

جزوه تحلیل محیط کسب و کار

به مجموعه ای از قوانین و امکانات موجود که به صورت عمومی در اختیار تمامی کسب و کارها قرار می گیرد، فضای کسب و کار می گویند. در این فضا 2 اتفاق رخ می دهد:

1. باعث انجام فعالیت های جدید می شود. (فعالیت های کارآفرینانه)
2. همچنین زمینه رشد کارآفرینان را فراهم می کنند.

معمولاً رویدادهای محیطی مبهم هستند و در شرایط عدم اطمینان رخ می دهد. بنابراین بررسی محیط کسب و کار، کار ساده ای نیست. علاوه بر این، تفسیر هر فرد از محیط با فرد دیگر متفاوت است زیرا برداشت های افراد با هم فرق دارد. برای شروع هر کسب و کاری لازم است ابتدا محیط پایش شود.

تعریف محیط سازمان ها

- ۱- کلیه عواملی که بر سازمان اثر گذاشته و از آن تاثیر می پذیرند.
- ۲ - تعامل ابعاد درونی سازمان با یکدیگر و با عوامل خارج از سازمان
- ۳- مجموعه ای متشکل از شرایط، نیروها، عوامل و مولفه هایی خارجی است که بر عملکرد سازمان اثر می گذارند و سازمان کنترل کمی بر آنها دارد. محیط سازمان ها دو جلوه دارند :
(۱) ذهنی و (۲) عینی.

محیط کسب و کار عبارت است از کلیه عواملی که بر کسب و کارها اثر گذارند و سازمان کنترل کمی بر آن ها دارد. در بررسی شرایط محیطی باید توجه داشت که چه عواملی جزء عوامل تاثیر گذار بر روی کسب و کار ما است و تنها همان عوامل را تحلیل می کنیم.

- به طور مثال نرخ ارز زمانی جزء محیط کسب و کار ما محسوب می شود که بطور مستقیم یا غیر مستقیم با آن سروکار داشته باشیم ، اما نرخ تورم جزء محیط تمامی کسب و کارهاست زیرا کلیه کارها را تحت تاثیر قرار میدهد.

ویژگی ها	محیط
تصور مدیر از عوامل وسعت تفکرات و افق برنامه های سازمان حوزه های ادراکی مدیر از عوامل و پدیده ها ادراکات تصورات تلقی ها و احساسات	ذهنی
چیزهای اطراف سازمان وسعت ارتباطات سازمان پدیده ها و عوامل اطراف سازمان محسوسات واقعیات و مشاهدات پیرامونی سازمان	عینی

منظور از دو جلوه عینی و ذهنی چیست؟

محیط کلا به دو دسته تقسیم می شود:

1. محیط ذهنی
2. محیط عینی

محیط ذهنی ، آن چیزی است که مدیران از عوامل مختلف محیطی درک و پیش بینی می کنند.

- مثلا تصویر مدیر از نرخ تورم در آینده ؛ نرخ تورم افزایش پیدا می کند یا اقتصاد جهان رو به کاهش است.

اما **محیط عینی** ، پدیده های واقعی است که در پیرامون سازمان وجود دارد.

- مثلا شرکت ما برای انتقال محصولات خود ، در منطقه ای قرار گرفته که دسترسی به راه آهن یا خطوط هوایی دارد یا خیر.

رویکردها به محیط

- در مورد ماهیت روابط سازمان و محیط باید مباحث تغییر را بین سازمان و محیط مورد بررسی قرار داد که از جمله به مدل عناصر چهارگانه تغییر می توان اشاره نمود و سپس به رویکردها به تغییرات محیطی پرداخت:

• ایده اصلی در این مدل آن است که به مدیریت کمک کند سازمان را در شرایط تغییرات به صورت موفقیت آمیز مدیریت نموده و شرکت کنندگان فعال در فرایند تغییر، تعیین حوزه و زمانبندی مفید آن را شناسایی کند.

۳

تأثیر عینی محیط روی سازمان، ایجاد تغییرات است. محیط به ما می گوید چه تغییراتی را در تولید، فرایند تولید و یا در عرضه محصولات به بازار داشته باشیم تا بتوانیم در رادار رقابت باقی بمانیم.

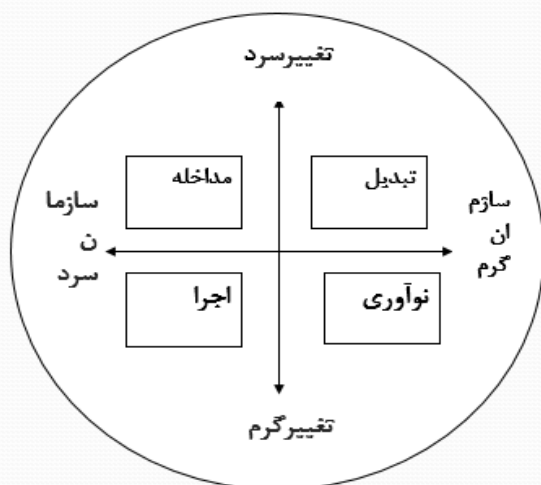
- مثلاً فرض کنید ضائقه مشتریان تغییر پیدا کرده ، و یا جنس چینی با قیمت پایین تر وارد بازار شده است؛ تحلیل این موضوعات به معنای تغییر محیط است و ما باید برای مدیریت تغییر محیطی، تدبیری بیاندیشیم. مثلاً باید در نحوه تولید یا توزیع و یا حتی خود محصول تغییراتی ایجاد کنیم.

مهمترین مسئله در محیط بحث رقبا و رقابت است؛ زیرا با پایش محیط و تحلیل رفتار و عملکرد رقبا، ما قادریم به مزیت رقابتی دست پیدا کنیم. از این رو باید بدانیم، رابطه سازمان با محیط چیست ، تا بدانیم چه تغییراتی را ایجاد کنیم.

- بطور مثال با برداشته شدن تحریم ها و جلو رفتن برجام، شرکت های هواپیمایی خارجی به ایران راه پیدا می کنند؛ این يك تهدید محیطی منفی برای شرکت های هواپیمایی ایران محسوب می شود ، زیرا تا قبل از این محیط انحصاری بود اما الان محیط رقابتی شده است. پس شرکت های هواپیمایی ایران ، باید با تغییر در On Time بودن ارائه خدمات، کاهش نرخ قیمت بلیط و ... مشتری جذب کنند.

مدل عناصر چهارگانه تغییر ، مدلی است که به مدیران کمک می کند تا سازمان را در شرایط متغیر محیطی، به خوبی مدیریت کند.

مدل عناصر چهارگانه تغییر



- سازمان سرد عبارتست از سازمانی که قوانین، مقررات، سیستم ها، ساختارها، کنترل و هماهنگی و حرکت سازمان را جهت می دهند؛
- در یک سازمان گرم ارزش ها و هنجارهای مشترک هستند که مسیر و جهت فعالیت و کار و رویه سازمان را مشخص می سازند و تفاهم و همسویی وجود دارد.
- تغییر سرد: نتیجه موقعیت خارجی یا اضطراری قابل تشخیص از قبیل نزدیک شدن به ورشکستگی سقوط سهام ویا تهدید رقابتی غیر قابل اجتناب می باشد.
- تغییر گرم: که از جدیت و پشتکار فردی و حرفه ای نیروهای سازمان نشأت می گیرد .

۴

ما دو نوع سازمان داریم (سازمان سرد و سازمان گرم) ؛ و دو نوع محیط (محیط سرد و محیط گرم)

در سازمان های سرد ، ساختار قانونی حاکم است ؛ حرکت سازمان در محدوده قوانینی که از قبل طراحی شده اجرا می شود. این سازمان ها مکانیکی هستند؛ یعنی در آنها انعطاف پذیری وجود ندارد و رابطه سازمان با محیط مشخص است. تغییرات سرد به منظور تغییرات قابل فهم و تشخیص است.

در سازمان های گرم ، هنجارهای مشترک، جهت گیری سازمان را مشخص می کند؛ یکسری ارزش ها بین بخش های مختلف سازمان مشترک است و این باعث می شود، فعالیت ها شکل و جهت خود را پیدا کند. در واقع به میزانی که تفاهم افزایش پیدا کند، هم سویی و حرکت به سمت جلو ایجاد می شود. بنابراین در سازمان های گرم انعطاف وجود دارد ؛ تغییرات در آن بیشتر ، و نوآوری در آن وجود دارد.

تغییر گرم به مفهوم این است که سازمان قوی نیست و رفتارهای هم سویی جمعی باعث تغییرات می شود؛ تاثیر افراد بیشتر از قوانین و مقررات در سازمان است، بنابراین افراد جهت گیری سازمان را تغییر می دهند. تغییر گرم قابل تشخیص نیست. تغییر گرم در سازمان های گرم مفهوم پیدا می کند و تغییرات سرد در سازمان های سرد.

اگر سازمان سرد باشد، محیط هم سرد و قابل تشخیص ؛ ما می توانیم با دخالت در محیط ، برنامه های سازمان را پیش ببریم.
(مداخله)

اگر سازمان گرم باشد و محیط تغییرات سرد بدهد ، می توانیم متناسب با تغییرات، در محصولات تغییرات سطحی ایجاد کنیم.
(تبدیل)

اگر سازمان سرد باشد و تغییرات محیطی گرم باشد ، می توانیم متناسب با تغییرات محیطی، یک برنامه تنظیم کنیم و آن را به اجرا درآوریم. (اجرا)

اگر سازمان گرم باشد و تغییرات محیطی هم گرم باشد، فقط با نوآوری می توان جلو رفت. مثلا تولید خود را عوض کنیم، یا در تولید همان محصول، نوآوری ایجاد کنیم. (نوآوری)
در شرایطی که محیط متلاطم است، یک سازمان باید نوآور باشد.

تفاوت خلاقیت و نوآوری در چیست؟

مقدمه نوآوری خلاقیت است ؛ خلاقیتی که تبدیل به محصول شود، نوآوری است.
البته خلاقیت ممکن است منجر به نوآوری شود و یا منجر به نوآوری نشود، اما سازمان های خلاق می توانند نوآوری داشته باشند.

- اگر بخواهیم در شرایط تغییر گرم، نوآوری داشته باشیم، لازم است ساختار سازمان خود را گرم کنیم تا در آن انعطاف وجود داشته باشد.

رویکردها به تغییر در محیط (۱)

- الف- رویکرد تاثیر گذاری بر محیط و سیستم بسته بر روی محیط خارجی تاکید نمی شود و عدم هر گونه تاثیرگذاری متقابل بین سازمان با محیط فرض می شود
- ب- رویکرد سازگاری با محیط: عامل خیلی مهم تعیین کننده و تامین کننده استمرار موفقیت سازمان در دراز مدت را محیط خارجی می داند از این رو برای اینکه سازمان ها بتوانند به هستی خود ادامه بدهند مجبور به پاسخ گویی به انتظارات محیط خارجی و تامین سازگاری با تغییرات هستند
- ج- رویکرد تاثیر پذیری متقابل

۵

ما دو نوع سیستم داریم (سیستم باز ، سیستم بسته)

تغییرات در محیط بستگی به نوع سیستم ها دارد. سیستم های بسته با محیط تعامل ندارند و محیط در آن ثابت فرض می شوند ؛ اما سیستم های باز دائما با محیط در تعاملند و محیط آنها پایدار و یکنواخت نیست.

- بطور مثال در بخش ستادی ایران خودرو یعنی جاییکه در آن برنامه ریزی های تولید و فروش صورت می گیرد، محیط باز است ؛ اما در خط تولید آن، محیط بسته است.
- در درون شعبات بانک محیط بسته تلقی می شود ؛ اما در بانک مرکزی محیط باز است.
- در دانشکده ها محیط برای دانشجویان بسته است ؛ اما خود دانشگاه مرکزی محیط باز است.

با این حساب ما پنج نوع رویکرد اصلی داریم که عبارتند از:

1. رویکرد عدم تاثیر گذاری بر محیط

که خاص سیستم های بسته است که محیط در آن نقشی ندارد و در آن تغییرات محیطی ثابت فرض می شود.

2. رویکرد سازگاری با محیط

که در سیستم های باز اتفاق می افتد و سعی در سازش با پدیده های محیطی دارد.

3. رویکرد تاثیر پذیری متقابل

در سیستم باز اتفاق می افتد و علاوه بر پذیرش واقعیت ها ، سعی در تغییر روند مولفه های محیطی به نفع سازمان دارد.

تعامل با محیط، لازمه موفقیت در هر سازمان است. (اصطلاح جاده پیچید، شما هم بپیچید تا زنده بمانید. مثل کفش ملی)

رویکردها به تغییر در محیط (۲)

- رویکرد ضربه گیری (fencing)
 - با ایجاد سپرهای محافظ بین هسته اصلی و یا هیات مدیران با تغییرات محیطی باید درصدد بود تا مصونیت های لازم را برای آنان ایجاد کرد.
 - نتیجه این رویکرد و جدا شدن سازمان از تغییرات محیطی تعامل با آن و تاثیرگذاری و تاثیرپذیری می باشد.
- رویکرد مرزگستری یا صف شکنی (Breakthrough)
 - باید محدودیت ها و مرزها را از میان برداشت و به استقبال تغییرات و تلاطم های محیطی شتافت .
 - این رویکرد هوشمندی استراتژیک و پایش روندها، رخدادها و تحولات و ارزیابی اقدامات را ضروری می شمارند .

4. رویکرد ضربه گیر به مفهوم ایجاد سپرهای محافظ بین خود و محیط است تا بتوان شدت تغییرات محیطی را کنترل کرد. با این رویکرد می توان اثرات تغییرات محیطی روی سازمان را به حداقل رساند.

- مثل لاستیک های موجود در کناره اسکله ، که از برخورد کشتی با بندر جلوگیری می کند.

سازمان ها چگونه از رویکرد ضربه گیر استفاده می کنند؟

اقداماتی که سازمان ها انجام می دهند تا پدیده های محیطی بر روی تولید، حقوق کارکنان و توزیع تاثیر نداشته باشد، اقدام ضربه گیری است.

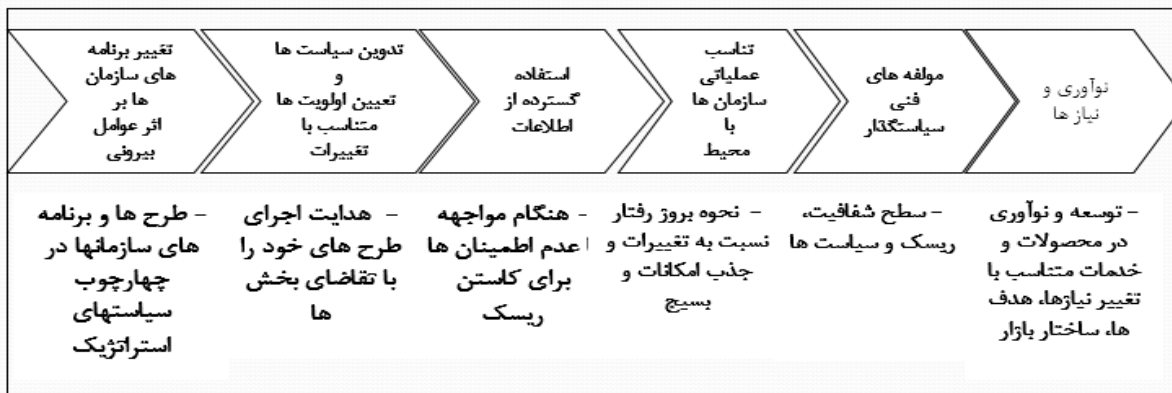
- مثلا خرید بیشتر از ظرفیت تولید مواد اولیه با نرخ مناسب و ذخیره آن برای زمان افزایش تورم.

5. رویکرد مرز گستری یا صف شکن به مفهوم این است که به جای تن دادن به تغییرات محیطی، خودمان ایجاد تغییرات کرده و محیط را تحت تاثیر خود قرار دهیم. زیرا در همه شرکت ها عامل پیشرفت نیاز است و پاسخ به نیاز، محصول است که منجر به پیشرفت می شود. به عبارتی تمام فرصت ها در دل نیاز است.

- مثل شرکت اپل که با استفاده از رویکرد صف شکن، پیش بینی از نیاز بازار در آینده کرد که حاصل آن ایجاد تغییر در بازار و ضائقه مشتریان بود و توانست پیشگام در تولید گوشی های باریک و شیک باشد.

افراد و سازمان هایی که هم پویای محیط را درک می کنند و هم کارآفرینند، به راحتی می توانند از این رویکرد استفاده کنند؛ زیرا این افراد یا شرکت ها، نیاز می سازند برای بازار.

ساز و کارهای تعامل با محیط از نظر رابینز



۷

رابینز می گوید: باید در نظر داشته باشیم که تغییرات محیطی، روی برنامه های درونی شرکت ها تاثیر می گذارد؛ بنابراین برنامه های سازمان ها باید در چهارچوب سیاست های استراتژیک تدوین شود.

گام اول: ابتدا باید محیط را پایش کنیم و با توجه به آن، برنامه های درونی سازمان را تغییر دهیم تا متناسب با تغییرات محیطی (تغییر تقاضا) باشد.

گام دوم: تقاضاهای محیط را بررسی کنید و بعد اولویت ها را متناسب با تغییرات تقاضا تعیین کنید.

گام سوم: همواره باید فرض بر این باشد که محیط دارای شاخصه عدم اطمینان است، پس باید آن را کاهش داد. عدم اطمینان تنها با کسب اطلاعات کاهش پیدا می کند و ریسک کم می شود.

گام چهارم: در عین حال که محیط را رصد می کنیم باید تولید هم داشته باشیم؛ بنابراین باید تغییرات محیطی را روی عملیات سازمان پیاده کنیم. اقدام عملیات درون سازمان باید متناسب با تغییرات محیطی باشد؛ به همین دلیل از رویکردهای تغییر محیط استفاده می کنیم.

گام پنجم: باید تا می توانیم سیاست گذاری ها را به گونه ای انجام دهیم که شفافیت در همه حوزه ها افزایش پیدا کند. مثلا در حوزه مالی، تولید، بازاریابی و ...

گام ششم: انجام چنین کارهایی مستلزم نوآوری است. نوآوری می تواند در محصول، در بازار و یا حتی در تغییر نیازهای مشتری باشد. اینکه بدانیم کدام بخش از بازار را مورد هدف قرار دهیم، خودش یک نوآوری است.

- مثلا خودرو بنز که نوآوری در مشتریان انجام داده و برای پولدارترین مشتریان، خودرو تولید می کند. (تولید کم ولی با سود بسیار زیاد)

ساختار های محیط سازمانی ساختار های محیط سازمانی



www.ictworld.blogspotsky.com

هر کسب و کار در 3 محیط واقع شده است:

1. محیط عمومی

همون فضاي كلي کسب و کار است و براي همه کسب و کارها شرایط یکسان دارد. عوامل محیط عمومی عبارت است از:

* عوامل فناوری * عوامل اقتصادی * عوامل اجتماعی * عوامل سیاسی * عوامل قانونی

2. محیط عملیاتی

محیطی انحصاري که براي شرکت هاي مشابه در حوزه هاي خاص مطرح است و براي هر کسب و کار متفاوت است. درواقع محیط رقبا و مشتریان است. مثلا حوزه کشاورزي، حوزه صنايع غذایی و ... از مدیریت استراتژیک مي توان اینجا استفاده کرد. مولفه هاي این محیط عبارتند از:

* مشتریان * رقبا * تامین کنندگان * عوامل بین المللی * نیروی کار

3. محیط درونی

محیط خصوصي کسب و کارها که استراتژي شرکت ها در آنجا تدوين و اجرا مي شود. مولفه هاي این محیط عبارتند از:

* برنامه ریزی * سازماندهی * نیروی انسانی * و...

محیط داخلی (Internal Environment)

- عوامل و مؤلفه‌های داخل سازمان را در برمی‌گیرد.
- از جمله مؤلفه‌های محیط درونی:
 - ساختار سازمان و عملکرد آن در مقابل چالش‌ها و فرصت‌ها، چگونگی استراتژی‌های سازمانی جهت حفظ مشتریان کنونی و جذب مشتریان بالقوه، موقعیت مالی و سطح نقدینگی سازمان به منظور انجام عملیات روزمره سازمان

۹

به هر مسئله که درون سازمان اتفاق می‌افتد و هر فعالیتی که داخل سازمان انجام می‌شود، محیط داخلی می‌گوییم. به عبارتی می‌توان گفت هر چیزی که سازمان ما را از سایر سازمان‌ها جدا کند، محیط داخلی سازمان می‌گویند.

- ساختار سازمانی، فرایند انجام کارها، استراتژی سازمان‌ها، میزان نقدینگی سازمان‌ها و ...

محیط داخلی، محیطی خصوصی است. حتی کسب و کارها در حوزه‌های یکسان که محیط عملیاتی یکسانی دارند، محیط درونی متفاوتی دارند.

محیط خارجی

- تمام عوامل خارج از مرز سازمان است که ممکن است بالقوه بر سازمان اثرگذار باشند.
- کارل ویک (۱۹۶۹) فضای خارج از سازمان را به عنوان "محیط اطلاعاتی" نام گذاری کرده که سازمان همواره در پی تفسیر و تبیین و کاهش ابهام در آن محیط است.
- می‌یر و اسکات (۱۹۸۳) محیط سازمانی را به انواع اقتصادی، فن شناختی، اجتماعی و سیاسی تقسیم می‌کنند.
- گرونیک و هالت (۱۹۸۴) اجزای محیط را به چهار بخش تسهیلاتی (نظیر دولت و قانون گذار)، وظیفه‌ای (کارکنان، مشتریان و بانک‌ها)، اصلی (رقبا و تجار) و انتشار و پخش (جامعه، رسانه‌ها و عامه) تفکیک می‌کنند.

۱۰

محیط خارجی یعنی هر چیز که خارج از مرز سازمان است اما بر روی سازمان تاثیر می‌گذارد. مرز سازمان جایی است که فعالیت های سازمان از سایر سازمان ها تشخیص داده می‌شود.

- مثلا برای دانشجویان مجازی ، محیط خارجی شامل اینترنت ، سر و صدای کوچه و... است.

بعضی از علما گفته اند محیط خارجی همان محیط اطلاعاتی است؛ یعنی فضایی که به دنبال کسب اطلاعاتیم به منظور رفع ابهامات محیطی و کاهش ریسک.

بعضی دیگر مثل اسکات گفته اند محیط سازمانی را باید تقسیم کنیم تا بفهمیم محیط چي هست؛ محیط فناوری است ، اقتصادی ، اجتماعی ، فرهنگی و یا حتی فیزیکی!!؟

بعضی دیگر گفته اند اصولا باید محیط خارجی را به 4 بخش مهم تقسیم کنیم:

1. **بخش تسهیلاتی** مثل قانون گذاران. مثل دولت یا مجلس
2. **بخش وظیفه ای.** مثل کارکنان درون سازمان ، مشتریان ، بانک ها و...
3. **محیط اصلی.** مثل رقا و تجار و کلا کسانی که بیزینس می‌کنند.
4. **بخش رسانه ای.** آنجایی که اخبار را پخش می‌کنند و ارتباط ما را با جامعه فراهم می‌کنند؛ مثل رسانه ها

محیط خارجی

محیط عملیاتی (Operating Environment)

- محیط عملیاتی سطحی از محیط بیرون سازمان است که تأثیرات آنی و شدیدی بر عملیات و سودآوری مؤسسه دارد و شامل مولفه های خاص و صریح برای مدیریت سازمان می باشد. مولفه های اصلی این سطح عبارتند از: مشتری، عوامل رقابتی، نیروی کار، تامین کنندگان و عوامل بین المللی.

۱۱

محیط عملیاتی که فضاي رقابتي در حوزه صنايع مختلف است و تاثيرات جدي تري بر روي عملیات و سودآوری شرکت ها دارد. محیط عملیاتی هر صنعت با سایر صنایع تفاوت دارد. یعنی مشتری ها ، رقبا ، بازارشان و ... با هم فرق دارد.

- مثلاً محیط عملیاتی لبنیات با محیط عملیاتی تولید کفش و ... متفاوت است.

مولفه های اصلی محیط عملیاتی عبارتند از:

- مشتری ها
- عوامل رقابتی
- نیروی کار
- تامین کنندگان
- عوامل بین المللی

محیط خارجی

محیط عمومی (General Environment)

- محیط عمومی در برگیرنده ی سطحی از محیط بیرونی یک سازمان است که شامل عواملی است که به نحوه ی مدیریت سازمان تاثیر بلند مدت می گذارد. به دلیل اهمیت این عوامل گاهی تلقی نادرستی از تعریف محیط سازمانی به چشم می خورد و آن پندار ناصحیح مساوی دانستن محیط عمومی با محیط سازمانی است برخی از اصلی ترین این عوامل عبارتند از عوامل اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، قانونی، تکنولوژی و

۱۲

محیط عام یا عمومی، محیطی است که به همه سازمان ها مربوط است. فرقی نمی کند نوع شرکت چیست زیرا این عوامل بر روی همه شرکت ها تاثیر یکسانی دارد.

- مثل موضوع تورم، شرایط سیاسی کشور، تعریف کار در جامعه و ...

این عوامل تاثیر دراز مدت روی مدیریت سازمان دارند. درست برخلاف محیط عملیاتی که هر يك از عواملش تاثیر آنی روی سازمان می گذارند.

عوامل محیط عمومی عبارتند از:

- عوامل اقتصادی
- عوامل اجتماعی
- عوامل سیاسی
- عوامل قانونی
- عوامل تکنولوژیکی

محیط دور و محیط نزدیک

- محیط خارجی شامل " محیط نزدیک " یا حوزه فعالیت و " محیط دور " یا محیط عمومی است .
- محیط نزدیک یا محیط رقابتی همان فضایی است که سازمان یا منطقه مورد مطالعه جایگاه خود را در آن پیدا می کند .
- در محیط نزدیک و کاری که تاثیر مستقیمتری بر عناصر و عملکرد شرکت دارد دو مسئله مهم یعنی عوامل رقابتی و میزان اثرگذاری آنها مطرح است.
- عوامل رقابتی همچون رقبای فعلی، رقبای جدید، قدرت چانه زنی مصرف کنندگان، قدرت چانه زنی تامین کنندگان مواد، محصولات جایگزین، قدرت نسبی دولت ها، اتحادیه ها و سایر گروه های ذینفع با استفاده از مدل هایی مانند مدل پورتر (مدل نیروهای رقابتی) و آگاهی از میزان اثرگذاری مشتریان، رقبا، منابع تامین کننده مواد، بستنکاران، سهام داران، اتحادیه ها،

۱۳

تعریف دیگری از تقسیم بندی محیط خارجی وجود دارد با عنوان محیط نزدیک و محیط دور.

• محیط نزدیک

محیط نزدیک فضایی است که در آن سازمان ها با هم به رقابت می پردازند. به این محیط ، محیط عملیاتی و محیط رقابتی نیز می گویند.

- مثلاً شرکت فرش که در حوزه ایران کار می کند؛ محیط نزدیکش فضای ایران است.

پورتر معتقد است که ما در محیط رقابتی باید به چند نوع رقیب توجه کنیم:

1. رقبای فعلی که آنها را می شناسیم و شناخته شده هستند.
2. رقبای جدید که تازه ظهور می کنند.
3. یکی دیگر از عوامل حوزه رقابت، مشتریان یا مصرف کنندگان هستند که آنها هم قدرت چانه زنی دارند.
4. از دیگر مسائل حوزه رقابت، تامین کنندگان مواد اولیه هستند که آنها هم قدرت چانه زنی دارند.
5. مهمترین مسئله در حوزه رقابت که همواره تهدید محسوب می شود، محصولات جایگزین است.

ما در محیط نزدیک به دنبال عوامل رقابتی و میزان اثرگذاری آن می گردیم.

