

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تجزيه و تحليل محيط داخلي

مؤلفين :

على اكبر فرهنگي

حسين صفر زاده

سرشناسه	: فرهنگي، علي اکبر، ۱۳۲۱ -
عنوان و نام پديدآور	: تجزيه و تحليل محيط داخلي
مشخصات نشر	: تهران : پرايه پويش، ۱۳۹۴.
مشخصات ظاهري	: ۳۷۲ ص.
شابک	: 978-600-6090-78-9
درمشت ترميمي	: فباي مختصر
يادداشت	: فهرستبوسي کامل اين اثر در شاي: http://opac.nli.ir قابل دسترسي است
شناسه افزوده	: صفريزاده، حسين، ۱۳۵۲ -
کتابشناسي ملي	: ۳۸۰۵۶۴۵

مؤسسه انتشارات پرايه پويش

نام کتاب: تجزيه و تحليل محيط داخلي

مؤلف: علي اکبر فرهنگي، حسين صفريزاده

ناشر: پرايه پويش

نوبت چاپ: اول - بهار ۱۳۹۴

تکوا: ۱۰۰۰ نسخه

ليندو: چاپي - چاپوش

چاپ: چاپي

قيمت: ۱۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۹۰-۷۸-۸

مرکز پخش:

پويش : ميدان انقلاب - خيابان اردبيليت - پست توحيد - پلاک ۲ تلفن: ۶۶۲۸۵۴۱۴ - ۶۶۹۶۸۴۲۱

کليه حقوق ي اي ناشر محفوظ است.

هرگونه تقليد و استفاده از اين اثر به هر شکل بدون اجازه کتبي از ناشر ممنوع مي باشد.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۵	پیشگفتار
۹	فصل اول - معرفی و شناخت
۲۷	فصل دوم - مروری بر مدیریت استراتژیک بازار
۵۱	فصل سوم - تجزیه و تحلیل محیط خارجی
۷۵	فصل چهارم - تجزیه و تحلیل رقبا
۱۰۳	فصل پنجم - تجزیه و تحلیل بازار و زیر بازار
۱۲۹	فصل ششم - تجزیه و تحلیل محیطی و سنوالات استراتژیک
۱۴۷	فصل هفتم - تجزیه و تحلیل محیط داخلی
۱۷۹	فصل هشتم - تجزیه و تحلیل پورتفوی کسب و کار
۱۹۹	فصل نهم - گزینه‌های استراتژیک کسب و کار
۲۲۵	فصل دهم - استراتژی‌های تمایز
۲۵۱	فصل یازدهم - کسب مزایای رقابتی پایدار (SCA) از طریق استراتژی‌های
۲۷۷	فصل دوازدهم - استراتژی‌های رشد و توسعه
۳۰۳	فصل سیزدهم - استراتژی‌های تنوع
۳۲۷	فصل چهاردهم - استراتژی و بازارهای رو به افول
۳۴۹	فصل پانزدهم - استراتژی‌های جهانی
۳۷۳	فصل شانزدهم - اجرای استراتژی

تا دو چشمت بسته باشد اندر این بازار گاه
سخت ارزان می فروشی لیک انبان می خری
مولوی

پیشگفتار

دنایای یکنواخت و ثابت سنتی، پس از انقلاب صنعتی، سخت دچار تلاطم شد و تمام ابعاد و نهادهای آن رو به دگرگونی نهاد. همه چیز رنگی دگر گرفته و به راهی متفاوت از آنچه-که پیش تر بود گام نهاد. تجارت و کسب و کار نیز به عنوان نهادهای اساسی در جوامع مختلف بشری از این قاعده عمومی مستثنی نبوده و در چرخه دگرگونی محسوسی قرار گرفت. پس از انقلاب صنعتی تجارت همواره اهمیت روز افزونی یافته و بر نقش آن در زندگی مردم افزوده شده است. این اهمیت اداره کنندگان و دست‌اندرکاران سازمانهای تجاری و تولیدی را بر آن داشت که نسبت به این فعالیت با توجه و وسواس بیشتری برخورد کنند و برای موفقیت در آن به استراتژیها و روشهای گوناگون روی آورند. رقابت کلید پیروزی در کسب و کار شد و بازار صحنه جنگهای بی پایان. کسانی در این جنگ بی امان پیروز می شدند که بیشتر از دیگران و بهتر از آنان قاعده رویارویی را می دانستند و با روش های تازه تر پای به میدان می گذاشتند.

