

راه‌کار

راه‌نمای تهیه و تدوین
استراتژی کسب و کار

محمدسجاد یزدان‌پناه

باسمه تعالی

فهرست

۳	درباره نویسنده
۴	پیشگفتار
۴	مقدمه
۶	باورهای سازمان
۶	ماموریت
۶	چشم انداز
۷	ارزش‌ها
۸	باورهای سازمان در یک جمله
۹	تحلیل محیطی
۱۰	تحلیل محیط داخلی
۱۰	مدل ۷اس مکنزی
۱۳	رویکرد وظیفه‌ای (مدل عملیاتی)
۱۶	تحلیل محیط خارجی
۱۶	نیروهای پنجگانه پورتر
۲۰	عوامل PESTEL
۲۳	تحلیل SWOT
۲۳	گام اول: وزن‌دهی عوامل داخلی و خارجی
۲۴	گام دوم: محاسبه نمره هر یک از ریز عوامل
۲۴	گام سوم: محاسبه امتیاز کلی عوامل داخلی و خارجی

گام چهارم: موقعیت یابی در ماتریس SWOT ۲۴

انواع استراتژی ۲۶

استراتژی‌های رشد ۲۷

استراتژی تمرکز ۲۷

استراتژی تنوع ۲۷

استراتژی‌های ثبات ۲۸

استراتژی توقف یا آغاز محتاطانه ۲۸

استراتژی عدم تغییر ۲۸

استراتژی سود ۲۹

استراتژی‌های کاهش ۳۰

استراتژی تغییر جهت ۳۰

استراتژی فروش یا واگذاری ۳۱

استراتژی ورشکستگی یا انحلال ۳۱

منابع ۳۲

درباره نویسنده

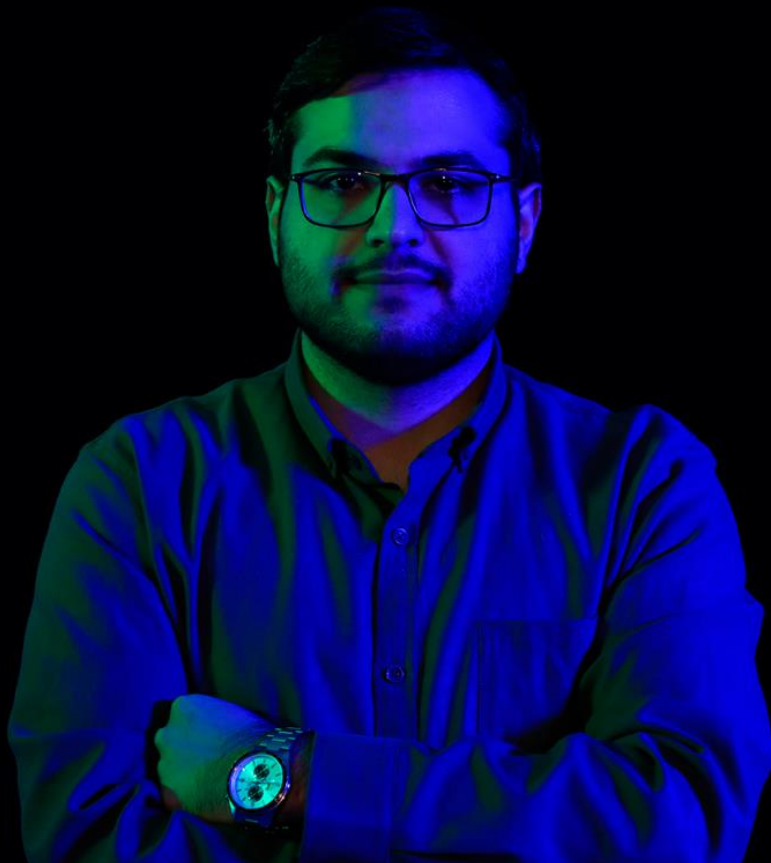
محمد سجاد یزدان پناه

تحصیلات

- کارشناسی مدیریت بازرگانی از دانشگاه تهران
- کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی از دانشگاه تهران

حوزه‌ها تخصصی

- مشاور بازاریابی، تبلیغات و مدیریت برند
- مشاور توسعه کسب و کار
- طراحی و تدوین سند استراتژی بازاریابی و تبلیغات
- طراحی و تدوین سند استراتژی شبکه‌های اجتماعی
- طراحی و اجرای تولیدات محتوایی
- طراحی و تدوین برندبوک



برای درخواست مشاوره کلیک کنید:

درخواست مشاوره

پیشگفتار

این کتاب الکترونیکی برای:

- مدیران کسب و کارهای کوچک که می‌خواهند کسب و کار خود را بهبود دهند
- کسانی که در نقطه آغازین کسب و کار خود هستند
- علاقه‌مندان به مباحث مدیریتی

کاربرد دارد. در تدوین و نگارش این کتاب سعی شده تا از اضافه‌گویی پرهیز شود و به کاربردی بودن مباحث نیز توجه ویژه‌ای شده است.

در نهایت استراتژی شما باید به سوالات زیر پاسخ دهد:

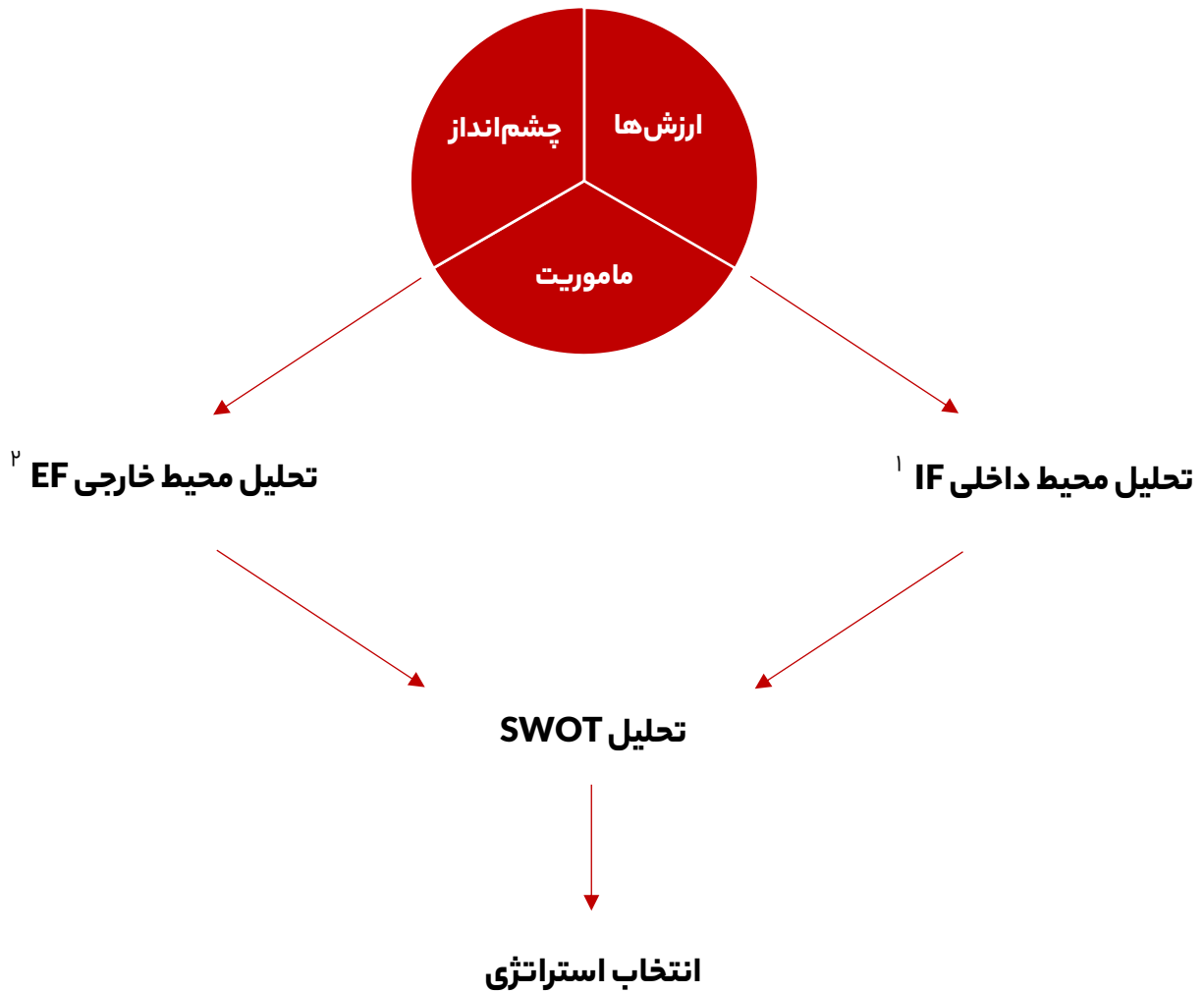
- کسب و کار شما در درازمدت باید به کجا برسد؟
- مزایای رقابتی شما در بازار چیست؟
- منابع لازم برای توان رقابتی شما در بازار کدامند؟
- عوامل تاثیرگذاری درون سازمانی و محیطی شما کدامند و هر کدام چه تاثیراتی دارند؟