محیط دور و محیط نزدیک

- محیط دور شامل عوامل زیست محیطی (طبیعی)، اقتصادی، اجتماعی، حقوقی، فرهنگی، دیوانسالاری (بوروکراسی) و عوامل تکنولوژیک می باشد که از خارج سازمان بر آن تاثیر می گذارند.
- هرچقدر حوزه فعالیت سازمان با محیط عمومی سازگارتر باشد، سازمان در رسیدن به اهداف خود موفق تر است.

۱۴

محیط دور درست مانند محیط عمومی است و شامل مسائلی است که بر روی همه کسب و کارها تاثیر یکسان دارد و هر شرکت بسته به نوع فعالیتش تحت تاثیر آن قرار می گیرد.

- محیط زیست، تورم، دسترسی به حمل و نقل هوایی و زمینی و... جزء از محیط عمومی محسوب می شوند.

موفقیت سازمان ها در گرو تعامل و سازگاری با محیط دور (عمومی) است.

ابعاد کلیدی در طبقه بندی های محیط

- پویایی (Dynamism) : پویایی میزان ایستایی یا تلاطم محیط را نشان می دهد.
- پویایی سازمانی یعنی تغییر سیستم با تغییر پذیری شرایط محیط
- پیچیدگی (Complexity): تعریف پیچیدگی به وسیله تئوری آشوب که در اسلایدهای بعد می آید بهتر مشخص می گردد
- میزان بی نظمی و تغییرات در سازمان را گویند.

۱۵

وقتی محیط را طبقه بندی می کنیم به چند نکته باید توجه داشت: (ابعاد کلیدی در طبقه بندی محیط)

• پویایی محیط

میزان تلاطم یا عدم اطمینان محیطی را پویایی می گویند. پویایی سازمانی یعنی به میزانی که شرایط محیطی تغییر پیدا کند، سیستم درونی سازمان هم تغییر پیدا می کند.

درجه تغییرات محیط، به میزانی که محیط ایستا باشد، از پویایی محیط کم می شود؛ و به میزانی که عدم اطمینان در محیط وجود دارد، تغییرات بیشتر است و به آن پویایی دینامیس می گویند.

محیط ایستا برای سازمان های بسته مناسب و قابل فهم است؛ اما در سازمان های با سیستم باز، محیط پویا است. مهمترین عاملی که باعث می شود سازمان های بزرگ با تغییرات محیط، سیستم های خود را تغییر دهند، نوآوری است؛ چیزی فراتر از خلاقیت و تبدیل به محصول شدن. درواقع می توان گفت پاسخ شرکت ها به تغییرات محیطی نوآوری است.

• پیچیدگی

پیچیدگی میزان تلاطم محیط است و مقیاسی برای سنجش درجه پویایی آن.

به عبارتی پیچیدگی محیط را مدیریت یا تئوری آشوب نامیده اند که به مفهوم نظم در بی نظمی است.

نظریات طبقه بندی محیط

۱- طبقه بندی محیطی برنز و استاکر

• مکانیکی و پویا

- سازمان های مکانیکی آنهایی هستند که محیط خارج سازمان بر آنها تأثیر چشمگیری نخواهد داشت .
- هر قدر سازمانی از حالت مکانیکی به سمت ارگانیکی حرکت کند، اثر محیط بر آن بیشتر خواهد شد.

۱۶

طبق نظریه برنز و استاکر سازمان ها در دو حالت قرار می گیرند:

1. سازمان یا در حوزه ای فعالیت می کند که **ایستا** است و **تغییرات محیطی** تأثیر **چندانی** بر آن ندارد، که به آن حالت **مکانیکی** می گویند.
2. یا در حوزه ای فعالیت می کند که **پویا** است و **تغییرات محیطی** تأثیر **زیادی** بر آن دارد، که به آن حالت **ارگانیکی** می گویند.

ارگانیکی یعنی منعطف و با محیط پویا سر و کار دارد ؛ اما مکانیک یعنی صلب و با محیط ایستا سر و کار دارد. به میزانی که سازمان انعطاف نیاز دارد، سازمان ارگانیکی می شود و به میزانی که انعطاف نیاز نداریم، سازمان مکانیکی می شود.

میزان پیچیدگی محیط		ساده پیچیده	
میزان تغییرات محیط	زیاد (پویا)	<u>عدم اطمینان درک شده در سطح بالا</u> محیط: عناصر متعددی در محیط وجود دارد که شبیه به هم نیستند و در یک فرآیند تغییر پیوسته هستند. ساختار: پیچیدگی کم، رسمیت کم و عدم تمرکز (سیستم ارگانیکی) 2	<u>عدم اطمینان درک شده در حد متوسط</u> محیط: تعداد اندکی عناصر در محیط وجود دارد که به هم شبیه و در یک فرآیند پیوسته تغییر قرار دارند. عناصر: پیچیدگی کم، رسمیت کم، متمرکز (سیستم ساده و ناپایدار) 1
	کم (ایستا)	<u>عدم اطمینان درک شده متوسط به یائین</u> محیط: عناصر متعددی در محیط که شبیه هم نیستند و بدون تغییراند. ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و عدم تمرکز (سیستم پیچیده و پایدار) 3	<u>عدم اطمینان درک شده در حد یائین</u> محیط: تعدادی عناصر محدود و شبیه به هم که اساساً ثابت و غیر متغیراند. ساختار: پیچیدگی زیاد، رسمیت زیاد و تمرکز (سیستم مکانیکی) 4

۱۷

1. اگر تغییرات محیط **زیاد** و پیچیدگی محیط **کم** باشد ، **سیستم ساده و ناپایدار** است.
2. اگر تغییرات محیطی **زیاد** و پیچیدگی محیطی **هم زیاد** باشد ، **سیستم ارگانیکی** است.
3. اگر تغییرات محیطی **کم** و پیچیدگی محیطی **زیاد** باشد ، **سیستم پیچیده و پایدار** است.
4. اگر تغییرات محیطی **کم** و پیچیدگی محیطی **هم کم** باشد ، **سیستم مکانیکی** است.

به طور کلی محیط را از 4 منظر می توان بررسی کرد:

- **محیط پیچیده** دارای **عناصر متعددی** است که شبیه به هم نیستند و **عدم تمرکز** در ساختار سازمانی آن مشخص است.
- **محیط ساده** دارای **عناصر محدود** است که شبیه به هم اند و **تمرکز** در ساختار سازمانی آن مشخص است. سلسله مراتب **هرمی** است.
- **محیط ایستا** **عناصر محیطی بدون تغییر** است و ساختار سازمانی **پیچیدگی زیاد** دارد، از این رو **رسمیت هم زیاد** است.
- **محیط پویا** **عناصر محیطی پیوسته در حال تغییر** است و ساختار سازمانی **پیچیدگی کمی** دارد، از این رو **رسمیت هم کم** است.

- به طور مثال در کارخانه ایران خودرو، در کارگاه ها (خط تولید) سیستم مکانیکی است ؛ اما در هیئت مدیره و ستاد ساختار ارگانیکی است ساختار ارگانیکی است ؛ در حوزه برنامه ریزی عملیاتی سیستم ناپایدار است ؛ در بازاریابی سیستم پایدار و پیچیده.

نظریات طبقه بندی محیط

۲- طبقه بندی محیطی امری و تریست

- **الف - محیط تصادفی آرام:** این محیط نسبتاً بدون تغییر است. بنابراین، از جانب آن هیچ تهدیدی متوجه سازمان نیست. در چنین محیطی توزیع درخواست ها به صورت تصادفی است، سرعت تغییرات بسیار کند و پدیده عدم اطمینان در آن بسیار ضعیف است. در چنین محیط برنامه ریزی می توان انتظار داشت که روشهای اولیه برنامه ریزی کاربرد بیشتری داشته باشند.
- **ب - محیط خوشه ای آرام:** در این محیط هم تغییرات زیادی رخ نمی دهد، ولی تهدیدات به صورت مجموعه یا انبوه در می آیند. سازمانی که در چنین محیطی قرار می گیرد در مقایسه با محیط تصادفی آرام باید بیشتر گوش به زنگ خطرات محیط باشد.

۱۸

نظریات طبقه بندی محیط

۲- طبقه بندی محیطی امری و تریست

- **ج - محیط واکنشی متشنج:** این محیط از محیط های قبلی پیچیده تر است. در چنین محیطی چندین سازمان و شرکت رقیب در پی هدف های مشابهی بر می آیند. امکان دارد یک یا چند سازمان به اندازه ای بزرگ باشند که بتوانند بر محیط خود و سایر سازمان ها اعمال نفوذ کنند. رقابت و تعارض از ویژگی های عمده این محیط به شمار رفته و مدل های برنامه ریزی قابلیت کاربرد خواهند داشت که انعطاف پذیری بیشتری را برای سازمان به ارمغان آورند.
- **د - محیط بسیار متشنج:** این نوع محیط از بیشترین پویایی برخوردار است و در آن پدیده عدم اطمینان در شدیدترین وضع خود است. پدیده تغییر و تحول در همه جا و همه وقت حاضر است و اجزای سازمان یا ارکان محیط ارتباط بسیار زیادی با هم دارند. در یک محیط بسیار متشنج سازمان همچنین باید رابطه ای که با نهادهای دولتی، مشتریان و عرضه کنندگان مواد اولیه دارد مرتباً مورد ارزیابی قرار دهد. با آنکه این محققان نظر خاصی در رابطه با ساختارها و روشهای متناسب با محیط های پیش گفته ارائه نکرده اند، اما به نظر می رسد برای محیط های "الف" و "ب" روش هایی با ساختار مکانیکی و محیط های "ج" و "د" روش هایی با ساختار کاملاً آرکانیک متناسب باشند.

۱۹

طبق نظریه امری و تریست محیط به دو دسته کلی تقسیم می شود که هر يك با جزئیاتی که دارد قابل بررسی است:

1. محیط آرام

* محیط تصادفی آرام که محیطی ایستا است و تغییرات محیطی برای آن تهدید محسوب نمی شود و ساختار مکانیکی دارد و توزیع درخواست ها در آن به صورت تصادفی است.

* محیط خوشه ای آرام که فرق چندانی با محیط تصادفی آرام ندارد جز اینکه توزیع درخواست ها در آن به صورت انبوه است و سازمان باید بیشتر مراقب و گوش به زنگ خطرات محیطی باشد.

2. محیط متشنج

* محیط واکنشی متشنج که در محیط پویا قرار دارد و دارای ساختار ارگانیك است اما درجه پیچیدگی کمتری دارد، از ویژگی های عمده این محیط رقابت و تعرض است و عامل موفقیت را فهم رقبا می داند.

* محیط بسیار متشنج که مثل محیط واکنشی متشنج است با درجه پیچیدگی زیادی دارد، به واسطه اینکه عدم اطمینان در شدیدترین حالت قرار دارد، سازمان ها باید به طور مرتب تمام مولفه های محیطی را ارزیابی کنند تا بتوان با توجه به شرایط، برای مدیریت محیط برنامه ریزی کنند.

برای محیط های آرام ساختارهای مکانیکی قرار دارد و محیط را بسته فرض می کنند ؛ اما در محیط های متشنج ساختارهای ارگانیکی که از انعطاف بالاتری برخوردارند استفاده می شود.

طبقه بندی محیطی امری و تریست

غیر قابل پیش بینی (عدم اطمینان)	واکنشی متشنج	بسیار متشنج
	ریسک بالا ، عدم اطمینان بالا	ریسک بالا ، عدم اطمینان بالا
اطمینان محیطی	تصادفی آرام	خوشه ای آرام
قابل پیش بینی (اطمینان)	ریسک پایین ، عدم اطمینان پایین	ریسک بالا ، عدم اطمینان پایین
	ریسک پذیری کم	ریسک پذیری بالا

۲۰

نظریات طبقه بندی محیط

۳- طبقه بندی محیطی ریچارد ال. دفت

۱ - **محیط ساده و پایدار:** به محیطی اطلاق می گردد که عوامل خارج از سازمان در آن محیط محدود هستند و اصولاً تاثیر چندانی بر سازمان و عملیات آن نخواهند داشت، ضمناً عوامل به همان صورتی که هستند باقی می مانند یا تغییرشان اندک است.

۲ - **محیط ساده و ناپایدار:** در این محیط نااطمینانی زیاد است و تغییرات موجب می شوند مدیران نتوانند به راحتی تصمیم بگیرند. به علاوه سازمان هایی هستند که پیوسته و غیرقابل پیش بینی تغییر می کنند، مانند صنایع سازنده کامپیوترهای شخصی، ابزار موسیقی و اسباب بازی. محیط برنامه ریزی این قبیل سازمان ها ساده و ناپایدار است و با تغییرات شدید عرضه و تقاضا روبرو هستند.

۲۱

نظریات طبقه بندی محیط

۳- طبقه بندی محیطی ریچارد ال. دفت

۳- **محیط پیچیده و پایدار:** سازمان هایی وجود دارند که با عوامل خارجی متفاوت بسیاری سروکار دارند، ولی این عوامل به همان صورت باقی می مانند یا تغییرات اندکی دارند و این خود نشان دهنده عدم اطمینان است. در چنین وضعیتی تعداد عواملی که باید تجزیه و تحلیل شوند بسیارند و لازم است در برابر هریک از آنها واکنش مناسب اتخاذ گردد. دفت اعتقاد دارد گرچه تعداد عوامل خارج از سازمان در محیط های پیچیده و پایدار بسیار است و تغییرات کند است این تغییرات به تدریج رخ می دهند و قابل پیش بینی اند.

۴ - **محیط پیچیده و ناپایدار:** مؤسساتی وجود دارند که با عوامل محیطی به تعداد زیاد و متفاوت روبرو هستند. درواقع در محیط های برنامه ریزی پیچیده و ناپایدار میزان عدم اطمینان در مقایسه با سایر محیط های مطرح شده در بالاترین سطح است.

۲۲

دفت هم محیط را به 2 دسته کلی تقسیم کرده که هر يك به دو بخش تقسیم می شوند:

1. محیط ساده

* محیط ساده و پایدار اگر مولفه های محیطی محدود باشند اما تغییر نداشته و یا تغییرات کمی داشته باشد، محیط ساده و پایدار محسوب می شود.

- مثلا مولفه های يك گاوداري، 2-3 مورد است که معمولا همیشه ثابتند؛ 1. قیمت علوفه ؛ 2. قیمت کارگر

* محیط ساده و ناپایدار اگر مولفه های محیطی محدود باشند اما دچار تغییرات شوند، محیط ساده و ناپایدار است. در چنین محیطی به علت اینکه تغییرات شدیدی در عرضه و تقاضا وجود دارد، تصمیم گیری سخت تر از محیط ساده و پایدار است.

- مثل زمانی که نوکیا گوشی معروفی بود اما زمانی در برابر تغییرات محیطی نتوانست دوام بیاورد و از گردنه رقابت حذف شد.

2. محیط پیچیده

* محیط پیچیده و پایدار اگر مولفه های محیطی زیاد باشند اما تغییر نداشته و یا تغییرات کمی داشته باشد، محیط پیچیده و پایدار محسوب می شود.

- مثل فولاد در ایران که دارای محیط پیچیده و پایدار است؛ مگر اینکه دولت یکدفعه فضایی را فراهم کند که رقبات خارجی وارد میدان شوند، آنگاه محیط تغییر پیدا کرده و پیچیده و ناپایدار خواهد شد.

* محیط پیچیده و ناپایدار اگر مولفه های محیطی زیاد باشند و دچار تغییرات زیاد و غیر قابل پیش بینی شوند، محیط پیچیده و ناپایدار است.

- مثلا سیمان در ایران دارای محیط پیچیده و پایدار است اما حالا که صنعت ساختمان سازی خوابیده و صادرات سیمان هم تقریبا وجود ندارد، این محیط متغیر، تغییر ماهیت داده و دچار ناپایداری شده است و در انبارها مانده است.

- به طور مثال در کارخانه ایران خودرو محل مونتاژ خودرو، محیط ساده و پایدار است؛ زیرا کار مشخصی انجام می شود و مولفه های محیطی اش محدود است. اما برای خود ستاد ایران خودرو محیط پیچیده و ناپایدار است؛ زیرا اگر دولت از تولید خودرو حمایت نکند به شدت بازار عرضه خودرو ناپایدار می شود.

همه سازمان ها در درون خود سعی می کنند محیط ساده و پایداری ایجاد کنند، اما خودشان با محیط بیرونی باید بتوانند وضعیت پیچیده و ناپایدار را مدیریت کنند. مهمترین وظیفه مدیران در راس سازمان ها، مدیریت وضعیت پیچیده و ناپایدار است.

نظريات طبقه بندى محيط

۴- تلاطم محيطى انسوف

ناپيوستگى يا عدم تداوم	ملى (اقتصادى) منطقه اى (تكنولوژى)				
	ناپيوستگى آشنا	فزونى سريع	فزونى اندك	هيچ	تازگى تغيير
عدم قابليت پيش بينى	غيرقابل پيش بينى	سريعتر از پاسخ	كندتر از پاسخ	صفر	سرعت تغيير
	تاحدى قابل پيش بينى	قابل پيش بينى	كاملاً قابل پيش بينى	كامل	قابليت مشاهده
بى ثباتى	خيلى زياد	زياد	متوسط	كم	بسامد تغيير در سطح تلاطم
مقياس تلاطم	۵	۴	۳	۲	۱

۲۳

انسوف جدولی را به منظور سنجش متغیرهای محیطی معرفی کرده و معتقد است ما در حوزه تجارت 2 محیط با مولفه های گوناگون داریم:

1. محیط ملی که در آن متغیرهای اقتصاد کلان مثل نرخ رشد ، سیاست های پولی و مالی و ... وجود دارد.
 2. محیط منطقه ای که محیطی است که در آن کار می کنیم و باید به متغیرهای فناوری یا تکنولوژی توجه کنیم.
- بررسی این 2 محیط ما را به عدم اطمینانی می رساند که برای درک بهتر آن را از 1 تا 5 اندازه گیری می کنیم تا بفهمیم وضعیت محیط در کدام حالت بی ثباتی (وضعیت بسیار ناهنجار) ، عدم قابلیت پیش بینی (وضعیت کمی بهتر از بی ثباتی) و یا ناپیوستگی (روشن نبودن وضعیت محیط نسبت به قبل و بعد) قرار دارد.
- تغییرات محیطی می تواند خیلی کم ، کم ، متوسط ، زیاد ، خیلی زیاد باشد.
- قابلیت مشاهده عنوان کننده این است که تغییرات تا چه اندازه قابل پیش بینی است؛ کاملاً ، تاحدی و یا قابل پیش بینی است.
- سرعت تغییر هم به نوعی هشدار دهنده سرعت پیگیری این تغییرات است که از صفر ، کند ، نسبتاً آرام تا سریع قرار دارد.
- تازگی تغییرات هم شدت پایداری روند تغییرات را عنوان می کند که از صفر تا خیلی زیاد بررسی می شود.

نظریات طبقه بندی محیط

۵- طبقه بندی محیطی راوو و همکاران

- **محیط همگن** شفافیت و درجه اطمینان بالاست و مدیران به وضوح می توانند رفتارها و ساختارهای سازمانی خود را با استفاده از نتایج تحقیقات بهبود بخشند.
- **محیط ناهمگن** به بخش های مختلف تقسیم می شود و به لحاظ تنوع از شفافیت محیطی کاسته می شود. مدیران در این محیط از لحاظ کدر بودن اطلاعات با معضل تصمیم مواجهه می شوند.
- بنابراین برای ارتقای بهره گیری بیشتر از محیط تحقیقات نقش حساسی در اتخاذ تصمیم ها بازی می کند زیرا منبع تولید اطلاعات تخصصی است و از پایه های شناخت محسوب می شود.

۲۴

راوو و همکارانش محیط را به 2 نوع تقسیم کردند:

1. محیط همگن

در این محیط **متغیرهای محیطی به راحتی قابل فهم و درک است** زیرا **شفافیت و درجه اطمینان** در این محیط **بالا** است. بنابراین با تحلیلی که از محیط داریم می توانیم ساختار سازمانی مناسبی را برای سازمان یا شرکت ایجاد کنیم. از آنجا که تمام مولفه های محیطی به راحتی قابل فهم هستند، می توان در این محیط تحقیقات انجام داد.

2. محیط ناهمگن

در محیط ناهمگن گرچه از محیط اطلاعات داریم اما **اطلاعات در حدی نیست که بتوانیم محیط را به صورت شفاف ببینیم**. مولفه های محیطی زیاد و پیچیده هستند و تنوع زیادی در مولفه های محیطی وجود دارد. بنابراین تصمیم گیری در محیط ناهمگن سخت است و برای اینکه بتوانیم عملکرد بهتری داشته باشیم باید با انجام تحقیقات محیطی به سمت شفافیت در اطلاعات حرکت کنیم. یعنی دائما محیط را زیر نظر بگیریم و آن را پایش کنیم.

محیط همگن و ناهمگن از نظر وسعت محرک ها به عمومی و اختصاصی و بر اساس شدت محرک ها به دو گروه محرک های ضعیف و قوی طبقه بندی می شود

محرک ها		ویژگی ها	
وسعت	گسترده	عمومی	محیط مشترک تمامی سازمان ها و حاوی مولفه های انفرادی و ترکیبی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، جمعیتی، سیاسی، آموزشی، فناوری، قانونی، منابع طبیعی، اقلیمی، ارتباطی و نظامی
	محدود	اختصاصی	محیط حرقه ای کاری و اختصاصی برای هر سازمان و حاوی مولفه های اعضای سازمان، مشتریان، عرضه کنندگان، عوامل تولید، رقبا، نهادهای قانونگذار ذی ربط، گروه های فشار و اتحادیه های کارگری
شدت	ضعیف	ساده، ایستا، ثابت یا اجرای غیر مرتبط و مرتبط یا هم	حاوی اطلاعات متغیرهای محدود و کوچک که ممکن است تغییر کند یا کند انتظارات محدود، توزیع تصادفی خواسته ها، وجود اجرای غیر مرتبط به هم، پایین بودن عدم اطمینان
	قوی	پویا، پیچیده، متغیر، واکنشی یا عناصر کاملاً متغیر	انتظارات گسترده و تکاملی حاوی متغیرهای تکاملی و تغییر پذیر، وجود تعداد بسیاری از رقبا یا هدف مشابه، بزرگ بودن یک یا چند سازمان و تحت تاثیر قرار دادن محیط فعالیت سایر سازمان ها، بسیار یا لا یودن عدم اطمینان، وجود تغییر دائمی در محیط و در همه بخش ها، ارتباط یا لای عناصر محیطی

۲۵

در محیط محرک های زیادی وجود دارد که شدت و وسعت این محرک ها متفاوت است. این محرک ها هم در محیط همگن وجود دارد و هم در محیط ناهمگن. محرک ها یعنی چیزهایی که باعث ایجاد تغییرات در محیط می شود. محرک ها از نظر وسعت می توانند گسترده و یا محدود باشند و از نظر شدت می توانند ضعیف یا قوی باشند. بنابر این بسته به نوع محیط می توانیم ویژگی های هر کدام را مشخص کنیم.

اگر وسعت محرک ها کم باشد، محیط ساده، ایستا و پایدار است یعنی تمام مولفه های محیطی ثابت خواهند بود. ان مولفه ها می توانند هم به هم مرتبط و هم غیر مرتبط باشند.

اگر وسعت محرک ها زیاد باشد، محیط پویا و پیچیده است و تغییرات در آن زیاد است. مولفه های این محیط با هم متفاوتند. اگر نسبت وسعت و شدت متغیرها گسترده بود، مفهوم این را دارد که محیط عمومی را شامل می شود. یعنی همه مولفه های مشترک روی آن اثر می گذارد مثل مولفه های اقتصادی، اجتماعی، سیاسی، اقلیمی و...

محیطی هم وجود دارد که محیط حرفه ای فعالیت ها است که به نام محیط اختصاصی معروف است؛ یعنی جای عرضه تولید و محصول ما. این محیط در حوزه صنایع مختلف متفاوت است اما محیط عمومی همه صنایع یکی است. در این محیط مهمترین مولفه ها در درجه اول رقبا هستند و بعد مشتریان، قانون گذاران، عرضه کنندگان مواد اولیه، توزیع کنندگان و...

اگر شدت محرک ها ضعیف باشد یعنی اثرگذاری آن کم است و تقریباً عدم اطمینان وجود نخواهد داشت. متغیرهای محیطی محدود و کم هستند و دچار تغییرات کم و کندی می شوند.

اما اگر شدت محرک ها قوی باشد، محیط پویا خواهد بود. متغیرهای محیطی و تغییرات آنها نیز زیاد خواهد بود. در این محیط عدم اطمینان بالا است و محیط دائماً در حال تغییر است.

نظریات طبقه بندی محیط

۶- رنیارد و همکاران

محیط با برنامه : در این محیط بیشتر رفتارها ، کردارها ، عملیات و تصمیم ها بر اساس برنامه ریزی است لذا محیط فضای برنامه ای به خود می گیرد.

• شناسایی محیط با:

- ماهیت تصمیم ها در جهت گیری رویدادهای آتی و هدف های عالی سازمان
- میزان گرایش تصمیم گیران به هدف و آرمان گرایی
- درجه رسمیت روابط سازمان ها و ساختارهای سازمان

محیط بدون برنامه: در این نوع محیط برنامه ریزی تعریف نشده است. میزان پایبندی مدیران به تدوین برنامه ها بسیار کم است. عملیات و وقوع مسائل از قبل پیش بینی نشده اند.

• شناسایی محیط با

- ماهیت تصمیمات
- نوع نگرش و عاقبت اندیشی
- تکراری بودن یا نبودن تصمیمات
- میزان گرایش تصمیم به منافع فردی و منافع اجتماعی / سازمانی

محیط با ساختار: ماهیت بارز این محیط روشن و واضح بودن هدف ها ، ماموریت ها ، سیاست ها و حتی مسائل و مولفه هاست. از جلوه های دیگر این محیط شفاف بودن سطح وقوع ارتباطات برنامه ها و حتی مسائل است.

محیط بدون ساختار: اگر در محیطی هدفها ماموریت ها سیاست ها و حتی مسائل به طور کامل و واضح تعریف نشده باشند نمی توان آن ها را فهمید یا درک کرد.

- محیط هایی که بیشتر جنبه گذر از مرحله ای به مرحله دیگر را دارند دچار بی ساختاری می شوند. هرچه میزان پایبندی مدیران سازمان به فرهنگ سازمانی بیشتر شود از میزان تشتت بی ساختاری محیط کاسته می شود

۲۹

رنیارد و همکاران محیط را به 4 بخش تقسیم کرده اند:

• محیط با برنامه

ترسیم برنامه ریزی خودمان از محیطی آرمانی که می خواهیم اتفاق بیافتد برمی گردد. (محیط پایدار) همچنین ساختار مناسب برای رسیدن به هدف را انتخاب و آن را پیاده سازی می کنیم.

- مثل ماکروسافت که خودش محیط را طراحی می کند و تعیین می کند در کدام مناطق جغرافیایی و برای کدام قشر از جامعه محصول تولید کند؛ سپس محیط خود را ترسیم می کند و رقبايش را پیش بینی می کند.

فرق این محیط با محیط پایدار این است که در آنجا عوامل محیطی وجود دارد، ولی در این محیط برای آینده ای که هنوز عوامل محیطی اش به وجود نیامده، برنامه ریزی می کنیم تا به محیط دلخواه خود برسیم.

• محیط بدون برنامه

در این محیط به دلیل تعدد مولفه های محیطی غیرقابل پیش بینی، برنامه ریزی تعریف نشده است و مدیران هم نمی توانند به تدوین برنامه ها متعهد و وفادار باشند. تصمیم گیری در این محیط بسته به شرایط اتخاذ می شود. (مدیریت اقتضایی)

• محیط با ساختار

در این محیط همه چیز ساختار یافته و مشخص است. تمام مولفه های محیطی وضعیت روشنی دارند. در این محیط ممکن است ناپایداری هم داشته باشیم؛ یعنی با اینکه متغیرهای محیطی شناخته شده هستند، ولیکن ممکن است متغیرهای جدیدی وارد محیط شوند که باعث ناپایداری در محیط شوند.