کسب و کار در این چارچوب از حالت ساده گذشته به فعالیتی کاملاً حرفه‌ای و نیازمند دانش و آگاهی های وسیع در زمینه های مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی اقتصادی و زیست محیطی گردید. مدیریت بازار که پیش تر چندان مرسوم و متداول نبود به تدریج و به ویژه از جنگ جهانی دوم به بعد از اعتبار بالایی بهره گرفته به گونه‌ای که میلیونها دلار در سال در کشورهایی گوناگون مطالعات مربوط به آن را سامان می دهد و دانشگاهها و مدارس حرفه‌ای متعددی برای آموزش آنها پدید آمدند.

از دهه ۱۹۸۰ به بعد که مفاهیم استراتژیک یا راهبردی در سازمانها به تدریج جای خود را باز کرد، مدیریت بازار بیش از بخش های دیگر مدیریت سازمانها به این رویکرد راهگشا توجه کرده آن را در جمیع فعالیتهای خرید و فروش بکار گرفت. در این رویکرد کارساز که به آیندهای کم و بیش دور از نظر زمانی توجه دارد، دو ساحت گسترده عوامل محیطی و عوامل سازمانی توأماً مورد توجه بوده و هر حرکت موکول به شناخت کامل اجزاء و عناصر این دو قلمرو گردید. دیگر روشهای تک بعدی و یکسو نگرانه گذشته که بر اساس تفکرات مدیریت علمی تیئوری و مدیریت اداری «تئوری» و دیگر سردمداران و نظریه پردازان مسایل سازمانی و تجاری بود پاسخگوی پیچیدگیهای سازمانی و محیطی توأماً نبود و فعالان سازمانی را با بحرانهای عمیق روبرو می کرد. برای اداره سازمانهای تولیدی و بازرگانی نگاری استراتژیک که مسلح به اقتصاد، جامعه شناسی، روانشناسی اجتماعی، روانشناسی، حقوق و غیره بوده و این علوم را در کنار علوم سازمانی و بازرگانی توأماً بکار می گیرند نیاز است. این پیچیدگیها مدیرانی چند وجهی را با رفتاری کاملاً علمی و خلاق و نوآورانه می طلبد که هرگز تسلیم روزمرگی و تکرار نشده و دائماً خود را و سازمان خود را با تحولات حادث هماهنگ و همسو نشان می دهند. آنان به خوبی این گفته نغز را که منسوب به «مارکوس اورلیوس» می باشد که «... هرگز از یک نقطه رودخانه بیش از یک بار نمی توان عبور کرد. را در ذهن داشته و همواره خود را آماده رویارویی با پدیدههای تازه و شرایط نو می دارند.

مدیریت استراتژیک بازار در این راستا حرکت کرده، برای تحقق این مهم تلاش می کند. کتاب حاضر که برای درسی به همین نام طراحی شده است، بر آن است که رموز و فنون این دانش کارساز را به خوانندگان خود منتقل و آنان را مهیای رویارویی با دنیای متلاطم و متلون هزاره سوم میلادی در عرصه بازار کند. ساختار کتاب به گونه‌ای است که استادان محترم و فرزانه دروس مدیریت بازار و

بازاریابی می‌توانند در هر جلسه درسی خود یک فصل آنرا مورد عنایت قرار دهند و در هفده جلسه هر نیمسال درسی کل مقوله کتاب را تدریس فرمایند. مدیران محترم صنعت و تجارت نیز با پیروی گام به گام از فصول کتاب می‌توانند خود را به ابزار کارساز مدیریت استراتژیک بازار مجهز سازند و در عرصه رقابت با دانشی وسیع تر و بینشی چند وجهی به حل و فصل مسایل سازمان و صنعت خود بپردازند.