مقدمه

استراتژی یعنی سازمان **اکنون** در چه نقطه‌ای قرار دارد، در **آینده** کجا می‌خواهد باشد و **چگونه** می‌خواهد به آنجا برسد. بخش "استراتژیک" این فرایند، برنامه‌ریزی و توجه مستمر به تغییرات جاری در سازمان و محیط بیرونی آن است. مهارت در برنامه‌ریزی استراتژیک برای موفقیت طولانی مدت سازمان بسیار مهم است. این شکل از برنامه‌ریزی شامل موارد زیر است:

- الف) طراحی و بررسی **باورهای سازمان** (بیانیه‌های ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)
- ب) تحلیل اتفاقات **خارج از سازمان** و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها
- ج) نگاهی دقیق به اتفاقات **درون سازمان**، از جمله نقاط قوت و ضعف آن
- د) اولویت‌بندی اهداف و **انتخاب استراتژی** مناسب بر اساس تحلیل‌ها

در یک نگاه، سناریو کتاب پیشرو اینگونه است:



^۱ Internal Factors

^۲ External Factors

باورهای سازمان

در بخش ابتدایی مراحل تدوین استراتژی بایستی اصول و چهارچوب‌های سازمان به خوبی مشخص شوند؛ برای این منظور بایستی **ماموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های** سازمان مشخص شود.

ماموریت

بیانیه ماموریت یا Mission Statement فلسفه وجودی سازمان است که می‌تواند گسترده یا محدود باشد؛^۱ به بیان ساده کارهایی که اکنون سازمان آن را انجام می‌دهد، می‌تواند ماموریت سازمان تلقی شود بعلاوه آن که اهداف کوتاه مدت سازمان نیز در همین بخش جای می‌گیرند. برای طراحی ماموریت سازمان می‌توان از قالب زیر کمک گرفت:

- **(۱) چه محصول یا خدمتی را برای (۲) چه کسانی و با (۳) چه هدف و مزیتی ارائه می‌کنیم.**

حال چند مثال از بیانیه ماموریت‌های شرکت‌های معروف را با همین قالب تطابق می‌دهیم:

فیسبوک: ماموریت این شرکت توانمند ساختن افراد برای ساختن یک جامعه و **(۳) نزدیک‌تر ساختن افراد** آن به یکدیگر بوده است. **(۲) مردم** از فیس بوک برای **(۱) برقراری ارتباط با دوستان و آشنایان** خود، کشف اتفاقات جهان بیرون و به اشتراک گذاشتن مسائل با اهمیت برای خود بهره می‌گیرند.^۲

شرکت سه‌ند خودرو تبریز: شرکت سه‌ند خودرو **(۱) تولیدکننده قطعات** خودروهای سواری، موتور سیکلت و تراکتور است و برای تولید محصولات خود **(۳) از ماشین‌آلات NC با سطح پیشرفتگی متوسط** بهره می‌گیرد و **(۲) مشتریان آن شرکت‌های خودروسازی مختلف** در داخل کشور می‌باشد.^۳

چشم‌انداز

چشم‌انداز یا Vision یک افق بلند مدت است که جهانی را که سازمان در آینده در آن فعالیت می‌کند توصیف می‌کند. مانند «جهانی بدون فقر»

به بیان دیگر چشم‌انداز عبارتست از آینده‌ای واقع‌گرایانه، تحقق‌پذیر و جذاب برای سازمان بهترین چشم‌اندازها **الهام‌بخش، واضح و مختصر** هستند.

برای طراحی بیانیه چشم‌انداز می‌توانید از سوالات زیر کمک بگیرید:

- فرهنگ تجاری برند من در زندگی کارمندان چگونه خواهد بود؟ (تاثیر برند بر درون سازمان)
- با چه روشی برند من در نهایت با مشتریان تعامل خواهد داشت؟ (تاثیر برند بر ذی‌نفعان بیرونی)
- می‌خواهم برند من چه تأثیر نهایی بر جامعه، صنعت یا جهان من داشته باشد؟ (تاثیر برند به صورت کلان)؟
- می‌خواهیم چه کلمات یا عباراتی نوع سازمان ما را به تصویر بکشد؟ (مثلاً خلاق، حامی، بین‌المللی و...)

چند مثال از بیانیه چشم‌انداز شرکت‌های معروف:

آمازون: چشم‌انداز ما این است که مشتری محورترین شرکت در کره‌ی زمین باشیم تا مشتریان قادر باشند در آن هر چیزی را که می‌توان به صورت آنلاین خریداری کرد، با کمترین قیمت پیدا کنند. ایکیا: ساخت زندگی بهتر برای افراد بیشتر.

ارزش‌ها

ارزش‌های برند (Core Values) چراغ راه ما در رسیدن به چشم‌اندازمان هستند. در حقیقت ارزش‌های ما با بیان چارچوب‌های رفتاری و عملکردی مانند پلی میان دلیل وجودی ما و مقصد نهایی‌مان عمل می‌کنند. ما بدین وسیله اتحاد سازمان با کارکنان را مستحکم‌تر می‌کنیم.^۵ بدون تعریف ارزش‌ها کارکنان با فرضیات خود کار می‌کنند. از طرف دیگر این ارزش‌ها خط قرمزهای سازمان را نیز مشخص می‌کنند. بیانیه ارزش "روح" شرکت را نشان می‌دهد.

جیم کالینز چند سوال کلیدی مطرح می‌کند که اگر به آن‌ها توجه کنید، اهمیت و قدرت ارزش‌ها را بهتر درک خواهید کرد:

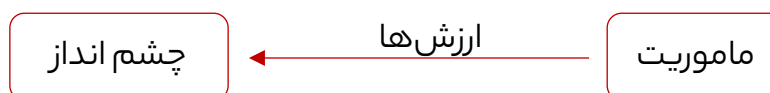
- آیا اگر هیچ نوع پاداشی برای رعایت این ارزش‌ها در نظر گرفته نشود، باز هم آن را ارزش می‌دانید و رعایت می‌کنید؟
- آیا می‌توانید بگویید که ۱۰۰ سال بعد هم این ارزش‌ها را قبول دارید؟
- آیا باور دارید که اگر کسی این ارزش را قبول نداشته باشد، دیگر به شما و تیم و سازمان‌تان تعلق ندارد؟
- اگر مجبور به کنار گذاشتن این ارزش شوید، حاضرید شرکت خود را ببندید و به سراغ شغل دیگری بروید؟
- آیا همین امروز هم به این ارزش‌ها باور دارید؟ (یا فقط می‌گویید خوب است در آینده به تدریج به سمت آن‌ها حرکت کنیم؟)
- اگر به نقطه‌ای برسید که همین ارزش‌ها، مزیت رقابتی را از شما بگیرند و شما را از دیگران عقب بیندازند، باز هم آن‌ها را رعایت می‌کنید؟

مثالی از ارزش‌ها که برای رستوران بین‌المللی بورس کباب طراحی کرده‌ایم:

- **پایبندی به کیفیت**
ما در بورس کباب ایران همواره در تلاشییم که **محصولات و خدمات با کیفیتی** را به مهمانان خود ارائه دهیم. استانداردهای کیفی در بورسای ایران در سه بعد کلیدی تعریف می‌شوند: **استفاده از مواد اولیه مرغوب و تازه، رعایت بهداشت و سبک سرویس دهی منحصر به فرد.**
- **تیم ما، خانواده ما**
افراد و **کارکنان** بورس کباب ایران، سرمایه‌های تاثیرگذار برند ما هستند. ما **جایگاه ارزشمند** کارکنانمان را به خوبی میدانیم و آن‌ها را عضوی از **خانواده بزرگ بورس** قلمداد می‌کنیم.
- **میزبانی تمام و کمال**
مخاطبین بورسای ایران، **جایگاهی فراتر از مشتری** برای ما دارند؛ ما آنان را **میهمان** خطاب می‌کنیم، از آن‌ها به گرمی استقبال کرده و همیشه **میزبان تمام و کمال** آن‌ها خواهیم بود.
- **حفظ یکپارچگی**
یکی از ارزش‌های بنیادین بورسای ایران، **یکپارچگی** است. این اصول یکپارچه در **دوبعد زیر ساخت‌های قوی و سیستماتیک و کیفیت خدمات و غذاها** در تمامی شعب تعریف می‌شود.
- **نماینده فرهنگ ترکیه**
بورسای ایران، نه فقط در ارائه باکیفیت‌ترین غذاها که در **نمایش و القای فرهنگ و اصالت کشور ترکیه**، (هم‌جهت با اهداف برند مادر خود) گام برداشته و **ورود به فرهنگ غذایی ملیتی دیگر همواره خط قرمز ما خواهد بود.**

باورهای سازمان در یک جمله:

با استفاده از **ماموریت**، در چهارچوب ارزش‌های سازمان، به سمت **چشم‌انداز** حرکت می‌کنیم.



تحلیل محیطی

پس از بررسی چشم انداز، ماموریت و ارزش‌های سازمان، حال نوبت بررسی محیطی است. بررسی محیطی هم به داخل سازمان و هم به بیرون سازمان اطلاق می‌شود. تقسیم بندی محیطی در ادامه آمده است:

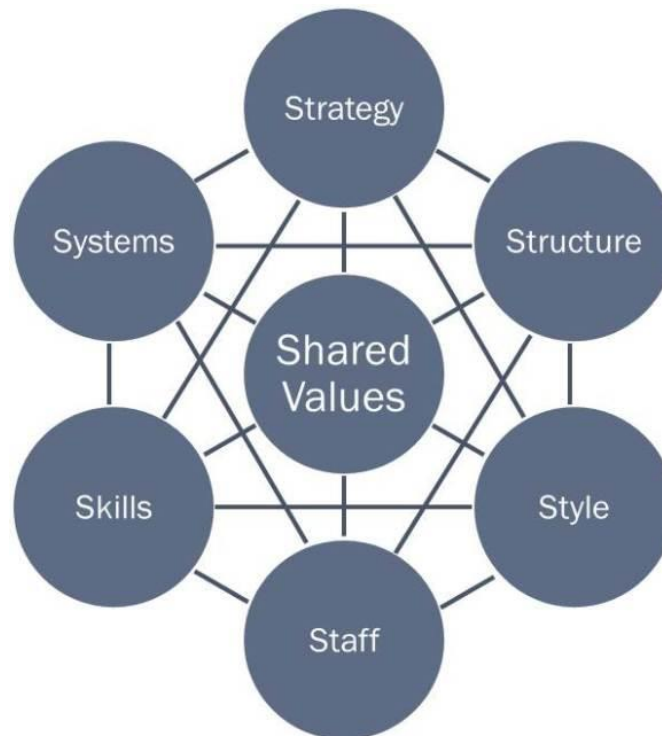


تحلیل محیط داخلی

برای تحلیل محیط داخلی سازمان، ابزارها و مدل‌های مختلفی وجود دارد که در اینجا به دو مدل ((۷اس مکنزی)) و ((مدل عملیاتی)) اشاره می‌کنیم.

مدل ۷اس مکنزی

مدل ۷ اس مکنزی در دهه ۱۹۸۰ توسط مشاوران مک کینزی شامل تام پیترز، رابرت واترمن و جولین فیلیپز ارائه و توسعه پیدا کرد. از زمان معرفی، این ابزار توسط فعالان دانشگاهی و مشاوران بسیاری مورد استفاده قرار گرفته و یکی از ابزارهای معروف و شناخته شده برنامه‌ریزی استراتژیک است. هدف این ابزار نشان دادن چگونگی قرار گرفتن **۷ عنصر سازمانی مختلف در کنار هم برای رسیدن به حداکثر میزان از اثربخشی در سازمان می‌باشد**. نکته اصلی در این مدل این است که تمام این ۷ عنصر دارای ارتباط درونی با یکدیگر بوده و اینکه یک تغییر کوچک در یک بخش سازمان نیاز به تغییر در بخش‌های دیگر به منظور حفظ انسجام و اثربخشی سازمانی می‌باشد.



استراتژی:

استراتژی طرحی است که به منظور دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار در سازمان و رقابت موفقیت‌آمیز در بازار توسعه پیدا می‌کند. در مدل ۷ اس مکینزی یک استراتژی خوب طراحی شده بدین معناست که به‌خوبی به دیگران انتقال داده‌شده باشد، بلندمدت باشد، به دستیابی به مزیت رقابتی کمک کند و با استناد به چشم‌انداز سازمانی، مأموریت و ارزش‌ها تقویت شده باشد. بنابراین کلید اصلی در مدل ۷ اس مکینزی نگاه کردن به شرکت خودتان به‌منظور پیدا کردن استراتژی، ساختار، سیستم‌ها و... خوب و مناسب نیست، بلکه باید به دنبال هماهنگی آن با دیگر عناصر سازمانی باشیم.

ساختار:

ساختار بیانگر شیوه‌ای است که بر اساس آن بخش‌ها و واحدهای سازمانی سازمان‌دهی شده و شامل اطلاعاتی مبنی بر پاسخگو بودن کدام بخش به دیگری است. به عبارت دیگر، ساختار، **چارت سازمانی** شرکت محسوب می‌شود. از طرف دیگر یکی از واضح‌ترین و آسان‌ترین عناصر قابل تغییر در مدل هم هست.

سیستم‌ها:

سیستم‌ها، فرایندها و دستورالعمل‌هایی در شرکت هستند که بیانگر فعالیت‌های روزانه یک کسب‌وکار و چگونگی اتخاذ تصمیم‌ها می‌باشند. سیستم‌ها بخش‌هایی از شرکت و سازمان هستند که نشان می‌دهند چگونه یک کسب‌وکار انجام گرفته و باید تمرکز اصلی مدیران در حین فرایند تغییر سازمانی بر روی آن متمرکز باشد.

مهارت‌ها:

مهارت‌ها **توانایی‌هایی** است که کارکنان یک سازمان به‌خوبی به انجام می‌رسانند. این مهارت‌ها همچنین شامل قابلیت‌ها و توانمندی‌ها هم می‌شوند. در طی فرایند تغییر سازمانی، اغلب این سؤال مطرح می‌شود که سازمان برای اجرای استراتژی جدید یا ساختار جدید خودش به چه مجموعه مهارت‌هایی نیاز دارد.

کارکنان:

عنصر کارکنان به این موضوع می‌پردازند که یک سازمان چه **نوع** کارکنان و به چه **تعداد** از آن‌ها نیاز دارد و روند **استخدام، آموزش، انگیزش و پاداش** دادن به آن‌ها باید به چه صورتی انجام پذیرد.