- مثلاً اگر رقیب داریم، اهداف، مأموریت و سیاست های آن رقیبان کاملاً مشخص است.

• محیط بدون ساختار

در این محیط متغیرها مشخص است ولی قابل فهم و درک نیست.

- مثلاً ما نمی توانیم اهداف و سیاست های رقیب را تشخیص دهیم یا نمی توانیم منحنی روند تورم را ترسیم کنیم.

در محیط های بدون ساختار، زمانی توجه ما بیشتر جلب می شود که در مرحله گذر قرار بگیریم.

محیط پایا و محیط ناپایا

اساساً زمانی که هر یک از محیط ها شرایط زیر را داشته باشند پایا هستند و گرنه ناپایا شناخته می شوند:

- پذیرش عناصر محیطی برای بقا
- پذیرش نقش ها ، مسئولیت ها و فعالیت در چارچوب اختیارات تعریف شده
- تبعیت و پایبندی از معیارها و ضوابط برنامه های مدون و حتی نامدون
- گردش واضح اطلاعات در سطح سلسله مراتب عمودی و افقی سازمان/محیط
- بالا بودن اعتماد عناصر درون محیطی به یکدیگر
- میزان دستیابی به هدف ها و افزایش منافع و فواید
- میزان استقلال و اندیشه گرایی اعضای محیط
- میزان تغییر و پیچیدگی مولفه های دانش و فناور ها و سطح پذیرش سازمان ها
- توانمندی و میزان معیارهای آرامش بخش محیط

هرچه میزان پایبندی مدیران به تصمیم های متخذه و معیارهای پذیرش تصمیم ها بیشتر باشد محیط پایایی بالاتری دارد .

۳۰

این تقسیم بندی شبیه تقسیم بندی محیط پایدار و ناپایدار است.

در محیط پایا مولفه ها و عناصر محیطی شفاف است و نقش هر مولفه محیطی تعریف شده است و تمام این مولفه ها از معیارها و ضوابطی پیروی می کنند؛ یعنی داده ها و گردش داده ها و اینکه کدام مولفه ها فعال هستند در این محیط مشخص است و عناصر درون محیط به هم اعتماد دارند؛ یعنی همدیگر را می شناسند و داده های یکدیگر را می پذیرند. در این محیط مشخص است که هر يك از رقبای چگونه به اهدافش دسترسی پیدا می کند و منافعی را افزایش می دهد. هر يك از این متغیرهای محیطی دارای استقلال هستند؛ یعنی قابل تفکیک از هم هستند و میزان اثرگذاری هر يك از مولفه ها مشخص است.

مدیران با معیارهای مشخصی در این محیط تصمیم گیری می کنند. می توانیم بگوییم که هرچقدر مدیران با معیارهای مشخص تصمیم گیری کنند، محیط پایاتر است.

همه چیزهایی که در محیط پایا مشخص می شود، برعکس آن می شود محیط ناپایا.

تئوری های شناخت محیط و تصمیم گیری در آن

۱- تئوری آشوب

• ادوارد لورنز

۲- تئوری سطل زباله (Garbage can)

- تئوری پردازان: کوهن، مارچ و السن
- آنان با استفاده از این مدل می خواستند تصمیم گیری در شرایط بسیار مبهم و بی نظم را توصیف کنند

۳۱

تئوري هاي شناخت محيط و تصميم گيري در آن اين مفهوم را مي رساند كه:

در محیط ناپایدار و یا ناپایا، مدیریت چگونه می تواند تصمیم گيري کند؟

تئوري آشوب يعني هر بي نظمي، داراي يك نظم دروني است كه درك درست آن مي تواند به مدیریت درست در شرایط نامساعد كمك كند.

تجزیه و تحلیل محیطی

- هدف از تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی و شناخت عواملی است که به نوعی بر فعالیت و عملکرد سازمان تأثیر می گذارند. این عوامل گاهی با محیط داخل سازمان ارتباط پیدا می کنند و گاهی به محیط خارج از سازمان مربوط می شوند.

۳۲

هدف از تحلیل محیط این است که محیط را تجزیه و تحلیل کنیم؛ یعنی محیط را رصد کرده و مولفه هاي محیطي که روي عملکرد موسسه یا شرکت ما تأثیر میگذارند را بشناسیم و تشخیص دهیم این مولفه ها به داخل سازمان مربوط است یا خارج سازمان. آنگاه با مدیریت کردن این تغییرات، سازمان را به سمت اهداف هدایت کنیم.

تجزیه و تحلیل راهبردی

- در محیط چه فرصت هایی وجود دارد؟
- چه تهدیداتی برای توفیق سازمان وجود دارد که باید از آن ها اجتناب کرد؟
- در مسیر تحقق رسالت و چشم انداز سازمان از چه قوت ها (شایستگی های ممتاز و مزیت رقابتی) برخوردار است که می تواند به آن ها تکیه کند؟
- ضعف های سازمان که مانع توفیق آن می شوند کدامند؟

۳۳

منظور از تجزیه و تحلیل راهبردی، مدیریت استراتژیک است؛ زیرا در مدیریت استراتژیک باید تجزیه و تحلیل راهبردی انجام داد.

در تجزیه و تحلیل استراتژیک، **در محیط خارجی** به دنبال **کشف فرصت های** موجود در محیط برای پیشبرد اهداف سازمانی، و به دنبال **شناخت و اجتناب از تهدیدهای** موجود در محیط برای مقابله با خطرات پیرامون سازمان پرداخت ؛ و همچنین **در محیط داخلی** به بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان برای عملکرد بهتر در جهت تحقق اهداف و چشم انداز می پردازیم.

- مثلاً در شرکت فولاد اهواز ، نقطه قوت این است که فضای خوبی برای گسترش تولید دارد. نقطه ضعف این است که فناوری خوب و به روزی ندارد. فرصت برای این شرکت صادرات محصولات به بازار عراق است ؛ و رکود ساختمان سازی نوعی تهدید برای آن محسوب می شود.

لزوم تجزیه و تحلیل محیطی در برنامه ریزی استراتژیک

- مطالعه و تجزیه و تحلیل محیط سازمان ها، **شناخت راهبردی** یا شناخت استراتژیک نام دارد و بر اساس این شناخت میزان تحقق اهداف تعیین شده مشخص خواهد شد.
- تجزیه و تحلیل محیطی در سازمان‌هایی که فرآیند مدیریت استراتژیک در آنها به اجرا درآمده است هدف دیگری را دنبال می‌نماید. تجزیه و تحلیلی محیطی در این سازمان‌ها به منظور درک بهتر رویدادهای درون سازمانی و افزایش تناسب استراتژی‌های اتخاذ شده با محیط سازمانی انجام می‌گیرد.

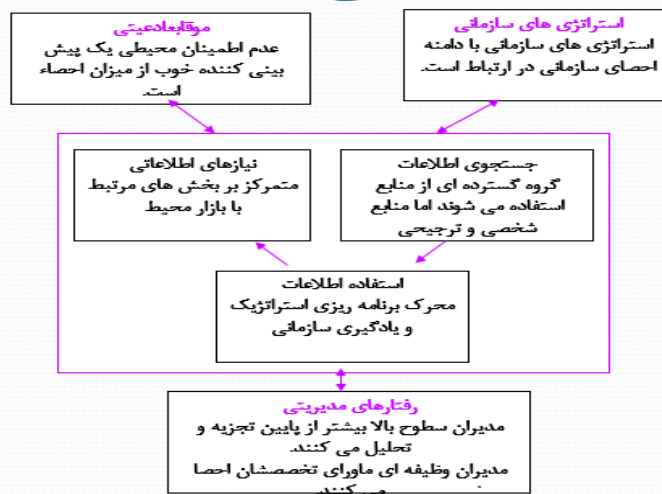
۳۴

به میزانی که شناخت استراتژیک بیشتر شود، اهداف بهتر محقق خواهند شد.

هر کجا برنامه ریزی استراتژیک داریم، یکی از کارهای ضروری که باید انجام دهیم، تجزیه و تحلیل محیط است؛ یعنی **تجزیه و تحلیل راهبردی به منظور مدیریت استراتژیک تغییرات محیطی**.

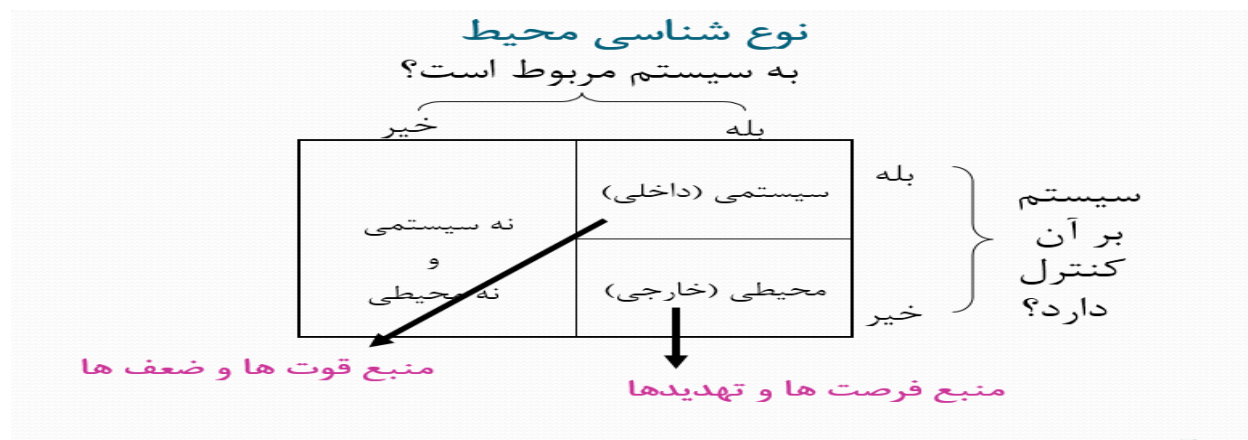
یکی دیگر از اهداف ما این است که استراتژی‌هایی برای سازمان تدوین کنیم که سازگاری بیشتری با محیط داشته باشند؛ عبارتی منعطف باشند.

چارچوب مفهومی احصای محیطی



۳۵

مفهوم کلی تحلیل محیط این است که **تکلیف مدیریت خود را مشخص کنیم**؛ برای این کار باید با **بررسی محیط، نیازهای اطلاعاتی خود را تامین کنیم**، سپس **استراتژی تدوین کنیم** و در چارچوب استراتژی که تدوین کردیم **بر عدم اطمینان محیطی غلبه کنیم**. ما باید دقت کنیم که کسب و کارمان در چه فضایی قرار دارد تا آن فضا را ارزیابی کنیم.



در بررسی محیطی باید به این توجه داشته باشیم که مولفه های تاثیر گذار بر شرکت یا سازمان ما به کدام بخش مربوط می شود، بخش داخلی سازمان یا بخش خارجی سازمان.

اگر تاثیر بر محیط داخلی باشد، به دنبال بررسی قوت ها و ضعف ها هستیم ؛ و **اگر تاثیر بر محیط خارجی باشد** به دنبال ارزیابی فرصت ها و تهدیدات هستیم.

بعبارتی اگر سازمان بر آن مولفه ها کنترل داشته باشد، به این مفهوم است که آن مولفه ها مربوط به محیط داخلی سازمان است ؛ و اگر سازمان بر آن مولفه ها کنترل نداشته باشد، به این مفهوم است که آن مولفه ها مربوط به محیط خارجی است.

تجزیه و تحلیل درونی سازمان (ارزیابی محیط درونی)

- تجزیه و تحلیل و ارزیابی درونی یک سازمان یا موسسه تلاشی برای در میان گذاشتن هویت آن است.
- هر سازمانی در قلمرو واحدهای وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است. در عین حال نقاط قوت و ضعف همه دوایر و واحدها یکسان نیست.
- به هنگام تعیین استراتژی ها و اهداف تلاش می شود از نقاط قوت داخلی سود جسته شود (تقویت شوند) و نقاط ضعف حتی المقدور از بین برده شوند.
- مورد ارزیابی قراردادن محیط درونی موسسه در هر زمان یک ابزار فرصت دهنده برای تشخیص خطاها و اصلاح آن به شمار می آید.

ارزیابی درونی يك سازمان، تلاشی است برای در میان گذاشتن هویت آن سازمان. درواقع با بررسی محیط درونی سازمان اشکالات کار را پیدا کرده و آن ها را اصلاح می کنیم.

هر سازمان در واحدهای وظیفه ای خود دارای نقاط قوت و ضعف است.

از دید مدیریتی به این دلیل به تجزیه و تحلیل محیط درونی سازمان می پردازیم که با پیدا کردن نقاط قوت، آنها را تقویت کنیم و با پیدا کردن نقاط ضعف، آنها را تضعیف کرده و یا حتی از بین ببریم.

سلسله مراتب دارایی شرکت

عواملی که سبب ترجیح یا برتری سازمان نسبت به رقیب می شود

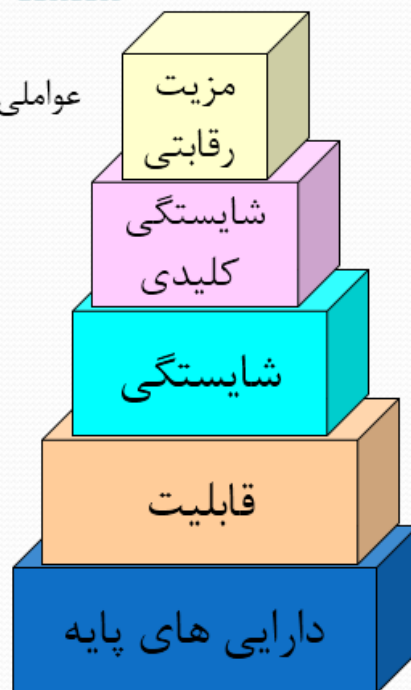
شایستگی های سازمان در CSF ها

عواملی که برای مشتری ارزش می سازد

عواملی که امکان ایجاد ارزش برای مشتری را داشته باشد

دارایی: هرچیز با ارزش که قابل در اختیارگیری باشد

یعنی دیگران برای دستیابی به آن نیازمند مجوز از ... باشند



۳۸

سلسله مراتب نقاط قوت سازمان به منظور دستیابی به مزیت رقابتی عبارتند از:

در هر سازمان هر چیز با ارزشی که در اختیار داریم مثل امکانات عمومی، **دارایی پایه** محسوب می شود که **پایین ترین سطح دستیابی یا عدم دستیابی به مزیت رقابتی است.**

این دارایی های پایه ظرفیتی دارد که میتواند برای مشتری ارزش داشته باشد، پس می تواند به **قابلیت** تبدیل شود؛ یعنی قابلیت هایی که می تواند برای ما تولید محصولی کند که مشتری داشته باشد.

قابلیت می تواند با **خلق ارزش برای مشتری**، تبدیل به **شایستگی** شود، یعنی به تولید محصولی بپردازیم که برای متقاضیان، خاص است.

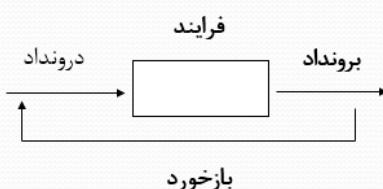
از بین شایستگی های موجود، یکسری **شایستگی های کلیدی** وجود دارد که باعث جذب مشتریان میشود.

کشف این شایستگی های کلیدی می تواند ما را به **مزیت رقابتی** برساند؛ یعنی جایگاهی که سبب برتری شرکت ما نسبت به رقبا می شود.

ابعاد سیستمی ارزیابی عوامل درونی سازمان

لازم است در بررسی محیط داخلی سازمان عوامل و زمینه های حاوی قوت ها و ضعف ها از چهار بعد زیر مد نظر قرار گیرند:

- درونداد
- فریند
- برونداد
- بازخورد



۳۹

از آنجا که هر سازمان متشکل از یک سیستم (ورودی ها ، خروجی ها و فرایند) است که با یک فیدبک سنجیده می شود، پس **باید** **نگاهمان به سازمان هم سیستمی باشد** و در همین چهار حوزه به دنبال کشف نقاط قوت و ضعف سازمان باشیم؛ زیرا عملکرد ما تعیین کننده این است که در هر بخش دچار ضعف هستیم یا قوت.

- مثلاً ممکن است محصول تولیدی ما (در قسمت برون داد) فروش مناسب نداشته باشد، در این صورت فرایند ما جزء نقاط ضعف سازمان محسوب می شود یعنی نحوه تولید، استفاده از فناوری ها و ... و حتی قیمت گذاری اشکال داشته است که محصول تولیدی ما نسبت به رقبا فروش کمتری دارد.
- یا برای تولید و عرضه لبنیات (در قسمت درون داد)، گاو داری تهیه کرده باشیم؛ که طبعاً جز نقاط قوت سازمان محسوب می شود. از طرفی اگر همین شیر را گرونتر از سایر دامداری ها در بیاورد، جزء نقاط ضعف سازمان محسوب می شود.

نکته مهم تحلیل محیط داخلی برای کشف نقاط قوت و ضعف این است که:

1. **نگاهمان به سازمان، سیستمی باشد.**
2. **و به دنبال کشف شایستگی های کلیدی در سازمان باشیم.**

بررسی عوامل درونی سازمان

• برخی زمینه ها یا شرایطی درونی سازمان که می توانند حاوی قوت و ضعف هایی باشند عبارتند از:

- اهداف و مأموریت ها
- ساختار سازمانی و ویژگی های آن
- مدیریت (برنامه ریزی . سازماندهی و هماهنگی . انگیزش . مدیریت منابع انسانی . کنترل)
- نیروی انسانی (جذب . گمارش . نگهداری . توسعه . آموزش)
- وضعیت فرهنگ سازمانی
- وضعیت عملیات (فرآیند . ظرفیت . مقدار فعلی نیروی عملیاتی و پشتیبانی . کیفیت)
- رابطه بین واحدهای وظیفه ای سازمان
- تحقیق توسعه و تحول در سازمان
- سیستم های جمع آوری و پردازش اطلاعات
- وضعیت مالی و تدارکاتی سازمان
- توزیع جغرافیایی موضوعی و... خدمات و فعالیت ها

۴۰

برای کشف نقاط قوت و ضعف، باید به بررسی حوزه های زیر بپردازیم:

اهداف و مأموریت ها:

- مثلاً آتش نشانی که ممکن است هدفش را بر مبنای **پیشگیری از وقوع آتش** بگذارد و یا ممکن است هدفش را **مقابله با آتش سوزی پس از وقوع** بگذارد. هر دو هدف در راستای مأموریتش است، اما وظایف تعریف شده برای هر کدام جدا است؛ که اگر وظایف درست اجرا شوند جزء نقاط قوت سازمان است، و اگر اولویت تمرکز بر سایر وظایف باشد جزء نقاط ضعف آن محسوب می شود.
- اگر هدف پیشگیری از وقوع آتش باشد و تمرکز سازمان به خدمات پس از وقوع آتش باشد، ضریب تمرکز بر پیشگیری کاهش میابد و همین امر جز نقاط ضعف سازمان است.

ساختار سازمانی و ویژگی های آن:

ساختار سازمانی بستر انجام کارها را از طریق تشکیلات فراهم میکند و انواع گوناگونی دارد از جمله: هرمی، تخت، ماتریسی، ستاره ای و... . ساختار سازمانی سنتی مبتنی بر نیروی انسانی بوده است، اما ساختار سازمانی جدید مبتنی بر فناوری واقع شده است.

ساختار سازمانی تا جاییکه بتواند اهداف را محقق کند، ساختار خوبی است؛ اما اگر خودش بشود هدف یا جلوی تحقق اهداف را بگیرد، ساختار نامناسبی است.

یکی از کارهایی که شرکت ها برای مقابله با فساد و افزایش میزان شفافیت و اجرای بهتر مأموریت ها و تحقق اهداف، می توانند به آن بپردازند، **اطلاح ساختار سازمانی** است.

- مثلاً ساختار شرکت بیمه که براساس روند طولانی اداری و بازدهیهای مکرر اقدام به پرداخت خسارات کند، ممکن است رضایت مشتری را از دست بدهد؛ درحالی که می تواند با تکیه به فناوری، پیچیدگی های اداری را کم کند و ساختار خود را ساده کند تا منجر به جلب رضایت مشتری گردد.

مدیریت:

نحوه اداره و چگونگی جهت دهی سازمان به سمت تحقق اهداف است. مدیریت امری فردی نیست بلکه سیستمی است متشکل از برنامه ریزی، سازماندهی، نحوه ایجاد انگیزش، مدیریت منابع انسانی و کنترل و نظارت بر همه این امور است.

بررسی **موفقیت و یا عدم موفقیت مدیریت**، می تواند نشانه ضعف یا قوت سازمان باشد و حائز اهمیت است.

نیروی انسانی:

هنر جذب و به کارگیری افراد شایسته در کار مرتبط که منجر به ارتقاء فردی و سازمانی شود نقطه قوت هر سازمانی است؛ و بالعکس استفاده از افراد در پست هایی که متناسب با تخصص و مهارتشان نباشد، اتلاف نیروی انسانی است که باعث عملکرد ضعیف سازمان می شود و جزء نقاط ضعف به حساب می آید.

- مثلاً در شرکت موفق با تعداد زیادی پرسنل متخصص و عالی که طی زمان دچار افت و رکود شده است و مجبور است تا حوزه های کاری خود را کوچکتر کند، نگهداشتن حجم زیادی از پرسنل، هم منجر به تحمیل هزینه های اضافی برای سازمان است و هم اتلاف نیروی انسانی را در بر دارد.

وضعیت فرهنگ سازمانی:

در سازمان هایی که فرهنگ کار حاکم است و محور فعالیت ها حول محور ارزش کار صورت می پذیرد و میزان حقوق براساس برآورد کاری تعیین می شود، عامل قوت جلوه گر می شود، اما در سازمان هایی که ساختار حقوق و دستمزدی بر اساس خضوع طراحی شده، فرهنگ سازمانی دچار ضعف است زیرا منجر به از زیر کار در رفتن پرسنل به هر دلیلی می شود.

- مثلاً در ایام محرم، در شرکت های خصوصی کمتر شاهد برگزاری زیارت عاشورا در زمان کاری هستیم، زیرا در شرکت های خصوصی فرهنگ کاری بر مبنای ارزش کار است. در صورتی که در اکثر شرکت های دولتی که فرهنگ سازمان بر مبنای ساعت کاری است، کارمندان برای وقت گذراندن رو به برگزاری چنین مراسمی می آورند.

وضعیت عملیاتی:

یعنی فرایند انجام کارهای شرکت چگونه است.

اگر انجام کارها به صورت بهینه باشد، وضعیت عملیاتی جزء نقاط قوت سازمان محسوب می شود؛ اما اگر کارها به تعویق بیافتند یا سرسری گرفته شود، وضعیت عملیاتی جزء نقاط ضعف سازمانی است.

- مثلاً اگر تولید شما همراه با ضایعات زیادی باشد، شرکت با ضرر سنگینی رو به رو می شود و عامل ضعف سازمانی، طراحی غیر اصولی و یا عدم مدیریت درست فرایند است. از طرفی شرکتی که بتواند از میزان ضایعات کاری خود بکاهد، نقاط قوت سازمان را پررنگتر کرده است.

رابطه بین واحدهای وظیفه ای سازمان:

سازمان متشکل از بخش های مختلفی است از جمله: بخش تولید، بخش مالی، بخش نیروی انسانی، بخش اداری و...

تعریف چگونگی رابطه آنها با هم تعیین کننده نقاط قوت و ضعف سازمان است. بطوریکه **اگر بخش های مختلف سازمان با هم رابطه مثبت و هماهنگ داشته باشند**، مزیت سازمان است؛ و **اگر با هم در تضاد و مقابله باشند**، ضعف سازمان محسوب می شود، زیرا برای تنش زدایی بین بخش ها نیاز به آقا بالاسر دارند.

تحقیق و توسعه و تحول در سازمان

سازمان برای تحقق اهدافش نیاز به واحدهای R&D دارد. یعنی به میزان تحول در سازمان، باید **واحدهای تحقیق و توسعه فعال و کاربردی وجود داشته باشد تا معضلات سازمان را رفع کنند**.

در همه شرکت ها ممکن است واحد تحقیق و توسعه وجود داشته باشد، اما این واحد در همه سازمان ها متناسب با هدف سازمان فعالیت نمی کنند و کاربردی نیستند.

- مثلاً محصول تولیدی شما، مورد استقبال مشتریان قرار نمی گیرد. کشف چرایی و راهکار آن وظیفه واحد تحقیق و توسعه است که اگر بتواند ایجاد تحول مثبت کند، نقطه قوتی است برای سازمان؛ اما اگر سازمان فاقد واحد تحقیق و توسعه باشد یا این واحد نتواند ایجاد خلاقیت و نوآوری در جهت رفع معضل کند، نقطه ضعف سازمانی است.

سیستم های جمع آوری و پردازش اطلاعات:

چگونگی نحوه جمع آوری و ورود داده ها به سیستم و عملیات پردازش آنها برای تبدیل به اطلاعات، هم می تواند جزء نقاط قوت یا ضعف سازمانی مورد ارزیابی قرار گیرد.

وضعیت مالی و تدارکاتی سازمان:

به این معنا است که آیا نقدینگی سازمان به اندازه ای هست که بتواند فعالیت ها و فرایند تولید را پشتیبانی کند یا خیر. بعبارتی به **بررسی جریان گردش نقدینگی و نحوه تدارکات در سازمان** می پردازد که اگر در جهت تحقق اهداف سازمانی باشد جزء نقاط قوت است و اگر در موارد دیگر هزینه شود نقطه ضعفی است برای سازمان.

توزیع جغرافیایی موضوعی و... خدمات و فعالیت ها:

به بررسی ضعف و قوت این می پردازد که **همه فعالیت های سازمانی در یک نقطه انجام می گیرد یا پخش است بین کلیه شعبات خود در کلیه نقاط جغرافیایی**.

- مثلاً شرکتی مثل پگاه در اقصی نقاط ایران شعبه دارد اما برخی شرکت ها فقط در یک نقطه جغرافیایی فعال هستند.

نیروی انسانی به عنوان مهمترین شایستگی کلیدی

- نیروی انسانی منبع و راهبردی ترین سرمایه سازمان محسوب می گردد
اگر واجد شایستگی های زیر باشد:
- دانش و معلومات حرفه ای
- مهارت های تخصصی
- بینش و نگرش
- ویژگی های شخصیتی
- اعتبار عمومی
- اعتبار حرفه ای
- ویژگی های جسمانی

۴۱

نیروی انسانی در همه سازمان ها مهمترین نقش را دارند و به عنوان سرمایه انسانی شناخته می شوند، اما برخی از کارکنان که دارای ویژگی های خاص و معلومات حرفه ای هستند، افراد شایسته کلیدی سازمان شناخته می شوند.

- مثلاً نقش مهم نیروی انسانی در خدمات درمانی، که پزشکان افراد شایسته کلیدی در بیمارستان ها معرفی می شوند.

مهمترین ویژگی هایی که افراد شایسته محور را از سایرین جدا می کند عبارتند از:

* دانش و معلومات حرفه ای	* مهارت های تخصصی	* بینش و نگرش
* ویژگی های شخصیتی	* اعتبار عمومی	* اعتبار حرفه ای
* ویژگی های جسمانی		

ژاپنی ها با وجودی که هیچ منبع مادی نداشتند اما زمانی پیشرفت کردند که تنها سرمایه ای که داشتند (نیروی انسانی) را بگونه ای بار آوردند که مهمترین منبع باشد تا به وسیله آن بتوانند به همه چیز دست پیدا کنند.