فصل اول کتاب به معرفی و شناخت محیط و فعالیت و استراتژی می‌پردازد و استراتژی‌های تجاری را به خواننده‌های خود معرفی می‌کند و آنان را با سیر تکوینی نظام‌های مدیریت آشنا می‌سازد.

فصل دوم، مروری بر مدیریت استراتژیک بازار است که تصویری کلی ارائه می‌گردد و در آن به معرفی مصرف کننده، رقیب، بازار، محیط و غیره پرداخته و روابط منطقی حاکم بین آنها را مورد توجه قرار می‌دهد و به استراتژی موجود در مورد آنها اشاره گذرا می‌شود.

فصل سوم، به تجزیه و تحلیل محیط بیرونی حاکم بر سازمان می‌پردازد و نقش محیط را بر تصمیم گیریه‌های استراتژیک بیان می‌دارد. در این فصل به انگیزه‌های مشتریان و نیازهای آنها نیز پرداخته می‌شود.

فصل چهارم، تجزیه و تحلیل رقبا را هدف تحلیل خود قرار داده است. در این فصل به شیوه‌های شناسایی رقیب اشاره می‌شود و استراتژی‌های گذشته و فعلی آنان را مورد توجه قرار می‌دهد و به بررسی نقاط قوت و ضعف آنها می‌پردازد.

فصل پنجم، تجزیه و تحلیل بازار و تقسیمات مربوط به آن را در بر می‌گیرد. ابعاد تحلیل نیز در مرکز توجه این فصل است و زیر بازارها نیز از نظر دور نمی‌باشند. رقبای بالقوه در کنار رقبای بالفعل قرار گرفته و خصوصیات و فعالیت‌های آنها نیز مورد توجه می‌باشد. در پایان فصل سعی به دستیابی به عوامل کلیدی موفقیت در عرصه رقابت می‌شود و کتاب رهنمودهای جالب توجهی ارائه می‌کند.

فصل ششم، به طرح سئوالات استراتژیک در کنار تجزیه و تحلیل عوامل محیطی می‌پردازد. حوزه‌های مختلف دولت، اقتصاد، فرهنگ و جمعیت شناختی در این تحلیل‌ها از اهمیت بیشتری برخوردارند. تجزیه و تحلیل سناریوهای مختلف نیز در این فصل در نظر می‌باشند.

فصل هفتم، به تجزیه و تحلیل محیط داخلی توجه می‌کند؛ فروش و سهم بازار، عملکرد ارزش افزوده اقتصادی، رضایت مشتریان و وفاداری آنها به کالا و شرکت، هزینه‌ها و قابلیت‌ها و محدودیت‌های سازمانی نکات دیگری می‌باشند که به آنها پرداخته می‌شود.

فصل هشتم، تجزیه و تحلیل پورتفوی کسب و کار را در نظر دارد که در آن سهم رشد، سهم بازار، وضعیت رقیب، اجرای استراتژی گوناگون را به دقت مورد توجه قرار می‌دهد.

فصل نهم، گزینه‌های استراتژیک در کسب و کار را سر لوحه توجه خود قرار داده و به مزیت‌ها و انواع آن در مورد شرکت مورد نظر می‌پردازد. مزیت رقابتی و مسایل مربوط به آن از نظر دور نمی‌باشد و فرصت طلبی‌های استراتژیک و پویایی آنها تجزیه و تحلیل می‌گردند.

فصل دهم، به استراتژی‌های تمایز می‌پردازد، که در آن عناصر و اجزاء سازنده و شکل دهنده، عرضه محصول، ترکیب آنها، خدمات پس از فروش، کانال‌های توزیع و غیره مورد عنایت می‌باشند.

فصل یازدهم، به کسب مزایای رقابتی پایدار از طریق استراتژی‌های کاهش هزینه می‌پردازد. استراتژی‌های کاهش هزینه، طراحی محصول، فرهنگ کاهش هزینه، پیشروان و دنباله روها و غیره و مسایل دیگر نکاتی می‌باشند که این فصل را غنی‌تر می‌سازند.