سبک:

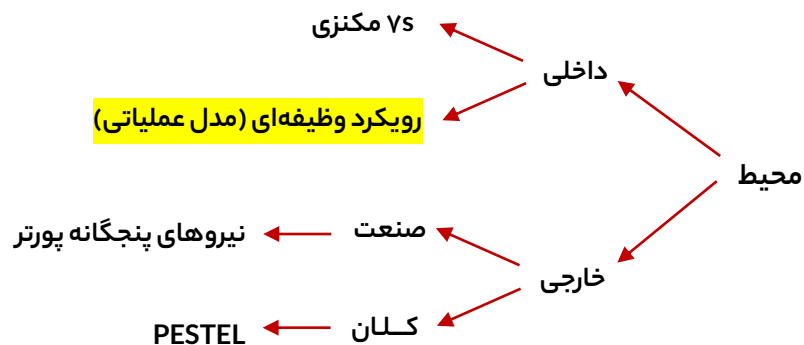
سبک بیانگر شیوه‌ای است که بر اساس آن یک شرکت توسط مدیران ارشد سازمانی مورد مدیریت قرار گرفته، آن‌ها چگونه با یکدیگر تعامل می‌کنند، چه کارهایی انجام می‌دهند و ارزش‌های نمادین آن‌ها هم چیست. به عبارت دیگر، بیانگر **سبک مدیریت رهبران** یک سازمان است.

ارزش‌های مشترک:

ارزش‌های مشترک در قلب مدل ۷ اس مکنزی قرار دارد. این ارزش‌ها شامل **بایدها، نبایدها و استانداردهایی** است که راهنمای رفتار کارکنان و اعمال شرکت می‌شود و از این رو اساس و بنیاد هر سازمانی است.

نکته مهم در رابطه با مدل ۷ اس مکنزی از نظر توسعه‌دهندگان آن این است که به تمام این عناصر باید **ارزشی برابر** داده شود تا بهترین نتایج از دل آن‌ها خارج شود.^۱

پس از بررسی مدل ۷ اس مکنزی، «رویکرد وظیفه‌ای» را بررسی می‌کنیم:



رویکرد وظیفه‌ای (مدل عملیاتی)^۶

عواملی که در رویکرد وظیفه‌ای مورد بررسی قرار می‌گیرند عبارتند از:

عوامل سازمان و مدیریت: مدیریت دارای ۵ وظیفه اصلی است:

۱. برنامه ریزی: فعالیت‌های مدیر برای تدارک دیدن امور آینده شامل: پیش بینی، تعیین هدف‌های بلند مدت، تدوین استراتژی‌ها، تعیین سیاست‌ها، در نظر گرفتن هدف‌های کوتاه مدت، تعیین فعالیت‌ها و اقدامات، تعیین زمان مورد نیاز و...
۲. سازماندهی: فعالیت‌های مدیر که منجر به یک ساختار از کارهای تخصصی و روابط قدرت‌ها می‌شود شامل: طرح ریزی سازمان، تعیین شرایط احراز شغل، شرح وظایف، تعیین ویژگی‌های شغل، حیطه نظارت، وحدت فرماندهی، ایجاد هماهنگی، طرح ریزی شغل و تجزیه و تحلیل شغل
۳. ایجاد انگیزه: فعالیت‌های مدیر برای شکل دادن به رفتار انسانی شامل: رهبری، ایجاد ارتباط، تشکیل گروه‌های کاری، تعدیل در رفتار، تفویض اختیار، غنی سازی شغل، رضایت شغلی، تامین نیاز، تغییر ساختار
۴. تامین نیروی انسانی: فعالیت‌هایی در زمینه تامین نیروی انسانی و حول محور مدیریت منابع انسانی که شامل تعیین دستمزد و حقوق، مزایای کارکنان، مصاحبه، گزینش، استخدام، اخراج، آموزش کارکنان، توسعه مدیریت، ایمنی کارکنان، دادن فرصت برابر به همه، داوطلبان کار و...
۵. اعمال کنترل: فعالیت‌های مدیر جهت حصول اطمینان از اینکه نتایج واقعی با نتایج برنامه ریزی شده سازگار است و شامل: کنترل کیفیت، کنترل امور مالی، کنترل فروش، کنترل موجودی‌ها، کنترل هزینه‌ها، تجزیه و تحلیل انحرافات، دادن پاداش و تشویق و ترغیب افراد.

عوامل بازاریابی

- کانال‌های توزیع و محل ارائه محصولات و خدمات (Place)
- تصویر ذهنی از سازمان (Brand image)
- کارآمدی و اثر بخشی ترویج فروش (Promotion) و تبلیغات
- استراتژی قیمت گذاری و انعطاف قیمت گذاری (Price)

- کیفیت محصولات و خدمات (Product)
- روش‌های دریافت بازخور از بازار و توسعه محصولات و خدمات
- خدمات پس از فروش و پیگیری
- و...

عوامل مالی و حسابداری

- وضعیت تخصیص سرمایه و منابع به طرح‌ها، محصولات و واحدهای وظیفه‌ای سازمان
- وضعیت ساختار سرمایه
- وضعیت دارایی‌ها
- وضعیت بدهی‌ها و طلب‌ها
- وضعیت نقدینگی

عوامل تولید و عملیات

- تمام فعالیت‌هایی که اقلام ورودی را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کند که شامل:
- بررسی کارایی، هزینه و درآمد تسهیلات
 - بررسی دستورالعمل‌های اثر بخش کنترل عملیات، طراحی، زمان بندی و خرید
 - کنترل کیفیت و کارایی
 - هزینه‌ها و توانایی‌های فنی در مقایسه با صنعت و رقبا
 - هزینه و در دسترس بودن مواد اولیه، روابط با تامین‌کنندگان
 - نظام‌های کنترل موجودی، چرخش موجودی
 - محل تجهیزات، آرایش و بهره‌برداری از تجهیزات

عوامل تحقیق و توسعه

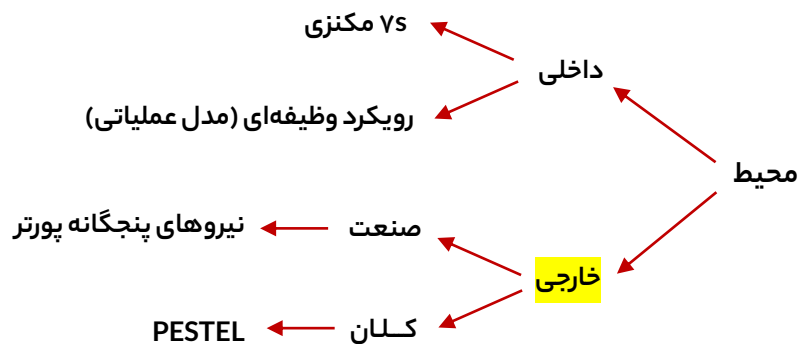
- نوآور بودن سازمان
- پیشرو بودن در خدمات و محصولات

- جوایز و گواهینامه‌های بین‌المللی
- بررسی وضعیت واحدهای کنونی و گشایش واحدهای جدید

عوامل IT

- بررسی وضعیت مدیریت دانش و سیستم‌های مدیریت اطلاعات در سازمان

پس از اتمام بررسی و تحلیل محیط داخلی از دو رویکرد متفاوت (۷ اس مکنزی و رویکرد وظیفه‌ای) به تحلیل و بررسی محیط خارج از سازمان می‌پردازیم.



تحلیل محیط خارجی

تحلیل محیط خارج از سازمان را می‌توان از دو منظر «کلان» و «صنعت» بررسی کرد؛ به طور مثال در صورت بررسی یک شرکت سیمانی بایستی هم وضعیت صنعت سیمان از نظر صادرات، واردات، حجم تولید و... در کشور را بررسی کرد و هم تاثیر وضعیت کلان جامعه از منظر سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و... بر روی شرکت و صنعت سیمان را تحلیل و بررسی کرد.