مهمترین هنر سازمان ها این است که چگونه نیروی انسانی را تبدیل کنند به شایستگی محوری یا شایستگی کلیدی سازمان.

برخی راه های شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان

- مقایسه با عملکرد گذشته سازمان
- ارزیابی خدمات سازمان و نظرات دریافت کنندگان خدمات
- مقایسه با حریفان و رقبا
- مقایسه با عوامل کلیدی موفقیت در انجام مأموریت و دستیابی به مطلوبیت های استراتژیک

۴۲

شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان، يك ضرورت مهم براي هر سازماني است. براي ارزيابي خود ، عملكردها و حتي سازمان ، نیازمند به شیوه هایی هستیم که به آن اشاره می کنیم.

• مقایسه با عملکرد گذشته سازمان

در هر شرایط اولین و منطقی ترین راه برای بررسی وضعیت، مقایسه عملکرد فعلی با گذشته است. این بررسی شبیه به پیدا کردن نقاط قوت و ضعف است با این تفاوت که باید میزان پیشرفت و پسرفت کار خود را در مدت معین بررسی کنیم.

• ارزیابی خدمات سازمان و نظرات دریافت کنندگان خدمات

یکی از مهمترین راه های کشف نقاط قوت و ضعف سازمان، ارزیابی میزان رضایت مشتریان از محصولات و خدماتی است که توسط سازمان ارائه می شود. زیرا رضایت مشتریان می تواند وفاداری آنان را به همراه داشته باشد؛ و عدم رضایت مشتریان باعث بی اعتبار شدن برند و سازمان می شود.

• مقایسه با حریفان و رقبا

یکی دیگر از راه های ارزیابی عملکرد سازمان، مقایسه شرکت خود با شرکت های هم صنعت و رقیب خود است. همانگونه که ورزشکاران خود را با حریفان هم وزن و هم گروه خود می سنجند، سازمان ها نیز باید کلیه فرایندهای محصول، خدمت، کیفیت، قیمت، میزان فروش و ... را نسبت به رقبای خود بسنجند.

• مقایسه با عوامل کلیدی موفقیت در انجام مأموریت و دستیابی به مطلوبیت های استراتژیک

یکی از ارزیابی های نسبتاً ساده برای بررسی نقاط قوت و ضعف سازمان ها، بررسی این است که چقدر شرکت به تحقق اهداف و مأموریت های خود نائل شده است.

- مثلاً آشنشانی آیا توانسته برای مهار يك آتش سوزي به موقع برسد و اقدام کند یا خير؟

منظور از بررسی محیط خارجی

- تغییر و تحولات نه تنها یک سری فرصت ها و امکانات را به موسسه عرضه می کند بلکه منبع خطر و مشکلات نیز می تواند باشد. به همین سبب تعقیب رخدادهای محیط بیرونی برای مدیران موسسات اهمیت حیاتی دارد.
- ما در بررسی محیط خارجی در پی یافتن و شناسایی فرصت ها و تهدیدهای مرتبط با سازمان هستیم.

۴۴

منظور از بررسی محیط خارجی، تحلیل تغییرات محیط عمومی و عملیاتی مرتبط با سازمان است به منظور کشف فرصت ها و یا جلوگیری از تهدیدها.

هرکجا در محیط و تغییرات محیطی متوجه شدیم که شرایط این تغییرات **کمکی برای پیشرفت سازمان** است، **فرصت** تلقی می شود؛ و هرکجا شرایط را **مخالف با روند دستیابی به اهداف سازمان** دیدیم، **تهدید** تلقی می شود.

تهدید

تهدید برآیند وضعیتی است که عوامل محیطی بر خلاف خواسته ما و خارج از کنترل عمل می کنند و از این حیث روند امور مطلوب ما نیست و احتمال آشفته گی خطر یا زیان برای ما وجود دارد.

بر این اساس :

هر عنصر یا وضعیتی که موجودیت منافع یا ارزش های حیاتی ما را به خطر اندازد تهدید محسوب می گردد.

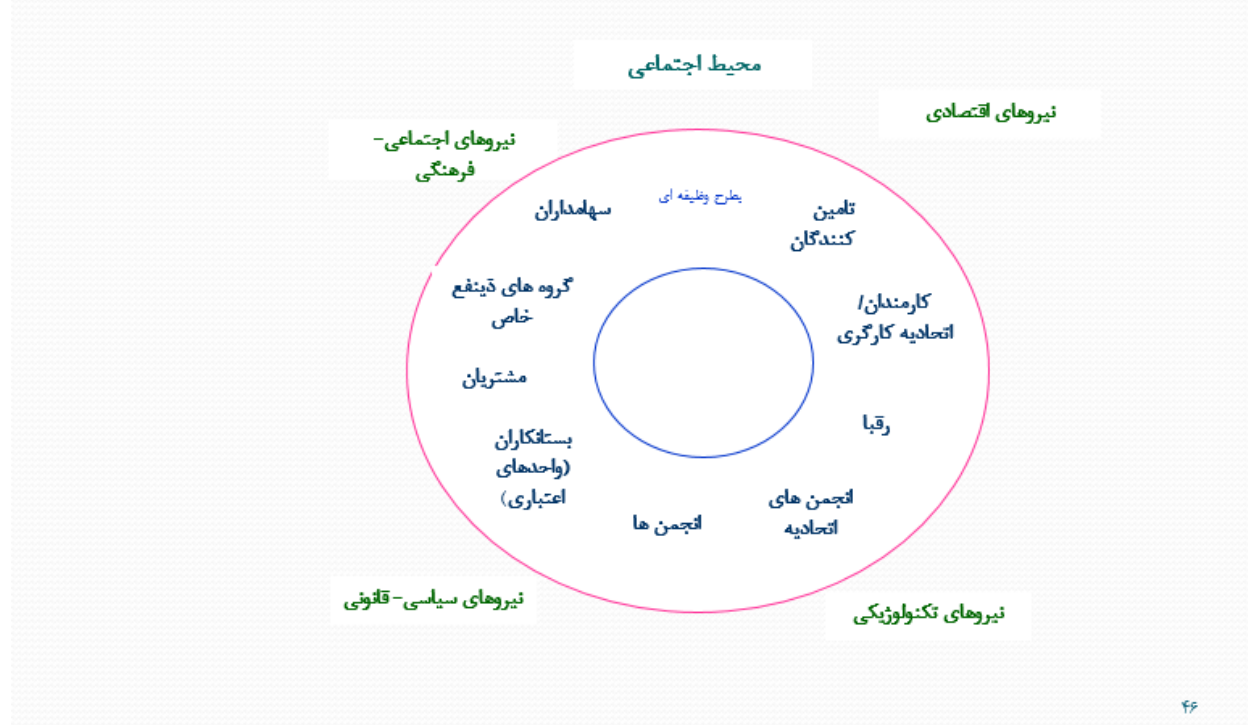
۴۵

تهدید هر اتفاق نامطلوبی است در محیط، که خارج از کنترل شرکت و یا موسسه است و می تواند سازمان را دچار مشکل کند. تهدید می تواند در بازار ما تأثیر گذارد ، یا تولیدات ما را به خطر اندازد ، و یا حتی ممکن است باعث از بین رفتن منابع شود و سازمان را به انحلال بکشاند.

بنابر این هر چیزی که درآمدهای شرکت را تحت تأثیر منفی قرار دهد و یا تقاضای محصولات شرکت را کاهش دهد، تهدید نامیده می شود.

- مثلاً تغییر در یک فناوری در محیط ممکن است محصول را از بازار حذف کند. مثل حذف گوشی های نوکیا ، حذف وایبر
- مثلاً در حوزه گردشگری: در ترکیه یک انفجار رخ می دهد، اما تأثیر آن بر روی پروازهای ایران به استانبول کاملاً محسوس است.
- مثلاً در حوزه قوانین و مقررات: اگر دولتی "قوانین تجاری آزاد" اعلام کند و مرزهای خود را به روی کالاهای خارجی باز کند، برای محصولات داخلی یکباره فضای جدیدی به وجود می آید که ممکن است باعث از بین رفتن بازار انحصاری آن کشور شود.

متغیرهای محیط خارجی



محیط خارجی شامل متغیرهای زیادی است اما نحوه اثرگذاری تغییرات آن بستگی به این دارد که کدامیک از متغیرها به شرکت یا سازمان ما مربوط است.

مولفه های تاثیرگذار بر محیط دور (عمومی):

- * مولفه های اقتصادی
- * مولفه های اجتماعی و فرهنگی
- * مولفه های تکنولوژی
- * مولفه های سیاسی - قانونی

مولفه های تاثیرگذار بر محیط نزدیک (عملیاتی):

- * سهامداران
- * بانک ها
- * رقبا
- * مشتریان و متقاضیان
- * اتحادیه کارگری (قانون کار)
- * تامین کنندگان مواد اولیه

برای ارزیابی محیط خارجی، هم باید محیط دور بررسی شود و هم محیط نزدیک.

برخی روش های سریع و آسان احصای عوامل خارجی

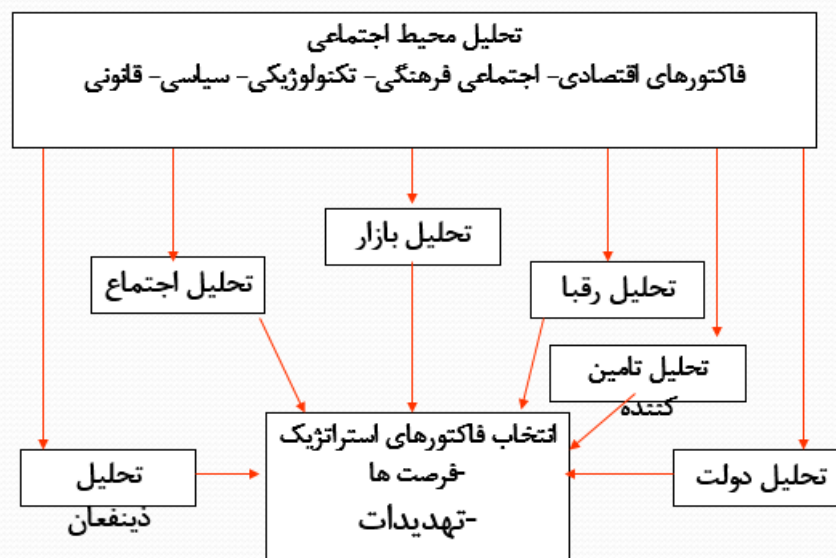
- پیمایش (پرسشنامه - مصاحبه)
- طوفان مغزی
- دلفی
- کارت سفید

۴۷

برای سنجش شاخص های محیط خارجی از روش های زیر استفاده می کنیم:

- **پیمایش (پرسشنامه - مصاحبه)**
در واقع از افراد موثر در محیط ، نظرسنجی می کنیم؛ سپس نظرسنجی ها را جمع کرده و به ارزیابی محیط می پردازیم.
- **طوفان مغزی**
اشتراک گذاری نظرات افراد صاحب نظر طی یک جلسه ، سپس استفاده از جمع بندی نظرات بیان شده.
- **دلفی**
استفاده از نظرات افراد خبره و متخصص که برای سازمان خیلی اهمیت دارند.
- **کارت سفید**
نظرسنجی از افراد صاحب نظر بدون آشکار کردن نظراتشان برای همدیگر ، و بکارگیری ارزیابی شخصی از نظرات بیان شده

مدیران چگونه می توانند فاکتورهای استراتژیک خارجی را شناسایی کنند



۴۸

خود مدیران نیز می توانند عوامل مهم در محیط عمومی را که مرتبط با شرکت است، ارزیابی کند.

مولفه ها که برای ارزیابی شخصی مدیران از محیط خارجی حائز اهمیت است، چون باید همیشه در این حوزه ها به دنبال کشف فرصت ها و تهدیدها باشد و آن را **عوامل استراتژیک** می نامند، عبارتند از:

*** دولت * تامین کننده * رقبا * بازار * اجتماع (فرهنگ) * ذینفعان**

• تحلیل دولت

تحلیل دولت به مفهوم تحلیل و بررسی سیاست های اتخاذ شده ، خط مشی ها ، استراتژی ها و قوانین و مقرراتی است که دولت ها وضع می کنند برای اداره اقتصاد کشور، که به نوعی بر شرکت و فعالیت های شرکت تاثیرگذار است. مدیران باید نسبت به هر تحلیلی از وضع موجود، سیاست های خاصی را برای شرکتشان برنامه ریزی کنند.

- مثلاً سیاست دولت فعلی مبنی بر گسترش تعاملات با سایر کشورها و باز کردن اقتصاد است؛ در صورتیکه سیاست دولت پیشین مبنی بر محدود شدن روابط خارجی و بسته شدن فضای اقتصاد باز بود.
- مثلاً سیاست دولت فعلی کاهش تورم است و اینکه نرخ ارز تغییر فاحش نخواهد کرد؛ در صورتی که در دولت پیش سیاست ها کاملاً برعکس بود.

• تحلیل بازار

هرکجا که کالای ما و رقبا در آن عرضه می شود، بازار نامیده می شود. از این تعریف مشخص است که بازار هر صنعت، متفاوت است.

- مثلاً بازار شرکت های صنایع غذایی با حمل و نقل، و یا مطبوعات متفاوت است.

مفهوم تحلیل بازار، تحلیل این است که کالای ما در این بازار روند رو به توسعه دارد یا رو به کاهش، مشتریان در این بازار رو به افزایش هستند یا کاهش، تقاضا برای محصول ما زیاد است یا کم.

• تحلیل رقبا

مفهوم تحلیل رقبا، تحلیل مدیریت رفتار و اقدامات فعلی و در آینده رقبا در حوزه های مختلف است از جمله: رقبا استراتژی خود را تغییر خواهند داد یا خیر، رقبا قصد نوآوری در محصولات خود دارند یا خیر، رقبا چه بخشی از بازار را هدف گرفته اند و...

• تحلیل ذینفعان

منظور از ذینفعان، سهامداران - مشتریان - کارمندان و هیئت مدیره است که نقش مهمی در اجرای برنامه ریزی های صورت گرفته دارند.

سهامداران یعنی صاحبان شرکت؛ که باید مشخص شود به دنبال سرمایه گذاری بیشتر هستند یا به دنبال کسب سود سریعتر. مشتریان یعنی استفاده کنندگان محصولات؛ که باید بررسی شود به محصولات و شرکت وفادارند، یا فقط به دنبال قیمت هستند. کارکنان یعنی تولید کنندگان کالا؛ که باید میزان رضایت و وفاداریشان نسبت به کار را تحلیل کرد و به دنبال افزایش تعهدشان بود.

هیئت مدیره یعنی مجموعه مدیران ارشد؛ که باید بررسی کرد اختیار صدور دستورات کاری، در دست هیئت مدیره است یا مدیر.

• تحلیل تامین کنندگان

مفهوم تحلیل تامین کنندگان، تحلیل تامین کنندگان اطلاعات، مواد خام و اولیه و انرژی است؛ زیرا برای شروع هر کار ابتدا نیاز به اطلاعات است، سپس مواد اولیه برای تولید و در آخر نیاز به انرژی است تا تولید صورت گیرد.

• تحلیل اجتماع

مفهوم تحلیل اجتماع، تحلیل فرهنگ کار موجود در جامعه است که بر کسب و کارها تاثیر دارد. فرهنگی است که بودجه توسعه فعالیت داده می شود یا مشکلاتی برای فعالیت ها ایجاد می کند.

تکنیک های احصای محیط

- تکنیک های احصای محیط داخلی:
 - ماتریس احصای عوامل داخلی (IFE)
 - SWOT

- تکنیک های احصای محیط خارجی:
 - ماتریس احصای عوامل خارجی (EFE)
 - تحلیل اجتماع
 - ارزیابی شبکه های اطلاعاتی
 - روش مطالعه دلفی
 - ماتریس اولویت مباحث
 - مدل پورتر
 - تحلیل رقبا
 - تحلیل ذینفعان

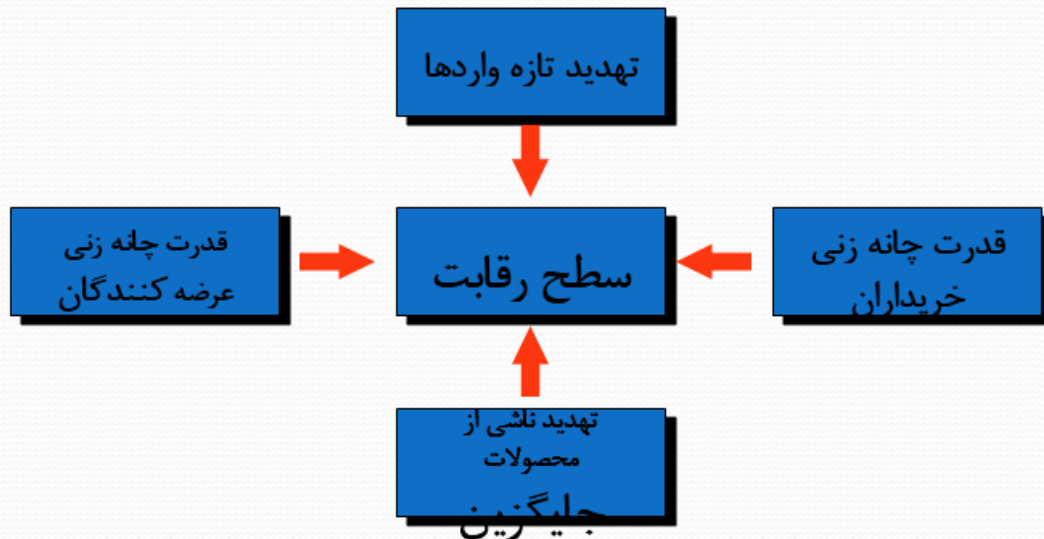
۴۹

به طور خلاصه می توان گفت:

برای ارزیابی عوامل داخلی از ماتریس **SWOT** یا ماتریس **IFE** استفاده می کنیم.

برای ارزیابی محیط خارجی از ماتریس **EFE**، روش **دلفی**، مدل **پورتر**، تحلیل **رقبا**، تحلیل **ذینفعان**، تحلیل **اجتماع**، ارزیابی شبکه های اطلاعاتی و یا ماتریس اولویت مباحث استفاده می کنیم.

مدل رقابتی پورتر



۵۰

اصل حرف پورتر این است که **سطح رقابت چگونه تعیین می شود.**

رقابت در چندین حوزه صورت می پذیرد، اما اینکه رقابت در کدام حوزه اهمیت بیشتری دارد را می گویند سطح رقابت. به همین دلیل باید بر حوزه های زیر تمرکز کرد:

1. رقباتي فعلي
2. رقباتي تازه وارد
3. قدرت چانه زني عرضه کنندگان
4. قدرت چانه زني خریداران
5. محصولات جایگزین

برایند این حوزه ها، سطح رقابت را تعیین می کند.

ماتریس اولویت مباحث

احتمال
رخداد

اولویت بالا	اولویت بالا	اولویت متوسط
اولویت بالا	اولویت متوسط	اولویت پایین
اولویت متوسط	اولویت پایین	اولویت پایین

پایین اثر احتمالی روی شرکت بالا

۵۱

این ماتریس جدولی است از پیش بینی عوامل خارجی که آن رویداد را توسط دو مولفه **احتمال رخداد** و **اثر احتمالی آن روی شرکت**، تحلیل می کند.

- اگر اثر کم باشد و احتمال رخداد بالا باشد، **اولویت متوسط** است.
- اگر اثر کم باشد و احتمال رخداد متوسط باشد، **اولویت پایین** است.
- اگر اثر کم باشد و احتمال رخداد کم باشد، **اولویت پایین** است.
- اگر اثر متوسط باشد و احتمال رخداد پایین باشد، **اولویت پایین** است.
- اگر اثر متوسط باشد و احتمال رخداد متوسط باشد، **اولویت متوسط** است.
- اگر اثر متوسط باشد و احتمال رخداد بالا باشد، **اولویت بالا** است.
- اگر اثر بالا باشد و احتمال رخداد بالا باشد، **اولویت بالا** است.
- اگر اثر بالا باشد و احتمال رخداد متوسط باشد، **اولویت بالا** است.
- اگر اثر بالا باشد و احتمال رخداد پایین باشد، **اولویت متوسط** است.

تعریف محیط کسب و کار

- منظور از محیط کسب و کار، عوامل مؤثر بر عملکرد واحدهای اقتصادی مانند کیفیت دستگاههای حاکمیتی، ثبات قوانین و مقررات، کیفیت زیرساختها و... است که تغییر دادن آنها فراتر از اختیارات و قدرت مدیران بنگاههای اقتصادی است .
- تقسیم بندی محیط کسب و کار:
 - محیط صنعت
 - محیط کلان (ملی و بین المللی)
 - محیط متاثر از حکومت
 - محیط متاثر از بازار

منظور از فضای کسب و کار، عواملی است که بر عملکرد واحدهای اقتصادی (کسب و کارهای کوچک و متوسط) تأثیر تعیین کننده دارند و مدیران سازمان ها، قادر به کنترل و تغییر آن نیستند. مثل قوانین و مقررات کشوری که در مجلس تصویب می شود ، یا چگونگی زیرساخت های کشور (بنگاه ها ، طرح های وام ، اینترنت ، جاده ها ، فرودگاه ها ، آب و برق و شبکه انرژی ، و...) که همه جزء محیط کسب و کار است.

هر محیط کسب و کاری را می توان به 4 بخش تقسیم کرد:

- **محیط صنعت** محیط اختصاصی فعالیت هر صنعت است. محیط پتروشیمی ، صنایع غذایی ، پوشاک
- **محیط کلان (ملی و بین المللی)** محیط اقتصادی موجود در کشور و محیط اقتصادی تعریف شده برای تعامل و گردش اقتصادی بین کلیه کشورها
- **محیط متاثر از حکومت** محیطی که دولت با سیاست های اقتصادی ایجاد می کند.
- **محیط متاثر از بازار** محیطی که محصولات در آن عرضه می شود.

زمینه های نظری و تجربی پیدایش نظریه بهبود محیط کسب و کار

- چین در طول سه دهه بدون خصوصی سازی و تنها با فراهم نمودن محیط مناسب برای بخش خصوصی، سهم بخش خصوصی را از کمتر از ۲۰ درصد در پایان دهه ۱۹۷۰ به بیش از ۷۰ درصد در سال ۲۰۰۴ افزایش داده است.
- اکثر کشورهای اروپای شرقی و شوروی سابق نیز با تکیه بر سیاست خصوصی سازی توانستند در کمتر از چهار سال سهم بخش خصوصی را به بیش از ۸۰ درصد افزایش دهند. اما رشد بخش خصوصی در این کشورها به فاجعه اقتصادی ختم شد.

اکثر کشورها برای توسعه اقتصاد کسب و کار خود، تصمیم به اصلاح محیط کسب و کار گرفتند.

- مثلاً چین، نظام اقتصادی کمونیستی کشور خود را اصلاح و بهبود بخشید؛ یعنی به جای خصوصی سازی کسب و کارها، بستر رشد فرهنگی خصوصی سازی و تجارت آزاد را در کشور پیاده کرد. بنابراین سهم بخش خصوصی را توانست از ۲۰ درصد به ۷۰ درصد افزایش دهد.
- شوروی هم بعد از فروپاشی تصمیم گرفت تا خصوصی سازی کند؛ اما از آنجا که بستر مناسبی را برای خصوصی سازی ایجاد نکردند، با وجود بیش از ۸۰ درصد افزایش سهم خصوصی سازی در کشور طی ۴ سال، کشور شوروی شاهد رشد بخش خصوصی نبود و به همین دلیل هم اقتصاد ملی آن آسیب دید.

نظریه پردازان

- این راهبرد را جوزف استگلیتز برنده نوبل اقتصاد، "رشد بخش خصوصی از پایین" و ژانوس کورنای، اقتصاددانان مشهور دانشگاه هاروارد "رشد طبیعی بخش خصوصی" نامیدند.
- هرناندو دسوتو موسس اندیشه بهبود محیط کسب و کار

بحث محیط کسب و کار توسط افراد مختلفی که عمدتاً در حوزه اقتصاد فعال بودند مطرح شد که از مهمترین آنها می توان به هرناندو دسوتو اشاره کرد.

در واقع **هرناندو دسوتو** موسس اندیشه **بهبود محیط کسب و کار** است.

او پس از بررسی محیط کسب و کار، به این نتیجه رسید که زمینه رشد اقتصادی هر کشور، در گرو بهبود محیط کسب و کار است.

نظریه هرناندو دسوتو

■ "کشورهای جهان سوم و کمونیستی سابق، کم و بیش مشتاقانه، بودجه‌های خود را متوازن کرده، یارانه‌ها را کاهش داده، به سرمایه‌گذاری خارجی خوشامد گفته و موانع تعرفه‌ای را از میان برداشته اند اما پاداش تلاش‌هایشان ناکامی شدید بوده است. به بیان تلخ ماهاتیر محمد نخست وزیر اسبق مالزی، «از روسیه تا ونزوئلا، دهه گذشته عصر مشکلات اقتصادی، درآمدهای ناپایدار، نگرانی و خشم و گرسنگی، شورش و غارت» بوده است... در آمریکای لاتین حمایت از بازارهای آزاد رو به زوال است" (ص ۲۵)

خلاصه نظریه هرناندو دسوتو :

کشورهای جهان سوم سعی کردند خصوصی سازی راه بیاندازند تا اقتصادشان رشد کند و از این رو به سمت تجارت بازار آزاد رو آوردند. اما به دلیل مناسب نبودن بستر زیر ساختی کسب و کار، در رسیدن به هدفشان ناموفق بودند.

هرناندو دسوتو معتقد بود که ما ظرفیت هایی که در خود ملت ها داریم بسیار زیاد است، اما این ظرفیت ها به سمت تولید نمی‌رود مگر این که فضای کسب و کار را اصلاح کنیم.

با اصلاح محیط کسب و کار، سرمایه های داخلی به گردش در می آید و همین امر عامل پیشرفت و توسعه در اقتصاد کشور است. (فرآیند تبدیل پس انداز به سرمایه مولد)

مزیت های راهبرد بهبود فضای کسب و کار

- خصوصی سازی ممکن است با تنش های سیاسی و اجتماعی همراه باشد اما بهبود فضای کسب و کار بدون تنش سیاسی و اجتماعی است.
- بهبود فضای کسب و کار رقابت را تقویت می کند اما خصوصی سازی لزوماً به تقویت رقابت نمی انجامد.
- شرکتهای دولتی محل مناسبی برای جذب و فعالیت مالکان و مدیران خصوصی نیستند

مفهوم بهبود فضاي کسب و کار اين است که هر شخصي بتواند راحت کسب و کاري که مي خواهد را راه اندازي کند.

دولت ها بايد سياست هاشان را به جاي خصوصي سازي، به اصلاح و بهبود فضاي کسب و کار بدون دخالت مستقيم خود، پايه گذاري کنند تا فضاي رقابت براي همه فراهم شود.

خصوصي سازي به تنهائي اهميتي ندارد، مهمترين مسئله توسعه کسب و کار و اقتصاد است.

روش های سنجش و شاخص های محیط کسب و کار و رتبه ایران

- مجمع جهانی اقتصاد
- درجه باز بودن اقتصاد
- کار آیی سیاستها و ساختار دولتی
- بازارهای مالی
- زیر بناها
- فن آوری
- انعطاف ناپذیری نیروی کار
- نهادهای سیاسی و اقتصادی

مجمع جهانی اقتصاد روش هایی را برای پایش محیط کسب و کار اعلام کرده است که عبارتند از:

• درجه باز بودن اقتصاد

به مفهوم **کمرنگی نقش دولت در قیمت گذاری و اقتصاد دستوری** است که نشان دهنده **فضای تعاملی** پیوند زدن اقتصاد به اقتصاد جهانی است.

