باید با استفاده از رویکرد وظیفه ای عوامل داخلی را (قوت و ضعف سازمان) که نقش حیاتی در موفقیت سازمان دارند شناسایی نموده و به آنها اولویت داد، به گونه ای که مهمترین مجموعه نقاط قوت و ضعف شرکت را تعیین کرد. پس از این که با مشارکت مدیران و کارکنان و در قالب رویکرد وظیفه ای، قوت ها و ضعف های داخلی شناسایی شدند در یک ماتریس آنها مورد ارزیابی قرار می گیرند تا وضعیت سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف در آینده مشخص شود.

رویکرد وظیفه ای برای بررسی عوامل داخلی

هر سازمان در قلمرو واحدهای وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. در هیچ شرکتی نقاط قوت و ضعف همه واحدها یکسان نیست. مدیریت استراتژیک فرآیندی است که به روابط متقابل بسیار زیادی نیاز دارد و در اجرای آن ایجاب می کند که بین مدیریت سازمان و مدیریت واحدهای بازاریابی ، مالی - حسابداری ، تولید - عملیات ، تحقیق و توسعه ، سیستم اطلاعات رایانه ای هماهنگی اثر بخشی وجود داشته باشد. موفقیت سازمان در گرو همکاری و همیاری مدیران و کارکنان همه دوائر و واحدهای سازمانی است تا دیدگاه ها ، نظرات و عقاید خود را ارایه نمایند.

رویکرد وظیفه ای برای بررسی عوامل داخلی

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند عبارتند از:



مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

مدیریت



عملکرد مدیریت براساس وظایف آن بررسی می شود تا قوت ها و ضعف های آن در داخل سازمان شناسایی شود.

عوامل داخلی مهم در حوزه مدیریت



مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

برنامه ریزی

در بر گیرنده همه فعالیت هایی می شود که مدیر برای تدارک دیدن امور آینده انجام می دهد.

کارهای خاصی که در زمینه برنامه ریزی می باشد

پیش بینی	تعیین هدف های بلند مدت	تدوین استراتژی ها	تعیین سیاست ها
در نظر گرفتن هدف های کوتاه مدت	تعیین فعالیت ها و اقدامات	تعیین زمان مورد نیاز	...

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

سازماندهی

در برگیرنده همه فعالیت هایی می شود که مدیریت انجام می دهد و منجر به یک ساختار از کارهای تخصصی و روابط قدرت ها (اختیارات) می شود

کارهایی که در زمینه سازماندهی انجام می شود

طرح ریزی سازمان

تعیین شرایط احراز
شغل

شرح وظایف

تعیین ویژگی های
شغل

حیطه نظارت

وحدت فرماندهی

ایجاد هماهنگی

طرح ریزی و تجزیه
و تحلیل شغل

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

ایجاد انگیزه

مقصود کارهایی است که برای شکل دادن به رفتار انسانی انجام می شود .

اقداماتی که در زمینه ایجاد انگیزه انجام می شود

رهبری

ایجاد ارتباط

تشکیل گروه های
کاری

تعدیل در رفتار

تفویض اختیار

غنی سازی شغل

رضایت شغلی

تأمین نیاز و تغییر
ساختار

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

تأمین نیروی انسانی

فعالیت هایی که در زمینه تأمین نیروی انسانی صورت می گیرد حول محور مدیریت منابع انسانی می چرخد .

اقداماتی که در زمینه تامین منابع انسانی انجام می شود



مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

اعمال کنترل

مقصود ، فعالیت هایی است که مدیر جهت حصول اطمینان از این که نتایج واقعی با نتایج برنامه ریزی شده سازگار است ، انجام می دهد.

کارهایی که در زمینه اعمال کنترل انجام می شود

کنترل کیفیت

کنترل امور مالی

کنترل فروش

کنترل موجودی ها

کنترل هزینه ها

تجزیه و تحلیل
انحرافات

دادن پاداش و تشویق و
ترغیب افراد

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

بازاریابی

بازاریابی یعنی تلاش در جهت قوه به فعل در آوردن مبادلات برای ارضای نیازها و خواسته های بشر.

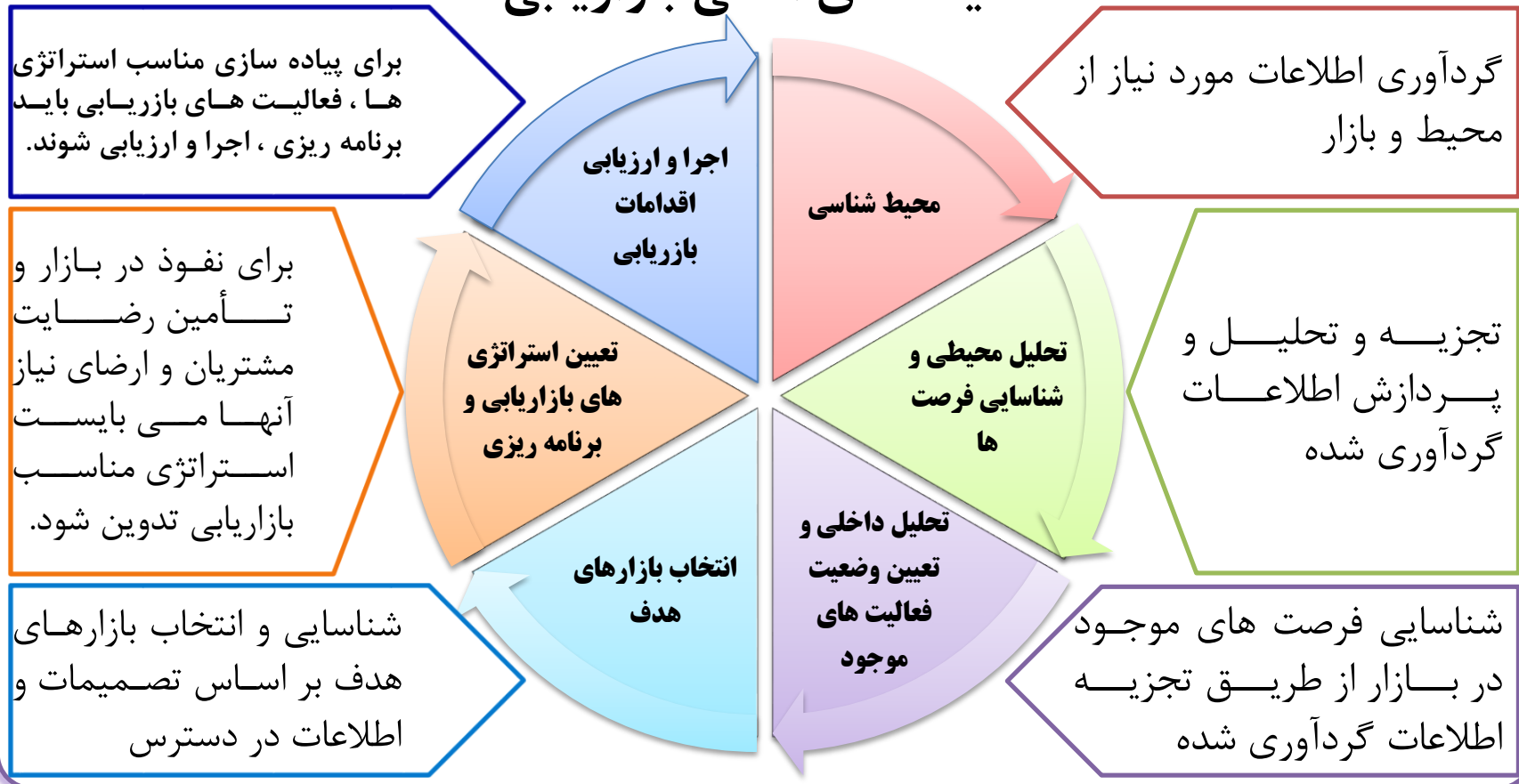
کارهایی که در زمینه بازاریابی انجام می شود

تصویر ذهنی، شهرت و کیفیت محصول/خدمت	ترویج فروش و تبلیغات خلاق، کارآمد و اثر بخش	استراتژی قیمت گذاری و انعطاف قیمت گذاری	خدمات بعد از و پی گیری	نام نیک / علاقه به نام تجاری	کالاها یا خدمات سازمان
گسترش خط محصول	تمرکز فروش بر چند محصول یا چند مشتری	توانایی جمع آوری اطلاعات درباره بازارها	سهم بازار یا سهم بخشی از بازار	مناسب بودن محصول/ خدمت و توانایی توسعه	تعادل سود / فروش در محصول / خدمت
نیازهای مشتریان سازمان فروش اثر بخش، آگاهی از	کانال های توزیع: تعداد، پوشش و کنترل	روش های دریافت بازخور از بازار و توسعه محصولات، خدمات و بازارهای جدید			

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

بازاریابی

فعالیت های اصلی بازاریابی:



مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

بازاریابی

استراتژیست ها با درک این وظایف می توانند نقاط قوت و ضعف بازاریابی را شناسایی و ارزیابی کنند . با وجود تعاریف و تعابیر مختلف برای بازاریابی ، در قالب این مفهوم، شرکت باید همواره خود ، مشتری و رقیب (3C) را زیر نظر داشته باشد تا با شناسایی دقیق نیازهای مشتریان ، با ارائه کالا و خدمات مناسب، تعیین قیمت مناسب ، انجام تبلیغات و ترفیحات مناسب ، توزیع مناسب ، از طریق افراد ، فرآیندها و دارایی های فیزیکی مناسب ، رضایت مشتریان ، ذی نفعان و جامعه را به شکلی بهتر از رقبای جلب کرده و سود معقولی نصیب شرکت کنند.

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

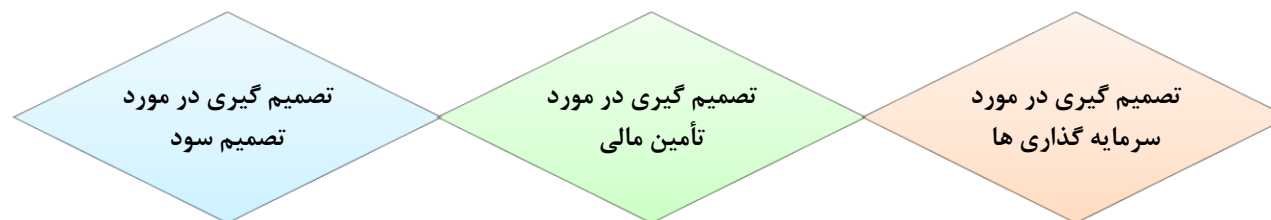
مالی / حسابداری

وضع مالی به عنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده وضع رقابتی سازمان به حساب می آید. برای تدوین استراتژی ها به شیوه ای اثر بخش باید نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر مالی تعیین کرد. نسبت های مالی می تواند نشان دهنده نقاط قوت و ضعف تمام واحدهای شرکت باشد. اغلب ، عوامل مالی موجب می شوند که استراتژی های کنونی و برنامه های اجرایی تغییر یابند.

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

مالی / حسابداری

سه تصمیم که واحد مالی / حسابداری اتخاذ می کند:



کارهایی که در زمینه مالی / حسابداری انجام می شود

هزینه و موانع ورود	سود و نسبت قیمت به سود P/E , EPS	سرمایه در گردش ، انعطاف ساختار سرمایه	کنترل اثر بخش هزینه ، توانایی کاستن از هزینه ها	اندازه مالی
سیستم حسابداری اثر بخش و کارآمد	توانایی تهیه سرمایه کوتاه مدت	منابع سطح سازمان	هزینه سرمایه در مقایسه با صنعت و رقبا	ملاحظات مالیاتی
ارتباطات با مالکان ، سرمایه گذاران و سهامداران	توانایی تهیه سرمایه بلند مدت : نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام	موقعیت اهرمی : ظرفیت استفاده از استراتژی های مالی مختلف ، مثل اجاره یا فروش		

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

تولید / عملیات

شامل همه کارهایی می شود که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می کند. مدیریت تولید (عملیات) با اقلام ورودی یا داده ها ، فرآیند تبدیل و اقلام خروجی سر و کار دارد و این فرآیند در صنایع و بازارهای گوناگون متفاوت است.