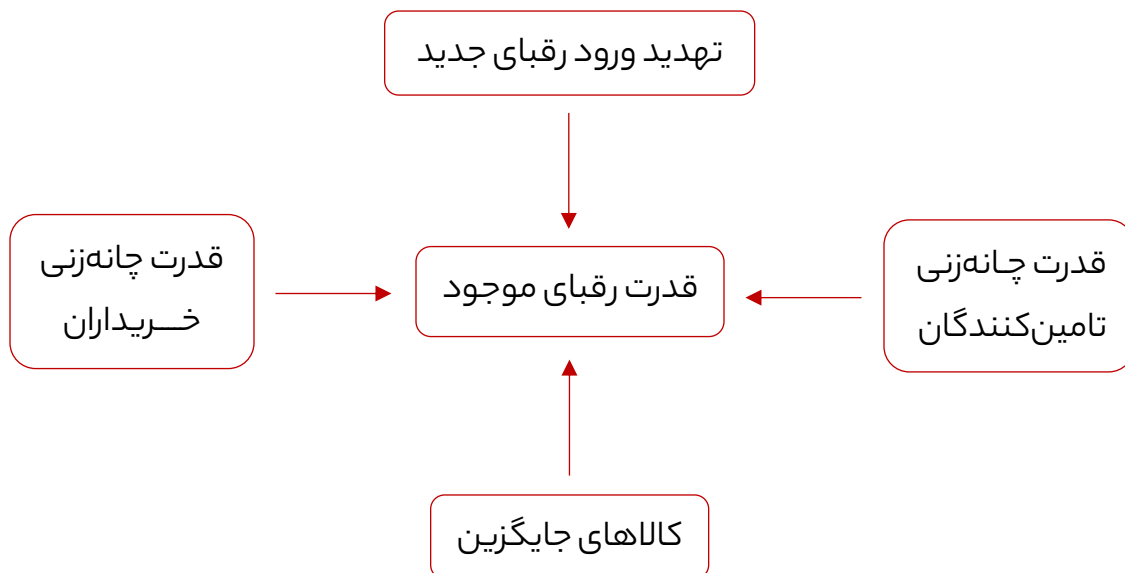
در ابتدا تحلیل وضعیت صنعت را با استفاده از «نیروهای پنجگانه پورتر» خواهیم داشت، سپس با استفاده از «عوامل PESTEL» به بررسی وضعیت کلان جامعه خواهیم پرداخت.

نیروهای پنجگانه پورتر^۱

مایکل پورتر (سال ۱۹۷۶) معتقد بود اگر بخواهیم در یک صنعت، استراتژی و برنامه‌ای برای ورود یا فعالیت طراحی کنیم، باید نسبت به وضعیت رقابت در آن صنعت آگاهی داشته باشیم. با استفاده از بررسی وضعیت رقابت‌ها می‌توانیم مناسب‌ترین موقعیت را شناسایی کرده و بهترین صنعت را برای ورود یا عدم ورود تشخیص دهیم. تحلیل پورتر از ۵ بخش تشکیل شده است:

۱. کالاهای جایگزین
۲. قدرت چانه زنی تامین‌کنندگان
۳. قدرت چانه‌زنی خریداران
۴. تهدید ورود رقبای جدید
۵. قدرت رقابتی رقبای موجود

در ادامه به توضیح هر یک از موارد زیر می‌پردازیم:



کالاهای جایگزین

کالای جایگزین محصول یا خدمتی است که تا حدود زیادی از نظر کیفیت و ویژگی‌های اساسی با محصول مورد عرضه ما شباهت دارد و مشتری در صورت یافتن برتری در یک کدام می‌تواند یکی از دو محصول را به جای یکدیگر انتخاب کند. به طور مثال نوشابه و آبمیوه‌های گازدار به جای هم می‌توانند انتخاب شوند. وجود محصول جایگزین می‌تواند باعث کاهش تقاضا و همچنین کاهش قیمت شود و در نتیجه سودآوری یک صنعت را کاهش دهد. قدرت کالای جایگزین را می‌توان بر اساس هزینه (برتری در قیمت و کل هزینه مالکیت) و همچنین بر اساس عملکرد (برتری‌ها در ویژگی و کیفیت) بررسی کرد.

قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان

در صورتی که تامین‌کنندگان یعنی عرضه‌کنندگان مواد اولیه توانایی بالایی در عرضه چانه‌زنی داشته باشند، ورود به این عرصه برای تامین‌کنندگان جذاب‌تر است. بررسی قدرت چانه‌زنی عرضه‌کنندگان با این فاکتورها میسر است:

تعداد عرضه کنندگان: تعداد عرضه کنندگان اگر زیاد باشد، مشتری می‌تواند در انتخاب با دست بازتر عمل کند و در نتیجه قدرت تامین کننده کم می‌شود.

میزان تمایز بین محصولات: اگر عرضه کننده در محصولات خود تمایزات زیادی داشته باشد (محصولات متنوع باشند) قدرت چانه‌زنی او بالا می‌رود.

هزینه ثابت بالا: اگر هزینه‌های ثابت (مستقل از تعداد تولید) برای یک تامین کننده بالا باشد، او مجبور به تولید بالاست و در نتیجه قدرت چانه‌زنی خود را از دست می‌دهد.

قدرت چانه‌زنی خریداران

اگر قدرت چانه‌زنی و توان خریداران در یک صنعت بالا نباشد، این صنعت برای ورود یک تامین کننده جدید جذاب‌تر است؛ زیرا تامین کننده در تقابل با مشتری دست بالاتر را در اختیار دارد: **تعداد خریداران:** طبیعی است که تعداد بالای خریداران قدرت آن‌ها را کم می‌کند؛ زیرا اگر یک خریدار محصول را نخرد مشتریان دیگری برای این محصول پیدا خواهند شد.

هزینه‌های تعویض: اگر هزینه تعویض یک کالا برای خریدار بالا باشد مشتری نمی‌تواند به راحتی تامین کننده خود را عوض کند و در نتیجه قدرت چانه‌زنی کمتری به دست می‌آورد.

حیاتی بودن محصول: اگر کالا برای مشتری از اهمیت بالایی برخوردار باشد (وجود آن لازم باشد و نبود آن خسارت زیادی را به مشتری تحمیل کند) قدرت چانه‌زنی مشتری کم می‌شود.

آشنایی با محصول و روش تولید آن: اگر مشتری نسبت به محصول اطلاعات کامل داشته باشد قدرت چانه‌زنی زیادی در مورد قیمت و ویژگی‌های جانبی محصول به دست می‌آورد.

تهدید ورود رقبای جدید

وقتی بازار برای ورود شرکت‌های جدید باز باشد، هر روز به تعداد رقبا و ابزارهای آن‌ها اضافه می‌شود و در نتیجه هزینه رقابت بیشتر شده و سود هر شرکت کاهش می‌یابد. اگر یک بازار در معرض ورود تعداد زیادی رقیب جدید باشد، نمی‌توان در آن به مدت زیادی یکه تازی کرد. اما اگر بالعکس، یک بازار برای ورود رقبا دشوار باشد می‌توان با کیفیت خوبی در آن به صورت انحصاری حضور داشت. عوامل زیر بر تسهیل یا سخت شدن ورود رقبای جدید تاثیر گذار است:

سرمایه اولیه زیاد: به طور مثال سرمایه اولیه لازم برای صنایعی چون پتروشیمی و فولاد زیاد است و هر رقیبی نمی‌تواند به بازار وارد شود از این رو تهدید ورود رقبای جدید کمتر است اما در صنایعی چون سایت‌های خبری و ... ورود نیازمند هزینه بالایی نیست.

کانال عرضه: اگر دستیابی به کانال‌های فروش و عرضه محصول برای تولیدکننده راحت باشد (محصولات غذایی) کار برای ورود راحت‌تر است اما محصولاتی چون کالاهای دارویی برای ورود کار را سخت می‌کنند.

پیچیدگی فناوری: اگر فناوری لازم برای یک محصول پیچیده و پیشرفته باشد ورود برای تازه واردها سخت‌تر می‌شود.

تفاوت در محصولات: تفاوت زیاد در ویژگی‌های یک محصول کار را برای ورود تازه وارد سخت می‌کند مثلاً ورود به عرصه موبایل کاری راحت نیست اما برای ورود به صنعت آب معدنی کار دشواری وجود ندارد.

زمان یادگیری با تجربه: در صورتی که برای ورود به یک صنعت نیاز به زمان زیادی باشد (صنایع دارویی) و یادگیری مستلزم هزینه و زمان زیادی باشد می‌توان گفت تازه واردها به این صنعت وارد نخواهند شد؛ زیرا زمان و هزینه زیاد مانع آن‌ها می‌شود.