• کارایی سیاست ها و ساختار دولتی

یعنی چقدر در ساختار دولت **تصدی گری اقتصادی** وجود دارد و چقدر **سیاست گذاری** وجود دارد.

• بازارهای مالی

سیاست های تعیین شده توسط وزارت اقتصاد نسبت به **وضع مالیات ها و عوارض**.

• زیر بناها

وضعیت ارائه **خدمات عمومی** (مثل وضعیت بنادر، راه آهن، حمل و نقل، تامین ارزی و...) در کشور.

• فن آوری

میزان استفاده از فناوری؛ زیرا فن آوری در تولید و توزیع کارها بسیار حائز اهمیت است.

• انعطاف ناپذیری نیروی کار

میزان استفاده یا عدم استفاده از ظرفیت های نیروی کار؛ مثلاً در ایران، قانون کار نه به نفع کارگراست و نه کارفرما

• نهادهای سیاسی و اقتصادی

روش بانک جهانی

- اندازه‌گیری هزینه‌های اداری و زمان سنجی مراحل انجام کار
- ۱. شروع کسب و کار
- ۲. اجرای قراردادهای
- ۳. پرداخت مالیات
- ۴. ثبت دارایی در سازمان ثبت املاک
- ۵. اخذ تسهیلات و اعتبارات
- ۶. حمایت از حقوق سهامداران کوچک
- ۷. پرداخت مالیات
- ۸. تجارت خارجی
- ۹. دسترسی به انرژی
- ۱۰. اعلام ورشکستگی و خاتمه بخشیدن به کسب و کار.

بانک جهانی مولفه‌های مشخصی از فضای کسب و کار را بین کلیه کشورهای تدوین نموده و پایان هر سال رتبه‌بندی کشورها را از بهبود فضای کسب و کار اعلام می‌دارد.

بانک جهانی طی پژوهش‌های خود اعلام داشته که، در کشورهایی که بهبود فضای کسب و کار صورت گرفته، فقر کاهش و رفاه افزایش پیدا کرده است.

بنابر این بانک جهانی معتقد است که اجرای این قوانین ساده، مزایای زیادی را برای بهبود فضای اقتصادی کشورها دارد از جمله افزایش مشارکت، ایجاد فرصت‌های کاری، افزایش حاکمیت قانون، رفتار با احترام‌تر دولت‌ها نسبت به شهروندان

بررسی رتبه ایران در سال ۲۰۱۷ از بین ۱۹۰ کشور:

۱۰۲	۱. شروع کسب و کار :
۷۰	۳. سهولت اجرای قراردادهای :
۱۰۱	۵. اخذ تسهیلات و اعتبارات :
۱۰۰	۷. پرداخت مالیات :
۹۴	۹. دسترسی به انرژی (برق) :
۲۷	۲. اخذ مجوز ساخت :
۸۶	۴. ثبت دارایی در سازمان ثبت املاک :
۱۶۵	۶. حمایت از حقوق سهامداران کوچک :
۱۷۰	۸. تجارت خارجی :
۱۵۶	۱۰. اعلام ورشکستگی و خاتمه بخشیدن به کار :

رتبه ایران نسبت به رتبه پیشین خود در دولت قبلی، ۱۲۰ اعلام شده است که نشان از **بهبود محیط کسب و کار** است.

Factors that impact business

- Legal issues
- Global environment
- Social and cultural factors
- Economic conditions
- Technological factors

عوامل کلان که بر روی کسب و کار تاثیر می گذارند عبارتند از:

- محیط قانونی

منظور بررسی قوانین و مقررات، هم در سطح ملی است و هم در سطح بین المللی. مانند قوانین پول شویی و...

- محیط جهانی

منظور بررسی همه عوامل جهانی در همه حوزه ها است. مثل عوامل اقتصادی، زیست محیطی، اجتماعی و...

- عوامل اجتماعی و فرهنگی

منظور بررسی مولفه های اجتماعی و فرهنگی در سطح ملی و بین المللی است. مانند فرهنگ کاری حاکم بر کشورها و...

- شرایط اقتصادی

منظور بررسی در سطح ملی و بین المللی است. مانند تاثیر میزان تورم در کشورها، قیمت بنزین یا انرژی و...

- عوامل تکنولوژیکی و فناوری

که تاثیر بسیار زیادی بر صنعت و توسعه ملی و فراملی دارد.

Factors that impact business (cont.)

- **Legal issues:** Government requirements and laws, taxes, licensing
- **Global environment:** Off-shoring
- **Social and cultural factors:** Diverse workplace, ethnic diversity of customers, language barriers, different ways of doing business

Factors that impact business (cont.)

- **Economic conditions:** During prosperous times—low unemployment rates, increased investments by individuals, increased spending
- **During adverse conditions:** High unemployment rates, decreased spending, decreased saving
- **Technological factors:** New equipment, new software/hardware

مولفه های مورد بررسی در حوزه عوامل کلان عبارتند از:

- محیط قانونی

نیازمندی هایی که دولت ها دارند (قوانینی که مجالس وضع می کنند) ، مالیات ها ، مجوزهای صادر شده

- محیط جهانی

برونسپاری در مرزهای فراملی ، بررسی محیط زیست بین المللی

- عوامل اجتماعی و فرهنگی

تنوع مکان های کاری ، خُلقیات مشتریان ، موانع زبانی (نحوه ارتباط برقرار کردن) ، شیوه های مختلف انجام کار

- شرایط اقتصادی

وضعیت شرکت در دوران رونق یا رکود ، نرخ بیکاری ، افزایش سرمایه گذاری ، وضعیت هزینه ها. بعبارتی بررسی شرایط کل اقتصاد

- میزان تداوم در دوران رونق و رکود

میزان افزایش یا کاهش نرخ بیکاری ، وضعیت پس اندازها (افزایش بیکاری منجر به کاهش هزینه و پس انداز می شود.) . بعبارتی بررسی شرایط در یک وضعیت بد

- عوامل فناوری

تجهیزات جدید ، سخت افزارها و نرم افزارهای جدید

Reacting to factors

- **Brainstorm ideas for how businesses would react to the factors impacting them.**
 - Legal issues
 - Global environment
 - Social and cultural factors
 - Economic conditions
 - Technological factors

Additional Issues

- **Business ethics**
 - Defined as the moral or ethical problems that can arise in a business setting; and any special duties or obligations that apply to people who are engaged in business.
- **Business trends**
 - Defined as the general tendency or direction in a market or industry.

Additional Issues

- **Relationship between government and business**
 - In the U.S. economy, the government's role is to protect consumers, businesses, and society.
 - This role has evolved over time.

چگونگی واکنش نشان دادن به عوامل کلان:

1. روش طوفان مغزی

استفاده از نظرات افراد صاحب نظر طی برگزاری جلسه

2. اخلاق تجاری

اخلاق کسب و کار عبارت است از مسائل اخلاقی و روحیه ای که می تواند در یک کسب و کار مطرح شود. درواقع بکارگیری وظایف خاص ، اجبارات و الزامات و... در یک کسب و کار.

3. روندهای موجود در کسب و کار

روندهای موجود در کسب و کار عبارت است از روندها و جهت گیری های کلی در صنعتی که وارد بازار می شود.

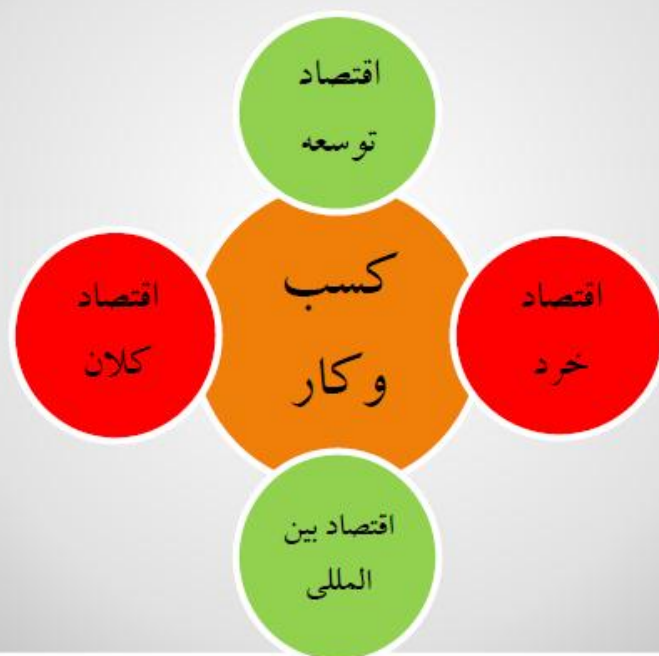
4. روابط دولت و کسب و کار

به مفهوم نگاه دولت به کسب و کارها و چگونگی عملکرد آن در اقتصاد کلان

3 نقش دولت در اقتصاد آمریکا عبارت است از:

- * حمایت از مصرف کننده
- * حمایت از کسب و کار
- * حمایت از جامعه

کسب و کار و علوم اقتصادی



رابطه کسب و کار با علوم اقتصادی به صورت زیر تعریف می شود:

کسب و کار از چند حوزه اقتصاد تاثیر می پذیرد:

- اقتصاد کلان
- اقتصاد خرد
- اقتصاد بین المللی
- برنامه توسعه

تحولات اقتصادی و محیط کسب و کار

ادوار تجاری (رکود و رونق) در سطح کلان و در سطح سازمان

رونق:

در سطح ملی:

- افزایش تقاضا
- افزایش اشتغال
- افزایش رشد اقتصادی

در سطح سازمان:

- افزایش تقاضا برای محصولات سازمان
- افزایش نیروی کار شاغل سازمان و افزایش تولید
- افزایش سرمایه گذاری و توسعه کسب و کار

۵

در اقتصاد باید به دو وضعیت رونق و رکود، هم در سطح کلان و ملی و هم در سطح سازمان و شرکتی توجه داشته باشیم.

در وضعیت رونق

در سطح ملی

- * افزایش تقاضا
- * افزایش اشتغال
- * افزایش رشد اقتصادی

در وضعیت رکود

در سطح ملی

- * کاهش تقاضا
- * کاهش اشتغال
- * کاهش رشد اقتصادی

در سطح سازمانی

- * افزایش تقاضا برای محصولات
- * افزایش نیروی کار شاغل و افزایش تولید
- * افزایش سرمایه گذاری و توسعه کسب و کار

در سطح سازمانی

- * کاهش تقاضا برای محصولات
- * تعدیل نیرو و کاهش تولید
- * کاهش نقدینگی و انحلال شرکتها

اقتصاد و نظام های اقتصادی

اقتصاد: مطالعه کمیابی و تخصیص بهینه منابع محدود به نیازهای نامحدود.

نظام اقتصادی: روش و قواعد و اصول مشترک تخصیص منابع محدود به

نیازهای نامحدود در تمامی بخشها و فعالیتهای اقتصادی است.

نظام های اقتصادی و این سه سؤال:

۱- چه کالا و یا خدمتی تولید شود؟

۲- چگونه تولید شود؟

۳- چگونه توزیع شود؟

۹

نمی توان از محیط اقتصادی صحبت کرد مگر با نظام های اقتصادی آشنا بود، زیرا نظام های اقتصادی متفاوت، تأثیرات متفاوتی هم دارند.

اقتصاد به چگونگی تخصیص منابع محدود به نیازهای نامحدود گفته می شود.

روش ها و قواعد اجرایی کردن اقتصاد را نظام اقتصادی می گویند که فعالیت های اقتصادی در اینجا معنا پیدا می کند.

مکانیسم اصلی نظام های اقتصادی

- ۱- قیمت‌ها و بازار محور اصلی نظام اقتصادی است.
 - ۲- صف و سهمیه بندی مکانیسم اصلی نظام اقتصادی است.
 - ۳- علامت‌های داده شده توسط دولت محور اصلی نظام اقتصادی
 - ۴- رشوه و فساد تعیین کننده نظام اقتصادی است.
- در هر نظام اقتصادی یکی از این مکانیسم‌ها اصلی است و بقیه فرعی.

مسئله اصلی در نظام اقتصادی تعیین قیمت و برنامه ریزی بازار است.

بررسی برنامه ریزی عملکرد بازار و تعیین قیمت کالاها ، یا توسط دولت انجام می شود و یا توسط بازار به وسیله بررسی عرضه و تقاضا.

انواع نظام های اقتصادی

انواع نظامهای اقتصادی وجود دارد که دو سر طیف آن به صورت دو قطب هستند. بقیه هم حالت ترکیبی دارند. لذا:

۱- نظام اقتصادی متمرکز

۲- نظام اقتصادی آزاد

۳- نظام اقتصادی مختلط

۱۱

نظام اقتصادی را در همه کشورها می توان در 3-4 حوزه بررسی کرد:

1. نظام اقتصادی متمرکز

بیشتر کشورهای کمونیستی، سوسیالیستی این نظام را برگزیده بودند؛ مثل روسیه. اما امروزه به دلیل هزینه های بالا، اکثر کشورها از این نظام دست کشیده اند.

2. نظام اقتصادی آزاد (مبتنی بر بازار)

اکثر کشورها به دنبال گرایش به سمت نظام اقتصادی مبتنی بر بازار هستند. در این نظام به دلیل کیفیت بالا، امکان توسعه و رشد اقتصاد ملی، بسیار زیاد است و همچنین قیمت ها برای مشتریان کاهش میابد.

3. نظام اقتصادی مختلط

بیشترین نظام اجرایی در دنیا هنوز نظام اقتصادی مختلط است، زیرا بخشی از اقتصاد دولتی است و بخشی خصوصی.

4. نظام اقتصادی اسلامی

فقط در برخی کشورهای اسلامی اجرا می شود.

نظام اقتصادی مبتنی بر برنامه ریزی متمرکز

- ۱- مالکیت و کنترل منابع در اختیار دولت است.
- ۲- اولویت بندی در تخصیص منابع به عهده دولت است.
- ۳- اهداف سازمانها و کسب و کارها توسط دولت مشخص میشود.
- ۴- کم و کیف تخصیص منابع برای رسیدن به اهداف بر عهده دولت است.
- ۵- مدیریت فرایند تولید و سازگار ساختن تقاضای محصول و نهاده ها توسط دولت صورت میپذیرد.

۱۲

در نظام اقتصادی متمرکز

1. مالکیت بنگاه ها و کنترل منابع در اختیار دولت است.
- مثل شرکت های فولاد سازی ، شرکت های خودرو سازی و... که مالکیت آن در دست دولت است.
2. اولویت بندی به تخصیص منابع هم وظیفه دولت است.
- مثل تعیین تولید کالا ، تعیین میزان عرضه کالا و ...
3. اهداف سازمان ها و کسب و کارها هم توسط دولت تعیین می شود.
- تعیین بودجه برای هر صنعتی و...
4. نحوه تخصیص منابع در راستای دستیابی سازمان ها به اهداف تعیین شده
5. مدیریت فرایند تولید و تعادل بین عرضه و تقاضای محصولات در بازار به عهده دولت است.

در نظام های متمرکز:

- جایگاه کارآفرین برای تخصیص منابع و مدیریت ریسک و فعاليتها مفهوم چندانی ندارد. کسب و کارها در خدمت دولت هستند.
- مالکیت و کنترل منابع و اولویت بندی در تخصیص منابع و اهداف سازمانها و کسب و کارها توسط دولت تعیین می شود.
- اقتصادهای متمرکز در ابتدا شتاب گرفته ولی به مرور زمان مثل جسم پرتابی که سرعت آن رو به نزول است، از سرعت آن کاسته میشود.

۱۳

در این نوع نظام معمولاً کارآفرینی مفهوم چندانی ندارد زیرا هدایت کسب و کارها به دست دولت است.

در این نظام مالکیت و کنترل منابع ، اولویت تخصیص منابع ، اهداف سازمان ها ، نحوه تخصیص منابع ، مدیریت فرایند تولید و تعادل بین عرضه و تقاضا، توسط دولت تعیین می شود.

در اقتصاد دولتی راه اندازی کسب و کارها به سهولت انجام می شود، اما بعد از مدتی به دلیل محدودیت های شدید، خود کسب و کار نیز مشکلاتی پیدا می کند.

نظام اقتصاد آزاد

- ۱- برنامه دولتی برای تخصیص منابع و توزیع وجود ندارد .
- ۲- مالکیت و کنترل و تخصیص منابع در اختیار بخش خصوصی است.
- ۳- اولویت بندی در تخصیص منابع به عهده بخش خصوصی است.
- ۴- اهداف کسب و کارها توسط خودشان تعیین می شود.
- ۵- تخصیص و چگونگی رسیدن به هدف بر عهده خود مردم است.

- ۶- مدیریت فرایند تولید و سازگاری محصول با سلیقه مشتری توسط خود مردم صورت میگیرد. مصرف کننده بیشتر از دولت در تخصیص منابع نقش ایفا می کند.
- ۷- اینکه چه تولید شود و چگونه تولید شود و چگونه توزیع گردد (به چه کسانی چه مقدار داده شود) بر عهده نیروهای بازار است.

۱۵

در نظام اقتصادی مبتنی بر بازار

در این نظام **عرضه و تقاضا** محور اصلی تعیین کننده میزان تولید است و چون عرضه و تقاضا بر مبنای سلیقه مشتریان صورت می گیرد، نحوه تخصیص منابع هم توسط خرید مشتریان تعیین می گردد.

بر این اساس مالکیت و کنترل ، تخصیص منابع ، اهداف سازمانی ، نحوه رسیدن به اهداف تعیین شده ، مدیریت فرایند تولید **متناسب با سلیقه مشتری** و اینکه چه تولید شود و به چه میزان و چگونه توزیع شود، به **عهده بخش خصوصی مبتنی بر نیروهای بازار** است.

نظام اقتصادی مختلط

در این نظام دولت و بازار هر دو در اینکه چه تولید شود و چگونه تولید شود و چگونه توزیع شود، عهده دار مسئولیت هستند.

در نظام اقتصادی مختلط

در این نظام که توسط دولت و بخش خصوصی اداره می شود، هم دولت و هم بازار در تعیین اینکه چه تولید شود، روند تولید چگونه باشد و چگونه کالاها توزیع شوند، نقش دارند.

- مثلاً در ایران، بخش کشاورزی تقریباً در اختیار مردم است؛ اما صنعت نفت کاملاً در اختیار دولت است.

نظام اقتصاد هدایتی

در ژاپن و سپس در چین، مالزی و آسیای جنوب شرقی بوجود آمد.

در این نظام، عامل فرهنگی و سرمایه اجتماعی در کنار عامل حقوقی (اقتصاد آزاد) و در کنار شتاب دهنده ها (اقتصاد متمرکز) موثر است.

۱۷

این نظام در ادبیات اقتصادی نیست، اما در برخی جاها عنوان میشود که نظامی است که هدایتی، برگرفته از عوامل اجتماعی، فرهنگی و حقوقی بر اقتصاد آن انجام می گیرد؛ اما نظامی است که زیاد مورد تأیید قرار نگرفته است چون تقریباً بی مفهوم است.

- مثل چین که نظام سیاسی آن همچنان کمونیستی است اما اقتصادی خود را به گونه ای طراحی کرده که، بخش خصوصی به وجود آمده کلیه کارکنانش دولتی اند.

اصول اقتصاد اسلامی (مبتنی بر قرآن) عبارت است از:

تلاش انسان ها برای خودشان است ؛ **انفاق** (بخشیدن از زیادی سرمایه) ؛ **وقف** (ادامه حیات تجارت صالح پس از مرگ مالک) ؛ **جلوگیری از به جریان انداختن پول و عدم تولید** (ممنوعیت کار نکردن و ایجاد سرمایه) ؛ **آزادی تجارت و حرام بودن ربا** (اضافه شدن سرمایه بدون هیچ فعالیتی) ؛ **قرض الحسنه** (کمک و قرض جهت راه اندازی تولید)

شکست دولت و شکست بازار

تجربه نشان داده است که ساز و کار اقتصاد بازار در مواردی به شکست منجر شده است و از سوی دیگر دخالت گسترده دولت نیز میتواند به شکست دولت ختم شود و علاوه بر توقف رشد اقتصادی ، منجر به نابودی عدالت اجتماعی گردد.

بنابراین دولت و بازار باید نقش مکمل در تحقق کارایی و عدالت اجتماعی داشته باشند و باید حدود وظایف و دخالت‌های دولت معین گردد.

۲۳

تجربه نشان داده اقتصاد دستوری، اقتصاد موفقی نبوده ؛ اقتصاد مبتنی بر بازار هم که در آن **عدالت اجتماعی** نادیده گرفته شود، به شکست می‌رسد.

بنابراین بهترین اقتصاد، اقتصاد مختلط است بطوریکه بخش خصوصی در جاهایی که عرضه و تقاضا حاکم است وارد شود و در سایر جاها اقتصاد دولتی حکمرانی کند.

البته بخش‌هایی در اقتصاد است که نمی‌تواند مبتنی بر بازار عمل کند ، زیرا جزئی از وظایف دولت است؛ از جمله: حوزه های دفاع ، امنیت ، حاکمیت .

❖ دولتها با بکار بستن سیاستهای زیر می توانند موجب بهبود رقابت و

یافتن جایگاه مناسب در اقتصاد باشند:

۱- اتخاذ سیاستهای پولی و مالی

۲- توسعه بازارهای مالی، بیمه ای، بانکها

۳- تصمیم گیری در خصوص هزینه های دولتی

۴- تهیه و اجرای برنامه های استراتژیک سرمایه گذاری

۵- وضع قوانین و ایجاد نهادهای حمایت کننده کسب و کار

۲۵

دولت ها چگونه می توانند با سیاست گذاری، در اقتصاد نقش داشته باشند، بدون اینکه در آن تصدی گری کنند و فضا و بستر مناسب اقتصادی ایجاد کنند:

ابتدایی ترین ابزارهای حکم رانی، اتخاذ بهترین سیاست های مالی در حوزه مالیات ها ، و سیاست های پولی در حوزه بانک ها است.

مفهوم بودجه ، تعیین درآمدها و مصارف دولت است. با برنامه ریزی اصولی و تخصیص بهینه بودجه در بازارهای مالی ، بیمه و بانک ها، دولت می تواند جامعه را به سمت توسعه هدایت دهد یا باعث مصرف بی رویه نقدینگی شده و رکود اقتصادی را رقم بزند.

سیاست هایی که دولت در برنامه های پنج ساله تدوین می کند، مفهوم جهت گیری اقتصادی کشور را تعیین می کند و حدود دخالت سرمایه گذاری دولتی و خصوصی را نشان می دهد.

وضع دائمی قوانین و مقررات اقتصادی مناسب ، و یا حذف قوانین دست و پا گیر اقتصادی، کمکی است برای اصلاح و فراهم کردن بستر کسب و کار بهینه.

بازیگران محیط اقتصادی

۱- دولت

۲- مجلس

۳- نهاد مالی

۴- نهاد پولی

۵- نهادهای بین المللی

۶- گروهها و NGO

بنابراین یک کارآفرین با این عوامل سروکار دارد.

۲۷

بازیگران محیط اقتصادی چه کسانی هستند؟

۱. دولت
 ۲. مجلس جایی که قانونگذاری انجام می شود.
 ۳. نهاد مالی مثل وزارت اقتصاد
 ۴. نهاد پولی مثل بانک ها و بانک مرکزی
 ۵. نهاد بین المللی صندوق بین المللی پول ، سازمان تجارت جهانی WTO ، بانک جهانی
 ۶. گروه ها و NGO سرمایه گذاران مختلف
- هر کارآفرین و هر کسب و کاری باید بداند که در محیط اقتصادی با این بازیگران سروکار دارد.

اهداف محیط اقتصادی

- ارتقای رشد اقتصادی
- کنترل نرخ تورم
- کاهش نرخ بیکاری
- تعادل تراز پرداختها
- کنترل استقراض از دولت
- دستیابی به نرخ ارز با ثبات

۲۸

در محیط اقتصادی به دنبال چه هستیم؟

- همه کسب و کارها به دنبال پیشرفت هستند. حاصل پیشرفت، رشد اقتصادی است.
- همه کسب و کارها خواهان کاهش تورم (تک رقمی بودن تورم) هستند. اما اگر کاهش تورم باعث افزایش نرخ پول شود، سرمایه گذاری ها کاهش پیدا می کند و همین امر اثر مخربی بر اقتصاد دارد. (راهکار رهایی از این وضع، کمی افزایش نرخ تورم است تا برای سرمایه گذاری، ایجاد انگیزه کند.)
- یکی از اهداف مهم در محیط اقتصادی، بررسی نرخ اشتغال است به منظور کاهش بیکاری.
- منظور از تعادل تراز پرداخت ها، بررسی تعادل بین صادرات و واردات است به طوری که دولت به سایر کشورها بدهکار نشود و یا در داخل با کاهش نرخ درآمد مواجه نشود.
- مفهوم استقراض از بانک مرکزی، قرض کردن پول بدون پشتوانه تولید است که باعث کاهش ارزش پول می شود. دولت هایی که دچار کسری بودجه می شوند، برای جبران آن از بانک مرکزی استقراض می کنند، درواقع همه ملت بدهکار می شوند. (راه حل این معضل، تعادل سازی بودجه است تا بدهی زیادی به بانک مرکزی نداشته باشند.)
- در ثبات اقتصادی کلیه اهداف ذکر شده تامین می شود ولیکن در کشورهایی که اقتصادشان به نرخ ارز خارجی وابسته است، داشتن یک نرخ با ثبات برای ارز، اهمیت زیادی دارد، چون افزایش نرخ ارز به معنای کاهش ارزش پول ملی است.

نماگرها، شرایط محیط اقتصادی را به کسب و کار نشان می دهد، از عوامل زیر میتوان به عنوان راهنما استفاده کرد:

تولید و رشد، رکود، تورم، بیکاری، نرخ بهره، نرخ ارز
و تراز پرداختها

۳۰

شاخص های اقتصادی چیست و چگونه نشان داده می شود؟

منظور از شاخص های اقتصادی، نماگرهایی هستند که شرایط اقتصادی را به کسب و کارها نشان می دهند. و عبارتند از:

- | | | |
|---------------|------------|------------------|
| * تولید و رشد | * بیکاری | * تراز پرداخت ها |
| * رکود | * نرخ بهره | * نرخ ارز |
| * تورم | | |

پس برای ارزیابی اقتصاد می توان از نماگر های بالا استفاده کرد.

نماگر تولید و رشد اقتصادی: برای درک درست از وضعیت رونق و رکود بکار میرود

تولید بالقوه: عبارت است از تولید متناسب با اشتغال کامل عوامل تولید

تولید واقعی: عبارت است از تولید تحقق یافته در اقتصاد در یک سال.

۳۱

نماگر تولید و رشد اقتصادی، از وضعیت اقتصادی رونق یا رکود ما خبر می دهد.

اگر تولید بالا رفته و رشد اقتصادی افزایش پیدا کرده، نشان از این است که در دوران رونق قرار داریم.

اگر تولید کم شده و رشد اقتصادی کاهش یافته، نشان از این است که در دوران رکود و افول قرار داریم.

تولید را به دو دسته می توان طبقه بندی کرد:

1. **تولید بالقوه** که حاکی از ظرفیت های تولید است.

2. **تولید واقعی** تولیدی است که تحقق پیدا کرده.

- مثلاً کارخانه فولاد می تواند سالی 2 میلیون قطعه تولید کند (تولید بالقوه) اما تولید آن سالی 1800 هزار قطعه تولید می کند (تولید واقعی)

تورم

افزایش مداوم و پیوسته سطح عمومی قیمت‌ها و یا کاهش مداوم ارزش پول ملی.

علت اصلی تورم، تناسب نداشتن حجم پول در گردش جامعه با میزان تولید کالا و خدمات است.