فصل دوازدهم، استراتژی‌های رشد و توسعه را سرلوحه بررسی‌های خود قرار داده است. افزایش کاربرد محصول، توسعه محصول در بازار فعلی، محصولات جدید برای بازارهای فعلی، توسعه بازار با

استفاده از محصولات فعلی، استراتژی‌های ادغام چه افقی و چه عمودی مواردی هستند که مورد توجه می‌باشند.

فصل سیزدهم، استراتژی‌های تنوع را در بر می‌گیرد که خود شامل توان بالقوه‌ای جهت کسب هم‌افزایی از طریق انتقال یا تبادل دارایی‌ها یا مهارت‌های موجود در سازمان می‌باشد.

فصل چهاردهم، استراتژی و بازارهای رو به افول در این فصل مورد توجه‌اند که در ابتدا عوامل مؤثر بر شرایط افول انگیز بر بازار را مطرح و سپس به استراتژی و مشکلات موجود در راه اجرای استراتژی می‌پردازد.

فصل پانزدهم، در مورد استراتژی‌های جهانی است. این فصل در ابتدا به انگیزه‌های موجود برای پیاده کردن استراتژی‌های جهانی می‌پردازد و سپس اجرای استراتژی‌های جهانی را مورد توجه قرار می‌دهد و آنگاه اتحادیه‌های استراتژیک را به بررسی می‌نشیند. با گسترش مفهوم جهانی شدن این فصل از ویژگی خاصی برخوردار است.

فصل شانزدهم، اجرای استراتژی را مورد توجه قرار داده است، که خود به تحلیل سازمانی مبتنی بر هزینه و قابلیت امکان اجرای استراتژی خاص با توجه به ساختار لازم برای اجرای آنها و نیز فرهنگ سازمانی مناسب می‌پردازد. در این راستا نظام‌های حسابداری و بودجه بندی، اطلاعات ارزیابی حقوق و دستمزد نیز مورد توجه‌اند.

فصل هفدهم و آخرین کتاب، مبتنی بر سیستم‌های برنامه ریزی رسمی سازمان است، که در آن به اشکال برنامه ریزی و مزایا و معایب آنها می‌پردازد. مراحل برنامه ریزی و پیچ و تاب‌های آن نیز مورد توجه‌اند.

بی شک می‌توان گفت کتاب مدیریت استراتژیک بازار پروفیسور دیوید آکر یکی از برجسته‌ترین آثار در این زمینه و مدیریت استراتژیک است و برای کشور نوپای صنعتی چون ایران می‌تواند راهگشای زیادی باشد و مدیران و نظریه پردازان و دانشجویان می‌توانند از آن بهره‌های فراوان بگیرند. از سال‌های قبل که مترجمان به تدریس مدیریت بازاریابی و مدیریت استراتژیک اهتمام ورزیده بودند در آرزوی یافتن کتابی با این مشخصات و تدوین چنین کتابی بودند که خوشبختانه در سال‌های بعد آن را در قالب این کتاب که پروفیسور آکر تدوین و به چاپ‌های مکرر رسان، یافتند. برای مترجمان جای بسی مباهات است که این ترجمه را تقدیم اهل نظر و مدیران اجرایی نموده‌اند. کاستی‌های کتاب به ترجمه آن بر می‌گردد هر چند در ترجمه سعی وافر به عمل آمده است که چیزی از متن اصلی حذف و یا چیزی به آن اضافه نشود و همین تا حدی کار ترجمه و درک آنرا دشوار کرده است. ولی این تمرد وجود داشته است که وفاداری به متن در حد بسیار بالایی رعایت گردد. امید است مقبول استادان نکته سنج، دانشجویان تیزهوش و نکته جو و مدیران مدبر قرار گیرد.

لازم است در اینجا از زحمات خانمها فرازنه زند و ریحانه آقا سید آقا و همچنین جناب آقای یعقوبی، مدیریت محترم انتشارات پویش کمال تشکر و قدردانی را داشته باشیم.

دکتر علی اکبر فرهنگی

دکتر حسین صفرزاده

و مهدی خادمی

فروردین ۱۳۸۵