دولت: قوانین دولتی در خصوص تاسیس یک شرکت در این حوزه، سهولت در دریافت امتیاز، دادن وام یا تسهیلات برای فعالان جدید در یک عرصه و یا قوانین انحصاری برای یک محصول وضعیت ورود شرکت‌های تازه وارد را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

قدرت رقابتی رقبای موجود

این نیرو عموماً قوی‌ترین نیروی مدل پورتر است و باید بیشتر مورد توجه قرار بگیرد. در صورت شدت بالای رقابت بین رقبا می‌توان گفت ورود به این عرصه چندان جذاب نیست. شدت رقابت بین رقبا متأثر از این عوامل است:

هزینه ثابت: هزینه ثابت بالا باعث شدت در رقابت می‌شود.

هزینه تبدیل: هزینه تبدیل و تغییر مسیر از یک کالا به کالای دیگر می‌تواند باعث سختی رقابت شود.

مشابهت رقبا: هرچه رقبا از نظر امکانات و سرمایه‌ها (دارایی مالی، نیروی انسانی و ...) و نوع محصول به هم شباهت داشته باشند می‌توان گفت رقابت شدیدتری وجود دارد.

موانع خروج: اگر خروج از یک صنعت راحت نباشد (هزینه تبدیل بالا، سرمایه ثابت بالا، قیمت اسقاط کم، محدودیت‌های دولتی و ...) رقابت شدیدتری به وجود می‌آید.

عوامل PESTEL

این مدل برای تشریح عوامل محیطی کلان مؤثر بر یک کسب و کار مورد بررسی قرار می‌گیرد. تعاریف و نسخه‌های متفاوتی از PESTEL در دسترس است، PEST، STEPE از جمله این موارد هستند. مدل PESTEL به‌عنوان بخشی از تکنیک تحلیل استراتژیک، در بخش‌های گوناگون مورد استفاده قرار می‌گیرد. این مدل می‌تواند برای درک تصویر کلان از محیط کسب و کارها، صنایع و کشورها مورد استفاده قرار گیرد.^۹ PESTEL سرنام واژه‌های زیر است:

- P سیاسی (Political)
- E اقتصادی (Economic)
- S اجتماعی (Social)
- T تکنولوژیک (Technological)
- E محیطی (Environmental)
- L قانونی (Legal)

عوامل سیاسی (Political): یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت کسب و کار، ثبات سیاسی کشور است. برخی از کشورها به‌طور سنتی رفتارهای سیاسی بی‌ثباتی از خود بروز می‌دهند. در مقابل کشورهایی هستند که از ثبات سیاسی بالاتری برخوردار بوده و شرایط را برای فعالیت‌های اقتصادی مهیا می‌کنند. طبیعی است کشورهایی که از نظر سیاسی در ثبات به سر می‌برند و رفتارهای معقول در سیاست از خود نشان می‌دهند، گزینه‌های بهتری برای فعالیت اقتصادی

هستند. همچنین نگاه دولت به سرمایه‌گذاری بخش خصوصی نیز می‌تواند در این حوزه مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. حکومت‌هایی که از سرمایه‌های خصوصی استقبال می‌کنند و تلاش می‌نمایند از آن حمایت نمایند بیشتر مورد استقبال سرمایه‌داران قرار می‌گیرند. از جمله عواملی که می‌توان برای این بخش در کشور ما در نظر گرفت: تحریم‌ها، قوانین مالیاتی، قوانین بهره و...

اقتصادی (Economical): عامل دیگر با اهمیت در ارزیابی محیط، موضوع اقتصاد است. شاخص‌های مورد بررسی در این مرحله شامل **نرخ بهره، تورم، رشد اقتصادی، قدرت پول، بخش خصوصی قوی، نرخ بیکاری، سیستم‌های تامین مالی کارآمد** و ... است. همچنین ثبات اقتصادی نیز در یک کشور از نشانه‌های کارآمدی اقتصاد و تصمیم‌گیران اقتصادی آن کشور بوده و ریسک سرمایه‌گذاری در کشور را کاهش می‌دهد. در مقابل نوسانات شدید و ناگهانی شاخص‌های اقتصادی می‌تواند منجر به خروج سرمایه‌گذاران شود. پول پر قدرت و با ثبات نیز عاملی مثبت برای شرکت‌ها به حساب می‌آید. البته باید توجه داشت کاهش قدرت پول با روندی آرام می‌تواند برای توسعه صادرات و افزایش رفاه جامعه مفید باشد. نشانه دیگر یک اقتصاد مساعد برای ورود، وجود بخش خصوصی بزرگ و فعال است. در کشورهایی که بخش خصوصی ضعیف است و کارها توسط بخش دولتی و نهادهای وابسته انجام می‌شود، بهره‌وری پایین بوده و عموماً فساد در سطح بالایی قرار دارد. البته میزان هماهنگی بخش‌های دولتی و خصوصی نیز بسیار مهم است. در صورت عدم هماهنگی لازم، کسب‌وکارها می‌توانند با خطرهای جدی مواجه شوند. دولت در یک سیستم کارآمد و هماهنگ با بخش خصوصی، سیاست‌های کلان پولی، مالی، و تجاری را به‌گونه‌ای تنظیم می‌کند که منجر به پویایی و بهبود اقتصاد می‌شود. وجود سیستم‌های تأمین مالی کارآمد و قدرتمند مانند بورس، بانک، شرکت‌های تأمین مالی و لیزینگ نیز نشان از کارآمد بودن اقتصاد است.

اجتماعی (Social): عامل اجتماعی، موضوع دیگر مورد توجه در تحلیل محیط کلان است. برای بررسی این عامل باید به شاخص‌هایی چون **نرخ رشد جمعیت، هرم سنی جمعیتی، فرهنگ، سواد و آگاهی اجتماعی، اخلاق کار و قانون‌گرایی** توجه داشت. اصولاً مساعد بودن این شاخص‌ها در یک کشور می‌تواند منجر به افزایش تقاضا و بهبود شرایط سرمایه‌گذاری در کشور شود.

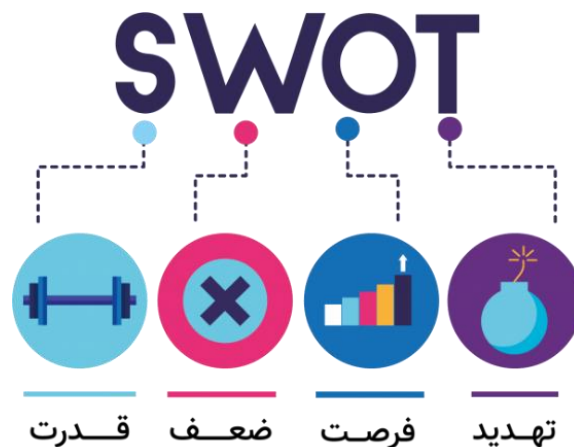
فناوری (Technological): عامل دیگر مورد توجه در تحلیل محیط کلان، عامل فناوری است. فعالیت‌های تحقیق و توسعه، خودکار بودن فرآیندهای تولید، نرخ تغییر فناوری و سطح پوشش دهی اینترنت از جمله مهم‌ترین شاخص‌های مؤثر در این عامل است.

محیط زیست (Environmental): با افزایش اهمیت محیط‌زیست در نزد دولت‌ها و ملت‌ها، این عامل به یک مؤلفه مهم در تحلیل‌ها تبدیل شده است. علاوه بر شاخص تغییرات زیست‌محیطی، اقلیم و آب‌وهوا یک کشور نیز به عنوان شاخص‌های مهم این عامل مورد توجه است. کشورهایی که در آن‌ها تغییرات زیست‌محیطی جدی گرفته می‌شود، بر استفاده از محصولات منطبق با محیط‌زیست تأکید دارند. موج مصرف محصولات ارگانیک در بسیاری از کشورها بر همین اساس است. لذا کسب‌وکارها باید در هنگام ورود به این بازارها به نکات زیست‌محیطی توجه داشته باشند. مساعد بودن اقلیم و آب‌وهوا نیز می‌تواند اثر مثبتی بر تقاضا و رشد اقتصادی کشورها داشته باشد. اقلیم بر روش‌های حمل‌ونقل نیز مؤثر است.