تورم بالا در جامعه، موجب عدم امنیت در سرمایه گذاری و کاهش فعالیت های اقتصادی بلند مدت می شود، در کل حجم مبادلات در اقتصاد کم شده و صرفاً سرمایه از نوعی به نوع دیگر تبدیل میگردد.

۳۵

تورم یعنی افزایش مداوم قیمت ها و یا کاهش ارزش پول ملی. به عبارتی عدم تناسب دخل و خرج. - مثلاً پارسال با 1000 تومان چه می خریدیم و امسال چه چیز میشود خرید. مبالغ تفاوت قیمت ها می شود تورم.

علت به وجود آمدن تورم ، **بالا تر بودن حجم پول نسبت به میزان تولید کالا و خدمات است.**

ریشه اصلی تورم در مخارج دولت قرار دارد.

اگر دولت ها بتوانند مخارج خود را کاهش دهند، می توانند نرخ تورم را کنترل و کاهش دهند؛ زیرا دولت بزرگترین مصرف کننده است.

تورم وقتی مدیریت شود، **امنیت سرمایه گذاری افزایش پیدا می کند؛** وقتی هم که امنیت سرمایه گذاری افزایش پیدا کند، **فعالیت های اقتصادی افزایش پیدا می کند.**

مهم ترین عوامل بروز تورم در ایران:

۱. تأمین کسری بودجه از طریق استقراض دولت از بانک مرکزی و یا از طریق فروش درآمدهای ارزی حاصل از فروش نفت به بانک مرکزی.
۲. عوامل ساختاری ناشی از عدم هماهنگی های بخشی، تنگناهای زیرساختی و چسبندگی عرضه در بخش های کلیدی مانند صنعت و کشاورزی.
۳. افزایش رشد نقدینگی علی الخصوص در چند سال اخیر با سرریز شدن یارانه ها به سبد خانوار
۴. افزایش فشار هزینه شامل نرخ ارز و سطح دستمزدها
۵. پایین بودن رشد اقتصادی

۳۶

تورم در کشور ما تاریخی شده اما از مهمترین عوامل آن می توان به دلایل زیر اشاره کرد:

کسری بودجه دولت یعنی درآمد دولت به دلیل جاری بودن هزینه هایی مثل پرداخت حقوق کارمندان و ... از درآمد حاصل از مالیات و فروش ارز و نفت و ... کافی نیست، از بانک مرکزی قرض می کند که همین امر باعث کاهش ارزش پول و افزایش تورم می شود.

ساختار نامناسب درآمد و مصرف؛ در ایران درآمد با ارز است (با فروش نفت و گاز و...) اما مصرف با ریال است. برای کاهش تورم، نیاز به افزایش تولید است. هرچه نقدینگی صرف تولید شود و دخل و خرج با هم همخوانی داشته باشد، تورم کاهش پیدا می کند. اما اگر پول فقط توزیع شود بدون سرمایه گذاری برای تولید، باعث افزایش تورم می شود.

علت دیگر رشد نقدینگی است. مثل واریز یارانه ها در دولت قبلی که ظاهر خوب و موجهی داشت اما به اقتصاد کلی ایران ضرر میزد زیرا باعث شد مقدار حجمی از نقدینگی بدون اینکه سرمایه گذاری برای تولید شود، به مصرف برسد.

افزایش فشار هزینه و ناهماهنگی بین سطح درآمد و مصرف.

هرچه رشد اقتصادی پایین تر باشد، تورم افزایش پیدا می کند.

مهمترین مسئله هدایت نقدینگی است. **هدایت نقدینگی به سمت تولید، باعث کاهش تورم می شود ولیکن مصرف نقدینگی، باعث افزایش تورم می شود.**

شاخص های اندازه گیری نرخ تورم

۱- شاخص قیمت مصرف کننده (CPI)

Consumer price index

۲- شاخص قیمت ضمنی تولید ناخالص داخلی

Gross domestic product implicit deflator

TV

شاخص های اندازه گیری نرخ تورم چیست؟

از 2 راه می توان میزان تورم را اندازه گیری کرد:

1. شاخص قیمت مصرف کننده (CPI)

یعنی هر دوره قیمت کالای مصرفی را با هم جمع می کنند و با دوره قبل مقایسه می کنیم.

2. شاخص قیمت ضمنی تولید ناخالص داخلی

یعنی محاسبه برآورد قیمت تمام شده تولید ناخالص داخلی.

تورم موضوعی است که هم مصرف کننده و هم تولید کننده را درگیر می کند و برای هر دو مشکل ساز است؛ زیرا برای مصرف کننده، قیمت ها بالا است و برای تولید کننده، هزینه ها بالا است؛ در هر دو صورت هم، نه خرید صرف دارد و نه تولید.

شاخص قیمت مصرف کننده (CPI)

- مبلغی را که باید برای یک سبد معینی از کالاها و خدمات در دوره جاری پرداخت شود را با آنچه که باید برای همان سبد در دوره گذشته پرداخت میشد، را اندازه گیری می کند.

۲۸

شاخص قیمت مصرف کننده (CPI)

یعنی مقایسه مبلغی که باید برای تهیه کالاها و خدمات طی دوره معین بپردازید.

اگر قیمت دوره های جدید نسبت به دوره گذشته بیشتر بود، تورم افزایش پیدا کرده ؛ اما اگر قیمت این دوره نسبت به دوره قبلی کمتر شده باشد، یعنی تورم کاهش داشته است.

- مثلاً قیمت خرید بلیط مترو که پارسال 500 تومان بود و امسال باید 800 تومان بخریم، به مفهوم افزایش قیمت است.

برای قیاس در سطح عمومی باید قیمت اجناس با هم جمع شود.

- بررسی تورم در سطح عمومی مثل قیاس قیمت یک لپ تاپ طی دو دوره است. (مجموعه ای از قطعات)

Example with 3 goods

For good $i = 1, 2, 3$

C_i = the amount of good i in the CPI's basket

P_{it} = the price of good i in month t

E_t = the cost of the CPI basket in month t

E_b = the cost of the basket in the base period

$$\begin{aligned} \text{CPI in month } t &= \frac{E_t}{E_b} = \frac{P_{1t}C_1 + P_{2t}C_2 + P_{3t}C_3}{E_b} \\ &= \left(\frac{C_1}{E_b} \right) P_{1t} + \left(\frac{C_2}{E_b} \right) P_{2t} + \left(\frac{C_3}{E_b} \right) P_{3t} \end{aligned}$$

معمولا نرخ تورم را در شاخص مصرف کننده (CPI) اینگونه محاسبه می کنند:

به طور مثال سه نوع کالا را در نظر می گیرند، از 1 تا 3

$$\frac{\text{قیمت کالای یک ماه} \times \text{مقدار کالای مصرفی در یک ماه}}{\text{هزینه کالای مصرفی طی یک دوره زمانی}}$$

شاخص قیمت ضمنی تولید ناخالص داخلی

شاخصی است که تغییرات سطح عمومی قیمت کل کالاها و خدمات نهایی را در یک اقتصاد اندازه گیری میکند.

$$P_t = \frac{\text{GDP at current price}}{\text{GDP at constant price}} \times 100$$

محاسبه نرخ تورم در شاخص قیمت ضمنی تولید ناخالص داخلی

میزان هزینه های تولید است که اگر زیاد باشد، تورم بالا است و تولید صرف نمی کند ؛ اما اگر هزینه ها متعادل باشد تولید بهینه صورت می گیرد.

$$\frac{\text{قیمت ثابت فعلی}}{\text{قیمت مقطع اولیه}} \times 100$$

محاسبه نرخ تورم

$$\Delta P_t = \frac{P_t - P_{t-1}}{P_{t-1}} \times 100$$

۴۲

فرمول محاسبه تورم

$$\text{فاصله بین قیمت ها} = \frac{\text{قیمت ثابت منهای يك} - \text{قیمت ثابت}}{\text{قیمت ثابت منهای يك}} \times 100$$

نرخ بهره

فیشر : نرخ بهره درصد پاداش پرداختی بر روی پول، برحسب پول در تاریخ معین (معمولاً یکسال بعد از تاریخ معین است) می باشد.

-بالا نگه داشتن نرخ بهره در شرایط رکود باعث زیان و خسارات بسیار زیاد سرمایه گذاران و تشدید رکود خواهد شد

-پایین آوردن بی حد و نصاب آن نیز در شرایط تورمی باعث کاهش هزینه های تولید و افزایش تقاضای زیاد برای منابع و کاهش بهره وری منابع خواهد شد.

۴۳

نرخ بهره یعنی مقدار پول اضافه ای که طی مدتی معین به بانک تعلق می گیرد.

معمولاً در اقتصادهای پویا سعی بر این است که نرخ بهره عدد بالایی نباشد. از این رو دولت ها از طریق بانک مرکزی سعی دارند تا نرخ بهره را معقول نگه دارند.

اگر نرخ بهره در دوران رکود بالا باشد، مفهوم آن را دارد که دیگر سرمایه گذاری اتفاق نمی افتد چون به صرفه نیست ؛ اما اگر تورم بالا باشد و نرخ بهره پایین باشد، منابع بانک ها خالی می شود ، زیرا تولید به صرفه نیست اما تقاضا زیاد است.

معمولاً باید نرخ بهره از نرخ تورم بالاتر باشد.

اگر نرخ بهره پایین تر از نرخ تورم باشد به نفع وام گیرنده است و باعث می شود منابع بانک ها تخلیه گردد.

اگر نرخ بهره برابر با نرخ تورم باشد، بهره صفر است و به سود اقتصاد نیست.

اگر نرخ بهره بالاتر از نرخ تورم باشد، عامل فساد اقتصادی است.

بیکاری

شخصی که قادر و علاقه مند و جویای کار است و برای کار کردن در دسترس است.

نرخ بیکاری: تعداد افراد بیکار تقسیم بر جمعیت فعال (نیروی کار شاغل و بیکار) ضرب در ۱۰۰ (بصورت درصد)

۴۴

بیکاری به معنای این است که افرادی علاقه مند و آماده به کار در جستجوی کار هستند، اما نمی توانند کاری مناسب پیدا کنند.

$$\text{نرخ بیکاری} = \frac{\text{تعداد افراد بیکار}}{\text{جمعیت فعال}} \times 100$$

جلسه نهم:

عوامل کلان موثر بر محیط کسب و کار (مروری بر بحث های گذشته)

یک شرکت تجاری چه نوع شرکتی است؟ کسب و کارها یا شرکت های کسب و کار اصولاً سیستم های باز هستند. مهم ترین ویژگی سیستم باز عبارتست از تعامل با محیط (یعنی منابعش را از عرضه کنندگان محیط می گیرد و کالاها و خدماتش را به محیط ارائه می کند) اما سطوح مختلفی از نیروهای محیطی یا مولفه های محیطی داریم. بعضی از آنها بسته هستند یا نیروی های داخلی هستند و برخی دیگر مولفه ها یا نیروهای بیرونی یا باز هستند.

برخی از نیروهای بیرونی مربوط به سطح ملی و منطقه ای یا بین المللی هستند که این نیروهای محیطی برای جامعه کسب و کار فرصت ایجاد کرده و همچنین تهدید بوجود می آورد. هر سازمانی در تلاش است از فرصت ها بهره ببرد و با تهدیدات محیط کسب و کار مواجه شود.

واژه کسب و کار به ارزشهای اقتصادی و توسعه اقتصادی و به فرایند هایی که ارزش اقتصادی تولید می کنند توجه دارد.

واژه کسب و کار یا بیزینس در مورد فعالیت هایی به کار می رود که هدف اولیه آنها فراهم کردن کالاها و خدمات اولیه جامعه با یک شیوه موثر است. و همینطور در مورد اقتصاد و موسسات تجاری و... = هر نوع سازمانی که یک کسب و کار را انجام می دهد. FIRM

(تولید، منابع مالی، بازاریابی، خدمات مورد نیاز سایر فعالیت ها (حوزه های کاری یک فرم یا شرکت هستند. محیط یک شرکت عبارتند از: سهامداران، جامعه، ملت، مشتریان، نیروی کار، تامین کنندگان، رقبا و هر نوع نیرویی که به آن توجه نکردیم.

تعریف کسب و کار = تلاش سازمان یافته توسط افراد برای تولید کالاها یا ارائه خدمات برای فروش در بازار و کسب درآمد یا تمام فعالیت های انسانی درگیر با تولید یا خرید کالاها با هدف فروش آنها با یک حاشیه سود. کسب و کارها نمی توانند محیط خودشان را تغییر دهند بلکه تنها قادر به واکنش نشان دادن نسبت به آن هستند.

اما می توانند اجزای داخلی یا محیط داخلی خودشان را برای جذب فرصت های بیرونی و مواجهه با تهدیدات بیرونی تغییر دهند.

پس تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار برای بقا و موفقیت آن مهم است و مدیران این نقش را بر عهده دارند و باید استراتژی کسب و کار را دنبال کنند. یک کسب و کار منابع انسانی، سرمایه، تکنولوژی، اطلاعات، انرژی و مواد خامش را از جامعه یعنی محیط می گیرد.

پس یک کسب و کار از قوانین دولتی، هنجارهای اجتماعی، ارزش های فرهنگی، رفتارهای منطقه ای و الزامات جهان مثل مقررات بین المللی و سیاست های مالیاتی و اقتصادی دولت تبعیت می کند. پس یک سازمان کسب و کار یک هویت پویا است چون در یک محیط پویا فعالیت می کند.

نگرش سیستمی به محیط کسب و کار:

تمام سیستم ها خودشان زیرمجموعه های سیستمی دیگر هستند به استثنای ابر سیستم ها (سیستم های بزرگ) مثلاً هر یک از ما عضوی از خانواده هستیم .

یک سازمان رسمی از یک گروه از افراد تشکیل شده که برای منظور های خاصی به دور هم جمع شده اند . مثلاً هر یک از ما عضوی از یک جامعه بزرگ هستیم که این جامعه خودش عضوی از یک ملت یا کشور است . گروه های کشوری که علاقه های مشترک دارند در اتحادیه های منطقه ای (مثل اتحادیه اروپا یا کشور های مشترک المنافع و) .. به دور هم جمع می شوند . و اقتصاد جهانی از این اتحادیه ها یا اعتلاف های جهانی یا منطقه ای و شبکه ها تشکیل می شود . با این نگرش هیچ چیزی از دیگران جدا نیست . و همه موسسات و شرکت ها و فعالیت های به هم مربوطند و یکپارچه هستند . پس سازمان ها سیستم های باز هستند . چون منابع را از سایر سازمان ها می گیرند و محصولاتشان را به سایرین می دهند . یک کسب و کار با تعداد زیادی از نیروهای محیطی کسب و کار سر و کار دارد . این نیروهای محیطی هم از محیط بیرون گرفته می شوند (منابع ، تامین کنندگان و) ... در این حالت یک کسب و کار می تواند به عنوان یک سیستم داخلی یا قابل کنترل از دید مدیر یا استراتژیست دیده شود .

مدیران می توانند منابع خود مثل سرمایه ، نیروی انسانی ، اطلاعات ، فکر ، زمین ، تجهیزات و ... را کنترل کنند . همچنین می توانند سازمان را به کار بگیرند و تصمیم های خودشان را اجرا کنند . همینطور محصول سازمان هم در کنترل مدیران است . اما ممکن است که سیستم های بزرگ تری وجود داشته باشند که کسب و کار را پوشش می دهند و قابل کنترل نباشند

گروه های سازمان های مشابه در کنار هم یک سیستم صنعتی می شوند مثل صنعت لبنیات که از سازمان های متعددی در این زمینه تشکیل شده . محیط صنعت برای همه کسب و کارهای داخلش مشابه است (. محیط اختصاصی) یک کشور یک سیستم بزرگ تر است که بخش ها و صنایع مختلف مثل ، بانکداری ، آموزش ، سلامت ، تجارت ، تولید و صنایع خدماتی را تحت پوشش قرار می دهد . پس محیط کشور روی تمام عملیات همه کسب و کارهای داخلش تاثیر می گذارد . اعتلاف های منطقه ای هم روی سیاست های کشور یا ملی تاثیر می گذارند و این اعتلاف ها هم تحت تاثیر محیط بین المللی هستند . پس یک بیزینس خودش یک زیر سیستم بسیار کوچکی است که باید از هنجارهای صنعتی ، سیاست های کشور ، توافق های منطقه ای و سیستم جهانی تبعیت کند .

یعنی یک کسب و کار و محیط داخلی یک صنعت همه قابل کنترل هستند اما سیستم های بزرگ تر که سیستم ما زیر سیستم آنهاست کسب و کار ما را کنترل می کنند . بنابراین استراتژی منتخب یک مدیر در جهت کنترل نیروهای داخلی و نشان دادن واکنش نسبت به نیروهای محیطی برای جذب فرصت ها و مواجهه با تهدیدات است .

این نگرش به سه گروه محیطی تقسیم بندی می شود: ۱ محیط غیر قابل کنترل - ۲ محیط تاحدی قابل کنترل - ۳ محیط قابل کنترل -

اجزای محیط کسب و کار:

محیط کسب و کار) سازمان ، موسسه(: ۱ محیط داخلی - ۲ محیط خارجی - محیط خارجی: ۱ محیط نزدیک - ۲ محیط دور - پس عوامل محیطی موثر بر کسب و کار می تواند منطقه ای ، ملی یا بین المللی باشند. این مولفه ها به عنوان مولفه های اجتماعی یا عوامل محیطی سطح کلان هم شناخته می شوند. به طور کلی ۵ نیرو به عنوان عوامل محیطی کلان وجود دارند: ۱ محیط اقتصادی - ۲ عوامل اجتماعی - - فرهنگی ۳ محیط سیاسی و قانونی - ۴ فناوری - ۵ محیط بین المللی -

برخی نویسندگان محیط طبیعی یا محیط زیست را هم به عنوان یک عنصر محدودی از محیط اجتماعی می دانند.

تلقی شده اند. PEST مجموعه ای از این عوامل محیطی در بسیاری از کتاب های محیط کسب و کار به عنوان = تکنولوژی T = اجتماعی فرهنگی S = محیط اقتصادی E = محیط سیاسی P = عبارت از محیط بین المللی که روی این ۴ بخش تاثیر میگذارد. یعنی برای همین مهم هستند PEST منطق پشت رشد سریع فناوری و توسعه ، واگذاری تولیدات کسب و کارها به بیرون از شرکت و ظهور شرکت های بین المللی و اتحادیه ها و اعتلاف های منطقه ای و جهانی باعث شده که ما جهان را دهکده جهانی بنامیم.

محیط کسب و کار = محیط سیاسی ، اقتصاد ، تکنولوژی ، فرهنگی و اجتماعی ، بین المللی یا پستل

محیط اختصاصی یا کاری = رقا ، مشتریان ، نیروی کار ، قانون گذاران ، تامین کنندگان

محیط داخلی = هیات مدیره ، کارکنان ، فرایندها ، فرهنگ سازمانی ، جو سازمانی (آب و هوا یا منطقه شرکت)

مهمترین اثر محیط بین المللی بر ۴ مولفه محیط کلی ، محیط زیست است.

انقلاب فناوری اطلاعات و ارتباطات و جهانی شدن مهم ترین اثرات محیط کسب و کار بین المللی هستند. رشد شرکت های چند ملیتی و اثر آنها بر روی اقتصاد ملی کاملاً روشن است. به کارگیری فناوری اتوماسیون و تجارت الکترونیک جایگزین کارگاه ها و کارهای دستی شده است.

سازمان تجارت جهانی و رشد اعضای آن از جمله نپال به عنوان ۱۴۷ عضو در کمیته فرعی سازمان تجارت جهانی فرصت های جدیدی را برای کشور های در حال توسعه و همچنین تهدیداتی را برای آنها (مثلاً نپال) فراهم کرده .

انجمن جنوب آسیا برای همکاری های منطقه ای از بیست سال پیش فعال بودند و اخیراً منطقه آزاد تجاری افتتاح کردند و بخش بنگال بخش همکاری اقتصادی و بخش فنی همکاریهای SAFTA جنوب آسیا را به نام چند جانبه را ایجاد کردند و امکانات بلقوه ای را برای آینده برای کسب و کارهای این بخش ارائه کردند.

مشخصات محیط کسب و کار:

مشخصات محیط کسب و کار می توانند به عنوان مهم ترین چالش ها یا فرصت ها و نقاط قوت و ضعف های یک کسب و کار تعیین شوند) یا نشان داده بشوند)

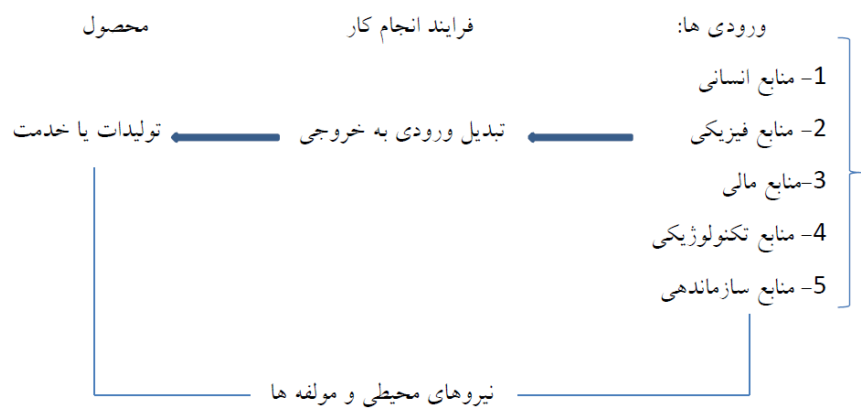
اهداف یک کسب و کار: ۱ پیچیده - ۲ چند جانبه - ۳ پویا - ۴ تاثیر گذار -

۱ محیط اصولاً پیچیده است و از عامل های تاثیر گذار زیادی تشکیل می شود. این عوامل بر روی منابع - بخش های مختلف هر سازمان تاثیر می گذارند. این شرایط محیطی در خلا وجود ندارند بلکه یک مجموعه تاثیرات بر شرکت می گذارند که این مولفه ها و اثر های آنها با هم در تعامل هستند و مشخص کردن تاثیر آنها بر هم و بر سازمان مشکل است.

تمام این عوامل محیطی باید در تجزیه و تحلیل محیط در نظر گرفته شوند. ۲ محیط چند وجهی است. مشاهده گر استراتژیک می تواند مشخصات مختلف محیط را مشاهده و شکل دهد - و همچنین می تواند تغییرات خاص و آخرین پیشرفت ها را ببیند. پس بنابراین ممکن است عقاید مختلفی در بین مشاهده کنندگان سازمان وجود داشته باشد. این مولفه های مختلف اغلب وقتی توسعه و پیشرفت اتفاق می افتد دیده می شوند و همه خوشحال می شوند و فکر می کنند که همه چیزهای محیط (مولفه ها) هم فرصت هستند. حتی تهدیدات را هم به عنوان فرصت تلقی می کنند.

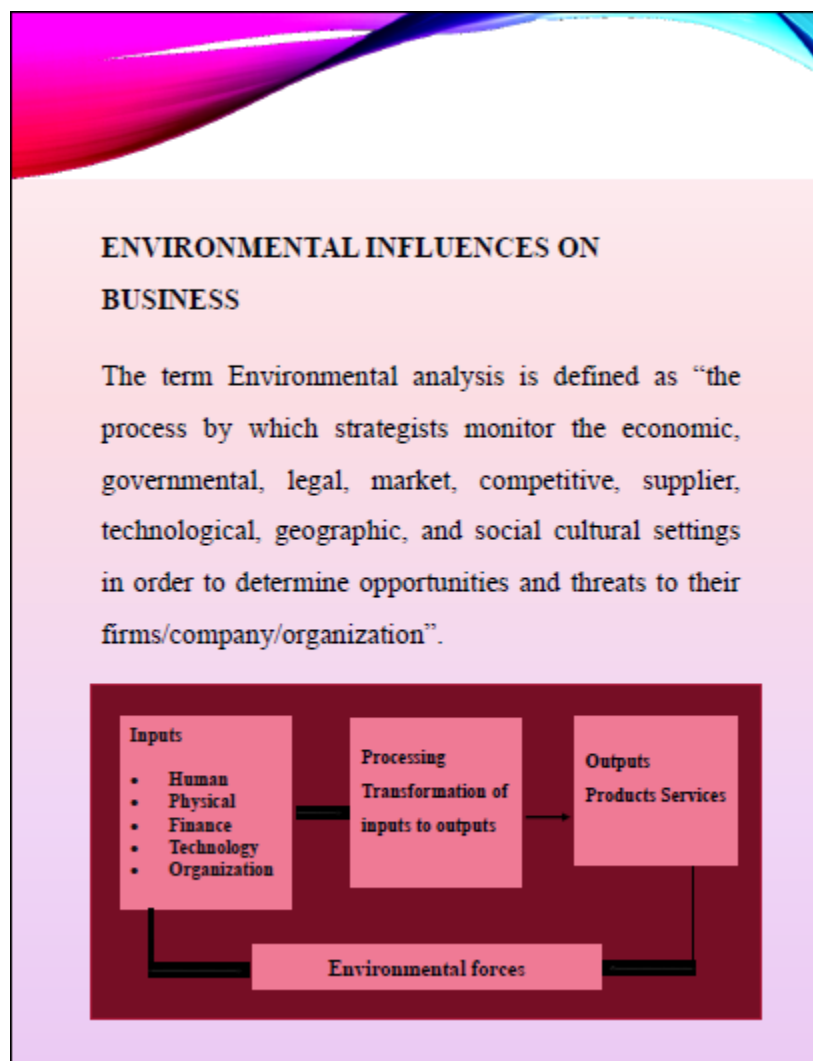
۳ محیط کسب و کار به طور مداوم در حال تغییر است. عوامل محیطی دور و نزدیک بر روی کسب و کار - تاثیر می گذارند برای تغییر شرایط محیطی هر کسب و کاری. محیط پویا انعطاف دارد و ماهیت انعطاف را در شرکت نشان می دهد. (پس مدام تغییر وجود دارد و مدیران باید استراتژی شرکت را شکل دهند و اهداف را تنظیم کنند. هم بلند مدت و هم کوتاه مدت)

۴ تاثیرات محیطی بر روی کسب و کار - واژه تجزیه و تحلیل محیطی به عنوان فرایندی که استراتژیست ها زیر نظر می گیرند اقتصاد و دولت و بازار و رقبا و عرضه کنندگان و تکنولوژی و محیط جغرافیایی و فرهنگ اجتماعی را برای اینکه فرصت ها و تهدیدات سازمان را تعیین کنند.



جزوه جلسه ۱۰ درس تحلیل محیط کسب و کار

تهیه کننده: فاطمه رسولیان



در این جلسه در مورد تاثیر محیط بر کسب و کار صحبت می کنیم.

ابتدا در مورد "تجزیه و تحلیل محیط" صحبت می کنیم. این واژه به این صورت تعریف می شود: فرآیندی که به وسیله آن استراتژیست ها مجموعه مالفه های اقتصادی، دولتی، قانونی، بازار، رقابت، عرضه کنندگان، فناوری،

وضعیت جغرافیایی و فرهنگ اجتماعی را زیر نظر می گیرند و بررسی می کنند به منظور بررسی فرصتها و تهدیدهایی که نسبت به سازمان یا شرکت وجود دارد.

نکات شکل:

- ✓ چون ما همه سازمانها یا شرکتها را به صورت یک سیستم در نظر می گیریم می توانیم بگوییم هر سیستم ورودی، فرآیند و خروجی دارد و اینها تحت تاثیر نیروهای محیطی هستند.
- ✓ ورودی های هر سیستم یا سازمان شامل **نیروهای انسانی، سخت افزارها یا تجهیزات، مسائل مالی، تکنولوژی و یا خود سازمان ها** هستند.
- ✓ فرآیند در هر سیستم یا سازمان به معنای چگونگی تبدیل ورودی به خروجی است.
- ✓ خروجی هر سازمان شامل محصولات و یا خدمات است.