برخی کارهایی که در زمینه تولید / عملیات انجام می شود

کارایی، هزینه و درآمد تسهیلات	دستورالعمل های اثربخش کنترل عملیات ، طراحی ، زمان بندی، خرید ، کنترل کیفیت و کارایی	هزینه ها و توانایی های فنی در مقایسه با صنعت رقبا	تحقیق و توسعه / تکنولوژی / نوآوری	حق امتیاز ، نام تجاری و سایر محافظت های قانونی	هزینه و در دسترس بودن مواد اولیه ، روابط با تأمین کنندگان
نظامهای کنترل موجودی ، چرخش موجودی	محل تجهیزات ، آرایش و بهره برداری از تجهیزات	صرفه به مقیاس	کارایی فنی تجهیزات و استفاده از ظرفیت	استفاده اثربخش از پیمان کاری فرعی	میزان ادغام عمودی ، ارزش افزوده و حاشه سود

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

تحقیق و توسعه

بقای شرکت به فعالیتهای موفقیت آمیز تحقیق و توسعه بستگی دارد. یعنی پیش از اینکه شرکت های رقیب اقدام به تولید و عرضه محصولات جدید کنند، شرکت مزبور بتواند محصولاتی جدید ارائه نماید ، کیفیت محصولات را بهبود بخشد و با بهبود بخشیدن به فرآیند تولید هزینه های مربوطه را کاهش دهد.

برخی کارهایی که در زمینه تحقیق و توسعه انجام می شود

بهبود کیفیت محصولات
کنونی

بالا بردن کارایی واحد
تولید و گسترده تر
کردن یا افزایش
توانایی ها و ظرفیت
فن آوری شرکت

تولید و عرضه
محصولات جدید

حمایت یا پشتیبانی از
فعالیت های کنونی

کمک به گشایش
واحدهای جدید
(جهت فعالیت در زمینه های تازه)

مواردی که در رویکرد وظیفه ای مورد بررسی قرار می گیرند

سیستم اطلاعات رایانه ای

اطلاعات ، همه واحدهای وظیفه ای شرکت را به یکدیگر مرتبط می سازد و پایه و اساسی برای همه تصمیمات مدیریتی به وجود می آورد و سنگ بنای همه شرکت هاست. اطلاعات یکی از منابع عمده ی مزیت یا عدم مزیت رقابتی است. هدف سیستم اطلاعات رایانه ای این است که از طریق بهبود کیفیت تصمیمات مدیریت ، عملکرد سازمان را بهبود بخشد. شرکت هایی که از نظر سیستم اطلاعاتی دارای مهارت لازم نباشند ، از نظر رقابتی دچار ضعف خواهند بود . یک سیستم اطلاعاتی قوی برای شرکت این امکان را به وجود می آورد که در زمینه های دیگر هم به شایستگی های متمایز دست یابد.

قوت یا ضعف ؟

با مشخص شدن عوامل کلیدی داخلی از طریق رویکرد وظیفه ای ، باید تعیین کرد که آیا این عوامل قوت هستند یا ضعف . برای این منظور کافی است مشخص شود که عوامل شناسایی شده با توجه به موقعیتی که شرکت در آینده می خواهد به آن دست یابد ، قوت محسوب می شود یا ضعف. در صورتی که عوامل موجود برای دستیابی به موقعیت آتی و با توجه به روند درپیش رو کافی و مناسب باشند ، می توان آنها را به عنوان نقطه قوت سازمان به حساب آورد ؛ در غیر این صورت آن عامل برای سازمان یک نقطه ضعف به حساب می آید.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

مراحل بررسی عوامل داخلی

مرحله اول

با استفاده از رویکرد وظیفه‌ای، عوامل کلیدی داخلی (قوت‌ها و ضعف‌ها) شناسایی می‌شوند.

مرحله دوم

از طریق ماتریس اولویت عوامل داخلی، شناسایی شده از داخل سازمان، اولویت‌بندی می‌شوند.

مرحله سوم

برای بررسی بیش‌تر، عوامل استراتژیک داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های کلیدی و اصلی تعیین می‌گردند.

مرحله چهارم

عوامل کلیدی سازمان از طریق ماتریس ارزیابی عوامل داخلی ارزیابی و امتیازبندی خواهند شد تا وضعیت کلی سازمان از نظر برخورداری از قوت‌ها و ضعف‌های داخلی مشخص شود.

تعریف ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ابزار ارزیابی عوامل داخلی ، ماتریس ارزیابی عوامل داخلی است .
با استفاده از این ماتریس هر یک از عوامل استراتژیک داخلی که
در ماتریس اولویت عوامل داخلی شناسایی شده اند ، مورد ارزیابی
قرار می گیرند و از بررسی این عوامل ، قوت ها و ضعف ها فهرست
می شوند . این قوت ها و ضعف های شناسایی شده در یک ستون
ماتریس قرار گرفته و با استفاده از ضرایب و رتبه های خاصی
امتیازبندی می شوند تا در نهایت مشخص شود که سازمان دارای
قوت است یا از ضعف رنج می برد.

قوت ها و ضعف های اصلی در داخل سازمان

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی			
عوامل داخلی اولویت دار	ضریب اهمیت	نمره $1 \leq x \leq 4$	نمره = ضریب اهمیت * رتبه
قوت ها :			
۱-			
۲-			
۳-			
۴-			
۵-			
ضعف ها :			
۱-			
۲-			
۳-			
۴-			
۵-			
جمع :	$100\% = 1$		$1 \leq x \leq 4$

گام های تهیه ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

ستون اول

عوامل استراتژیک اولویت دار داخلی در این ستون و در قالب قوت ها و ضعف ها فهرست می شوند.

ستون دوم

با توجه به میزان اهمیت و حساسیت هر عامل ، با مقایسه این عوامل با همدیگر ، ضریب اهمیتی بین صفر و یک (۰-۱ ، نسبتی از کل) به آن عامل ها تعلق می گیرد . تخصیص این ضرایب باید به گونه ای باشد که مجموع ضرایب تمام عوامل بیش از یک نباشد.

گام های تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ستون سوم

با توجه به کلیدی یا عادی بودن قوت ها و ضعف ها به ترتیب رتبه ۴ یا ۳ (به قوت) و رتبه ۲ یا ۱ (به ضعف ها) اختصاص پیدا می کند. تخصیص رتبه بدین صورت است که اگر قوت پیش روی شرکت / سازمان یک قوت عالی باشد ، رتبه ۴ و چنانچه یک قوت معمولی باشد، رتبه ۳ به عامل مورد نظر داده می شود ، و اگر ضعف رو در روی شرکت / سازمان یک ضعف معمولی باشد ، رتبه ۲ و چنانچه یک ضعف بحرانی باشد رتبه ۱ به عامل مورد نظر داده می شود. همان گونه که ملاحظه می شود ، روند رتبه دهی به طوری است که هر قدر از قوت عالی به سمت ضعف بحرانی حرکت می کنیم ، میزان رتبه کمتر شده و از ۴ به ۱ می رسد.

گام های تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی

ستون چهارم

ضرایب ستون دوم و رتبه های ستون سوم برای هر عامل در هم ضرب می شوند تا امتیاز آن عامل (قوت یا ضعف) برای شرکت یا سازمان مشخص شود. در انتهای این ستون از مجموع امتیازات به دست آمده ، امتیاز نهایی سازمان از نظر برخورداری از قوت یا ضعف تعیین می شود .

تحلیل نتایج ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

چنانچه جمع کل امتیاز نهایی سازمان در این ماتریس بیش از $2/5$ باشد ، بدین معنی است که طبق پیش بینی های به عمل آمده ، قوت های پیش روی سازمان بر ضعف های آن غلبه خواهد داشت و اگر این امتیاز کمتر از $2/5$ باشد نشان دهنده ی غلبه ضعف ها بر قوت ها خواهد بود.

کاربرگ های

بررسی عوامل داخلی

شناسایی قوت ها و ضعف ها

با عنایت به دسته بندی عوامل داخلی (شامل سازمان و مدیریت ، بازاریابی ، مالی و حسابداری ، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه ، سیستم اطلاعاتی ، منابع انسانی و ...) قوت ها و ضعف های احتمالی ناشی از این عوامل برای سازمان را در طول مدت مورد برنامه ریزی (مثلاً ۵ سال آینده) در ستون اول جدول صفحه بعد نوشته و سپس ضریب اهمیت نسبی و رتبه هر کدام را تعیین کنید.

قوت ها و ضعف های سازمان

عوامل داخلی		ضرایب اهمیت نسبی		رتبه
عوامل سازمان و مدیریت	عوامل اصلی	به تفکیک عوامل فرعی		(۴) قوت عالی (۳) قوت معمولی
				(۲) ضعف معمولی (۱) ضعف بحرانی
	عوامل بازاریابی			
	عوامل مالی و حسابداری			
	عوامل تولید و عملیات			
	عوامل تحقیق و توسعه			
	عوامل سیستم اطلاعات و مدیریت			
	عوامل منابع انسانی			
	سایر			

تشکیل ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

با عنایت به قوت ها و ضعف های شناسایی شده در
کاربرگ قبل ، در جدول صفحه های بعد قوت ها و ضعف ها
را تفکیک نموده و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی را تشکیل
دهید تا نمره سازمان از حیث برخورداری از قوت یا ضعف
بیش تر در آینده مورد برنامه ریزی مشخص گردد.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره وزن*رتبه	رتبه ۳ و ۴	ضریب اهمیت (وزن)		قوت ها ها
		به تفکیک عوامل فرعی	عوامل اصلی	
				<ul style="list-style-type: none"> • عوامل سازمان و مدیریت • عوامل بازاریابی • عوامل مالی و حسابداری • عوامل تولید و عملیات • عوامل تحقیق و توسعه • عوامل سیستم اطلاعات مدیریت • عوامل منابع انسانی • سایر

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

نمره وزن*رتبه	رتبه ۱ و ۲	ضریب اهمیت (وزن)		تهدیدها
		به تفکیک عوامل فرعی	عوامل اصلی	
				<ul style="list-style-type: none"> • عوامل سازمان و مدیریت • عوامل بازاریابی • عوامل مالی و حسابداری • عوامل تولید و عملیات • عوامل تحقیق و توسعه • عوامل سیستم اطلاعات مدیریت • عوامل منابع انسانی • سایر
۴ ≤ نمره ≤ ۱	–	$\Sigma=1$	$\Sigma=1$	جمع

ماتریس بررسی رقابت (CPM)

ماتریس بررسی رقابت (CPM)

با استفاده از ماتریس بررسی رقابت (Competitive Profile Matrix) ، می توان
رقبای اصلی و نقاط قوت و ضعف آنها را ، نسبت به موضع
استراتژیک یک شرکت (به عنوان نمونه) شناسایی کرد.

نکات مورد توجه در ماتریس بررسی رقابت (CPM)

عوامل موجود در ماتریس بررسی رقابت در برگیرنده مسائل داخلی و خارجی می شوند.

در ماتریس بررسی رقابت، عوامل تعیین کننده موفقیت سازمان گسترده تر هستند.

داده های خاص یا مشخص را در بر نمی گیرند و حتی امکان دارد با مسائل داخلی سازمان ترکیب شوند

می توان رتبه ها و نمره های نهایی شرکت های رقیب را با شرکت نمونه مقایسه کرد

اعداد تنها بیانگر توان نسبی شرکت هستند ، و بیانگر مطلبی دقیق نمی باشند و هدف این نیست که به یک عدد منحصر به فرد برسیم.

رانندگی ، خواستنی



مطابق با سرشت آلمانی
شایسته و جدی ، با کیفیت

BMW 100.



www.meyshanco.com

www.meyshanco.com



شخصیت برند

فرهنگ برند

تصور برند

ارتباطات برند

انجمناس برند

شان ، شهرت و اعتبار اجتماعی



خودرویی برای افراد خاص و متمایز ،
پرستیژ اجتماعی

هیجان رو به زندگی خودت وارد کن



www.meyshanco.com

www.meyshanco.com

www.meyshanco.com

نشانه هایی که مصرف کننده دریافت می کند

«تحلیل برند/براساس مدل کاپفرر BMW

شخصیت برند :

جوان ، لذت یک رانندگی سرگرم کننده ، خواستنی

تداعیات برند :

براق و صیقلی ، منحصر به فرد ، ورزشی

ارتباطات برند :

هیجان رو به زندگی خودت وارد کن

انعکاس برند :

خودرویی برای افراد خاص و متمایز ، پرستیژ اجتماعی

تصویر برند :

شان ، شهرت و اعتبار اجتماعی

فرهنگ برند :

مطابق با سرشت آلمانی ، شایسته و جدی ، با کیفیت

از مدل های استاندارد در سنجش وضعیت برند دو مدل کاپفرر و کلر را در این مقاله با یکدیگر تحلیل و بررسی کرده ایم . در مدل کاپفرر شما می توانید وضعیت عملکرد برند و نتیجه ی این عملیات در جامعه هدف را به راحتی مشاهده و براساس آن تصمیم گیری کنید - لازم به ذکر است این مدل فقط یک مدل تحلیلی در باب وضعیت کنونی برند است و نه مدل برندسازی . مدل تحلیل بررسی وضعیت برند کلر نیز به سنجش عملکرد برند در میان مصرف کنندگان از لحاظ عقلایی و احساسی اشاره دارد . در هرم رزونانس قاعده هرم ، میزان آگاهی از برند را نشان می دهد . در تداعیات برند عملکرد برند و ذهنیت مصرف کنندگان از برند سنجیده می شود . تصویر ذهنی برند از برنر نیز در طبقه بالاتر به نمایش در می آید و در واقع نتیجه ی تداعیات برند را نشان می دهد . در راس هرم نیز نتیجه ی عملکرد برند نمایش داده می شود

احساسات

سرگرم کننده ،
اعتماد به بنفس ، ایجاد
عزت نفس ، سرگرم کننده
، سرگرمی ، راحت و خوشایند ،
مطمئن ، قدرتمند ، موفقیت آمیز

بیر ذهنی

ظریف و موزون ، نوآوری پله به
پله ، اکتشاف گر ، مد روز ، ورزشی
کاملا به روز با جست و جو و به کارگیری
تکنولوژی ، دوستار و سازگار با محیط
زیست ؛ قدرتمند ، خوشایند هنگام
رانندگی ، جذاب و دلربا

فضاوت ها

کیفیت سطح بالای
محصولات ، رضایت
بخش و ارضا کننده ،
تکنولوژی سطح بالا ، کارایی
عالی ، رهبر بازار ، مدرن ، نوآور
تک ، قابل اعتماد در سطح بالا

عملکرد

موتور قدرتمند ، طراحی مدرن
و جذاب ، امکانات مطمئن ،
مصرف سوخت بهینه ، موتور برقی ،
تکنولوژی بالا در محصولات ، صندلی
های راحت و متریال با کیفیت بالا ، کانالهای
فروش اختصاصی برند ، دکوراسیون داخلی
دست ساز ، قیمت بالا در محصولات

BMW : براساس هرم رزونانس کِلر BMW تحلیل برند/برجستگی برند

کارخانه ی اتومبیل لوکس با محصولات سطح بالا

نتیجه تحقیق بازار - یادآوری برند به عنوان برند اول خودرو: ۶۰ درصد از جامعه هدف

تشخیص برند با توجه به المان های برند: ۱۰۰ درصد از روی نام برند، برند را شناسایی کرده اند.

عملکرد برند از لحاظ عقلانی: BMW

موتور قدرتمند، طراحی مدرن و جذاب، امکانات مطمئن، مصرف سوخت بهینه، موتور برقی، تکنولوژی بالا در محصولات، صندلی های راحت و متریال با کیفیت بالا، کانال های فروش اختصاصی برند، دکوراسیون داخلی دست ساز، قیمت بالا در محصولات

تصویر ذهنی برند: BMW

ظریف و موزون، نوآوری پله به پله، اکتشاف گر، مد روز، ورزشی، کاملاً به روز با جست و جو و به کارگیری تکنولوژی، دوستار و سازگار با محیط زیست؛ قدرتمند، خوشایند هنگام رانندگی، جذاب و دلربا

BMW : قصاوت های عقلانی در مورد برند

کیفیت سطح بالای محصولات، رضایت بخش و ارضا کننده، تکنولوژی سطح بالا، کارایی عالی، رهبر بازار، مدرن، نوآور، تک، قابل اعتماد در سطح بالا

BMW : احساسات مصرف کننده نسبت به برند

سرگرم کننده، اعتماد به بنفس، ایجاد عزت نفس، سرگرم کننده، سرگرمی، راحت و خوشایند، مطمئن، قدرتمند، موفقیت آمیز

BMW : رزونانس برند

وفاداری به برند، ارتباط حسی میان مخاطبان و مصرف کنندگان، ارتباطات برند (در سطح بالای اجتماعی) حس تعلق خاطر به برند (۱۹ میلیون فالور در فیسبوک)