قانونی (Legal): در نهایت قوانین به عنوان آخرین عامل مؤثر بر محیط کلان کشور، مورد توجه کسب‌وکارها قرار می‌گیرد. برخی از قوانین مانند **قانون کار، تأمین اجتماعی، قانون تجارت، قوانین ضد انحصار، حمایت از مصرف‌کننده، واردات و صادرات**، و ... باید مورد توجه شرکت‌ها برای ورود به بازار قرار گیرند. شرکت‌ها بسته به روش ورود به بازار یک کشور ممکن است بر برخی از این قوانین تمرکز بیشتری نمایند.

تحلیل SWOT

پس از بررسی و تحلیل محیط داخلی و محیط خارجی، اکنون زمان جمع‌بندی این تحلیل‌ها فرا می‌رسد. برای این منظور از ابزار معروف SWOT استفاده می‌کنیم. ماتریس SWOT از حروف ابتدای مفاهیم قوت (Strength)، ضعف (Weakness)، فرصت (Opportunity) و تهدید (Threat) تشکیل شده است. این ابزار به ما کمک می‌کند تا در محیط داخلی، نقاط قوت و ضعف و در محیط خارجی، فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کنیم.



برای انجام تحلیل سازمان به وسیله ماتریس SWOT بایستی گام‌های زیر طی شود:

گام اول: وزن‌دهی عوامل داخلی و خارجی

عوامل خارجی: در ابتدا بر اساس اینکه عوامل سطح کلان یا سطح صنعت اثر بیشتری روی سازمان دارند، به آن‌ها نمره می‌دهیم. به طور مثال به محیط کلان ۷۰ و محیط صنعت ۳۰ نمره می‌دهیم. سپس به هر یک از عوامل نیروهای پنجگانه پورتر و PESTEL به گونه‌ای نمره می‌دهیم که جمع نمرات هر یک از این دو مورد حداکثر ۱۰۰ شوند.

عوامل داخلی: به هر یک از عوامل سازمان و مدیریت، عوامل بازاریابی، عوامل مالی و حسابداری، عوامل تولید و عملیات، عوامل تحقیق و توسعه و عوامل IT به گونه‌ای نمره می‌دهیم که جمع آن‌ها از ۱۰۰ تجاوز نکند.

گام دوم: محاسبه نمره هر یک از ریز عوامل

پس از تعیین ضریب اهمیت کلی عوامل، ضریب ریز عوامل و ضریب تاثیر آنان، بایستی این ضرایب در یکدیگر ضرب شده و به عنوان ضریب اهمیت نهایی لحاظ شوند.

گام سوم: محاسبه امتیاز کلی عوامل داخلی و خارجی

با توجه به گام‌هایی که گذشت، در این بخش اعداد به دست آمده را با هم جمع می‌کنیم تا نهایتاً امتیاز کلی عوامل خارجی یا داخلی به دست بیاید. بنابر این در انتهای این گام ما دو عدد داریم که امتیاز کلی عوامل داخلی و عوامل خارجی خواهد بود.

گام چهارم: موقعیت یابی در ماتریس SWOT

دو عدد گام قبل را در مقیاس ۰ تا ۲ کوچک می‌کنیم و در ماتریس زیر معین می‌کنیم:

		ضعف (W)	قدرت (S)	
محیط خارجی	۲	WO	SO	فرصت (O)
	۱٫۵	WT	ST	تهدید (T)
	۰		۱٫۵	۲
		محیط داخلی		

با توجه به اینکه عدد نهایی سازمان را در کدام سلول قرار می‌دهد، می‌توان یکی از استراتژی‌های زیر را در نظر گرفت:

استراتژی محافظه کارانه (WO): در این استراتژی هدف این است که از مزیت‌های موجود در فرصت‌ها برای جبران نقاط ضعف استفاده شود. به طور مثال با توجه به فرصت موجود در بازار، محصول تولیدی سازمان را که در آن ضعف داریم جایگزین محصول مورد اقبال بازار کنیم.

استراتژی‌های تدافعی (WT): هدف از این استراتژی، کم کردن نقاط ضعف داخلی و پرهیز از تهدیدات ناشی از محیط خارجی است. معمولاً در چنین شرایطی سازمان در وضعیت مخاطره آمیز قرار دارد و می‌توانیم از روش انحلال، واگذاری کاهش عملیات و یا ادغام با شرکت‌های دیگر این بحران را کنترل کرد.

استراتژی‌های تهاجمی (SO): در این وضعیت، سازمان در بهترین حال خود قرار دارد. سازمان با تکیه بر قوت‌های داخلی بیشترین بهره را از فرصت‌های خارجی می‌برد.

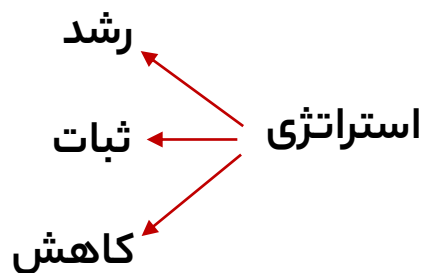
استراتژی‌های رقابتی (ST): در این موقعیت هدف سازمان این است که روش‌هایی استفاده شود تا با استفاده از نقاط قوت داخلی از تاثیر منفی تهدیدات خارجی جلوگیری شود و حتی سعی شود تهدیدات را از بین برونند؛ به عبارت دیگر با تکیه بر نقاط قوت بایستی تهدیدها را به فرصت تبدیل کرد.

نقطه‌ی آغازین انتخاب استراتژی، از آخرین نقطه‌ی تحلیل‌ها شروع می‌شود.

انواع استراتژی^{۱۰}

پس از بررسی تمام مراحل گذشته از جمله بررسی **باورهای سازمان**، **بررسی و تحلیل عوامل داخلی و خارجی سازمان و تحلیل SWOT**، حال به بررسی انواع استراتژی‌ها می‌پردازیم. استراتژی‌ها انواع و اقسام مختلفی دارند و در سطوح مختلفی ارائه می‌شوند. اما در اینجا به یکی از اصلی‌تری انواع استراتژی‌ها پرداخته‌ایم که عمومیت زیادی برای کسب و کارها دارد.

تقسیم‌بندی انواع استراتژی در ادامه آمده است:



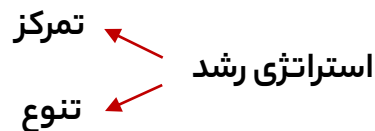
۱. استراتژی‌های **رشد**، که فعالیت‌های سازمان را **توسعه** می‌دهند.
۲. استراتژی‌های **ثبات**، که تغییری در فعالیت‌های **فعالی** سازمان نمی‌دهند.
۳. استراتژی‌های **کاهش**، که سطح فعالیت‌های سازمان را **کاهش** می‌دهند.

هریک از این استراتژی‌ها خود به چند استراتژی دیگر، قابل طبقه‌بندی هستند:

استراتژی‌های رشد

بهترین استراتژی‌ها در سطح بنگاه برای مؤسسات تجاری، آن‌هایی هستند که موجب رشد و افزایش در فروش، دارایی‌ها، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آن‌ها می‌گردد. دو استراتژی اصلی رشد وجود دارد که عبارت اند از: **استراتژی تمرکز** که در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز می‌شود و **استراتژی تنوع** که این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می‌کند.

این نوع استراتژی در شرکت‌هایی که در موضع **رقابتی (ST)** یا **تهاجمی (SO)** هستند، اتخاذ می‌شود.



استراتژی تمرکز

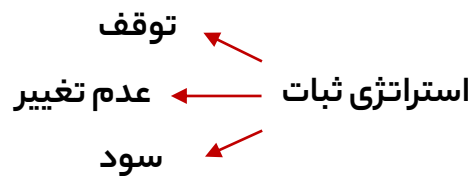
در استراتژی تمرکز، شرکت منابع خود را روی ورود به **یک بازار مشخص** یا **بخش محدودی** از یک صنعت متمرکز می‌کند. استراتژی تمرکز معمولاً زمانی استفاده می‌شود که شرکت بخش مورد نظر از **بازار هدف خود را به خوبی** می‌شناسد و محصولات لازم را برای پوشش کامل و متمایز نیازهای مشتریان در آن بخش بازار در اختیار دارد.