According to Barry M. Richman and Melvyn Copen
“Environment factors of constraints are largely if not totally external and beyond the control of individual industrial enterprises and their arrangements. These are essentially the “givers” within which firms and their managements must operate in a specific country and they vary, often greatly from country to country.”

According to Glueck and Jauch

“The environment includes outside the firm which can lead to opportunities for or threats to the firm. Although, there are many factors, the most important of the sectors are socio-economic, technical, supplier, competitors, and government.”

نیروهای محیطی عواملی در محیط هستند که سازمان یا شرکت ما را تحت تاثیر خود قرار می دهند و ما نمی توانیم نسبت به آنها بی توجه باشیم.

افراد زیادی در این باره نظر داده اند که یکی از آنها Richman و دیگری Copen است. آنها می گویند:

نیروهای محیطی عمدتاً مسائلی هستند که مدیران سازمان با توجه به آنها سازمان را کنترل داخلی و اداره می کنند. این نیروهای محیطی الزاماً فقط در ارتباط با سازمانی که ما از آن صحبت می کنیم نیستند، بلکه آنها محیطی هستند ما در آن مدیریت کرده، عملیات انجام می دهیم و محصول خود را ارائه می کنیم، در یک کشور خاص. نیروهای محیطی هر کشور با یکدیگر متفاوت هستند.

Jauch و Glueck نظر متفاوتی نسبت به نیروهای محیطی دارند. محیط فقط شامل مسائل خارج از سازمان می شود که می تواند موجب ایجاد فرصت یا تهدید برای سازمان شود.

عوامل مختلفی در محیط وجود دارد ولی مهم ترین آنها بخش هایی هستند که مربوط می شوند به وضعیت اقتصادی اجتماعی، وضعیت فنی، عرضه کنندگان مواد اولیه، رقبا و دولت.



These definitions clearly reveal the following important factors:

- Strategist looks on the environmental changes while to analyze the threats of the business along with searching and offering immense opportunities to business enterprises in the market.
- A successful business enterprise has to identify, appraise and respond to the new dimensions of various opportunities and threats in its internal and external environment.
- Successful businesses not only recognise activities but also the different elements in the environment.

تجزیه و تحلیل محیط برای استراتژیست ها اهمیت دارد. استراتژیست ها کسانی هستند که استراتژی شرکت را تعیین می کنند. وظیفه اصلی تعیین استراتژی در هر شرکت برعهده مدیران یا رهبران است. الزاما همه مدیران استراتژیست نیستند.

استراتژیست ها (مدیران) به دنبال تغییرات محیط هستند تا با تجزیه و تحلیل آنها، تهدیدات و فرصتهای موجود در بازار را برای کسب و کار خود شناسایی کنند. بنابراین یک کسب و کار موفق باید به موقع ابعاد تهدیدها و فرصتهایی که برای محیط درونی و بیرونی اش وجود دارد را تشخیص دهد و نسبت به آن واکنش مناسب نشان دهد. یک کسب و کار موفق فقط به فعالیت های خود توجه نمی کند بلکه به عناصر مختلف محیطی تاثیر گذار بر کسب و کار هم توجه دارد و آنها را تشخیص می دهد.



Various Approaches of Identifying and Reporting Environment Components

There are many distinct but similar approaches available in categorizing business environment components. Jauch & Glueck (1988) identified business environment components into three sets namely general, industry level, and internal. This concept became very popular and holistic among the many academicians. They identified five major components including political-legal, socio-cultural, economic, technological, and climatic factors of general business environment. Industrial and general level business environment are grouped into external business environment.

Many writers coined Political, Socio-cultural,

برای شناسایی عناصر محیطی کسب و کار، نگرش های مختلف و مشابهی وجود دارد.

Jauch و Glueck عناصر محیط کسب و کار را به ۳ دسته تقسیم کردند:

✓ کلی (کلان)

✓ صنعت

✓ محیط داخلی

این طبقه بندی در بین دانشگاهیان بسیار معروف شد.

آنها در محیط کلان ۵ مولفه مهم را معرفی کردند، که شامل موارد زیر است:

۱. محیط سیاسی-قانونی

۲. محیط اجتماعی-فرهنگی

۳. محیط اقتصادی

۴. محیط فناوری

۵. محیط جغرافیایی

آنها محیط کلان و محیط صنعت هر حوزه را در محیط خارجی هر کسب و کار طبقه بندی کردند.



Economic, and Technological factors as PEST. Political and legal components are sometimes separated and PESTEL is also used as an acronym. Some others address these external environment components as Social, Technological, Political, and Economic (STEP) factors. Including natural environmental factors into this set social, technological, economic, environmental and political (STEEL) model is presented. The same natural environment is also taken as a distinct component: therefore, it is sometimes addressed as Socio-cultural, political legal, Economic, Natural, and Technological (SPENT). Cartwright identified an acronym SPECTACLES to address the set of ten external environment components such as Social, Political,

خیلی از نویسندگان این مالفه های سیاسی ، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی و فناوری را به عنوان PEST طلقی کردند. در واقع از اولین حرف این مولفه ها استفاده کردند.

در بعضی مواقع مولفه های قانونی و سیاسی را از هم جدا می کنند و از PESTEL برای تجزیه و تحلیل محیط استفاده می کنند. این در واقع اول حروف سیاسی، اقتصادی، اجتماعی- فرهنگی ، فناوری، قانونی است.

بعضی دیگر این تکنیک را برعکس می نویسند و نام آن را STEP گذاشته اند. یعنی از مولفه های اجتماعی- فرهنگی شروع می کنند، بعد مولفه های فناوری، و بعد، اقتصادی و در آخر مولفه های سیاسی- قانونی را بررسی می کنند.

بعضی دیگر بررسی مولفه های زیست محیطی را هم به این تکنیک اضافه کردند و نام این تکنیک را STEEP گذاشتند. در این روش مولفه های اجتماعی- فرهنگی ، مولفه های فناوری، مولفه های اقتصادی، مولفه های محیط طبیعی و مولفه های سیاسی- قانونی، مورد بررسی قرار می گیرند.

محیط طبیعی را جزء مشخصی از محیط کلان می دانند.

بعضی دیگر برای بررسی محیط از تکنیک SPENT استفاده می کنند که اول همان مولفه های اجتماعی- فرهنگی ، سیاسی- قانونی، اقتصادی، طبیعی و فناوری است.



Economic, Cultural, Technological, Aesthetic, Customer, Legal, Environmental, and Sectoral. External business environment are grouped into remote environment for general and operating environment for task or industry level business environment.

However, it is important not to just list PESTEL factors because this does not in itself tell managers very much. What managers need to do is to think about which factors are most likely to change and which ones will have the greatest impact on them i.e. each firm must identify the key factors in their own environment. When analyzing, companies such as Sony, Chrysler, Coca Cola, BP and Disney it is important to remember that they have many different

آقای Cartwright، ده حرف را کنار هم کردند و گفتند اجزای محیط بیرونی این ۱۰ تا هستند:

مولفه های :

۱. اجتماعی

۲. سیاسی - قانونی

۳. اقتصادی

۴. فرهنگی

۵. فناوری

۶. مشتری

۷. قانونی

۸. محیطی

۹. بخشی

۱۰. محیط اخلاقی

پس در واقع نسبت به روشهای قبلی، این مولفه ها اضافه شده اند: مشتری، بخشی و محیط اخلاقی.

محیط بیرونی به محیط دور برای محیط کلان و محیط عملیاتی برای انجام وظایف دسته بندی شده است.

فقط توجه به این لیست مولفه های PESTEL در محیط مهم نیست، بلکه مدیران باید بتوانند همه عوامل محیطی موجود را شناسایی و بررسی کنند.

مدیران بایستی قدرت تشخیص تغییر احتمالی عوامل محیطی را داشته باشند و علاوه بر آن بایستی بدانند کدام یک از عوامل محیطی بیشترین تاثیر را بر شرکتشان دارد تا آنها را به عنوان عوامل کلیدی موجود در محیط خودش تشخیص بدهد.



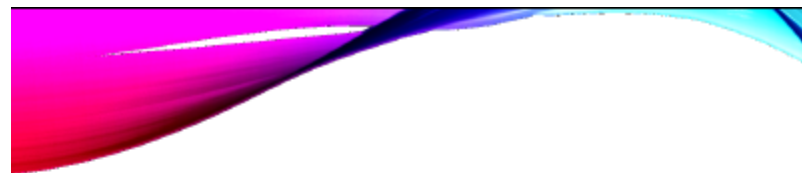
parts to their overall business - they include many different divisions and in some cases many different brands. Whilst it may be useful to consider the whole business when using PESTEL in that it may highlight some important factors, managers may want to narrow it down to a particular part of the business (e.g. a specific division of Sony); this may be more useful because it will focus on the factors relevant to that part of the business. They may also want to differentiate between factors which are very local, other which are national and those which are global

شرکت هایی مثل Sony، Chrysler، Coca Cola، BP و Disney برای تجزیه و تحلیل محیطی لازم است بدانند که آنها بخش های مختلفی را در محیط خود دارند که تاثیر هر کدام از آن بخش ها بر هر برند کسب و کار متفاوت است.

شرکتها ی بزرگ باید تمام بخش های کسب و کار خود را برای مدل PESTEL بررسی کنند و نه بخشی خاص. آنها باید بدانند که کسب و کارشان از چه بخش هایی تشکیل شده و کدام مولفه های محیط بر کسب و کار تاثیر می گذارند تا از بین آنها مهمترین و تاثیر گذارترین عوامل را شناسایی کنند. همچنین باید بدانند که این عناصر مهم بر کدام بخش ها بیشترین اثر را می گذارند. بنابراین مدیران گاهی لازم است بر بخش هایی خاص از کسب و کار

خود تمرکز کنند. برای مثال ممکن است مولفه های قانونی بر بخش هایی خاص از شرکت سونی اثر بگذارد نه بر همه بخش های آن.

پس بین مولفه های محیطی که برخی از آنها محلی، برخی ملی و برخی جهانی هستند، تفاوت قائل می شوند، زیرا تاثیر هر کدام از آنها متفاوت است.



Macro/Remote Environment

Macro environment is largely external to the business enterprise. Macro environment factors are uncontrollable factors and beyond the direct influence and control of the organization. Its factors are powerfully influence to its functions. External environment consists of individuals, groups, agencies, organizations, events, conditions and forces. These are frequently contacted by the organization for its functions. It establishes good interaction and interdependent relations in form of conducts business transitions. Proper designing and administration of macro environment enable appropriate strategies and policies to cope with and make changes.

محیط دور یا محیط کلان:

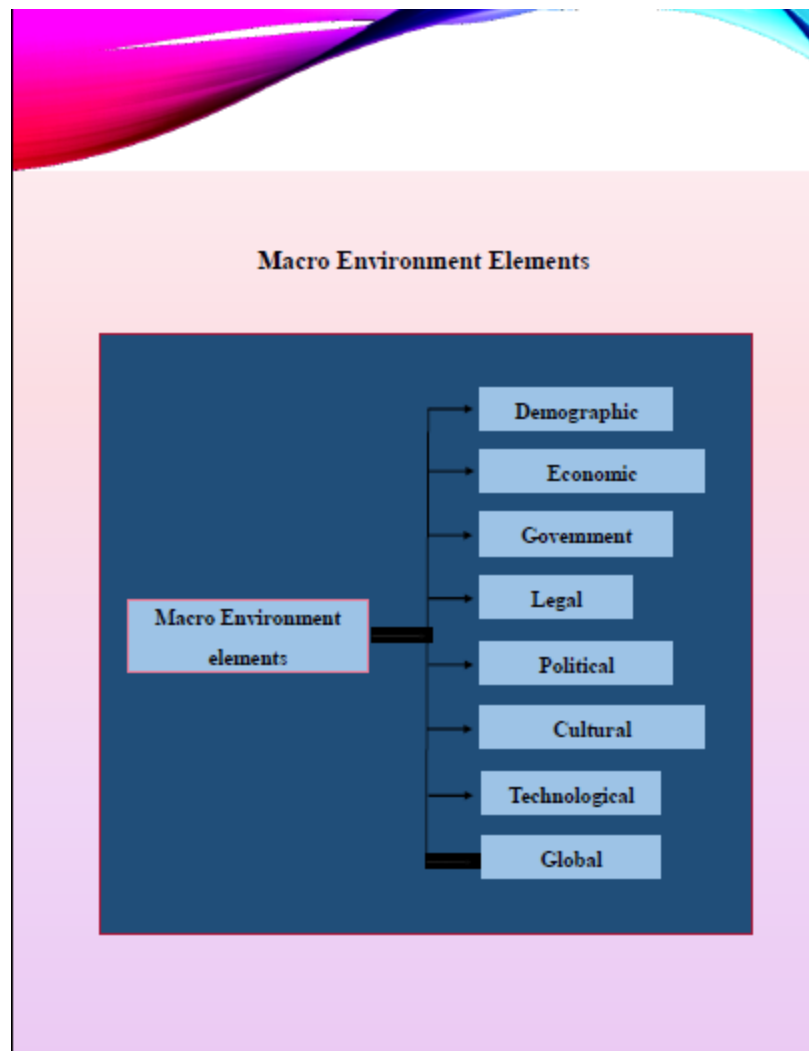
محیط کلان نسبت به شرکتها محیط بیرونی تلقی می شود. عوامل محیط کلان غیر قابل کنترل هستند و آنها سازمان یا شرکت را کنترل می کنند؛ این عوامل تاثیر مستقیم روی سازمان یا شرکت دارند ولی سازمان تاثیر مستقیمی بر کنترل این عوامل ندارد. این عوامل تاثیر زیادی بر وظایف شرکت دارند.

محیط خارجی تشکیل می شود از:

- ✓ افراد
- ✓ گروهها
- ✓ آژانس ها
- ✓ سازمانها
- ✓ حوادث
- ✓ شرایط
- ✓ نیروهای محیط

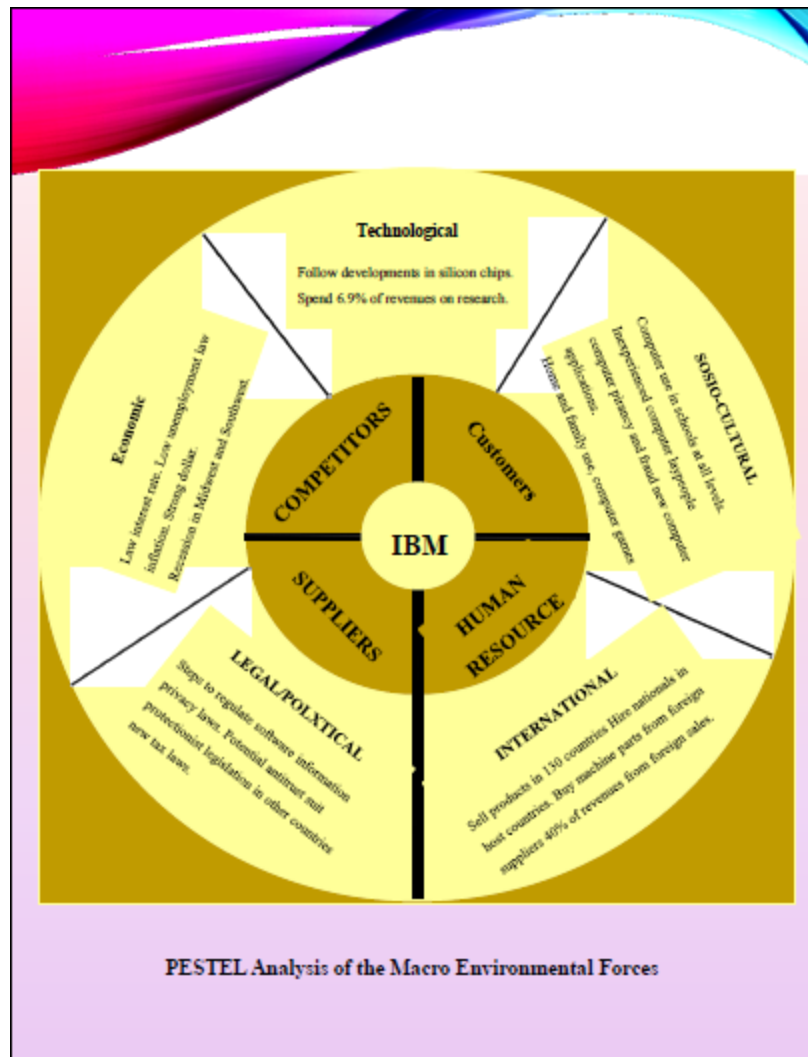
این عوامل محیطی به خاطر وظایف و کارهایی که سازمان انجام می دهد، اغلب با سازمان در تماس هستند. این عوامل محیط کلان، یک تعامل خوب و از درون پیوسته ای را در تعاملات کسب و کار انجام می دهند.

طرح ریزی صحیح و اداره محیط کلان باعث می شود استراتژی های مناسب و سیاست های درستی در مقابل تغییرات، برای مدیران به وجود بیاید.



عناصر محیط کلان عبارتند از:

✓ محیط سیاسی	✓ محیط جمعیتی
✓ محیط فرهنگی	✓ محیط اقتصادی
✓ محیط فناوری	✓ دولت
✓ محیط بین المللی یا جهانی	✓ محیط قانونی



در این شکل موافقه های محیط کلان و محیط اختصاصی شرکت IBM نشان داده شده است. **محیط کلان** این شرکت شامل **محیط فناوری** است که در این محیط ۶.۹ درصد از درآمدهایش را صرف چیپس های سلیکونی می کند. در محیط اقتصادی این شرکت، قانون نرخ بهره، یا قانون بیکاری، تورم و دلار قوی مطرح اند و در حوزه **اقتصادی** در غرب میانی تمرکز کرده است. در حوزه **فرهنگی - اجتماعی** این شرکت برنامه ریزی کرده است که در تمام سطوح دبیرستانها کامپیوتر را رایج کند. یکی از مسائل این شرکت در این حوزه این است که برخی از کسانی که از کامپیوترها استفاده می کنند تجربه کافی ندارند، در واقع کاربران جدید مایل به استفاده از کامپیوتر هستند. یکی دیگر از مسائل این شرکت در این حوزه ایجاد بازی هایی است که کاربران آن خانواده ها باشند. مسائل مربوط به حوزه **سیاسی - قانونی** این شرکت این است که گامهایی در جهت تنظیم قوانین و مقررات نرم افزارها و مالیات بردارد. این شرکت در حوزه **بین الملل** قصد دارد محصولات خود را در ۱۳۰ کشور به فروش برساند و بتواند

از افراد آن کشورها برای استخدام استفاده کند همچنین می خواهد ۴۰ درصد از درآمد خود را از راه فروش خارجی قطعات کسب کند.

محیط اختصاصی این شرکت شامل: مشتری ها، رقبا، عرضه کنندگان مواد اولیه و منابع انسانی است.



ECONOMIC ENVIRONMENT

The economic environment constitutes of economic conditions, economic policies, and the economic system that is important to external factors of business.

The economic conditions of the country include:

- Nature of the economy of the country.
- The general economic situation in the region, conditions in resource markets like money, material, market raw material components, services, supply markets and so on which influence the supply of inputs to the organization, their costs, quality, availability and reliability of supply of products and services.
- It determines the economic strength and weakness in the

- شرایط یا وضعیت اقتصادی
- سیاست های اقتصادی
- سیستم یا نظام اقتصادی هر کشور

محیط اقتصادی:

محیط اقتصادی تشکیل شده از

محیط اقتصادی و مالیه های آن جزء محیط بیرونی یا خارجی کسب و کار محسوب می شوند.

بنابراین در محیط اقتصادی این ۳ مورد بررسی می شوند:

- شرایط یا وضعیت اقتصادی: شرایط کلان اقتصادی هر کشور چگونه است؟ در چه وضعیت اقتصادی قرار داریم؟ رکود یا رونق؟
- سیاست های اقتصادی: سیاست های اقتصادی هر کشور چیست؟ دولت تکیه بر صادرات دارد یا تکیه بر واردات؟
- سیستم یا نظام اقتصادی هر کشور: نظام اقتصادی هر کشور چیست؟ سوسیالیستی؟ سرمایه داری؟ آزاد؟ مختلط؟ مبتنی بر دولت؟

وضعیت یا شرایط اقتصادی هر کشور شامل موارد زیر است:

۱. ماهیت اقتصاد کشور: در کشور ما ماهیت اقتصاد نفتی است.
۲. وضعیت کلان اقتصاد در منطقه که شامل موارد زیر است:

- وضعیت مواد اولیه
- شرایط در بازار یا وضعیت پول
- وضعیت بازار عرضه مواد اولیه
- وضعیت بازار خدمات

این عوامل در موارد زیر اثر گذارند:

- ✓ عرضه ورودی ها برای سازمان
- ✓ هزینه های سازمان
- ✓ کیفیت محصولات یا خدمات
- ✓ میزان اعتماد به تداوم عرضه محصولات یا خدمات سازمان

۳. نقاط قوت یا ضعف اقتصاد در بازار با بررسی وضعیت اقتصادی مشخص می شود.



market.

- Purchasing power of the individual depends upon the economic factors like current income, price, savings, circulation of money, debt and credit availability.
- People income distribution pattern analyses the market possibilities and impacts on enterprise.
- Development process of the country.
- Availability of economic resources of the country.
- The level of the economic income of the country.
- The distribution of income and assets of the country.
- Public finance of the country.

۴. قدرت خرید افراد که وابسته به عوامل اقتصادی زیر است:

✓ درآمد ارزی

✓ قیمت

✓ پس انداز

✓ گردش پول

✓ وام

✓ اعتبار

۵. تجزیه و تحلیل درآمد افراد یا الگوی توزیع درآمد انسانها در بازار مشخص می کند که چقدر روی شرکت ما تاثیر گذار هستند.

۶. فرآیند توسعه کشور چگونه است؟

۷. منابع اقتصادی موجود در کشور چگونه است؟ مثل نفت، آب، هوا و...

۸. سطح درآمد اقتصاد کلان کشور چگونه است؟

۹. توزیع درآمد و دارایی های کشور چه طور است؟

۱۰. وضعیت مالی عمومی کشور چه طور است؟



These are the very important determinants of business strategy in the organization for formulating, implement and controlling of economic policies. Economic environment refers to the nature and direction of the economy within which business organization are to operate. For instance, in developing country, the low income may be reason for the very high demand for the product and services of the business.

In countries where the investments and income are steadily and rapidly rising, business prospects are generally bright and further investments are encouraged. In developed economics, replacement demand accounts for a considerable part of the total demand for many consumers durables where as the replacement demand is negligible in the developing countries.

این موارد برای تعیین استراتژی و اجرای آن و کنترل سیاست های اقتصادی کلان در سازمانها خیلی اهمیت دارند. بنابراین محیط اقتصادی به ماهیت و جهت اقتصادی ای که کسب و کار یا سازمان در آن وضعیت باید عمل کند؛ اشاره دارد. مثلاً در یک کشور در حال توسعه ممکن است درآمد پایین دلیل مهمی باشد برای اینکه که تقاضا برای هر نوع محصول یا خدمات کسب و کارها بالا باشد، زیرا این کشورها هنوز آنقدر پیشرفت نکرده اند که دنبال کالاهای خاص و جایگزین باشند و همین که هر کالایی نیاز آنها را برطرف سازد مورد قبول مشتری واقع می شود.

در کشورهایی که سرمایه گذاری و درآمد به سرعت افزایش پیدا می کند کسب و کارها می توانند شفاف و روشن باشند و سرمایه گذاری بیشتر در آن کشورها تشویق شود.

چون در کشورهای توسعه یافته نیازهای اولیه تامین شده است، در این کشورها تقاضاهای جایگزین اهمیت دارد ولی در کشورهای در حال توسعه نیازهای اولیه مهم است.



Money is the lifeblood of any business organization and the economic system. The economy consists of micro-economics and macroeconomics. Micro and macro elements are important from the point view of strategic decisions. Strategist must scan, monitor, forecast, and assess the following critical elements of the macro and micro economic environment:

- Economic system
- Nature of the country economy
- The monetary and fiscal policies
- Autonomy of the economy
- Functions of economics
- Factors of productions
- Economic trends and structures
- Economic policy statements and structure
- Economic legislation

پول چیست؟

پول جریان خونی است که هر سازمانی به آن نیاز دارد.

اقتصاد شامل اقتصاد خرد و کلان است. عناصر اقتصاد خرد و کلان از نقطه نظرات تصمیمات استراتژیک اهمیت دارند.

استراتژیست ها باید عناصر مهم زیر را برای بررسی اقتصاد خرد و کلان، زیر نظر بگیرند و آنها را ارزیابی و پیش بینی کنند:

۱. نظام اقتصادی که شامل موارد زیر است:
 - نظام اقتصادی مبتنی بر بازار
 - نظام اقتصادی مبتنی بر دولت یا متمرکز
 - نظام اقتصادی مختلط یا ترکیبی
۲. ماهیت اقتصاد کشور:
 - در ایران ماهیت اقتصادی نفت است
 - در ترکیه ماهیت اقتصادی توریست است
 - در آلمان ماهیت اقتصادی صنعت است
 - در امارات ماهیت اقتصادی تجارت است
 - در پاکستان ماهیت اقتصادی کشاورزی است
 - در افغانستان ماهیت اقتصادی مواد مخدر و قاجاق است
۳. سیاست های پولی و مالی
۴. ساختار اقتصادی
۵. کارکرد اقتصاد
۶. عوامل تولید
۷. روندهای ساختار اقتصادی : مربوط به گذشته است
۸. سیاست اقتصادی و ساختار آن: سیاست دولت چیست؟ اقتصاد باز است یا ...، مربوط به حال و آینده است
۹. مقررات اقتصادی



۱۰. مشکلات اقتصادی

۱۱. سیاست واردات و صادرات

۱۲. نرخ مایات و نرخ بهره

۱۳. بودجه دولت

۱۴. الگوی مصرف مردم

۱۵. نوسانات قیمت ها

۱۶. وضعیت سرمایه نیروی کار در سطح جهانی

۱۷. روند بازار سهام

۱۸. ائتلاف کشورهای مختلف و دولت های منطقه ای در اقتصاد

۱۹. وضعیت اعتبارات

۲۰. روند تورم

۲۱. روند بیکاری

۲۲. شرایط اقتصادی کشورهای خارجی

۲۳. سیاست های کشورهای صادرکننده نفت



Economic environment encourages liberalization, privatization and globalization of the economic policies in the business environment. Every country's development is based on the economic environment activities that focus to the development process of the country.

محیط اقتصادی شامل موارد زیر است :

- آزادسازی اقتصادی

- خصوصی سازی اقتصادی

- جهانی سازی اقتصاد

❖ توسعه هر کشور بر مبنای فعالیت های محیط اقتصادی است که روی فرآیند توسعه کشور تمرکز دارد.

جلسه یازدهم:

محیط سیاسی قانونی:

محیط سیاسی به دولت و محیط دولتی اشاره دارد. بنابر این محیط سیاسی یعنی محیط حاکمیتی. این محیط رابطه نزدیکی با نظام و سیاست های اقتصادی دارد. برای مثال کشور های کمونیستی یک نظام اقتصادی برنامه ریزی شده متمرکز دارند. دولت های کشورهای کمونیستی قوانین آنها و سرمایه گذاری را کنترل می کنند. قوانین زیادی وجود دارند که انجام کسب و کار توسط آنها تنظیم می شود. این قوانین تمام امور را مثل استاندارد هایی که کسب و کارها بر اساس آنها تنظیم می شوند را تنظیم می کنند. قوانین کشور های دموکراتیک هم از طریق پارلمان انجام می شود. پس بعد از تصویب قانون توسط مجلس دولت ها مقررات را بر اساس آن قوانین تنظیم می کنند. این قوانین که در مجلس تصویب می شوند باعث بوجود آمدن ثبات سیاسی می شوند و با این نوع اقدامات کارایی دولت بالا می رود. بنابراین ماهیت سیاسی این قوانین و مقررات تاثیر خودش را بر اقتصاد و صنعت کشور می گذارد (یعنی در اینجا بستر مناسب کسب و کار را قوانین و مقررات مصوب مجلس ایجاد می کنند). بنابراین سیاست های دولت مثل سیاست های مالی، پولی، صنعتی، کارگری، واردات و صادرات و ... هم بر روی آن قوانین که قرار است در مجلس بگذرند و بر روی چهارچوب های مشخص شده دولت اثر می گذارند تا بتوانند کسب و کار را به درجه اثر بخشی بالاتری برسانند و تمام اقدامات و کسب و کارها بر اساس قوانین مصوب مجلس باشند. محیط سیاسی بر مبنای عدم قطعیت است بنابراین بسیاری از کشور های دموکراتیک از احزاب سیاسی تشکیل می شوند. معمولاً احزاب سیاسی نمی توانند اکثریت درستی را برای تشکیل دولت بوجود بیاورند. در این شرایط صنعت و تجارت از رونق می افتد و بسیاری از فعالیت های تجاری به خاطر وضعیت دولت دچار مشکل می شوند. بنابراین در صورت عدم تشکیل دولت سازمان های تجاری عمومی دچار مشکل می شوند. و نیاز به یک دولت با ثبات دارند. عناصر محیط قانونی و سیاسی 1: دولت 2: قانون گذار 3 - سیاست - دولت: سیاست های دولت، قوانین و مقررات هم شرکت های تجاری و فعالیت هایشان را زیر نظر دارند و کنترل می کنند. ثانیاً، نوع دولت و نحوه اداره دولت و سیاست های تجاری دولت هم تاثیر گذار است. بنابراین این چیزها باید از دیدگاه استراتژیست ها ارزیابی شود.

استراتژیست ها باید تغییرات بوجود آمده در چهارچوب قوانین و مقررات دولت که بر روی کسب و کار تاثیر می گذارند را مطالعه کنند.

مهم ترین سیاست دولت ، سیاست های مالیاتی هستند و بر روی فعالیت های سازمان های تجاری در هر کشوری تاثیر می گذارند.
محیط قانونی:

در هر کشوری ساختار نظام قانون گذاری از نیاز های اساسی برای کار کردن کسب و کارهاست.
استراتژیست ها باید خیلی نسبت به قوانین مختلف کسب و کارها آگاه باشند مانند قوانینی که از مصرف کننده ، رقبا و سازمان ها حمایت می کند . بنابراین سازمان های تجاری باید از قوانین مربوط به شرکت ها ، رقبا ، دارایی ها و ارز خارجی و کارگر و ... آگاه باشند.
محیط سیاسی:

نظام سیاسی در هر کشوری بر کسب و کارها و فعالیت های اقتصادی موثر است (مثل جمهوری ، شاهنشاهی ، دموکراتیک و)....

فشار گروه های سیاسی هم بر روی دولت ها تاثیر می گذارند و بعضی از حوزه ها را کنترل می کنند و بر روی قوانین مربوط به کسب و کار تاثیر دارند مثلا برخی از این گروه ها کمیته هایی را درست کردند و بر روی سازمان ها فشار می آورند که این سازمان ها باید به حقوق مصرف کنندگان ، کارگران ، خانم ها و ... بیشتر توجه کنند.

این ها جدا از نهضت ها و مخالفت ها در برابر تولید برخی از کالاها و خدمات هستند.
محیط فرهنگی اجتماعی - :

هیچ شرکتی نباید سنت ها ، رسوم ، آداب و ترجیحات مردم ، آموزش اجتماعی را نادیده بگیرد . محیط اجتماعی فرهنگی از عواملی که به روابط انسانی و تاثیر نگرش های اجتماعی و ارزش های فرهنگی جامعه - مربوط هستند شامل می شود.

این عوامل اجتماعی و فرهنگی بر روی کسب و کارها در هر سازمانی تاثیر می گذارند. یک سازمان کسب و کار به دلیل به کارگیری استراتژی های مناسب که ناشی از عوامل فرهنگی محیط هستند موفق می شود و همه شرکت ها باید فعالیت های فرهنگی و اجتماعی منطقه ای که در آن قرار دارند را بررسی کنند.

عوامل فرهنگی و اجتماعی عبارتند از عقاید ، ارزش ها ، هنجارها و سنت های جامعه که تعیین می کنند که افراد و سازمان ها چگونه باید خودشان را با آنها مرتبط کنند.

تفاوت در زبان گاهی مشکلات جدی برای کسب و کارها بوجود می آورد و گاهی آنها را مجبور به تغییر نام و

برند خود می کند. رنگ ها هم بین فرهنگهای مختلف اهمیت های متفاوتی دارند به عنوان مثال رنگ سبز برای ما علامت اهل بیت است یا سیاه علامت غذا است. یا به عنوان مثال رنگ سفید در چین و کره علامت مرگ است اما در بسیاری از کشور ها به معنی خوشحالی است.

برخی از عوامل فرهنگی و اجتماعی تاثیر گذار بر روی سازمانها عبارتند از:

برخی مسائل اجتماعی مثل نقش کسب و کار در جامعه، آلودگی محیط زیست، فساد، به کار گیری رسانه- های جمعی و استفاده از تولید و خدمات که توسط یک شرکت پیشنهاد داده می شوند باید با محیط فرهنگی و اجتماعی متناسب باشند.

نگرش های اجتماعی مثل سنت های اجتماعی، عقاید، باور ها و رفتارها، الگوی سبک زندگی همه- انتظارات جامعه از هر کسب و کار هستند.

ساختار خانواده، ارزش ها و نگرش های خانوارها و تغییرات در این حوزه بر روی کسب و کار در هر شرکتی تاثیر گذارند.

نقش و جایگاه و ماهیت مسئولیت پذیری توسط زنان بر روی کسب و کار در هر شرکتی در بازار تاثیر گذار- است.

سطح آموزش، آگاهی و اطمینان از حقوق افراد و اخلاق جمعی نیز تاثیر گذارند-.

رفتار اجتماعی، عقاید و تمام عوامل مربوط به این حوزه ها برای ارتقاء سطح خدمات و تولیدات مفیدند. حتی دیدگاه ها بنابراین موفقیت در بازار بستگی به این دارد که شما چقدر به نگرش های در حال تغییر جامعه یا نظام جامعه توجه می کنید.

محیط جمعیتی:

عوامل جمعیتی عبارتند از 1: اندازه جمعیت (یعنی قدر مطلق و نرخ رشد جمعیت چقدر است؟- 2 ترکیب سنی جمعیت (مثلا در ایران در مجموع ترکیب سنی جمعیت جوان است ولی در ژاپن پیر است-) 3 اندازه خانوارها 4- وضعیت اقتصادی جمعیت 5- سطح تحصیلات 6- زبان 7- چه قومیتی دارند- 8- مذهب 9 نژاد 10- سن 11- درآمد 12- دسترسی به تحصیل 13- وضع مالکیت 14- وضعیت مسکن آنها- 15 وضعیت اشتغال آنها-

این عوامل به کسب و کارها برای تنظیم و اجرای استراتژی ها جهت کنترل و نیل به اهداف مرتبط هستند.

همه این عوامل بر روی تقاضا برای کالاها و خدمات تاثیر دارند.

رشد جمعیت و درآمد منجر به افزایش تقاضا برای کالاها و خدمات می شوند. رشد فزاینده جمعیت بیانگر

افزایش تقاضا برای بسیاری از کالاها است (مثلا یکی از مزیت های ایران بازار بزرگ ایران است)

مثلا کشور های در حال توسعه مثل هند و پاکستان جمعیت زیاد با نرخ رشد بالا دارد که بیانگر امکان آنها در عرضه کارگر است.

بنابراین میزان اشتغال و وضعیت تخصصی جمعیت برای هر کسب و کار اهمیت دارد و کارگران به راحتی بین شغل ها و مناطق مختلف جابه جا می شوند. این عرضه کارگر بسیار روان است و این وضعیت بر روی نرخ مزد اثر می گذارد.

اگر این کارگران به زبان آشنا باشند و افراد اخلاقی نیز باشند تقاضا برای آنها زیاد است و مدیر نیروی انسانی در شرکت ها وظیفه ای مهم و پیچیده است.

بنابراین جمعیتی که از این کشور ها می آید و اینها دارای عقاید و اولویت های متفاوتی هستند باعث افزایش الگوها و درخواست های مختلف برای شرکت ها می شوند و استراتژی های متفاوتی را برای بهره گیری از آنها لازم می دارد.

بنابراین سازمان های تجاری نیاز به بررسی تفاوت های جمعیتی دارند که این مسائل به صورت زیر بیان شده اند:

روندهایی که بر اندازه بازار و انواع صنایع مختلف تاثیر گذارند چه هستند؟ - چه روندهایی فرصت و چه روند هایی تهدید ایجاد می کنند؟ -

عوامل محیط ملی در حوزه کسب و کار:

به طور مختصر عوامل جمعیتی موثر بر کسب و کار عبارتند از 1: اندازه جمعیت 2 توزیع جمعیت (از نظر- جغرافیایی 3) وضعیت اخلاقی جمعیت 4 - وضع توزیع درآمد چگونه است؟ - اندازه جمعیت یا میزان جمعیت: اندازه جمعیت چه کوچک باشد و چه بزرگ برای سازمان های تجاری مهم است. شرکت ها معمولا از اندازه جمعیت برای ارزیابی رفتار مشتریان و تغییرات آن و تاثیر آن بر کسب و کار خود استفاده می کنند. مسائل مهم مربوط به جمعیت عبارتند از:

1. بررسی تغییرات در نرخ تولد و اندازه خانوارها-

2. بررسی افزایش و کاهش کل جمعیت-

3. بررسی تاثیر تغییرات بر روی نرخ رشد جمعیت و یا منابع طبیعی و یا میزان غذایی که باید عرضه شود-.

4. بررسی سبک زندگی یا انتظارات از زندگی برای جوانان و بزرگ سالان-

این مسائل برای شرکت ها خیلی مهم هستند زیرا تجزیه و تحلیل می شوند برای فهم میزان تقاضا و عرضه کالا و خدمات.

شرکت هایی که در حوزه سلامت کار می کنند نیز برای ارزیابی کودکان ، جوانان و بزرگسالان به کالا و خدمات نیز به بررسی این مسائل نیاز دارند.

توزیع جغرافیایی جمعیت:

توزیع جمعیت به مناطق جمعیتی و جمعیتی که از یک منطقه به منطقه دیگر در یک کشور تغییر مکان می دهند توجه می کند . این توزیع جمعیت بر روی رقابت استراتژیک یک شرکت در بازار تاثیر می گذارد .مهم ترین عوامل مطرح عبارتند از:

1- مزیت موقعیتی که در آن کار میکنید و میزان حمایت دولت

2در یک مورد به عنوان نمونه ، جمعیتی که از یک منطقه به منطقه دیگر می رود بر روی تقاضا و تولید تاثیر گذار است . زیرا بر روی نیروی کار با کیفیت اثر دارند و شرکت ها به منابع انسانی ماهر نیاز دارند.

3امروزه ، کاردرد منزل و کار الکترونیکی بر روی بزرگراه اطلاعات در هند شروع شده و در سطح بالایی است. مسائل اخلاقی:

مسائل اخلاقی هم برای شرکت ها مهم هستند و دوست دارند که تغییرات بوجود آمده در خلیقات جامعه را بدانند ،ارزیابی خلیقات جامعه برای هر شرکت و برای نیروی کارش اهمیت دارند . مسائل مهم عبارتند از: هر شرکتی باید از تغییرات بوجود آمده بر روی خلیقات جامعه و تاثیرش بر روی کالاها و خدمات آگاهی داشته باشد.

شرکت ها باید تقاضا برای محصولات جدید را و خدمات و محصولات موجود را از دیدگاه گروههای خلقی متفاوت بدانند.

همه شرکت ها باید برای مواجه با چالش ها و رفتارهای ناشی از خلیقات مختلف آماده باشند و تلاش کنند که برای این چالش های اخلاقی و رفتار های جامعه راه حل هایی را بیابند.

توزیع درآمد:

توزیع درآمد هم از عوامل مهم در محیط جغرافیایی است.

هر شرکتی برای اندازه گیری تغییرات در توزیع درآمد و الگوی ذخیره سازی یا پس انداز برای افراد مختلف برنامه ریزی می کند.

شرکت ها می توانند پیش بینی و ارزیابی کنند تغییرات رو در الگوهای درآمد هاو خودشان را برای تشخیص فرصت ها در حوزه درآمدی و تغییرات درآمدی برای خودشان آماده کنند.

محیط زیست:

محیط زیست به مفهوم بررسی اهمیت اجزای طبیعت برای هر کسب و کاری است.

محیط زیست و محیط طبیعی شامل عوامل زیست محیطی و جغرافیایی زیر می شود:

1 منابع طبیعی 2 - آب و هوا 3 - شرایط جوی 4 - عوامل توپوگرافی (برآمدگی ها و فرورفتگی های زمین)

- 5 پناهج هزوح رد روشک ره یتیعقوم ای یلحم یاه هبنج 6 تسهیلات بندری -

تغییرات در شرایط جغرافیایی در بین بازار ها باعث تغییراتی در ترکیب بازار ها می شوند .بنابراین عوامل زیست محیطی و جغرافیایی بر روی صنایع مختلف نیازمند به نزدیکی به منابع مواد خام تاثیر می گذارند.

شرایط جوی و آب و هوایی هم بر روی بعضی از صنایع خاص مثل صنایع سنگ و کاشی و ...تاثیر می گذارند.

اخیرا عوامل زیست محیطی اهمیت زیادی پیدا کرده اند .وضع منابع طبیعی و آلودگی های محیطی و عدم تعادل در محیط زیست اخیرا نگرانی هایی را بوجود آورده است.

بنابراین سیاست های دولت که هدفشان حفاظت از محیط زیست و حفظ تعادل محیط زیست و حفاظت از منابع زیر زمینی است باعث بوجود آمدن مسائل و مسئولیت های بیشتری برای شرکت ها شده و برخی از قوانین ایجاد شده در حفاظت محیط زیست باعث افزایش هزینه های تولید و حفظ بازار شده . و مقابله با نظرات افراد طرفدار محیط زیست بسیار سخت است.

محیط فناوری:

عوامل فناوری گاهی مسائل زیادی را برای شرکت ها ایجاد می کند .هر شرکتی که نتواند این تغییرات فناوری را بپذیرد و از عهده آن بر بیاید ممکن است قادر به ادامه بقا نباشد .بنابراین تغییرات در محیط فناوری باعث می شوند که محصولات و تولیدات نیاز به بهینه سازی داشته باشند .بنابراین فناوری مهم ترین عنصر در محیط کلان هر شرکت است.

فناوری یکی از نوآوری های بشر است .تکنولوژی به انسان کمک می کند که به ماه برود ، با سفینه های فضایی سفر کند و از یک سوی زمین به سوی دیگر برود تنها ظرف چند ساعت.

بنابراین پیشرفت در فناوری ، تسهیل و بهبود بخشیده به تولید و باعث بوجود آمدن محصولات جدید شده و توانایی بازار را نیز برای ارائه محصولات جدید افزایش داده است.

اینترنت و نظام ارتباط از راه دور بخش های مهمی از توسعه فناوری در جهان شده و در سراسر جهان باعث تغییر شده اند.

بنابراین فناوری مردم و عملیات کسب و کار را هم تغییر می دهد .بنابراین فناوری منجر به فرصت های جدیدی برای تجارت و کسب و کار جدای از سیستم های موجود می شود.

مشخصات محیط فناوری عبارتند از:

توانایی پیدا کردن محیط فناوری-

فرصت های جدیدی به خاطر توسعه فناوری در حال ایجاد هستند-.

ریسک و عدم قطعیت در محیط با توسعه فناوری افزایش می یابد-

نقش تحقیق و توسعه نیز افزایش پیدا می کند-

بنابراین فعالیت های کسب و کار ها و تکنولوژی در حال وابسته شدن به هم و اهمیت فراوان هستند. بنابراین خروجی فناوری برای جامعه بهبود فعالیت های کسب و کار و بالا رفتن کیفیت زندگی است. بنابراین فناوری نمی تواند توسط کسب و کار ها نادیده گرفته شوند.

مسائلی که در ارتباط با شرکت ها در حوزه فناوری وجود دارند عبارتند از:

1دسترسی به ارتباط اینترنتی باعث می شود که شرکت ها بتوانند تعداد زیادی از کارکنانشان را که در یک-

مکان کار میکنند با کارکنان دیگرشان در نقطه ای دیگر از دنیا مربوط و مرتبط کنند.

2فناوری به کسب و کارها برای مبادله کالاهای و خدماتشان با هم کمک می کند-.

3فناوری فرصت هایی را برای مشتریان برای دسترسی آنلاین و خرید آنلاین فراهم می کند-.

نکات کلیدی:

استراتژیست ها باید بدانند چه نوع تکنولوژی توسط شرکت می خواهد استفاده شود.

باید بدانند چه نوع فناوری هم در شرکت و کسب و کار و هم در تولیدات و خدمات به کار گرفته می شوند؟

استراتژیست ها باید موضوعات مهمی که در حوزه تکنولوژی وجود دارند و بر روی مهارت های عملیاتی و

اجرایی برای تولیدات و خدمات تاثیر می گذارند باید بدانند.

استراتژیست ها باید بدانند که این فناوری به چه میزان برای ما قابل دسترس است و اینکه ما در صورت آوردن

یک تکنولوژی از خارج از چه شیوه هایی می توانیم آن را در عملیات خود به کار ببریم.

باید بدانند که هزینه آن فناوری ، تکنولوژی جایگزین و تکنولوژی مورد استفاده رقبا چه هستند و چه ساختاری

را برای استفاده از این تکنولوژی جدید باید پیاده کنیم.

پایان اسلایدهای سری پنجم تا پایان اسلاید (57 انگلیسی) شروع اسلایدهای سری (6 انگلیسی)

جلسه 12 حضوری

جلسه سیزدهم:

تحلیل محیطی:

STEEPLEP انواع تحلیل محیطی 1: تجزیه و تحلیل محیط-

2تحلیل سناریویی-

3-تحلیل مسائل -

4-تحلیل صاحبان سهام -

1- STEEPLE -

1-عوامل اجتماعی 2- عوامل فناوری 3- عوامل اقتصادی 4- عوامل زیست محیطی 5- عوامل سیاسی -
6-عوامل قانونی 7- عوامل اخلاقی 8- عوامل جمعیتی -

این روش برای تشخیص عوامل متغیر اساسی که محیط خارجی یک سازمان را بوجود می آورند بر حسب عملیاتی که در حال حاضر در شرکت یا سازمان یا موسسه خود داریم یا در آینده خواهیم داشت به کار گرفته می شود.

تکامل نظریه تحلیل محیط:

بود (سیاسی اقتصادی اجتماعی فناوری) بعد ها عوامل زیست محیطی اضافه شد و تبدیل PEST - - - - اول
(اجتماعی فناوری اقتصادی زیست محیطی سیاسی) بعد عوامل قانونی اضافه شدو STEEP - - - - - شد به
شد (سیاسی اقتصادی اجتماعی فناوری قانونی زیست محیطی) سپس عامل محیط (PESTLE - - - - -
سیاسی اقتصادی اجتماعی تکنولوژی محیط زیست قانون I PESTEL - - - - - صنعت اضافه شد و شد
(اجتماعی فناوری اقتصادی STEEPLE - - - - - صنعت) در نهایت اخلاق و جمعیت هم اضافه شد و شد -
محیط زیست سیاسی قانونی اخلاق جمعیت - - - - -)

در عوامل اجتماعی اینها مورد بررسی قرار می گیرند:

1-وضعیت رسانه ها 2- سنت موجود در جامعه 3- ارزش ها (یعنی چیزهایی که از لحاظ نظری همه به آن -
معتقدند و در باور ها و ذهن ها تجلی پیدا میکند 4) هنجارها (یعنی آن چیزی که در رفتار بروز و تجلی پیدا -
می کند 5) عقاید و نگرش ها (می تواند برگرفته از ارزشها باشد 6 -) سبک زندگی (در همه حوزه ها - 7 -)
کاری که افراد در هفته انجام می دهند 8 رویدادهایی که در جامعه اتفاق می افتند و در آن نفوذ دارند - 9 -
عقاید مذهبی 10 نقش های موجود در جامعه -

عوامل فناوری:

1-ظرفیت تولید 2- سیستم های ارتباطی 3- سیستم های اطلاعاتی 4- تحقیق و توسعه 5- نوآوری های -
بالقوه موجود 6 بیوتکنولوژی 7- انرژی 8- مالکیت معنوی 9- بلوغ فناوری -

عوامل اقتصادی:

1-نرخ بهره 2- نرخ ارز 3- نرخ مالیات 4- در دسترس بودن تسهیلات اعتباری 5- تجارت بین المللی 6 -

-

سیاست های پولی و مالی 7 نرخ بازگشت سرمایه 8 - سطح از درآمد قابل تصرف 9 - چرخه عمر تجارت یا -

کسب و کار 10 محرک های اقتصاد (مثلا در ایران مهم ترین محرک نفت است 11 -) سطح بیکاری -
عوامل زیست محیطی:

1 تاثیرات محیط زیست بر روی کسب و کار 2 - وضعیت آب و هوا 3 - انرژی پاک (یعنی چقدر از انرژی -
پاک استفاده می کنیم 4) میزان آلودگی 5 - در چه نقطه ای جغرافیایی از سطح زمین قرار داریم 6 - مسائل -
مربوط به فضای سبز (یعنی صنعت ما چقدر سبز است و با محیط سازگار 7) پساب ها یا ضایعات را چگونه -
دفع می کنیم 8 آیا ضایعات شما دوباره به محیط زیست بر میگردد یا از بین نمی روند 9 - نگاه شما به توسعه -

پایدار چگونه است؟

مسائل سیاسی:

1 گروه های فشار یا تیم های رایزن 2 - جگ های بین المللی 3 - درگیری های سیاسی و اختلافات داخلی -
4 وضعیت دولت 5 - چگونگی گردش قدرت -

عوامل قانونی:

= 1 قانون کار (مهم 2 -) قانون ایمنی و سلامتی 3 - قانون رقابت 4 - مقررات منطقه ای 5 - قانون سرمایه -
گذاری

عوامل اخلاقی:

1 مسئولیت پذیری افراد 2 - مسئولیت پذیری در جامعه ای که کسب و کار در آن وجود دارد 3 - درستکاری -
4 قوانین و مقررات جهانی چگونه به آن نگاه می کنند - .

عوامل جمعیتی:

1 الگوهای خانواده چگونه اند؟ 2 - ترکیب اخلاقی جمعیت 3 - سطح تحصیلات 4 - توزیع جمعیتی چگونه -

است؟ 5 درون هر گروه سنی تعداد افرادی که کار می کنند چقدر است؟ 6 - مغایرت نقل و انتقال جمعیت -
میزان خالصش چقدر است؟

، تاثیر هر عامل بررسی می شود و بعد اثر آن بر روی شرکت STEEPLED در بکارگیری روش تجزیه و تحلیل
و میزان تاثیرش بر اساس رتبه بندی که ما میکنیم مشخص می شود . بنابراین نوع عوامل و تاثیر انواع عوامل
باید مشخص شوند در طول زمان

تحلیل سناریو:

سناریو یعنی وقتی مثلاً ما می‌خواهیم کاری را انجام دهیم و چند حالت برای آن وجود دارد که آن حالت‌ها همان سناریو هستند

حالت = سناریو

تجزیه و تحلیل سناریو ارزیابی رویدادهای آینده از طریق بررسی پیامدهای احتمالی و ارزیابی پیامدهای احتمالی هر حالتی است.

به عنوان مثال در تولید یک محصول می‌توانیم تنوع محصول را افزایش دهیم یا می‌توانیم کیفیت را افزایش دهیم که هر یک حالتی هستند

استراتژی = چگونه کاری را انجام دهیم سناریو = چه کاری را انجام دهیم

فکر سناریو سازی یک رشته از تفکرات برای تشویق خلاقیت و تفکر کارافرینی و اقداماتی در زمینه تغییر در حوزه پیچیدگی و عدم قطعیت است.

فرایند سناریو:

1-تنظیم سوال ها 2- عوامل محیطی را مشخص می‌کنیم 3- نیروهای محرک اصلی برای کسب و کارمان را- مشخص کنیم 4 به اجرا گذاشتن بر اساس سوالات و عوامل محیطی و نیروهای محرک بر مبنای اهمیت آنها و -

میزان عدم قطعیت موجود 5 مشخص کردن پیامدهای محتمل آینده (سناریو 6 -) اجرا و ارزیابی آن- 7 - مشخص کردن شاخص های مهم برای سنجش سناریو در اجرا

سناریو سازی:

سناریو بوسیله بازنگری روندهای گذشته با توجه به روندهای موجود و مقایسه روندها به شکل بسیار ساده با روش های نسبتاً پیچیده و یا ساده بوجود می‌آید.

یعنی منحنی روندها را از گذشته تا حال می‌کشیم و بر اساس آن می‌گوییم روندها درآینده چگونه خواهند بود که این روندها در آینده سناریو خواهند بود.

تحلیل مسائل یا موضوعات:

یعنی تمرکز بر روی یک موضوع بدون فکر کردن به موضوعات دیگر

چطور تحلیل موضوعی را اجرا کنیم:

1تشخیص یک موضوع اصلی یا مهم 2- تهیه فهرست از سایر موضوعات مرتبط با موضوع اصلی برای-

مشخص کردن اهمیت موضوع اصلی 3 سوابق موضوع را مشخص و تعیین می‌کنیم 4- مشخص کردن تمام-

گزینه های موجود 5 تعیین معیار برای ارزیابی گزینه های و مشخص کردن گزینه هایی که مقابل هر گزینه- وجود دارد.

معیارها برای تعیین موضوع می تواند اینها باشند: سودآوری آن ، کارایی ، اثر بخشی ، قابلیت انجام ، زمانبندی مناسب با کار ما ، مقبولیت عمومی بیشتر ، هزینه کمتر

6 مشخص کردن ترتیب هر یک از معیارها بر روی گزینه تعیین شده دیگر با دو روش ارزیابی 1 - : با تعیین - قلمرو موضوع 2 با مشخص کردن مقایسه موضوع با سایر موضوعات مثلا اگر اثرش مثبت بود 1 - + ، اگر خنثی بود صفر و اگر منفی بود 1 - می دهیم تجزیه و تحلیل سهامداران:

یعنی فرایند تشخیص تاثیر ، جایگاه و اهمیت و رفتار صاحبان سهام . چون در هر شرکتی صاحبان سهام متفاوتند

فرایند آن چگونه است؟ 1 تشخیص سهامداران مربوط به حوزه کار ما (یعنی سهامداران عمده و اصلی -)

2 مشخص کردن رابطه بین سهامداران مختلف (ممکن است بعضی از آنها نظراتشان بر ضد هم باشد -)

3 تشخیص منافع هر یک از سهامداران یا علائق آنها را-

4 تشخیص تاثیر هر یک از اقدامات خود بر روی هر یک از سهامداران-

5 مشخص کردن آن اقدام ضروری که باید در سازمان و کسب و کار خود انجام دهیم و ارزیابی آن-

چه وقت هایی این تجزیه و تحلیل را به کار می بریم؟

1 قبل از ورود به بازار جدید-

2 قبل از مذاکره (مثلا شرکت های خارجی و ... برای انجام کار جدید و -)...

3 قبل از اجرای هر نوع تغییر مهمی -

4 قبل از تولید محصول جدید و عرضه به بازار-

5 قبل از تاسیس کارخانه جدید _ _-