استراتژی تنوع

رویکردی که یک شرکت با **هدف توسعه‌ی مشتری** و **بازاریابی محصولات** منحصر به فرد خود برای بخش‌های مختلف مشتریان در پیش می‌گیرد. استراتژی تمایز معمولاً زمانی به کار می‌رود که شرکت و **محصول آن دارای مزایای رقابتی روشنی** هستند و شرکت می‌تواند این مزیت‌ها را در قالب راه‌کارها و کمپین‌های بازاریابی و تبلیغاتی به خوبی به مشتری منتقل کند.

استراتژی‌های ثبات

استراتژی‌های ثبات در کوتاه مدت می‌توانند مفید باشند اما درعین حال اگر برای مدت زمان طولانی دنبال شوند، می‌توانند خطرناک باشند. متداولترین و مورد استفاده‌ترین انواع این دسته از استراتژی عبارتند از: **استراتژی توقف** یا آغاز محتاطانه، **استراتژی عدم تغییر** و **استراتژی سود**. این نوع استراتژی در شرکت‌هایی که در موضع **حفاظه‌کارانه (WO)** هستند، اتخاذ می‌شود.



استراتژی توقف یا آغاز محتاطانه

این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است؛ فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هریک از استراتژی‌های رشد یا کاهش. وقتی شرکتی که برای مدت زمان زیادی از نرخ رشد سریعی برخوردار بوده است، می‌تواند از این استراتژی به‌عنوان یک **استراتژی موقتی** استفاده کند و منابع خود را **ترمیم** و بررسی کند. به عبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط، بایستی با احتیاط بیشتری پیشروی کرد.

استراتژی عدم تغییر

استراتژی عدم تغییر، تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است؛ یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست‌های فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش بینی نیست. اگر چه به سختی می‌توان نام آن را استراتژی نهاد، **موفقیت** این استراتژی در **روی ندادن تغییر** مهمی در موقعیت شرکت است. موقعیت رقابتی مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت، شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت‌های فعلی اش ترغیب می‌کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می‌کند. شرکت هیچ فرصت یا تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نمی‌کند و نقطه ضعف یا نقطه قوت برجسته‌ای ندارد. در این صنعت، رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی‌شوند. شرکت سود آوری خوبی دارد و بازار محصولاتش با ثبات است. آرامش محیط، باعث می‌شود که مدیران شرکت استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند.

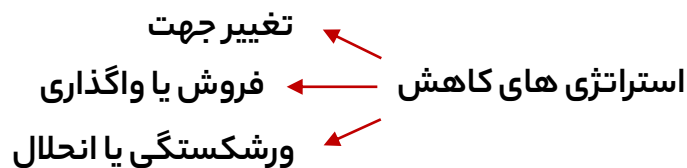
استراتژی سود

استراتژی سود، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در وضعیتی که در حال بدتر شدن است. اما شرکت در عین حال طوری عمل می‌کند که انگار مشکلاتش موقتی‌اند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها، درحالی که فروش‌های شرکت بر اثر کاهش سرمایه‌گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت، در حال کاهش است. به طور مشخص استراتژی سود تنها به شرکت کمک می‌کند تا یک دوره دشوار و موقتی را به سلامتی بگذراند. متأسفانه استراتژی سود، اغواکننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود آسیب جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد ساخت. این استراتژی ظاهراً با نام استراتژی سود بیان می‌شود اما به معنای حقیقی شرکت سودی کسب نمی‌کند و به اصطلاح سعی می‌کند صورت خود را سیلی سرخ نگه دارد.

استراتژی های کاهش

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن می‌شود، مدیران ترغیب می‌شوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند؛ به عبارت دیگر وقتی فروش شرکت در حال کاهش است و سود آن در حال تبدیل شدن به زیان می‌باشد، ممکن است مدیران شرکت این استراتژی را انتخاب کنند. این دسته از استراتژی‌ها، فشار زیادی برای بهبود عملکرد وارد می‌کنند. مدیرعامل شرکت مثل مربی یک تیم فوتبال بازنده تحت فشار قرار دارد تا هر چه سریع‌تر کاری انجام بدهد و گرنه اخراج خواهد شد. مدیریت شرکت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که شرکت را به این روز بد انداخته. او می‌تواند از یکی از انواع استراتژی‌های کاهش را استفاده کند. این استراتژی‌ها عبارتند از: **استراتژی تغییر جهت، استراتژی فروش یا واگذاری و استراتژی ورشکستگی یا انحلال.**

این نوع استراتژی در شرکت‌هایی که در موضع **تدافعی (WT)** هستند، اتخاذ می‌شود.



استراتژی تغییر جهت

استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تاکید می‌کند. وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. این استراتژی که همانند یک رژیم غذایی است، دو مرحله اساسی دارد: **مرحله کوچک سازی** و **مرحله تثبیت.**

کوچک سازی، تلاش اولیه‌ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه‌های شرکت و **تثبیت**، عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک‌تر شده کنونی.

برای هموار کردن روند انجام فعالیت‌ها در شرکت، مدیران شرکت برنامه‌ای تهیه می‌کنند تا هزینه‌های سربار غیرضروری را کاهش داده و هزینه‌های فعالیت‌های عملیاتی را توجیه کنند. این

مرحله برای سازمان بسیار حیاتی است. اگر مرحله تثبیت به درستی اجرا نگردد، بسیاری از کارکنان شرکت، آن را ترک خواهند کرد. البته اگر همه کارکنان در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، شرکت جدیدی که پس از گذر شرکت قبلی از این شرایط سخت و پس از اجرای استراتژی کاهش باقیمانده است، بسیار قوی تر و سازمان یافته تر خواهد بود. در چنین حالتی شرکت موقعیت رقابتی اش را بهبود بخشیده است و می تواند دوباره فعالیت های خود را توسعه بدهد.

استراتژی فروش یا واگذاری

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و درعین حال نه می تواند عقب نشینی کند و نه اسیرشرکتی دیگر شود، مدیران آن چاره ای ندارند جز اینکه شرکت را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. در استراتژی فروش، کل شرکت فروخته می شود. چنانچه مدیران شرکت بتوانند سهامداران را قانع سازند و شرکت خریدار نیز قیمت خوبی بپردازد، فروش کل شرکت منطقی و معقول به نظر می رسد. اگر فعالیت های شرکت متعدد باشد، ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند، یعنی یکی از واحدهای فعالیت خود را به فروش برسانند.

استراتژی ورشکستگی یا انحلال

وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد، مدیران آن چند راه محدود پیش رو دارند که همه آن ها نیز ناگوار است. از آنجا که هیچکس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعتی نا جذاب نیست، شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کند. براساس **استراتژی ورشکستگی**، مدیران شرکت را در اختیار دادگاه می گذارند تا دادگاه از محل فروش آن بدهی ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند. مدیران ارشد شرکت امیدوارند که پس از اعلام ورشکستگی، قوی تر گردند و بتوانند در صنعتی جذاب تر فعالیت خود را از سرگیرند.

در انتها باید اشاره کنم که این کتابچه الکترونیکی سعی داشت تا شما خواننده عزیز را با مفاهیم بنیادی **استراتژی** آشنا کند. شما خواننده علاقه‌مند برای یادگیری بیشتر می‌توانید به یکی از منابعی که در ادامه آمده است مراجعه و یا به سایت من msyazdan.ir سر بزنید.

منابع

^۱ جی. دیوید هانگر، تامس ویلن، داود ایزدی (مترجم)، سیدمحمد اعرابی (مترجم)، مبانی مدیریت استراتژیک

^۲ www.shabta.com

^۳ محمدتقی امینی، صمد خباز باویل، تدوین استراتژی به روش چارچوب جامع تدوین استراتژی

^۴ businessnewsdaily.com

^۵ process.st

^۶ ibazaryabi.com

^۷ سید محمد اعرابی، دستنامه برنامه ریزی استراتژیک

^۸ blog.vla.ir

^۹ drnasirisavadkoohi.ir

^{۱۰} علی احمدی، نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک