

دوره نکته‌هایی برای مدیران (کلیک کنید) | کتاب «از کتاب» (کلیک کنید)

کامل‌ترین تعریف استراتژی چیست؟

اهداف و انتظارات آموزشی متمم در این درس

کد درس: ۶۴۴۹

پیش نیاز مطالعه درس تعریف استراتژی

• سرفصل‌های درس مدیریت استراتژیک در دانشگاه‌ها و مراکز آکادمیک

از دوستان عزیز متممی انتظار می‌رود پس از مطالعه این درس

- بتوانند چند تعریف متفاوت از استراتژی ارائه کرده و بین استراتژی و تاکتیک تفاوت قائل شوند.
- با توجه به تعریف‌های مختلف استراتژی، برخی از ویژگی‌های نگرش استراتژیک را فهرست کنند.
- بتوانند بگویند چه اقدام‌هایی استراتژیک محسوب نمی‌شوند.



استراتژی و مدیریت استراتژیک از نخستین واژه‌هایی هستند که هر تازه‌واردی به دنیای مدیریت و کسب و کار، آنها را به هزار شکل و روایت می‌شنود.

دانشجویان مدیریت و رشته‌های وابسته هم به سرعت یاد می‌گیرند که می‌شود واژه استراتژی (یا صفت استراتژیک) را به سادگی، به اول و آخر بسیاری از کلمات و اصطلاحات مدیریتی افزود. برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، استراتژی بازاریابی، انتخاب استراتژیک، منافع استراتژیک و منابع استراتژیک تنها نمونه‌هایی از این ترکیب‌ها هستند.

مدیران سازمان‌ها هم، تقریباً به همین شیوه، عادت می‌کنند که مدام درباره استراتژی سازمان حرف بزنند. و نیز مجبور (یا علاقه‌مند) می‌شوند از تصمیم‌های خود به عنوان تصمیم‌های استراتژیک دفاع کنند. چون ظاهراً استفاده از صفت "استراتژیک" به حرف‌ها و تصمیم‌ها وزن می‌دهد و باعث می‌شود آن حرف‌ها و تصمیم‌ها جدی‌تر به چشم بیایند.

با این حال، به کار بردن فراوان واژه استراتژی به این معنا نیست که فعالیت‌ها و اقدام‌ها و تصمیم‌ها نیز واقعاً استراتژیک هستند.

مدیران بسیاری مدام از کلمه استراتژی و مشتقات آن استفاده می‌کنند، اما اگر همراه‌شان باشید و فعالیت‌های روزمره‌شان را از نزدیک مشاهده کنید، متوجه می‌شوید که در روزمرگی غرق شده‌اند و وقت‌شان بیشتر به کارهای عملیاتی و کوتاه‌مدت می‌گذرد؛ از امضا کردن چک‌ها و اسناد مالی تا نگارش نامه‌های اداری و از حضور در جلسات هماهنگی تا کنترل شاخص‌های عملیاتی روزمره.

برای این‌که درک عمیق‌تری از مفهوم استراتژی داشته باشید، لازم است چند نمونه تعریف استراتژی را با هم مرور کنیم. هیچ‌یک از این تعریف‌ها به تنهایی کامل نیستند، اما قرار دادن آن‌ها در کنار هم کمک می‌کند تا تصویری شفاف‌تر و دقیق‌تر از مفهوم استراتژی در ذهن‌تان شکل بگیرد.

آنچه در ادامه می‌خوانید

◀ استراتژی از نظر مدیران مطرح جهان

◀ تعریف مایکل پورتر از استراتژی

◀ تعریف پیتر دراگر از استراتژی

◀ معنای استراتژی از نظر لین‌وند و میناردی (استراتژی کارساز)

◀ شرون اوستر و استراتژی (استراتژی یعنی حذف)

◀ رابطه شهود و استراتژی

◀ استعاره کشتی و کشتیرانی برای استراتژی

◀ چند سوال پرتکرار درباره استراتژی

استراتژی از نظر مدیران مطرح جهان

شاید انتظار داشته باشید که تعریف‌ها را از تعریف‌های افراد آکادمیک مانند **پورتر** و **میتزبرگ** آغاز کنیم. اما از آن‌جا که دانشگاہیان هم در چنین مباحثی، رفتار و تصمیم‌های مدیران را بررسی و طبقه‌بندی می‌کنند، بد نیست پیش از دیدن چند تعریف رسمی استراتژی، تعریف استراتژی از نظر دو مدیر مطرح را مرور کنیم.



جک ولش مدیر افسانه‌ای جنرال الکتریک که **کتاب آیین پیروزی** او را در متمدن معرفی کرده ایم و در جایی دیگر هم با **توصیه‌های او برای شغل اولی‌ها**، آشنا شده‌ایم درباره استراتژی چنین می‌گوید: «استراتژی یعنی تصمیم‌گیری شفاف و دقیق درباره نحوه رقابت با دیگران.»



از جف بزوس بنیان‌گذار شرکت **آمازون** جمله‌ای که به شکل صریح بگوید «تعریف استراتژی خوب از نظر من این است که ...» وجود ندارد. اما نکته‌ای را در یکی از مصاحبه‌هایش در سال ۲۰۱۲ گفته که می‌تواند معیار مهمی برای تدوین استراتژی باشد: «اغلب از من می‌پرسند که چه چیزی طی یک دهه آتی تغییر خواهد کرد؟ اما تقریباً هیچ‌کس نمی‌پرسد که چه چیزی در یک دهه آتی ثابت خواهد ماند؟ و من به شما می‌گویم که سوال دوم مهم‌تر از سوال اول است. چون استراتژی حول چیزهایی که ثابت هستند بنا می‌شود.» (این نقل قول و توضیحات بسیار کامل‌تر درباره این مفهوم استراتژی در **کتاب استراتژی کارساز** آمده است).

تعریف مایکل پورتر از استراتژی

مایکل پورتر در طول سالهای مختلف، تعاریف متعددی از استراتژی ارائه کرده و دیدگاه‌های خود را در مورد استراتژی تعدیل یا تکمیل کرده است. مطرح‌ترین مقاله مایکل پورتر در مورد استراتژی، مقاله‌ای است که **استراتژی چیست (What is strategy)** نام دارد. البته او بعداً بارها و بارها، به این بحث بازگشت و تعاریف تکمیلی هم ارائه کرد.

یکی از کلیدی‌ترین جمله‌های پورتر در تعریف استراتژی چنین است:

استراتژی یعنی این که

کارهایی متفاوت از دیگران انجام دهیم

و در انجام کارهایی که دیگران انجام می‌دهند

منابع کمتری به کار بگیریم (اثر بخشی عملیاتی).

مایکل پورتر

تمت

چون ما بعداً به صورت دقیق و با جزئیات زیاد به سراغ مایکل پورتر خواهیم رفت، فعلاً نمی‌خواهیم با دقت و وسواس زیاد وارد تحلیل تعریف او شویم.

اما فعلاً به این نکته توجه داشته باشید که حرف و در تعریف فوق بسیار کلیدی است.

مایکل پورتر، ارزان‌تر تولید کردن را بیشتر از جنس **کسب موقعیت رقابتی** می‌داند و برای اینکه استراتژی شکل بگیرد، تاکید بسیار زیادی بر **تمایز** دارد.

به همین علت، با وجودی که **ارزان بودن** (Cost Leadership) را به عنوان یک استراتژی جنریک اعلام می‌کند، می‌بینیم که از اتوماسیون ژاپنی و شیوهی تولید ارزان‌قیمت در جنوب شرق آسیا، چندان استقبال نمی‌کند و توضیح می‌دهد که اتوماسیون و فن‌آوری دیر یا زود در اختیار دیگران نیز قرار می‌گیرد و نمی‌تواند یک مزیت رقابتی بلندمدت ایجاد کند (تقریباً بخش عمده‌ای از حرف‌های **گری همل** در مورد استراتژی را هم می‌توانید در همین جملات خلاصه کنید. چون او هم حاضر نیست تکنولوژی را به عنوان یک مزیت پایدار بپذیرد).

به عبارتی، حتی ارزان بودن هم از نگاه پورتر وقتی ارزشمند است که **تقلیدپذیری آن دشوار باشد** و به عبارتی بتوان آن را یک **تمایز جدی** در نظر گرفت.

بعدها خواهیم دید که پورتر دو مفهوم کلیدی در **مدل ذهنی** خود دارد: یکی **رقابت** و دیگری **مزیت**. سایر بحث‌های او مانند مزیت رقابتی، موقعیت رقابتی، نیروهای رقابتی، زنجیره ارزش و تمایز، به نوعی به پیاده‌سازی و تشریح این دو مفهوم کمک می‌کنند.

تعریف پیتر دراگر از استراتژی

پیتر دراگر نظریه‌پرداز مطرح مدیریت مدرن هم مانند مایکل پورتر استراتژی از مفهوم مزیت رقابتی در تعریف استراتژی استفاده می‌کند. اما آن را با اندکی تفاوت به کار می‌برد: «استراتژی نظریه‌ای است که یک بنگاه اقتصادی بر اساس آن برای کسب مزیت رقابتی تلاش می‌کند.»

استراتژی نظریه‌ای است که
یک بنگاه اقتصادی بر اساس آن
برای کسب مزیت رقابتی تلاش می‌کند.

توجه کنید که دراکر به جای این که بگوید استراتژی یعنی تلاش برای کسب مزیت رقابتی، حرفش این است که این کاملاً طبیعی است که بنگاه‌های اقتصادی دنبال مزیت رقابتی باشند. استراتژی یک پله عمیق‌تر است.

یک بنگاه اقتصادی یا کسب و کار به خود و جهان اطراف خود نگاه می‌کند. سپس یک نظریه می‌سازد. و بر اساس آن نظریه برای کسب و مزیت رقابتی تلاش می‌کند. همان‌طور که در **فایل صوتی آشنایی با پیتر دراکر** به این بحث پرداخته‌ایم، دو اصطلاح نظریه و فرضیه در ذهن دراکر با هم عجین شده‌اند. او معتقد است که فرضیات ما هستند که به درک ما از جهان و تصمیم‌هایمان جهت می‌دهند.

بنابراین وقتی دراکر از استراتژی حرف می‌زند، حرف اصلی‌اش این است که بگو چه فرض‌هایی درباره خودت، صنعت و بازاری داری. سپس می‌توانی در گام بعد به این فکر کنی که بر اساس این فرضیات، چگونه می‌توانی نسبت به رقابت به مزیت رقابتی دست پیدا کنی.

معنای استراتژی از نظر لین‌وند و میناردی

یکی از کتابهای بسیار ارزشمند در زمینه استراتژی **کتاب استراتژی کارساز** نوشته لین‌وند (Leinwand) و میناردی (Minardi) است. از نظر ما در متمم نکته‌ای که لین‌وند و میناردی به آن پرداخته‌اند بسیار مهم است و ما هم آن را یکی از پایه‌های اصلی درس مدیریت استراتژیک متمم می‌دانیم.

آن‌ها معنای استراتژی را چیزی جز «انسجام / Coherence» نمی‌دانند و معتقدند که استراتژی یعنی انسجام در حوزه‌های عملیاتی، مالی و مدیریت هزینه، **فرهنگ سازمانی** و هویت سازمان.

بنابراین از نظر لین‌وند و میناردی زمانی می‌شود از استراتژی سازمان حرف زد که وجوه مختلف سازمان با یکدیگر همسو و هم‌خوان باشند (یا مدیران سازمان برای تحقق این هدف تلاش کنند).

نویسندگان کتاب استراتژی کارساز این موضوع را آن‌قدر مهم می‌دانند که می‌گویند اصلاً نمی‌شود چیزی به اسم «تدوین استراتژی» داشته باشیم و بعد از «اجرای استراتژی» حرف بزنیم. ما در تمام لحظاتی که برای افزایش انسجام سازمانی تلاش می‌کنیم، هم‌زمان در حال شکل دادن به استراتژی و اجرای استراتژی هستیم.

شرون اوستر و استراتژی

خانم شرون اوستر (Sharon Oster) که سالهاست در **دانشگاه ییل** استراتژی تدریس می‌کند و چند سالی هم ریاست دانشکده مدیریت این دانشگاه را بر عهده داشته است، استراتژی را چیزی از جنس **تصمیم‌گیری و انتخاب** می‌داند:

استراتژی یعنی اینکه
من از بین مجموعه رفتارها و اقدام‌های مختلف
و گزینه‌های پیش رو،
یک زیر مجموعه مشخص را انتخاب کنم
و تصمیم بگیرم که سایر گزینه‌ها را انتخاب نکنم.



قسمت دوم جمله‌ی شرون اوستر در تعریف استراتژی، شاید از قسمت اول آن هم مهم‌تر باشد.

ما معمولاً وقتی با گزینه‌های متعددی مواجه می‌شویم، به عنوان اولین تلاش، با خودمان فکر می‌کنیم که آیا می‌توان به شکلی رفتار کرد که از همه‌ی این گزینه‌ها استفاده شود؟



برای چند لحظه، به آخرین عروسی یا مهمانی شام فکر کنید.
اکثر مردم، وقتی گزینه‌های متعددی را روی میز می‌بینند،
به جای اینکه به این فکر کنند که:

کدام غذا (یا دسر) را بیشتر از همه دوست دارم؟

به این سوال فکر می‌کنند که:

از هر غذا (یا دسر) چقدر بردارم که بتوانم

از همه‌ی چیزهایی که دوست دارم، کمی بخورم؟

ما با همین **مدل ذهنی**، وارد محیط کسب و کار خودمان هم می‌شویم. بسیاری از تصمیم‌های محیط کسب و کار هم، مانند همین انتخاب غذا بر سر میز است.

فرض کنید که می‌خواهیم یک **شبکه اجتماعی** جدید در فضای آنلاین راه اندازی کنیم.



کم نیستند کسانی که اگر امروز بخواهند
یک شبکه اجتماعی جدید راه اندازی کنند
می کوشند شبکه‌ی اجتماعی آنها ترکیبی از:

یک فضا برای به اشتراک گذاری تصاویر (مثل اینستاگرام)
یک فضا برای به اشتراک گذاری پیام‌ها (شبیه فیس بوک)
یک فضا برای نشر حرف‌های کوتاه (مثل تویتر و واین)
یک فضا برای ایجاد ارتباط حرفه‌ای (مثل لینکدین) باشد.

البته احتمالاً تاکید می کنند که هر یک از شبکه های فوق،
ایرادهایی دارند که این ایده پردازان جدید،
قصد رفعشان را دارند.

جمله‌ی آخر، مصداقی از بحثی است که ما در متمم به صورت یک درس مستقل، تحت عنوان **برندسازی من-هم-مثل-تو (Me-too branding)** مطرح کرده‌ایم.

شاید مهم‌ترین نکته در تعریف شرون اوستر از استراتژی و تفکر استراتژیک، همین مسئله است که:

همیشه نمی‌توان بشقاب شام را با بخشی از همه‌ی گزینه‌های خوب پر کرد. بسیاری از اوقات، باید بپذیریم که بشقاب کوچک است و تنوع زیاد.

برداشتن ژله، باید به معنای دست کشیدن از کرم کارامل باشد.

همچنان که بشقاب سالاد هم، چندان برای یک خامه‌ای جا نخواهد داشت.

ضمن اینکه دسرها و غذاهایی که وقتی در یک بشقاب مخلوط می‌شوند، طعم و خاصیتی از هیچ کدامشان باقی نمی‌ماند.

شهود و استراتژی

چند سال پیش، نشریه Harvard Business Review مصاحبه‌ای با گری کاسپاروف قهرمان شطرنج جهان منتشر کرد و در آن مصاحبه کوشید شباهت‌های شطرنج و استراتژی کسب و کار را بررسی کند (+).

شباهت‌های این دو حوزه کم نیست و احتمالاً اگر خودتان هم فکر کنید، می‌توانید مصداق‌های زیادی بیابید که **شطرنج را به عنوان استعاره‌ای از استراتژی قابل درک و پذیرش می‌کند.**

اما در کنار این بحث‌ها، گری کاسپاروف در این مصاحبه جمله‌ی بسیار مهمی را طرح می‌کند:

در بازی‌های حرفه‌ای شطرنج،
معمولاً تعداد حرکات‌ها آنقدر زیاد است که
من و شما دیگر نمی‌توانیم حرکات‌ها را دقیق محاسبه کنیم.
در اینجا تنها کاری که می‌توان انجام داد
تکیه بر شهود است.



به عبارت دیگر، نباید انتظار داشته باشیم که در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، همیشه همه‌ی گزینه‌ها به شکلی کاملاً خشک و دقیق و منطقی مطرح شوند و مورد بحث قرار گیرند و به شکلی قابل درک و مستند بر روی کاغذ (یا در قالب کلمات) بیان شوند.

انتخاب‌های استراتژیک، همیشه قابل شرح و توصیف نیستند و بعید نیست که مدیران با تجربه، در برخی از تصمیم‌های استراتژیک، به قضاوت شهودی خود اتکا کنند. خصوصاً اینکه:

دنیای کسب و کار، یک تفاوت جدی نیز با صفحه‌ی شطرنج دارد:

در دنیای کسب و کار، صفحه آنقدر هم که باید صلب و محکم و ساکن نیست.

گاهی باد قوانین و مقررات دولتی، مهره‌ها را تکان می‌دهد.

گاهی تغییر نرخ ارز، سرباز ما را در میانه‌ی بازی و قبل از رسیدن به آخر خط، به وزیر تبدیل می‌کند، و گاهی هم، رقیب آرام و بی

صدا به مهره‌های ما دست می‌زند و با آنها بازی می‌کند.

استعاره کشتی و کشتیرانی برای استراتژی

در میان انواع استعاره‌هایی که برای تشریح و توضیح استراتژی به کار گرفته می‌شود، استعاره‌ی هدایت کشتی در دریا از جمله‌ی متداول‌ترین‌هاست.

کشتی و کشتیرانی

یکی از رایج‌ترین استعاره‌ها

برای شرح مفهوم استراتژی است.

شماره



همین استعاره است که نهایتاً به سه سوال کلیدی (و البته کلیشه‌ای) در حوزه‌ی استراتژی منتهی شده است:

کجا هستیم؟

کجا می‌خواهیم برویم؟

در درس‌های آتی خواهیم دید که ظاهر این سوالات بسیار ساده‌تر از پاسخ آنهاست و در واقع، مهارت یک استراتژیست جستجوی پاسخ برای این سه سوال (و حتی تعریف دقیق‌تر همین سه سوال) است.



چند پرسش و پاسخ

۴ معادل فارسی استراتژی چیست؟

فرهنگستان زبان و ادب فارسی کلمه راهبرد را به عنوان معادل فارسی استراتژی انتخاب کرده است. بر همین پایه، کلمه راهبردی را هم در نقش معادل فارسی استراتژیک به کار می‌برند.

۴ معروف‌ترین استراتژیست‌های جهان چه کسانی هستند؟

اگر استراتژیست را کسی در نظر بگیریم که استراتژی را به درستی به کار می‌بندد و در زمینه استراتژی الگویی برای دیگران است، بسته به حوزه مد نظرمان باید دنبال الگو بگردیم. مثلاً سیاستمداران استراتژیست یا مدیران استراتژیست یا نظامیان استراتژیست. طبیعتاً قضاوت در این زمینه بسیار سلیقه‌ای است.

اما اگر منظور از استراتژیست، نظریه پردازان استراتژی باشد، کسانی مثل سان تزو، کلاوز ویتس، ایگور آنسوف، گری همل، هنری مینتزرگ، ریچارد روملت و جی بارنی در چنین فهرستی قرار می‌گیرند. برای توضیحات بیشتر می‌توانید فهرست بزرگان مدیریت استراتژیک را بخوانید.

برای آشنایی بیشتر با استراتژی چه کتابهایی بخوانم؟

ما همه کتابهای مدیریتی را که در متمع معرفی شده‌اند در صفحه کتاب های مدیریت قرار داده‌ایم. برای کتابهای مربوط به استراتژی و مدیریت استراتژیک یک صفحه اختصاصی جداگانه هم با عنوان کتاب های استراتژی در نظر گرفته‌ایم. لطفاً توجه کنید که معرفی یک کتاب در متمع لزوماً به این معنا نیست که خریدن یا خواندن آن کتاب را به متمع‌ها پیشنهاد می‌کنیم. بلکه بعضی کتابها را معرفی و نقد می‌کنیم تا متمع‌ها آن‌ها را نخرند. بنابراین چه در مورد کتابهای استراتژی و چه سایر کتابها، صرفاً به مشاهده عناوین اکتفا نکنید و توضیحات هر کتاب را کامل بخوانید.

بعد از خواندن این درس چه کار کنم؟

استراتژی به زبان ساده

اگر این درس نخستین مواجهه شما با مفهوم استراتژی است یا نسبتاً تازه به این حوزه وارد شده‌اید، پیشنهاد می‌کنیم بلافاصله درس استراتژی به زبان ساده را بخوانید. در آن درس مهم‌ترین نکات مقاله «استراتژی چیست» (نوشته پورتر) شرح داده شده است:

استراتژی به زبان ساده

مکاتب مدیریت استراتژیک

اگر پیش از این با استراتژی و مدیریت استراتژیک آشنا بوده‌اید و بیشتر در پی این هستید که دانسته‌ها و خوانده‌های پیشین‌تان کمی نظم پیدا کند، پیشنهاد می‌کنیم مطلب مربوط به معرفی کتاب جنگل استراتژی هنری مینتزرگ را بخوانید تا با مکاتب مدیریت استراتژیک آشنا شوید:

مکاتب مدیریت استراتژیک

به این موضوع علاقه دارم

ترتیبی که متمع برای خواندن مطالب سری استراتژی کسب و کار به شما پیشنهاد می‌کند:

دوره مدیریت استراتژیک | آموزش استراتژی کسب و کار

نکاتی که فقط یک مدیرعامل حرفه ای و باتجربه می‌داند

رشته مدیریت استراتژیک و سرفصل های آن در دانشگاه‌ها

تاریخچه استراتژی و مدیریت استراتژیک

جنگل استراتژی | مکاتب استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ

ذی‌نفعان سازمان چه کسانی هستند؟ تئوری ذی‌نفعان و تحلیل گروه های ذی نفع

7. کامل‌ترین تعریف استراتژی چیست؟

گمشده در دریا | نکته‌ای مهم درباره‌ی ماهیت استراتژی

استراتژی به زبان ساده | با مروری بر مقاله استراتژی چیست مایکل پورتر

چشم انداز استراتژیک در سازمان و کسب و کار به چه معنا است؟

منظور از «عزم استراتژیک / نیت استراتژیک» چیست؟

بیانیه ماموریت چیست؟ (+ بررسی دو نمونه بیانیه ماموریت)

ارزش های سازمانی | چرا بیانیه ارزش های سازمانی تدوین می‌شود؟

تعریف مدیریت استراتژیک و تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک چیست و سند استراتژی چگونه تدوین می‌شود؟

دلایل شکست برنامه ریزی استراتژیک | استراتژی‌هایی که مرده به دنیا می‌آیند

سطوح استراتژی در سازمان | انواع استراتژی بر اساس لایه‌ی سازمانی

ایگور آنسوف | پدر استراتژی سازمانی و مدیریت استراتژیک

منظور از واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) چیست؟

تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار | تحلیل PESTEL چیست؟

پنج نیروی رقابتی پورتر و تحلیل صنعت به کمک آن‌ها

تحلیل محیط داخلی سازمان | ارزیابی عوامل داخلی کسب و کار چگونه انجام می‌شود؟

انواع استراتژی | گزینه های استراتژیک پیش روی یک کسب و کار چیست؟

استراتژی رهبری هزینه | کاهش هزینه برای ایجاد مزیت رقابتی

استراتژی تمایز | متمایز بودن به عنوان یک استراتژی رقابتی

استراتژی تمرکز به عنوان یک استراتژی رقابتی

معنی انحصار چیست؟ بازار انحصاری چه ویژگی‌هایی دارد؟

مزیت رقابتی چیست و از چه راه‌هایی ایجاد می‌شود؟

اتلاف استراتژیک (Strategic Alliance) یا اتحاد استراتژیک چیست؟

تحلیل گروه های استراتژیک | ابزاری برای تحلیل ساختار صنعت

تحلیل رقبا در کسب و کار | چگونه آنالیز رقبا را انجام دهیم؟

مزیت پیش‌تاز بودن | آیا مزیت پیشگامی واقعیت دارد؟

استراتژی ادغام افقی | مقدمه‌ی تثبیت تدریجی صنایع

توسعه کسب و کار و انتخاب استراتژی رشد | ماتریس آنسوف

استراتژی ادغام عمودی کسب و کارها و مزایا و معایب آن

تعریف مقیاس تولید | مفهوم صرفه جویی ناشی از مقیاس

از تولید انبوه تا سفارشی سازی انبوه

صرفه جویی ناشی از تنوع | چندمحصولی بودن به عنوان یک مزیت اقتصادی

ماتریس BCG یا ماتریس بوستون چیست؟ (+ مثال و نحوه استفاده)

کنیالیزم | همجنس خواری در استراتژی، بازاریابی و فروش

استراتژی Lock-in و نصب زنجیر به پای مشتری

استراتژی افزایش سهم بازار یا افزایش سهم از کیف پول مشتری؟

ویژگیهای یک پلتفرم موفق

تحلیل استراتژیک صنعت شامل چه بخش‌هایی است؟

استراتژی و محصولات و خدمات اسیرکننده

مسئولیت اجتماعی شرکت چیست و به چه معناست؟

سبزشویی | Greenwashing چیست و چرا انجام می‌شود؟

نقشه استراتژی | ابزاری برای تعیین گام‌های عملی در اجرای استراتژی

انحراف استراتژیک (رانس استراتژیک) | چگونه زمین زیر پایمان خالی می‌شود؟

مدل هفت S مکنزی چیست و چه می‌گوید؟

کتاب چهار اصل اجرای استراتژی

استراتژی برای کسب و کارهای کوچک به چه معناست؟

گزارشهای مدیریتی | شش روند اصلی که آینده را شکل می‌دهند

معرفی کتاب خرده‌روندها | روندهای کوچکی که تغییرات بزرگ اطراف ما را می‌سازند

وابستگی به مسیر | اثرات بلندمدت انتخاب‌های کوتاهمدت

تیم قرمز | تحلیل کسب و کار و جستجوی نقاط ضعف در رقابت

گری هم‌کیست؟ (به همراه معرفی کتابهای گری هم‌)

کتاب مزیت رقابتی ملل (مایکل پورتر)

کتاب استراتژی رقابتی مایکل پورتر

جیم کالینز (جیمز کالینز) | معرفی، زندگی‌نامه و کتابها

کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید

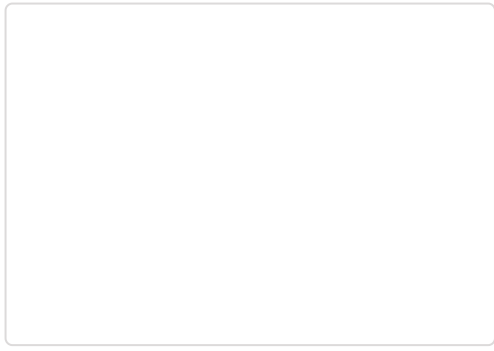
بزرگان مدیریت استراتژیک

کتاب ساخت ژاپن | آکیو موریتا و داستان رشد سونی

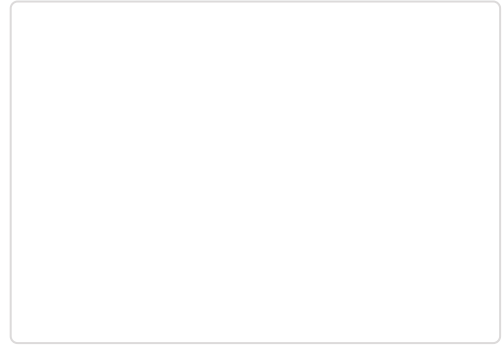
معرفی کتاب استراتژی کارساز | علت عملی نشدن استراتژی کسب و کار چیست؟

مایکل پورتر | از نظریه‌پردازان استراتژی رقابتی و مزیت رقابتی

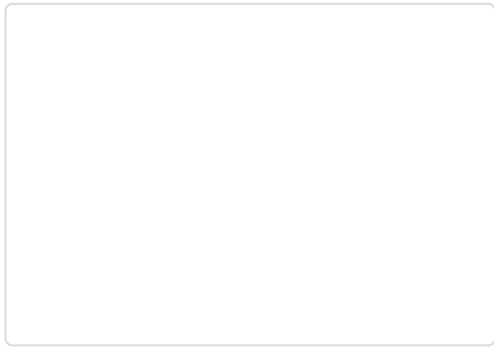
چند مطلب پیشنهادی از م‌ت‌م:



مهارت اسلایدسازی و پاورپوینت (درس ۸): شبکه بندی



تفکر استراتژیک چیست؟ | دوره آموزش طرز فکر استراتژیک



شخصیت شناسی- درس ۸: ماشین رفتار در تئوری انتخاب



آنالوژی چیست؟ | استفاده از آنالوژی (قیاس) برای فکر

کردن بهتر

سری مطالب حوزه استراتژی کسب و کار

دیدگاهتان را بنویسید



Large empty text area for writing a comment.

قوانین کامنت‌گذاری در متمد را مطالعه کرده‌ام.



مهدی محمدکریمی ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۲ درس)

۱۱۵ دیدگاه | ۲۴۷۶ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

از بین دیدگاه های مختلفی که درباره استراتژی وجود دارد، از نظر من یکی از بهترین ها، آنست که استراتژی را معادل با تغییر در شیوه ی تخصیص منابع می داند و ملاک تشخیص این تغییر را نیز، اعتراض بیان می کند. به بیانی دیگر مفروض می گیرد که، اگر تغییر در شیوه ی تخصیص منابع، به اعتراض نینجامد یعنی کماکان مشغول انجام همان کارهای قبلی هستیم، پس نباید انتظار خروجی متفاوت هم داشته باشیم. یکی دیگر از دیدگاه ها، استراتژی را فرضیه ای (حدس و گمان هوشمندانه) در مورد زنجیره ای از روابط علت و معلولی (اگر-آنگاه) می داند که منافع بالقوه را به بالفعل تبدیل می کند. این هم برای شخص من تعبیر زیبای دیگری از استراتژی بود.

پاسخ

سبا شریفی (عضو ویژه)

۱ دیدگاه | ۱۱۵۰ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

استراتژی را میتوان این گونه تعریف کرد که : برنامه ریز بلند مدت ما برای رسیدن به هدف دلخواهمون و اینکه از وضعیت فعلی چگونه وضعیت ایده آل کسب و کار خود برسیم

پاسخ

بهاره ملکی

۳ دیدگاه | ۲۵۲۹ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

مطلب جالبی رو برای یادگیری سریع تری از سایتی خوندم که خلاصه اشو اینجا بیان میکنم. اول از همه بهتره به تعریف ساده از هدف ارائه بدیم. تا برسیم به تعریف استراتژی و بتونیم تفاوت استراتژی رو با مفهوم استراتژیک درک کنیم.

هدف نقطه ای هست که قصد رسیدن به اونو در آینده داریم. مثلا توسعه ظرفیت سازمانی یا بدست آوردن سهم بالایی از بازار نسبت به رقا. پس اهداف می تونن کوتاه مدت باشن یا بلند مدت

صرفه نظر از بلندمدت یا کوتاه مدت بودن اهداف، مسیرهای تحقق اهداف، یعنی همون استراتژی ها. مثلا اگر هدف توسعه ظرفیت سازمانی است. میتونه از مسیر توسعه مهارت های کارمندان باشه. میتونه از مسیر سرمایه گذاری بر تجهیزات و ظرفیت تولیدی باشه. پس روش های مختلفی برای تحقق اهداف کوتاه مدت عملیاتی و یا اهداف بلند مدت و استراتژیک وجود دارد. که مدیران بر اساس تجربه و شهود و یا تحلیل و تحقیق، گزینه های موجود را برای تحقق اهداف مورد نظر انتخاب می کنند.

و حالا تفاوت استراتژی با مفهوم استراتژیک

استراتژیک به عنوان یک پسوند، اشاره به خلق آینده مطلوب دارد. مثل مدیریت استراتژیک یعنی مدیریتی برای خلق آینده مطلوب. پس مفهوم استراتژیک به نوعی به زمان دور، بلند مدت اشاره داره. در مثال فوق، یعنی مدیریتی که به آینده توجه داره به دنبال خلق آینده مطلوبه و دنبال ایجاد و شناسایی مسیرها و اقدامات دستیابی به آینده مورد نظر.

۱۰ دیدگاه | ۱۸۹۱ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

پس از مطالعه این درس، به این فکر کردم که نداشتن استراتژی چطور میتونه روی turn-over کارکنان یک سازمان و رضایت شغلی کارکنان اثرگذار باشه! سازمانی را تصور کنیم که مدیر یا مدیران ارشد آن در تصمیم گیری‌هایشان هیچ الگوی خاصی ندارند، اصلا mision و vision مشخصی در آن سازمان وجود ندارد که مدیران بتوانند در چارچوب آن تصمیم بگیرند، در نتیجه تصمیم‌هایشان یادآور این تمثیل است که گاهی از سر سوزن رد میشوند اما گاهی از دروازه خیر! در چنین سازمانی، کارکنان خیلی زود دچار بی‌انگیزگی میشوند و احتمالا تصمیم به ترک سازمان میگیرند.

بطور کلی به نظر من، استراتژی، نه تنها یک سنگ نشان است که ره گم نشود، بلکه یک نورافکن است که به ما نشان میدهد برای رسیدن به مقصد از کدام مسیرها نباید رفت.

۸ دیدگاه | ۳۶۳۲ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

با سلام خدمت شما دوستان عزیز متممی

ممنونم بابت دیدگاه های خوب و خلاق شما.

چند وقت پیش در خصوص تعریف استراتژی مطلبی در همین بخش قرار دادم . پس از مطالعه مجدد نظرات دوستان عزیز و درس تعریف استراتژی ، بنظر می رسد مطابق با نظر روملت ، راترمل ، لافلی و مارتین برای درک عمیق و بهتر از مفهوم استراتژی ، نخست مواردی که **استراتژی نیستند** را بررسی کنیم و در مورد آن بیندیشیم. جمع بندی موارد آنها در ادامه آمده است.

- موارد زیر استراتژی نیستند(یا از نظر روملت استراتژی بد هستند) :

- **تعریف استراتژی در قالب چشم انداز** : بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز سازمانی اجزایی از استراتژی‌اند، اما همه مفهوم استراتژی نیستند. این بیانیه‌ها هیچ‌گونه راهنمایی برای اقدامات پربازده ندارند یا حاوی نقشه راه صریحی به‌سوی آینده مطلوب نیستند. این بیانیه‌ها شامل انتخاب‌هایی درباره حضور یا اجتناب از حضور در کسب‌وکارها نمی‌شوند و در آنها تأکیدی بر مزیت رقابتی پایدار یا بنیان‌های خلق ارزش وجود ندارد.
- **تعریف استراتژی در قالب برنامه** : برنامه‌ها و تاکتیک‌های اجزای استراتژی‌اند، اما همه مفهوم استراتژی نیستند. برنامه‌ریزی دقیق از آنچه شرکت انجام خواهد داد (در یک زمان مشخص)، نشان‌دهنده چیزهایی نیست که به‌صورت مزیت رقابتی پایدار درمی‌آیند.
- **نفی بلندمدت بودن (و یا میان‌مدت بودن) استراتژی** : برخی از رهبران سازمانی عقیده دارند که تفکر درباره استراتژی از پیش امکان‌پذیر نیست و بجای آن شرکت باید به‌محض رخ دادن فرصت‌ها و تهدیدهای جدید در برابر آنها پاسخگو باشد. استراتژی نوظهور شعار بسیاری از شرکت‌های نوپا و فناوری محور شده است که با فضای بازار به‌سرعت در حال تغییر روبروست. متأسفانه رویکردهایی از این دست شرکت را در موضع انفعالی قرار می‌دهد و آن را تبدیل به شکاری آسان برای رقبای دارای بنیان استراتژیک قدرتمندتر می‌کند. استراتژی نه‌تنها در کوران تغییرات امکان‌پذیر است، بلکه می‌تواند مزیت رقابتی بوده و منبعی برجسته برای خلق ارزش به شمار آید. آیا شرکت‌هایی نظیر اپل، گوگل ، مایکروسافت و ... تمایلی برای تفکر درباره استراتژی ندارند؟
- **تعریف استراتژی در قالب بهینه‌سازی وضع موجود**: بسیاری از رهبران سازمانی برای بهینه‌سازی اقدامات در حال اجرا در کسب‌وکارشان تلاش می‌کنند. این امر می‌تواند سبب کارایی و خلق برخی ارزش‌ها شود، اما استراتژی نیست. در بهینه‌سازی اقدامات و فعالیت‌های جاری این احتمال در نظر گرفته نمی‌شود

که شاید شرکت با بهینه‌سازی فعالیت‌های غلط در حال ائتلاف سرمایه‌ها و منابعش است؛ درحالی‌که رقبا با بنیان استراتژیک قدرتمندتر از این‌گونه اقدامات دست برداشته‌اند. بهینه‌سازی جزئی از کسب‌وکار است، اما استراتژی نیست.

- **تعریف استراتژی در قالب پیروی از بهترین رویه‌ها :** در هر صنعت، ابزارها و اقداماتی به صورت گسترده و عمومی درآمده‌اند. برخی سازمان‌ها استراتژی را به صورت الگوبرداری از رقبا تعریف کرده و سپس همان مجموعه اقدامات را به شیوه‌ای اثربخش‌تر انجام می‌دهند. تقلید استراتژی نیست. بلکه روش و دستورالعملی برای باقی ماندن در وضعیت متوسط است
- **سخنان پرطمطراق :** از واژه‌های اغراق‌شده‌ای تشکیل یافته‌اند که بی‌دلیل پیچیده شده‌اند. تظاهر می‌شوند که این‌ها مفاهیمی محرمانه و رمزی هستند تا توهمی مبنی بر وجود تفکری سطح بالا در پشت این واژه‌ها را ایجاد کنند.
- **ناتوانی در مواجهه با چالش :** استراتژی بد در تشخیص یا تعریف چالش شکست می‌خورد. وقتی نتوانید چالش را تعریف کنید، نمی‌توانید یک استراتژی را ارزیابی کنید یا آن را بهبود بخشید.
- **اهداف بلندمدت اشتباه برای استراتژی :** بسیاری از استراتژی‌های بد به جای اینکه برنامه‌هایی برای غلبه بر موانع باشند، تنها بیانیه آمال و آرزوها هستند.
- **اهداف کوتاه‌مدت استراتژیک بد :** هدف کوتاه‌مدت استراتژیک، وسیله‌ای است برای رسیدن به سرانجامی که توسط رهبر تنظیم می‌شود. اهداف کوتاه‌مدت استراتژیک زمانی بد هستند که در پرداختن به مسائل حیاتی شکست بخورند یا غیرقابل اجرا باشند.

باتشکر

پاسخ

محمد رضا رضائی ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۲ درس)

۴۵۴ دیدگاه | ۱۸۰۳ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

در ذهن من غوغایی است. چرا این کلمه استراتژی اینقدر سخته؟ بالاخره استراتژی چیه؟ از جنس فکر و بینش و مدل ذهنیه و یا از جنس اقدام و عمل و یا هر دو؟

به انتظارات ابتدای درس فکر می‌کنم:

- بتوانند چند تعریف متفاوت از استراتژی ارائه کنند.
- با توجه به تعریف‌های مختلف استراتژی، برخی از ویژگی‌های نگرش استراتژیک را فهرست کنند.
- بتوانند بگویند چه اقدام‌هایی استراتژیک محسوب نمی‌شوند.
- بتوانند به صورت بسیار ابتدایی، میزان نگرش استراتژیک یک مدیر را ارزیابی کنند.

یادداشت‌هایم از این درس و درس‌های قبل در مجموعه دروس مدیریت استراتژیک و نیز دروس تفکر استراتژیک رو مرور کردم. سعی می‌کنم برداشتم از استراتژی و مدیریت استراتژیک را، تا اینجا، در عبارتهایی جمع‌بندی کنم:

- استراتژی یعنی هنر و مهارت اداره کردن یک شرکت و سازمان با بهترین نحوه استفاده از منابع و بر اساس مجموعه‌ی تصمیم‌ها، انتخاب‌ها و عدم انتخاب‌های شفاف و صریح و منسجم
- مدیری که استراتژی دارد، یعنی ۱- وضعیت فعلی زیرمجموعه خود، صنعت مربوطه و بازار هدف را می‌شناسد، ۲- می‌داند که زیرمجموعه‌اش را به کجا می‌خواهد برساند و ۳- نکته مهمترش، می‌داند چگونه به سمت آن هدف حرکت کند.

- هرچه یک مدیر بیشتر گتره‌ای عمل کند و کارهایش نظم و انسجام و هدف مشخصی نداشته باشد، از نگرش استراتژیک بهره کمتری برده است.

پ.ن.۱: امیدوارم با ادامه این درس‌ها، نسبت به این موضوع مهم و پیچیده شناخت بهتری پیدا کنم.

پ.ن.۲: من شطرنج رو خیلی دوست دارم و نسبتاً زیاد بازی می‌کنم. اتفاقاً به تازگی به این فکر می‌کردم که آیا میشه یه نوع بازی شطرنج راه بیافته که در اون، افراد بتونن مهره‌هاشون رو طبق میل خودشون بچینن؟ و یا در یه حالت پیچیده‌تر، انتخاب نوع و تعداد مهره‌ها هم به اختیار افراد گذاشته بشه؟ (مثلاً مجموع امتیاز مهره‌های دو نفر با هم برابر باشه و یا حتی بر اساس معیارهایی و یا حتی شانس غیر برابر باشه). اون وقت شطرنج به دنیای واقعی نزدیک‌تر میشه.

پاسخ

محمد رحمن

۱۲ دیدگاه | ۱۱۵۹ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

کدام مقدم است

کجا هستیم یا کجا می‌خواهیم برویم

به نظر میرسد واقعیت غیر از این نیست که سوال از مبدا که همان کجا هستیم را مقصد تعیین میکند

مبدا معنای کلی و مبهم دارد

ولی سوال از آن، که کجا هستیم جزئی و شفاف است

زیرا این سوال کجا هستیم کلمات مقدر دارد و کامل آن این است که با توجه به مقصد کجا هستیم

پاسخ

حسین محمدعلی

۲۹ دیدگاه | ۲۲۰۴ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

هنری مینتزبرگ، مشاهده الگوی خاص و رنگ و بوی واحد با مصادیق مختلف، رو به عنوان داشتن استراتژی بیان کرده است که این تعریف نزدیکی معنایی زیادی با مفهوم توسعه برند دارد.

پاسخ

محمد فتوحی

۲ دیدگاه | ۸۷۸ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

جمع بندی و سازماندهی استراتژی طبق تعاریف و نگرش این درس:

استراتژی یعنی مشخص کردن شفاف و دقیق مبدأ (منابع شرکت)، مقصد (اهداف کوتاه، میان و بلندمدت شرکت) و روشی که برای طی این مسیر اتخاذ خواهد شد که همراه با چالش‌هایی از نوع تصمیم‌گیری بین انتخاب کردن یک گزینه و انتخاب نکردن سایر گزینه‌ها با لحاظ مشخصات موقعیتی و زمانی منحصر بخود می‌باشد. (همچون جریان آب در مسیلى که مدام باید با لحاظ مقصد خود دست به انتخاب یا عدم انتخاب آب راه‌های پیش روی خود بزند)

بینش ما برای تصمیم گیری و خط مشی انتخابهایمان باید مبتنی بر دو عنصر ارزان تولیدی (خرج منابع کمتر برای دستیابی به محصول) + تمایز در عمل (از نوع تقلیدپذیری دشوار) باشد. (اولی تاثیر کوتاه مدت و دومی سبب تاثیر بلندمدت و ثبوتی دارد).

۲ نکته دیگری که اشاره شده:

استراتژی متضاد کارهای عملیاتی بدون خرد و تدبیر است.

استراتژی یعنی وقتی به تصمیم ها و انتخاب های کوتاه، میان و بلند مدت خود مینگریم فلسفه آنها را بتوانیم شرح بدهیم (در ۹۰ درصد مواقع).

پاسخ

سعید علی بخشی ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۲ درس)

۲۸۰ دیدگاه | ۳۹۹۱ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

خیلی جالب بود در حین مطالعه محتوای ارزشمند این درس، یکی از مهمترین بخش هایی که ذهن منو درگیر خودش کرد، این بود:

"استراتژی یعنی انتخاب نکردن سایر گزینه ها"

اومدم کامنت ها رو هم خوندم دیدم چقدر همنظر زیاد داشتم.

پاسخ

علی نظیری فیروزسالاری (عضو ویژه و ارزیاب ۱ درس)

۶۲ دیدگاه | ۲۸۶۵ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

مثال من در مورد اسنپ و تقلید آن، از او بر است:

اوبر یک شبکه‌ی نوین حمل‌ونقل است که فعالیت رسمی خود را از سال ۲۰۱۰ در سان‌فرانسیسکو شروع کرده و در حال حاضر در ۵۵ کشور و ۲۰۰ شهر دنیا مسافران را در خیابان‌ها جابه‌جا می‌کند. اپلیکیشن اندروید، iOS و ویندوزفون اوبر، مسافران و رانندگان را به کمک امکانات موقعیت‌یاب گوشی به یکدیگر وصل می‌کند و هر دو طرف می‌توانند از مکان یکدیگر باخبر شوند. پرداخت در اوبر به کمک کارت اعتباری انجام می‌شود که سهم اوبر از این پرداخت، ۵ تا ۲۰ درصد است.

سرویس‌های متنوع اوبر در سطوح مختلفی خدمت‌رسانی می‌کنند؛ UberX ارزان‌ترین تاکسی اوبر است که از خودروهای معمولی مثل تویوتا پریوس استفاده می‌کند. Uber Black سرویس اصلی شرکت به شمار می‌رود که کمی گران‌تر است اما خودروهای شیک‌تری را در اختیار مسافران قرار می‌دهد که رانندگانی حرفه‌ای‌تر هم آن‌ها را می‌رانند. Uber SUV سرویس ویژه‌ی اوبر با خودروهای بزرگ است و در نهایت، Uber LUX در صدر خدمات اوبر قرار می‌گیرد که سواری در آن با ماشین‌هایی لوکس همچون پورشه پانامرا و BMW7 انجام می‌شود.

پیشنهاد من به اسنپ این است که با توجه به بافت جامعه اسلامی ما و اینکه در جوامع ما، مردم به امنیت بانوان و دختران و حتی کودکان، اهمیت خاص و ویژه‌ای قائل هستند، پس در استخدام رانندگان به ناوگان حمل‌ونقل اسنپ، باید دقت شود و اسنپ، گزینه‌ای داشته باشد به نام خانواده، که وقتی مصرف‌کننده، این‌گزینه را فعال می‌کند، رانندگانی به استقبال ایشان بروند که نهایت دقت در گزینش آن‌ها، توسط هسته گزینش اسنپ، صورت گرفته باشد و وثیقه و تضمین از آن‌ها مطالبه نموده و اسنپ، دسترسی کامل به اطلاعات محل سکونت و اعضای خانواده آن راننده داشته و یکسری استعلامات قضایی و حتی تحقیق محلی در مورد این رانندگان به عمل آمده باشد که اگر چنین شود، اعتماد خیلی از خانواده‌ها به اسکادران اسنپ، زیاد شده و موجب افزایش جذب مشتری نیز خواهد گردید. در ضمن برخی از یوزرهای اسنپ، شاید عجله نداشته و خواهان تجربه یک سفر هرچند کوتاه با ماشین مدل بالا داشته باشند. در اینصورت اگر مدیران

اسنپ، گزینه‌ای را فعال نمایند که یوزر بتواند ماشین خودش را خودش انتخاب نماید، باعث افزایش مشتریانی خاص خواهد شد. من خودم ماشین تقریباً مدل بلایی دارم و در هنگام بازش برف، مسافرانی را جهت رضایت خداوند و خدمت به خلق به صورت رایگان جابه‌جا نموده‌ام، با موضوعی مواجه شدم: گاهی مسافرانی سوار می‌شدند که برای بار اول سوار اتومبیل مدل بالا با آپشن‌های خاص خود شده‌اند. از مسافرت با اتومبیل لذت فراوان بردند و بیشتر از اینکه در مورد نجات از سرما، بنده را دعا کنند، در این مورد که تجربه لذت‌بردن از ماشین مدل بالا را کسب کرده بودند دعاگویم می‌شدند و در این بین، اغلب بچه‌ها وجد و شغف بیشتری را از خود بروز می‌دادند. اسنپ می‌تواند برای خانواده‌های کم‌بضاعت همچنین تجربه‌ای را به عنوان خدمت ارایه کند و مطمئناً خانواده‌هایی وجود خواهند داشت که برای سوار کردن خانواده‌های خود به این اتومبیل‌های لوکس، چه بسا پس‌انداز نیز بکنند و این یک واقعیت است که بنده سال‌هاست که با تمام وجود تجربه‌اش نموده‌ام

پاسخ

بهاره ملکی

۳ دیدگاه | ۲۵۲۹ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

سلام و عرض ادب خدمت شما

تجربه شما بسیار عالی و جالب است. این مثال دقیقاً مرتبط با یافته‌های دکتر لشکربولکی در ارتباط با خلق استراتژی در سازمان‌ها است. با فرض تعمیم‌پذیری خلق استراتژی توسط مشتریان استفاده‌کننده از خدمات اسنپ، تجربیات شما در بعد کنش‌گری و واکنش‌گری استراتژیک می‌تواند برای مدیران استراتژیست اسنپ بسیار مفید باشد.

بعد کنش‌گری و واکنش‌گری راهبردی اشاره به این دارد که لزوماً خلق استراتژی توسط مدیران ارشد صورت نمی‌گیرد بلکه کارمندان و افراد پایین‌لایه‌های سازمانی در خلال کار با مواردی مواجه می‌شوند که می‌تواند به عنوان استراتژی در نظر گرفته شود. که مدیران باید سازوکاری برای شناسایی این تجربیات کارمندان باشند که در صورت موفقیت، تجربیات آنها را مشروعیت بخشند و در کل سازمان پیاده کنند. حالا با فرض تعمیم‌پذیری خلق استراتژی به سایر ذینفعان اسنپ، تجربیات شما می‌تواند در این بعد قرار بگیرد.

پاسخ

محمد مهدی اکبریان ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۱ درس)

۵۶ دیدگاه | ۳۵۵۱ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

تو یکی از کتاب‌های آقای لشکربولکی این جمله رو دیدم که ایشان تاکید زیادی بهش داشتند، نمیدونم جمله خودشونه یا ایشونم نقل کرده بودند ولی به نظرم جمله کاربردی که بعضی وقت‌ها به آدم تلنگر می‌زنه

"استراتژی یعنی هنر انتخاب نکردن"

در توضیح این جمله هم نوشته بودند که در استراتژی همیشه مسئله انتخاب نکردن و کنار گذاشتن حتی از انتخاب کردن مهم‌تره

پاسخ

محمد نظری ★ (عضو ویژه)

با توجه به تعریف (هنری مینتزبرگ) از استراتژی: **در مجموعه تصمیم هایمان بتوان الگوی خاصی را مشاهده کرد.**

من سعی کرده ام در تصمیم گیری ها، برنامه ریزی ها، انتخاب ها و اقدامات مرتبط با این موارد، در کسب و کارم ویژگیهای زیر را در نظر بگیرم و رعایت کنم:

- ایجاد امکانات و تجهیزات زیربنایی جهت دستیابی دقیق تر به اهداف
- ایجاد ساختارها و زیرساخت های قدرتمند برای اقدامات مربوط به اهداف
- تعامل افراد مجموعه با هم و برنامه ریزی همیشگی
- پیگیری کارها تا رسیدن به نتیجه مدنظر
- برنامه ریزی های زمانمند و عمیق
- رعایت قواعد و اصول انجام کار
- هدف گذاری
- خلاقیت
- تصمیم گیری نسبت به شرایط مختلف

پاسخ

مشاهده دیدگاههای بیشتر...

© ۱۳۹۲-۱۴۰۴ تمام حقوق این سایت به گروه متمم به سرپرستی محمدرضا شعبانعلی تعلق دارد.

متمم یک مجموعه فرهنگی است که با مجوز واحد فرهنگی دیجیتال (به شماره ۱۳۳۰۴) و نشر کتاب (مجوز ۱۶۲۸۱) فعالیت می کند. نقل مطالب متمم به هر شیوه و با هر عنوان، تخلف محسوب شده و متخلفین بر اساس قوانین جاری کشور مورد پیگرد قانونی قرار می گیرند.

اگر با این تنوع آشنا نباشید و آن را به رسمیت نشناسید، به سرعت در دنیای پیچیده و درهم استراتژی، گیج و سردرگم می‌شوید و گرفتار بازی درست و نادرست در استراتژی خواهید شد: این که چه کسی استراتژی را درست فهمیده و چه کسی درک درستی از آن ندارد.

هنگام ورود به دنیای استراتژی،

باید آماده‌ی رویارویی با دیدگاه‌های متنوع و گاه متضاد باشید.

در غیر این صورت، مطالعه‌ی استراتژی شما را سردرگم خواهد کرد.

تتم



چگونه می‌توانیم ظرفیت خود را برای درک این فضای گسترده، توسعه دهیم؟

چه کار کنیم که استراتژی را از فاصله‌ای بالاتر و با یک دید کلان ببینیم و بتوانیم بدون گرفتار شدن در دام اختلاف‌نظرها، دستاوردهای متنوع صاحب‌نظران را در زندگی و کسب و کار خود به‌کار بگیریم؟

یکی از راهکارها، مطالعه و مرور کتاب جنگل استراتژی است.

هنری مینتزرگ و همکارانش، کتاب **جنگل استراتژی (Strategy Safari)** را با این هدف نوشته‌اند که گستردگی و تنوع دیدگاه‌ها را به مخاطبان خود گوشزد کرده و آن‌ها را برای ورود به این سرزمین پهناور آماده کنند.

معرفی کتاب جنگل استراتژی

کتاب جنگل استراتژی در سال ۱۹۹۸ منتشر شده است. از جامعیت کتاب، همین بس که اکنون پس از دو دهه، هنوز جایگاه خود را نه تنها به عنوان یک کتاب کلاسیک، بلکه در جایگاه یک کتاب عمیق، آموزنده و کاربردی در میان **کتابهای استراتژی** حفظ کرده و خواندن آن، هرگز حس قدیمی بودن یا کهنه شدن را به خواننده القا نمی‌کند.

مینتزبرگ و همکارانش، چنان‌که در فصل اول کتاب می‌گویند، حدود ۲۰۰۰ منبع مختلف را مرور کرده‌اند و کوشیده‌اند دیدگاه‌های مختلف در زمینه‌ی استراتژی را طبقه‌بندی کنند. آن‌ها در نهایت به این نتیجه رسیده‌اند که استراتژی در ذهن و زبان نویسندگان، متفکران و مدیران، با ده معنای مختلف به کار می‌رود. در کتاب جنگل استراتژی هر یک از این دیدگاه‌ها با عنوان یک مکتب (School) در استراتژی معرفی شده‌اند.

رابطه‌ی مکاتب استراتژی با یکدیگر چگونه است؟

رابطه‌ی مکتب‌های مختلف استراتژی، یکی از مهم‌ترین نکاتی است که مینتزبرگ به آن توجه دارد: «مکاتب استراتژی یکدیگر را نقض نمی‌کنند؛ بلکه هر یک از زاویه‌ی متفاوتی به استراتژی نگاه می‌کنند.»

مینتزبرگ در ابتدای کتاب خود به **حکایت فیل در تاریکی** اشاره می‌کند و توضیح می‌دهد که رابطه‌ی مکاتب مختلف استراتژی با دانش استراتژی نیز از جنس رابطه‌ی همان انسان‌ها با فیل است.

هریک از مکاتب استراتژی،

از زاویه‌ی متفاوتی به استراتژی نگاه کرده‌اند و زوایای دیگر را ندیده‌اند.

قرار دادن آن‌ها در کنار هم،

می‌تواند ما را به مفهوم استراتژی نزدیک کند.

تمام



خواندن چند جمله‌ی منتخب از فصل اول کتاب، می‌تواند به درک بهتر پیام مینتزبرگ و همکارانش کمک کند:

ما همان انسان‌ها در اتاق تاریک هستیم و استراتژی، فیل داستان است.

چون هیچ‌کس چشمی ندارد که بتواند تمام هیکل فیل را یکجا ببیند، هر کس دستش به قسمتی از بدن فیل می‌رسد و درباره‌ی آن حرف می‌زند.

قطعاً اگر قطعات جداشده‌ی یک فیل را به یکدیگر بچسبانیم، به یک فیل [زنده] نمی‌رسیم. فیل چیزی بیش از این است.

اما به هر حال برای درک کلیت یک موجود، از شناخت تک تک اجزاء آن بی‌نیاز نمی‌شویم.

شاید فیل، در یک خرطوم خلاصه نشود؛ اما بی‌تردید، فیل خرطوم دارد و دشوار است که فیل‌ها را بدون توجه به خرطوم آن‌ها درک کنیم.

ما هم در این کتاب، نمی‌توانیم فیل استراتژی را به شما نشان بدهیم. اما شاید راه یافتن آن را پیش پایتان قرار دهیم.

با وجودی که فضای استراتژی، چندان لطیف نیست و نویسندگان این کتاب هم، نتوانسته‌اند از زیر سنگینی این فضا شانه خالی کنند، اما در بخش‌های مختلف کتاب، هنوز هم ظرافت نگاه آن‌ها را می‌توان دید.

نویسندگان در صفحه‌ی تقدیم، قسمتی از نوشته‌ی ای. ای. میلن (A. A. Milne) درباره‌ی وینی پو (Winnie-the-Pooh) آن خرس دوست‌داشتنی معروف را نقل می‌کنند:

بعضی آدم‌ها، بازدید از باغ‌وحش را دقیقاً از تابلوی «ورود» شروع می‌کنند و به سرعت از کنار قفس‌ها، یکی پس از دیگری، عبور می‌کنند تا به تابلوی «خروج» برسند.

اما آدم‌های خوب‌تر مستقیماً به سراغ حیوانی که دوست دارند می‌روند و کنار او می‌مانند.

و سپس، جمله‌ی زیبای خودشان را اضافه می‌کنند:

ما این کتاب را به کسانی تقدیم می‌کنیم که
محیط‌های بازار را به قفس‌های بسته ترجیح می‌دهند.

مینتزبرگ - آلشتراند - لمپل

تمم



معرفی کوتاه ده مکتب استراتژی

هر چقدر هم که سعی کنیم بحث کتاب جنگل استراتژی را با نقل جملات لطیف و مفاهیم بنیادین آن، ساده و دوست‌داشتنی کنیم، چاره‌ای نداریم تا بالاخره به سراغ بحث اصلی کتاب برویم: مکاتب دهگانه‌ی استراتژی.

البته در این درس قصد نداریم هر یک از این ده مکتب را به تفصیل و با جزئیات بررسی کنیم؛ بلکه هر مکتب را صرفاً در حد چند جمله معرفی می‌کنیم. بعداً در درس‌های مختلف، بسته به موضوع، به این طبقه‌بندی بازخواهیم گشت و از روش نگاه مینتزبرگ استفاده خواهیم کرد.

مکتب طراحی (The Design School)

مینتزبرگ و همکارانش، مکتب طراحی را تأثیرگذارترین مکتب از میان مکاتب دهگانه‌ی مورد بررسی خود می‌دانند.

به بیان دیگر، معتقدند که این مکتب، بیشترین سهم را در آموزش دانشگاهی، در اندیشه‌ی مدیران و نیز در روش عملکرد مشاوران مدیریت داشته است.

عصاره و اساس مکتب طراحی، **تطبیق دادن توانمندی‌های داخلی کسب و کار با فرصت‌های محیط است.**

ماتریس SWOT و چهار کلمه‌ی کلیدی آن یعنی قوت، ضعف (در درون سازمان) و فرصت و تهدید (در محیط) بر پایه‌ی همین نگرش بنا شده‌اند.

مکتب برنامه‌ریزی (The Planning School)

این مکتب، رسمی‌ترین شکل نگاه به استراتژی است. همان نگاهی که معتقد است برای مدیریت استراتژیک، می‌توان یک واحد اختصاصی تشکیل داد و شغل گروهی از افراد در سازمان، می‌تواند **برنامه‌ریزی استراتژیک** باشد.

با توجه به این‌که طی سه دهه‌ی آخر قرن بیستم، **برنامه‌ریزی** در مرکز توجه مدیران قرار گرفت، این دیدگاه هم رشد کرده و راه خود را به کتاب‌های درسی دانشگاهی و اتاق‌های مدیران پیدا کرد.

جلسه‌های متعدد، تدوین گزارش‌های بزرگ با جزئیات فراوان، انواع جدول‌های آمار و ارقام و تأکید بر مراحل گام‌به‌گام برنامه‌ریزی، از جمله ویژگی‌های این نگرش محسوب می‌شود.

هرگاه فهرستی از گام‌های مشخص برای برنامه‌ریزی استراتژیک (از صفر تا صد) دیدید، به احتمال زیاد پای حرف متفکری از مکتب برنامه‌ریزی نشسته‌اید.

تعداد کتاب‌های مدیریت استراتژیک که این شیوه را برگزیده و گام به گام به آن پرداخته‌اند کم نیست (**کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید** از این جنس است).

مکتب جایگاه‌یابی (The Positioning School)

شاخص‌ترین فرد در مکتب جایگاه‌یابی **مایکل پورتر** است. اما مکتب جایگاه‌یابی را نمی‌توان به او محدود کرد و در دیدگاه‌های او خلاصه کرد.

اگر دقت کرده باشید در مکتب طراحی و مکتب برنامه‌ریزی، خروجی استراتژی مشخص نیست و بیشتر روی روش‌ها بحث می‌شود.

به عنوان مثال، اگر خروجی تحلیل SWOT شرکت‌های مختلف را کنار هم بگذارید، می‌بینید که صدها نوع استراتژی از این ماتریس استخراج شده است.

برنامه‌ریزی استراتژیک هم از همین جنس است: مسیر آن مشخص است؛ اما محتوا و خروجی آن، می‌تواند از شرکتی به شرکت دیگر و از صنعتی به صنعت دیگر تغییر کند.

اما مکتب جایگاه‌یابی، تعداد محدودی گزینه پیش پای مدیران می‌گذارد و تأکید می‌کند که استراتژی - مستقل از فرایند آن - در نهایت باید به مدیر کمک کند تا یکی از این گزینه‌های محدود را انتخاب کند.

گزینه‌هایی مثل **ارزان‌ترین محصول در میان رقبا** یا **محصول متمایز یا تمرکز بر یک گوشه‌ی بازار** نمونه‌هایی از این گزینه‌های محدود هستند.

به زبان ساده می‌توان گفت: مکتب جایگاه‌یابی تأکید دارد که در نهایت، چند نوع جایگاه در هر بازاری قابل تصور است و استراتژی برای هر کسب و کار، باید یکی از آن جایگاه‌ها را انتخاب کرده و گزینه‌های دیگر را کنار بگذارد.

حتماً دقت کرده‌اید که هر سه مکتب بالا از جنس تجویزی بودند. به این معنا که به ما می‌گفتند **باید به این شیوه که ما می‌گوییم به سراغ استراتژی بروید.**

اما همه‌ی مکتب‌های استراتژی از جنس تجویزی نیستند.

به عبارت دیگر، زمانی که مینتزبرگ و همکارانش به بررسی ادبیات استراتژی پرداختند، متوجه شدند که گروهی از متفکران و مدیران، وقتی از **استراتژی حرف می‌زنند، می‌خواهند آنچه را روی داده و روندی را که طی شده توصیف کنند.**

می‌توانیم بگوییم، گروهی از استراتژیست‌ها روی این موضوع کار کرده‌اند که **چه می‌شود که یک کسب و کار، یک مسیر حرکت را انتخاب می‌کند و گزینه‌های دیگر را کنار می‌گذارد.**

شش مکتبی که در ادامه می‌آیند، در این دسته قرار می‌گیرند.

مکتب کارآفرینانه (The Entrepreneurial School)

مکتب کارآفرینانه در استراتژی، پاسخ سوالات و دغدغه‌های خود را در ذهن یک فرد مشخص جستجو می‌کند: **کارآفرین.**

هر چقدر در مکاتبی مثل طراحی و برنامه‌ریزی، به فرایندها توجه می‌شود، در این‌جا سوال مشخص این است که **در ذهن کارآفرین چه می‌گذشته و کارآفرین چه چشم‌اندازی داشته که در نهایت، کسب و کار چنین مسیری را طی کرده است؟**

مکتب کارآفرینانه، برای فهم استراتژی، می‌کوشد فرد کارآفرین را بررسی و درک کند.

همیشه و در هر مقطع زمانی، مدیرانی هستند که مورد توجه رسانه‌ها قرار می‌گیرند و بسیاری از مردم، استراتژی و تصمیم‌گیری و قدرت مدیریت را در چهره و رفتار آن‌ها تصور می‌کنند.

اشاره به داستان‌های کسانی مانند استیو جابز و ایلان ماسک طرح مثال‌ها و نمونه‌هایی از رفتارها و تصمیم‌های آن‌ها در سمینارها و کلاس‌های مدیریتی، بهترین مصداق برای مکتب کارآفرینانه در استراتژی است.

زمان‌هایی که شما هم، به جای توجه به کلیت یک کسب و کار، به رفتارها و تصمیم‌های مدیران و کارآفرینان بزرگ نگاه می‌کنید و می‌کوشید استراتژی را در چشم و چهره‌ی آن‌ها ببینید، می‌توان گفت که به سراغ مکتب کارآفرینانه رفته‌اید.

مکتب شناختی (The Cognitive School)

با وجودی که مینتزرگ و همکارانش، مکتب شناختی را هم به عنوان یکی از مکاتب ده‌گانه معرفی کرده‌اند، خودشان از این کار رضایت چندانی ندارند.

در واقع، آن‌ها ادبیات رایج استراتژی را بررسی کرده و طبقه‌بندی کردند و مجموعه‌ای از مطالعات و گزارش‌ها و تحقیقات باقی ماند که در گروه‌های دیگر قرار نمی‌گرفت و مناسب بود عنوان مستقلی برای آن انتخاب شود.

مکتب شناختی می‌کوشد از دستاوردهای **روانشناسی شناختی** برای درک بهتر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مدیران استفاده کند.

مثلاً فرض کنید یک مدیر، به خاطر هزینه‌های فراوان ادامه‌ی یک استراتژی مشخص تا این لحظه، دیگر حاضر نیست استراتژی خود را تغییر دهد و حتی به فرض ضرر کردن و از دست دادن دستاوردهای خود، همچنان به استراتژی نامناسب خود ادامه می‌دهد.

مکاتب دیگر، توضیحی برای این نوع رفتارها ندارند. اما مکتب شناختی، به سرعت به سراغ **خطاهای شناختی** می‌رود و بحث **هزینه‌های غیرقابل بازگشت** و **فیل سفید** و موضوعات مشابه را مطرح می‌کند و رفتار مدیر را با توجه به مفاهیم خود توضیح می‌دهد.

به عنوان مثالی دیگر، مینتزرگ توضیح می‌دهد که وقتی فردی **تصمیم‌گیری استراتژیک** را به ویژگی‌های ذهنی و شخصیتی مانند **باز بودن نسبت به تجربه‌های جدید** ربط می‌دهد، نوع نگاه و تحلیل‌هایش را می‌توان به مکتب شناختی نسبت داد.

همچنین تحلیل‌هایی که به بررسی نقش **ریسک‌پذیری** افراد در **تصمیم‌گیری استراتژیک** آن‌ها می‌پردازند، نمونه‌ی دیگری از مکتب شناختی محسوب می‌شوند.

مکتب یادگیری (The Learning School)

هفتمین مکتب که مکتب یادگیری نام‌گذاری شده، از علایق ویژه‌ی مینتزرگ هم هست و خارج از کتاب جنگل استراتژی، خود او را به عنوان استراتژیست مکتب یادگیری می‌شناسد.

مکتب یادگیری نگاه متفاوتی به استراتژی دارد و بسیاری از مفروضات رایج را نفی می‌کند. به عنوان مثال مکتب یادگیری می‌گوید:

- از کجا به صورت مطمئن می‌گویید که چه کسی استراتژی سازمان را تعیین کرده است؟
- چگونه می‌فهمید که کدام بخش یا دپارتمان، نقش بیشتری در شکل‌گیری استراتژی داشته‌اند؟
- مرز بین تدوین استراتژی و اجرای استراتژی را چگونه مشخص می‌کنید؟

کلمه‌ی مورد علاقه‌ی مینتزرگ، Emergence است و توضیح می‌دهد که مکتب یادگیری، استراتژی را Emergent (پدیدار شده) می‌داند.

افراد مختلف در رده‌های متفاوت یک سازمان، تصویر ذهنی خود را از دنیای اطراف دارند و به تفسیر خود نیز تکیه می‌کنند.

اطلاعات در میان این افراد می‌چرخد و مبنای تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌های آن‌ها می‌شود.

تصمیم‌ها و انتخاب‌هایی انجام می‌شود و افراد مختلف هم آن را - نه الزاماً به همان شکلی که تعیین شده - اجرا می‌کنند.

بازخوردها هم، دوباره پیش‌فرض‌ها و تصمیم‌ها را تغییر می‌دهند و خلاصه این‌که مجموعه‌ی افراد سازمان در سطوح مختلف و دپارتمان‌های متفاوت، در مقاطع زمانی مختلف، اقدام‌های خود را انجام می‌دهند.

اکنون وقتی به گذشته نگاه می‌کنیم، می‌بینیم که یک همگرایی بین رفتارها و تصمیم‌ها وجود داشته و آن را استراتژی می‌نامیم.

اگر امروز در توصیف استراتژی یک شرکت، آن‌ها را نوآور یا کم‌هزینه یا متمایز می‌نامیم، این به آن معنا نیست که یک یا چند نفر، روزی در یک اتاق نشسته‌اند و گفته‌اند که ما می‌خواهیم نوآور یا کم‌هزینه یا متمایز باشیم.

کسب و کار در طول زمان پیش رفته و اعضا و اجزای مختلف آن با یکدیگر تعامل داشته‌اند و به تدریج یاد گرفته که نوآور یا کم‌هزینه یا متمایز باشد.

نسبت دادن استراتژی به فرد خاص یا دپارتمان خاص در یک مقطع زمانی مشخص، بخش مهمی از آنچه را واقعاً روی داده است از چشم ما پنهان می‌کند.



استراتژی‌ها بسیاری از اوقات، مثل علف داخل باغ،
به شکلی خرد و پراکنده،
پا می‌گیرند و رشد می‌کنند و بزرگ و قدرتمند می‌شوند؛
نه این‌که الزاماً به صورت کاملاً هدفمند در یک گلخانه،
کشت شده و پرورش داده شوند.
مینتزرگ

مکتب قدرت (The Power School)

عده‌ای از تحلیل‌گران استراتژی هستند که می‌توان آن‌ها را **تحلیل‌گران مکتب قدرت** نامید.

کسانی که از زاویه‌ی **قدرت** به **استراتژی** نگاه می‌کنند، معتقدند که کسب و کارها دائماً در درون خود و در پیرامون خود، درگیر چانه‌زنی‌های آشکار و پنهان میان **گروه‌های ذی‌نفع** مختلف هستند.

آنچه ما در نهایت به عنوان استراتژی انتخاب‌شده‌ی یک کسب و کار یا سازمان می‌بینیم، برآیند **سیاسی‌کاری‌ها** و **چانه‌زنی‌های** این گروه‌هاست.

مینتزرگ در فضای بحث خود، دو کلمه‌ی **قدرت** و **سیاست** را بسیار نزدیک به یکدیگر می‌داند و آن‌ها را اغلب به صورت مترادف به کار می‌برد.

او همچنین **سیاسی‌کاری** را به دو سطح Micro و Macro تقسیم می‌کند (می‌توانید این دو دسته را به صورت سیاسی‌کاری داخلی و خارجی در نظر بگیرید).

به عنوان مثالی از **سیاسی‌کاری خارجی** شرکت بزرگی را در نظر بگیرید که در آستانه‌ی ورشکستگی قرار می‌گیرد و دولت را تهدید می‌کند که اگر ورشکسته شود، افراد بسیاری بیکار خواهند شد. با استفاده از این ابزار، احتمالاً می‌تواند وام‌های کلان از بانک‌ها دریافت کرده و یا مجوزهای ویژه برای روش‌های خاص تأمین مالی دریافت کند.

مثال ساده و دم‌دستی از **سیاسی‌کاری داخلی** هم این است که منطقی است فعالیت یک واحد سازمانی، **برون‌سپاری** شود. اما مدیران آن واحد - به هر علت و انگیزه - ترجیح می‌دهند واحدها در داخل سازمان باقی بمانند و آن‌ها هم جایگاه خود را در چارت سازمانی حفظ کنند.

چانه‌زنی‌ها و تلاش‌های آشکار و پنهان بسیاری انجام خواهد شد و ممکن است در نهایت، مدیریت ارشد تصمیم بگیرد این واحد را برون‌سپاری نکند.

توجه داشته باشید که بسیاری از این چانه‌زنی‌ها و سیاسی‌کاری‌ها می‌توانند از جنس **تصمیم‌سازی** باشند و حتی مدیریت ارشد، متوجه نشود که انتخاب‌های استراتژیک او، برآیند جنگ قدرت درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است.



تتم

معتقدان و پیروان مکتب قدرت در استراتژی،
زمانی که با یک تصمیم یا اقدام کلان استراتژیک مواجه می‌شوند،
به جای پرداختن به مفاهیمی مانند فرصت و تهدید و مأموریت و چشم‌انداز،
این سوال را می‌پرسند که این تصمیم و انتخاب،
حاصل چانه‌زنی‌های کدام گروه‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی است؟

مینتزبرگ تأکید می‌کند که همه‌ی سیاسی‌کاری‌ها و بازی‌های قدرت استراتژیک، در همان لحظه‌ی اول ممکن است از جنس سیاسی و چانه‌زنی قدرت محسوب نشوند.

مثلاً اتحاد استراتژیک و همسو شدن چند شرکت برای کنترل بازار، ممکن است صرفاً به عنوان یک حرکت صنفی کاملاً متعارف و معمولی در نظر گرفته شود.

در حالی که مینتزبرگ وارد شدن به این معادلات را هم، از جنس نگاه قدرت‌مداران به استراتژی می‌داند و در این دسته طبقه‌بندی می‌کند.

مکتب فرهنگی (The Cultural School)

کسانی که استراتژی را از زاویه‌ی فرهنگ بررسی می‌کنند، معتقدند که فرهنگ نقشی بسیار مهم در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب‌های استراتژیک یک سازمان ایفا می‌کند.

بسیاری از سازمان‌ها و کسب و کارها، به خاطر فرهنگی که بر آن‌ها حاکم است، برخی از گزینه‌های پیش روی خود را نمی‌بینند یا به برخی از گزینه‌ها، بیش از آنچه که باید، وزن می‌دهند.

معتقدان مکتب فرهنگی تأکید دارند که بسیاری از تصمیم‌گیری‌های یک سازمان و نیز بسیاری از تصمیم‌هایی که در یک سازمان گرفته نمی‌شوند، از فرهنگ تأثیر پذیرفته‌اند.

فرض کنید یک شرکت، دچار بحران مالی شده، اما فرهنگی در آنجا حاکم است که تعدیل کردن و اخراج همکاران را نمی‌پذیرد. در این شرایط، مدیران شرکت حس می‌کنند با تعدیل و حذف عده‌ای از همکاران، دیگران هم انگیزه‌ی خود را از دست می‌دهند و بحران بزرگتری شکل می‌گیرد.

این‌که شرکت تصمیم می‌گیرد همکاران خود را حفظ کرده و با سیاست‌هایی مانند کار کردن یک روز در میان، مرخصی اجباری و کاهش حقوق، از بحران عبور کند، یک تصمیم استراتژیک تأثیر پذیرفته از فرهنگ است.

از دید علاقه‌مندان به این مکتب، یکی از مهم‌ترین منابع یک سازمان، فرهنگ آن سازمان است و بسیاری از تغییرات ماندگار بلندمدت را باید از طریق سرمایه‌گذاری روی فرهنگ، ایجاد کرد و شکل داد.

مکتب محیطی (The Environmental School)

طرفداران مکتب محیطی، معتقدند که در استراتژی، نقش مدیران و تصمیم‌گیران سازمان، بیش از حد جدی گرفته شده است.

در واقع، دست مدیران در سازمان‌ها و کسب و کارها، آنقدر که در نگاه اول به نظر می‌رسد باز نیست. در نگاه آن‌ها، این محیط است که خود را به کسب و کارها تحمیل می‌کند.

مثلاً ظهور یک رقیب تازه، تغییری جدی در ارزش پول کشور، تصویب قوانین و بخشنامه‌های جدید و ایجاد محدودیت برای برخی فعالیت‌ها، به سادگی می‌توانند مدل کسب و کار و حتی ماهیت فعالیت یک مجموعه را تغییر دهند.

اگر شما هم تا کنون با خود فکر کرده‌اید که رونق برخی از کسب و کارهای اینترنتی در کشورمان، به خاطر محدودیت دسترسی به کسب و کارهای مشابه بین‌المللی است، می‌توان گفت در آن لحظات، با عینک مکتب محیطی به تحلیل

شاید جمله‌ای که مینتزرگ از استیون گولد (Stephen Gould) نقل می‌کند، سبک نگاه مکتب محیطی را برای شما شفاف‌تر کند:

منقرض شدن اتفاق شرم‌آوری نیست:
دایناسورها صدمیلیون سال بر زمین سلطنت کردند؛
[و به هر حال، شرایطی پیش آمد که منقرض شدند].
حالا موجودی که در حد چند ده‌هزار سال روی زمین زندگی کرده،
آن‌ها را به عنوان نماد شکست و نابودی تصویر و ترسیم می‌کند.



مکتب پیکربندی (Configuration)

مکتب پیکربندی، به نوعی ترکیب مکاتب دیگر است و تأکید می‌کند که هر یک از دیدگاه‌ها و هر نوع از استراتژی، می‌تواند برای یک مقطع مشخص مفید باشد.

مینتزرگ در این‌جا هم باز به سراغ جمله‌ای از استیون گولد می‌رود:

تاریخچه‌ی هر قسمت از کره‌ی زمین، بسیار شبیه زندگی یک سرباز است:

مقاطع طولانی خسته‌کننده و تکراری در کنار مقاطع کوتاه وحشت‌انگیز و ترسناک.

مکتب پیکربندی یا **Configuration** بر این فرض استوار است که هر کسب و کاری، در یک مقطع مشخص می‌تواند با تکیه بر یک ساختار و وضعیت ثابت و اقدام‌هایی یکنواخت و چارچوب استراتژیک مشخص شده فعالیت خود را ادامه دهد.

اما در لحظات حساس و مهم، باید تشخیص دهد که چیدمان قبلی و پیکره‌ای که ساخته، دیگر مناسب شرایط جدید نیست و آن را به تدریج به وضعیتی جدید تغییر دهد.

سپس دوباره آن وضعیت را ادامه دهد تا موقعیت و فرصت تغییر بعدی فراهم شود.

بنابراین مکتب پیکربندی، زندگی یک کسب و کار را به **مقاطع متناوبی** به شرح زیر تقسیم می‌کند:

- تثبیت یک وضعیت و شکل‌گیری یک پیکره‌ی باثبات سازمانی، استراتژی‌های ثابت، انتخاب‌های یکنواخت، گام‌های پیوسته

- به هم ریختن وضعیت ثابت قبلی و شکل دادن به یک وضعیت جدید مناسب شرایط و جایگاه تازه و دوباره تلاش برای تثبیت وضعیت جدید

از نگاه این مکتب، مدیر استراتژیست موفق کسی است که **اولاً هر روز بیهوده مسیر حرکت کسب و کار را تغییر ندهد** و اجازه دهد پیکره‌ی باثبات و قدرتمند شکل بگیرد (تشخیص نیاز به ادامه‌ی وضعیت قبلی).

دوم این‌که **تشخیص دهد چه زمانی، نیاز به تغییر و تحول است و در آن زمان، بتواند چارچوب و پیکره‌ی قبلی را کنار بگذارد** (تشخیص زمان تحول و فاصله گرفتن از وضعیت قبلی).

به خاطر داشته باشید که در این درس، قرار نیست نام این مکاتب را حفظ کنیم یا بتوانیم هر یک را به تفصیل و با جزئیات فراوان توضیح دهیم.

قطعاً در درس‌های دیگر، بارها به این نکات و اصطلاحات اشاره خواهیم کرد. اما فعلاً هدف درس این بوده که گستردگی حوزه‌ی استراتژی را درک کنیم و کمی متواضعانه‌تر، با این دانش گسترده و چندوجهی روبرو شویم.

شاید مناسب باشد اکنون که مکاتب مختلف را به صورت بسیار مختصر شناخته‌اید، یک بار دیگر چند جمله‌ی اول درس را بخوانید و مرور کنید.

به این موضوع علاقه دارم

ترتیبی که متمم برای خواندن مطالب سری استراتژی کسب و کار به شما پیشنهاد می‌کند:

دوره مدیریت استراتژیک | آموزش استراتژی کسب و کار

نکاتی که فقط یک مدیرعامل حرفه ای و باتجربه می‌داند

رشته مدیریت استراتژیک و سرفصل های آن در دانشگاه‌ها

تاریخچه استراتژی و مدیریت استراتژیک

5. جنگل استراتژی | مکاتب استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ

ذی‌نفعان سازمان چه کسانی هستند؟ تئوری ذی‌نفعان و تحلیل گروه های ذی نفع

کامل‌ترین تعریف استراتژی چیست؟

گم‌شده در دریا | نکته‌ای مهم درباره‌ی ماهیت استراتژی

استراتژی به زبان ساده | با مروری بر مقاله استراتژی چیست مایکل پورتر

چشم انداز استراتژیک در سازمان و کسب و کار به چه معنا است؟

منظور از «عزم استراتژیک / نیت استراتژیک» چیست؟

بیانیه ماموریت چیست؟ (+ بررسی دو نمونه بیانیه ماموریت)

ارزش های سازمانی | چرا بیانیه ارزش های سازمانی تدوین می‌شود؟

تعریف مدیریت استراتژیک و تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک چیست و سند استراتژی چگونه تدوین می‌شود؟

دلایل شکست برنامه ریزی استراتژیک | استراتژی‌هایی که مرده به دنیا می‌آیند

سطوح استراتژی در سازمان | انواع استراتژی بر اساس لایه‌ی سازمانی

ایگور آسوف | پدر استراتژی سازمانی و مدیریت استراتژیک

منظور از واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) چیست؟

تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار | تحلیل PESTEL چیست؟

پنج نیروی رقابتی پورتر و تحلیل صنعت به کمک آن‌ها

تحلیل محیط داخلی سازمان | ارزیابی عوامل داخلی کسب و کار چگونه انجام می‌شود؟

انواع استراتژی | گزینه‌های استراتژیک پیش روی یک کسب و کار چیست؟

استراتژی رهبری هزینه | کاهش هزینه برای ایجاد مزیت رقابتی

استراتژی تمایز | متمایز بودن به عنوان یک استراتژی رقابتی

استراتژی تمرکز به عنوان یک استراتژی رقابتی

معنی انحصار چیست؟ بازار انحصاری چه ویژگی‌هایی دارد؟

مزیت رقابتی چیست و از چه راه‌هایی ایجاد می‌شود؟

اتلاف استراتژیک (Strategic Alliance) یا اتحاد استراتژیک چیست؟

تحلیل گروه‌های استراتژیک | ابزاری برای تحلیل ساختار صنعت

تحلیل رقبا در کسب و کار | چگونه آنالیز رقبا را انجام دهیم؟

مزیت پیش‌تاز بودن | آیا مزیت پیشگامی واقعیت دارد؟

استراتژی ادغام افقی | مقدمه‌ی تثبیت تدریجی صنایع

توسعه کسب و کار و انتخاب استراتژی رشد | ماتریس آنسوف

استراتژی ادغام عمودی کسب و کارها و مزایا و معایب آن

تعریف مقیاس تولید | مفهوم صرفه جویی ناشی از مقیاس

از تولید انبوه تا سفارشی سازی انبوه

صرفه جویی ناشی از تنوع | چندمحصولی بودن به عنوان یک مزیت اقتصادی

ماتریس BCG یا ماتریس بوستون چیست؟ (+ مثال و نحوه استفاده)

کنیالیزم | همجنس خواری در استراتژی، بازاریابی و فروش

استراتژی Lock-in و نصب زنجیر به پای مشتری

استراتژی افزایش سهم بازار یا افزایش سهم از کیف پول مشتری؟

ویژگیهای یک پلتفرم موفق

تحلیل استراتژیک صنعت شامل چه بخش‌هایی است؟

استراتژی و محصولات و خدمات اسپرکننده

مسئولیت اجتماعی شرکت چیست و به چه معناست؟

سبزشویی | Greenwashing چیست و چرا انجام می‌شود؟

نقشه استراتژی | ابزاری برای تعیین گام‌های عملی در اجرای استراتژی

انحراف استراتژیک (رانس استراتژیک) | چگونه زمین زیر پایمان خالی می‌شود؟

مدل هفت S مکنزی چیست و چه می‌گوید؟

کتاب چهار اصل اجرای استراتژی

استراتژی برای کسب و کارهای کوچک به چه معناست؟

گزارشهای مدیریتی | شش روند اصلی که آینده را شکل می‌دهند

معرفی کتاب خرده‌روندها | روندهای کوچکی که تغییرات بزرگ اطراف ما را می‌سازند

وابستگی به مسیر | اثرات بلندمدت انتخاب‌های کوتاهمدت

تیم قرمز | تحلیل کسب و کار و جستجوی نقاط ضعف در رقابت

گری همل کیست؟ (به همراه معرفی کتابهای گری همل)

کتاب مزیت رقابتی ملل (مایکل پورتر)

کتاب استراتژی رقابتی مایکل پورتر

جیم کالینز (جیمز کالینز) | معرفی، زندگی نامه و کتابها

کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید

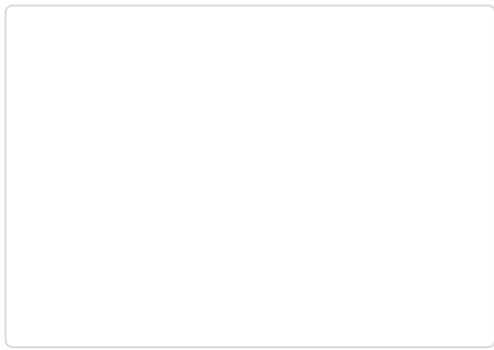
بزرگان مدیریت استراتژیک

کتاب ساخت ژاپن | آکیو موریتا و داستان رشد سونی

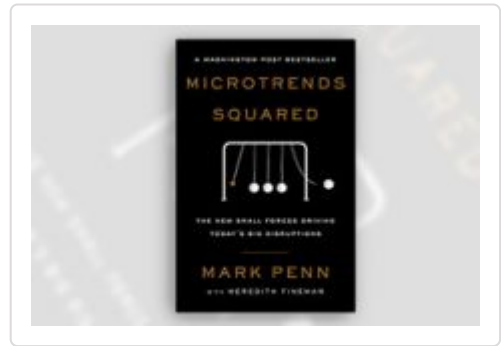
معرفی کتاب استراتژی کارساز | علت عملی نشدن استراتژی کسب و کار چیست؟

مایکل پورتر | از نظریه‌پردازان استراتژی رقابتی و مزیت رقابتی

چند مطلب پیشنهادی از متمد:

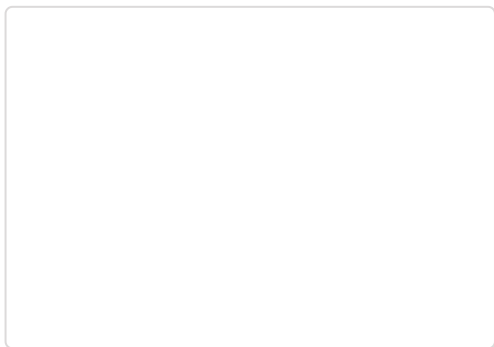


کتاب استراتژی رقابتی مایکل پورتر

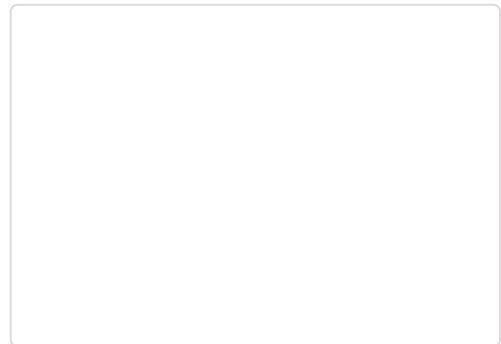


معرفی کتاب خرده‌روندها | روندهای کوچکی که تغییرات

بزرگ اطراف ما را می‌سازند



کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید



کتاب چهار اصل اجرای استراتژی

سری مطالب حوزه استراتژی کسب و کار

تمرین برتر به انتخاب متممی ها در این درس (تا این لحظه)

نویسنده تمرین : محمدرضا شعبانعلی

متن تمرین :

من این کتاب را چند سال پیش در کتاب‌فروشی دیدم اما آن را نخریدم (البته فقط جلد را دیدم و چنین تصمیمی گرفتم).

نمی‌دانم قضاوت اولیه‌ی من درباره‌ی ترجمه‌ی کتاب بر پایه‌ی وسواس بوده یا منطقی. اما نکته‌ای که باعث شد از خرید کتاب صرف‌نظر کنم، تیتتر دومی بود که برای کتاب انتخاب شده بود: «کارآفرینی به عنوان یک مکتب».

این کتاب مشخصاً درباره‌ی استراتژی است و ارتباطی به کارآفرینی ندارد. از کتاب‌های پایه‌ای استراتژی هم هست (درست مانند این‌که کسی قرآن را منتشر کند و زیرش تیتتر بزند: کتاب مقدس مسیحیان).

نکته‌ی نگران‌کننده‌ی دیگر، نقض غرض نویسنده بود. نویسنده تأکید کرده بود که استراتژی یک فیل است که باید از همه‌ی جوانب به آن نگاه شود و این‌که مترجم فقط یکی از ده عنوان را روی جلد بیاورد، به فضاوت من، شوخی بسیار تلخی با مینتزیبگ است.

ضمن این‌که اساساً در این کتاب، **مکتب کارآفرینی** یا **کارآفرینی به عنوان یک مکتب** مطرح نشده که چنین چیزی را روی جلد بیاوریم. هر ده مکتب مطرح شده در کتاب، **مکاتب استراتژی** هستند و فصلی هم که اشاراتی به کارآفرینی دارد، **مکتب استراتژی با نگاه کارآفرینانه** است که هیچ ارتباطی به **کارآفرینی به عنوان یک مکتب** ندارد.

در نهایت به نتیجه رسیدم که ممکن است مترجمان، به خاطر سابقه‌ی دانشگاهی در زمینه‌ی کارآفرینی و نیاز به انتشار یک عنوان جدید و ثبت در رزومه، ترجیح داده‌اند عنوان کتاب را تغییر داده و آن را به عنوان کتابی در زمینه‌ی کارآفرینی معرفی کنند.

البته این‌که فرض کنیم چون عنوان عمداً اشتباه ترجمه شده، متن هم دقیق نیست، می‌تواند **خطای هاله‌ای** باشد.

اما فرض شخصی من این است که عشق مترجم به کتاب، نقش مهمی در کیفیت ترجمه دارد و اگر شواهدی وجود داشته باشد که کتاب با هدف دیگری ترجمه شده، به سختی می‌توان به چنین عشق و علاقه‌ای امید بست.

به هر حال تیتتر فرعی کتاب اصلی **گشت و گذاری در دنیای مدیریت استراتژیک** است و نه **کارآفرینی به عنوان یک مکتب**.

دیدگاهتان را بنویسید

🔍🔍🔍🔍🔍🔍🔍🔍🔍🔍

ABC*I***B**🌸🔗

قوانین کامنت‌گذاری در متمم را مطالعه کرده‌ام.

فرستادن دیدگاه

مهران فراهانی ★ (عضو ویژه)

۷۵ دیدگاه | ۲۶۲۳ روز همراه متمم | [لینک این دیدگاه](#)

سلام. الان که دارم این کامنت رو میذارم، کتاب روبرومه. همون نسخه‌ایه که محمدرضای عزیز در کامنتش معرفی کرد. در بخشی از این درس، درباره صفحه تقدیم صحبت شده. فکر می‌کنم این تقدیم، یکی از قشنگ‌ترین تقدیم‌هاییه که یک کتاب می‌تونه داشته باشه. به محض اینکه این جمله رو در متمم خوندم کتاب رو باز کردم تا صفحه تقدیم رو بخونم و یک عکس ازش بگیرم و در صفحه خودم منتشر کنم. در کمال تعجب، صفحه تقدیم از این کتاب حذف شده و بعد از مقدمه مترجم، مستقیم سراغ متن اصلی رفته. نمی‌دونم حذف کردن تقدیم نویسنده اصلی

مرسومه یا نه، اما میخوام در ادامه حرف محمدرضا شعبانعلی عزیز بگم که مترجم هر هدفی از ترجمه این کتاب داشته احتمالاً هدفش رساندن این کتاب به دست اهلس نبوده!

پاسخ

مشاهده دیدگاههای بیشتر...

© ۱۳۹۲-۱۴۰۴ تمام حقوق این سایت به گروه متمم به سرپرستی محمدرضا شعبانعلی تعلق دارد.
متمم یک مجموعه فرهنگی است که با مجوز واحد فرهنگی دیجیتال (به شماره ۱۳۳۰۴) و نشر کتاب (مجوز ۱۶۲۸۱) فعالیت می‌کند.
نقل مطالب متمم به هر شیوه و با هر عنوان، تخلف محسوب شده و متخلفین بر اساس قوانین جاری کشور مورد پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

دوره نکته‌هایی برای مدیران (کلیک کنید) | کتاب «از کتاب» (کلیک کنید)

پنج نیروی رقابتی پورتر و تحلیل صنعت به کمک آن‌ها

اهداف و انتظارات آموزشی متمم در این درس

کد درس: ۴۱۹۱

پیش نیاز مطالعه درس پنج نیروی پورتر

- مطالعه معرفی کتاب استراتژی رقابتی مایکل پورتر

از دوستان عزیز متممی انتظار می‌رود پس از مطالعه این درس:

- بتوانند پنج نیروی رقابتی پورتر را فهرست کرده و کاربرد این ابزار تحلیلی را شرح دهند.
- رابطه‌ی انواع **تصمیم‌های استراتژیک** را با نیروهای رقابتی پورتر تشخیص داده و تحلیل کنند.
- ضمن آشنایی با نقاط قوت مدل پورتر، نقاط ضعف و نقدهای وارد به الگوی پنج نیروی رقابتی را به‌خاطر بسپارند و درک کنند.

فشار ذهنی هنگام مطالعه

نیاز به مشارکت شما

کسب و کار

زندگی



هنگامی که در بحث **مدیریت استراتژیک** به **کتاب جنگل استراتژی** (نوشته **مینتزرگ**) رسیدیم، توضیح دادیم که دیدگاه‌های بسیار متنوعی در **تعریف استراتژی** وجود دارد و هر یک از بزرگان مدیریت، هنگام پرداختن به استراتژی، یکی از وجوه آن را بیشتر مورد تأکید و بررسی قرار داده‌اند.

همچنین توضیح دادیم که در این میان، **مایکل پورتر** با **استراتژی رقابتی** شناخته می‌شود و استراتژی را غالباً با **عینک رقابت** می‌بیند.

فرض کنید از پورتر بپرسید که می‌خواهم وارد یک صنعت بشوم، دیدگاه تو نسبت به این صنعت چیست؟

احتمالاً او این سوال شما را به این شکل بازنویسی خواهد کرد که: «**رقابت در این صنعت تا چه حد جدی است؟**»

به عبارت دیگر می‌توان گفت او **تحلیل جذابیت صنعت** (Industry Attractiveness Analysis) را هم تا حد زیادی با **تحلیل نیروهای رقابتی در صنعت** (Competitive Forces Analysis) هم‌معنا در نظر می‌گیرد.

پورتر چهار دهه قبل در **کتاب استراتژی رقابتی** خود، **پنج نیروی رقابتی** را مطرح کرد و توضیح داد که **حاشیه سود** در یک صنعت و به تبع آن، **جذابیت آن صنعت** تابع قدرت و اندازه‌ی این پنج نیروست.

دسته‌بندی پورتر آن‌چنان فراگیر شد که با وجود گذشت چهار دهه، هنوز در کتاب‌ها و کلاس‌های استراتژی، آموزش داده می‌شود و جدیدترین کتاب‌های استراتژی نیز همچنان به آن اشاره کرده و این مدل را شرح می‌دهند.

ما در این درس ابتدا با پنج نیروی پورتر (Porter's Five Forces Model) آشنا می‌شویم و سپس به چالش‌ها و محدودیت‌های آن اشاره می‌کنیم.

خواهیم دید که حتی در جاهایی که این مدل برای تحلیل جذابیت و سودآوری صنعت، قدرتمند نیست، همچنان ادبیات پیشنهادی مایکل پورتر برای گفتگو و انتقال مفاهیم به کار می‌آید.

در حدی که اصطلاحاتی مثل دیوارهای ورود یا فشار رقابت میان شرکت‌ها و قدرت چانه‌زنی، به اصلاحاتی پرکاربرد در گفته‌ها و نوشته‌های مدیران امروزی تبدیل شده است.

پنج نیروی رقابتی پورتر و نمونه تحلیل با استفاده از آن‌ها

پورتر برای تحلیل یک صنعت، پنج نیرو را مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌دهد. او معتقد است که تعامل این نیروها و تأثیر آن‌ها بر یکدیگر است که متوسط حاشیه سود در یک صنعت را مشخص می‌کند.

- دیوارهای ورود (یا اصطلاحاً: میزان تهدید تازه‌واردان)

- قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

- قدرت چانه زنی مشتریان

- رقابت میان فعالان فعلی صنعت

- تهدید کالاها و خدمات جایگزین

نمودار زیر به شما کمک می‌کند تا این نیروها را بهتر به خاطر بسپارید:

دیوارهای ورود



پیش از این که وارد جزئیات بحث نیروهای رقابتی پورتر شویم، لازم است دوباره تأکید کنیم که محور اصلی بحث پورتر، **حاشیه سود** (Profit Margin) است و نه **حجم فروش** یا **کل حجم سود**.

چون در نهایت، هر کسب و کار یا صنعتی، باید سود سهامداران خود را پرداخت کند و اگر حاشیه سود پایین باشد، سرمایه گذاران به سمت بازارهای دیگر سوق پیدا می کنند.

نیروی اول | تهدید تازه واردها (کوتاه بودن دیوارهای ورود)

یکی از اصطلاحات کلیدی در مدل نیروهای رقابتی پورتر، **تهدید تازه واردها** (New Entrants) است. او بر این نکته تأکید دارد که هر صنعتی که راه ورودش برای تازه واردها، هموار و در دسترس باشد، به تدریج با چالش حاشیه سود مواجه می شود.

چون با اضافه شدن تعداد بازیگران، رقابت میان آنها جدی‌تر می‌شود و بسیاری از اقدام‌های رقابتی در نهایت بخشی از حاشیه سود را قربانی می‌کنند. اقدام‌های رقابتی زیر، تنها نمونه‌هایی از حرکت‌هایی هستند که برنده شدن در بازی رقابت را معمولاً با کاهش حاشیه سود همراه می‌کنند:

- ارائه تخفیف به مشتریان
 - افزودن به امکانات و ویژگی‌ها و آپشن‌های محصول، بدون این‌که قیمت آن به شکل متناسب افزایش پیدا کند.
 - اجرای کمپین‌های تبلیغاتی
- پورتر برای پرداختن به تهدید تازه‌واردها، اصطلاح **دیوارهای ورود** یا **موانع ورود** (Barriers to Entry) را مطرح می‌کند.

منظور از دیوارهای ورود چیست؟

دیوارهای ورود معیاری است که نشان می‌دهد ورود به یک صنعت برای کسی که پیش از این، در آن صنعت فعالیت نکرده تا چه حد دشوار است. این دشواری‌ها هر نوع مانع، اعم از سرمایه‌ی مورد نیاز، مجوزهای قانونی و حتی احتمال اعمال فشار از سوی فعالان فعلی را شامل می‌شوند.

هر چقدر دیوارهای ورود به صنعت بلندتر - و موانع ورود به آن دشوارتر - باشد، فعالان فعلی آن صنعت، تسلط بیشتری بر بازار خود خواهند داشت و می‌توانند حاشیه سود بالاتری (در مقایسه با متوسط سود فعالیت اقتصادی در جامعه) کسب کنند.

از سوی دیگر اگر دیوارهای ورود به یک صنعت، کوتاه باشند، با مشاهده سود جذاب موجود در آن صنعت، افراد و مجموعه‌های بسیاری به آن صنعت ورود می‌کنند و در نهایت، حاشیه سود آن حوزه تعدیل شده و جذابیت ویژه‌ای که پیش از این وجود داشت، از بین می‌رود.

عوامل بسیاری می‌توانند بر روی ارتفاع دیوار ورود به صنعت تأثیر بگذارند که در این‌جا به برخی از آن‌ها اشاره می‌کنیم:

سرمایه‌گذاری اولیه مورد نیاز

مستقل از این‌که بخواهید وارد چه صنعتی بشوید، آغاز یک کسب و کار نیازمند یک سرمایه‌گذاری اولیه است. اما این را هم می‌دانیم که میزان سرمایه‌گذاری اولیه مورد نیاز، از صنعتی به صنعت دیگر تغییر می‌کند.

سرمایه‌گذاری اولیه مورد نیاز برای راه‌اندازی یک رستوران یا بستنی‌فروشی، کمتر از راه‌اندازی یک کارخانه‌ی داروسازی یا خودروسازی است. هم‌چنین سرمایه‌ی اولیه برای راه‌اندازی یک مدرسه‌ی غیرانتفاعی، معمولاً کمتر از سرمایه‌ی مورد نیاز برای راه‌اندازی یک بیمارستان است.

هر چقدر سرمایه‌گذاری اولیه‌ی مورد نیاز در یک صنعت کمتر باشد، می‌توان گفت دیوارهای ورود به آن صنعت کوتاه‌تر است.

اهمیت مقیاس در کسب و کار

پیش از این درباره‌ی **مقیاس کسب و کار و اهمیت آن** صحبت کرده‌ایم.

در برخی صنایع، کسب و کارها را می‌توان در مقیاسی کوچک‌تر آغاز کرد و در صورت تمایل، بعداً آن‌ها را توسعه داد. اما صنایع دیگری هم وجود دارند که **صرفه‌جویی به مقیاس** در آن‌ها بالاست.

بنابراین اگر از ابتدا با مقیاس بزرگ وارد بازی نشوید، قیمت تمام‌شده‌ی مطلوبی نخواهید داشت و احتمالاً در رقابت با دیگران، کنار گذاشته خواهید شد.

مثال در این زمینه فراوان است:

به عنوان یک نمونه‌ی ساده کافی است تأسیس یک فروشگاه لوازم‌التحریر را با تأسیس فروشگاه لوازم یدکی خودرو مقایسه کنید. فروشگاه لوازم یدکی زمانی می‌تواند موفق باشد که محدوده‌ی گسترده‌ای از قطعات را پوشش دهد و به همین علت، راه‌اندازی آن در مقیاس کوچک، ممکن است چندان اقتصادی نباشد.

در سطح کلان، می‌توان صنعتی مثل هواپیماسازی را مثال زد.

شما حتی اگر بتوانید بهترین هواپیمای مسافربری جهان را هم بسازید، اما ظرفیت تولیدتان یک فروند در سال باشد، احتمالاً نخواهید توانست آن هواپیما را بفروشید. چون برای مشتریان‌تان مهم است که با کسب و کاری بزرگ کار کنند و تنوع هواپیما در ناوگان‌هایشان تا حد امکان کم باشد.

بنابراین ورود به صنعت ساخت هواپیمای مسافربری، به چیزی بیش از دانش فنی نیاز دارد و مهم است که شما توانایی و منابع لازم برای فعالیت در مقیاس بالا را داشته باشید.

منحنی یادگیری

یکی دیگر از فاکتورهایی که می‌تواند روی ارتفاع دیوار ورود تأثیر بگذارد، شکل **منحنی یادگیری** یا Learning-curve است.

فعالیت در بعضی صنایع، دارای منحنی یادگیری سریع است. به این معنا که هر کسب و کار تازه‌واردی، طی مدت کوتاهی تجربه‌های مورد نیاز برای کار حرفه‌ای و کیفی را کسب می‌کند.

اما طی کردن منحنی یادگیری در برخی دیگر از صنایع، دشوار و زمان‌بر است.

در چنین صنایعی یک کسب و کار تازه‌وارد، به زمانی بسیار طولانی نیاز دارد تا جزئیات و زیر و بم کار را بشناسد. طبیعتاً طی این دوره‌ی یادگیری، هزینه‌ی عملیاتی کسب و کار بالا خواهد بود و فقط در صورتی می‌تواند در آن صنعت باقی بماند که بتواند برای مدت طولانی، پرداخت هزینه‌ی یادگیری را تحمل کند.

منحنی یادگیری برای یک شرکت عرضه‌کننده‌ی خدمات زیرساخت تلفن همراه را با یک شرکت عرضه‌کننده‌ی خدمات حمل‌ونقل، مقایسه کنید.

کسی که وارد صنعت خدمات حمل‌ونقل می‌شود پس از مدت کوتاهی، بخش عمده‌ی دانش و تجربه‌ی این حوزه را فرا می‌گیرد و می‌تواند شانه‌به‌شانه‌ی پیش‌کسوت‌ها رقابت کند.

اما کسی که وارد صنعت تجهیزات مخابراتی می‌شود تا مدتها، فاصله‌ی قابل توجهی از شرکت‌های پیش‌تاز خواهد داشت؛ البته به فرض اینکه پیشگام‌ها، تنبل و چاق و گند نشده و پیوسته در حال تلاش و تحقیق و توسعه باشند.

دسترسی انحصاری به منابع خاص

در درس **تفکر استراتژیک** به اندازه‌ی کافی درباره‌ی **مدیریت منابع** صحبت کرده و به **دیدگاه مبتنی بر منابع** در استراتژی پرداخته‌ایم.

می‌دانیم که ارزشمندترین منابع، آن‌هایی هستند که در دسترس همه قرار نداشته باشند یا لاقط، دسترسی به آن‌ها برای ما، ارزان‌تر و سریع‌تر و ساده‌تر از دیگران باشد.

دسترسی به کانال‌های تأمین مواد اولیه، دسترسی به کانال‌های توزیع قدرتمند، مجوزهای خاص، امکان به‌کارگیری نیروی انسانی متخصص اما محدود و نیاز به قرار گرفتن در یک موقعیت جغرافیایی محدود و مشخص، از جمله مواردی هستند که می‌توانند ورود را برای کسب و کارهای تازه‌وارد دشوار کنند و به نوعی، به یک مزیت برای کسب و کارهایی که هم‌اکنون در صنعت فعال هستند، تبدیل شوند.

قوانین، محدودیت و حمایت‌های دولتی

این مورد نیاز به توضیح چندانی ندارد. چون در کشور ما که سهم اقتصاد دولتی زیاد است و دولت علاوه بر سیاست‌گذاری گسترده در جزئی‌ترین فعالیت‌ها، به تصدی‌گری هم روی آورده، همه‌ی ما نمونه‌های فراوانی از آثار دخالت دولت را تجربه کرده‌ایم.

دولت‌ها با تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های خود، به سادگی می‌توانند ارتفاع دیوارهای ورود به یک صنعت را کوتاه‌تر یا بلندتر کنند.

اعلام نیاز به اخذ مجوز برای فعالیت در یک صنعت، یکی از شیوه‌هایی است که دولت‌ها به وسیله آن، ورود به یک صنعت را دشوار کرده و حاشیه سود فعالان را نیز افزایش می‌دهند.

از سوی دیگر، اعطای وام و تسهیلات تشویقی به کسب و کارهای تازه‌وارد در یک صنعت، از جمله سیاست‌هایی است که دولت‌ها به وسیله آن، دیوارهای ورود به یک حوزه صنعتی را کوتاه‌تر می‌کنند.

انتظار دشمنی‌کردن و درافتادن فعالان فعلی با تازه‌واردان

یکی دیگر از مولفه‌هایی که پورتر در بحث دیوارهای ورود مطرح کرده، **انتظار دشمنی ورزیدن** از سوی فعالان فعلی است (معادل انگلیسی: Expected Retaliation).

به این معنا که اگر شما بخواهید به عنوان یک تازه‌وارد، پا به یک صنعت بگذارید، چقدر احتمال می‌دهید که فعالان آن صنعت، رفتارهایی متخاصمانه و انتقام‌جویانه با شما داشته باشند؟

این رفتارها می‌تواند در قالب جنگ قیمت، لابی‌کردن با مسئولین و قانون‌گذاران، سرمایه‌گذاری سنگین روی کمپین‌های تبلیغاتی، دامپینگ (فروش زیر قیمت تمام‌شده) یا هر رفتار دیگری باشد که تازه‌وارد را از تصمیم ورود پشیمان کند.

در این زمینه مثال‌های فراوانی قابل‌تصور است.

به عنوان نمونه، احتمالاً می‌توانید حدس بزنید که شرکت تازه‌واردی که می‌خواهد بخش قابل‌توجهی از فضای تبلیغات محیطی یک شهر را در اختیار بگیرد، در مقایسه با کسی که می‌خواهد یک رستوران راه‌اندازی کند، فشارهای بیشتری را از سوی فعالان فعلی صنعت تجربه خواهد کرد.

اگر کسب و کارها احساس کنند که در ابتدای ورود به یک صنعت، با رفتارهای دشمنانه و ستیزه‌جویانه‌ی زیادی مواجه خواهند شد، رغبت آن‌ها برای ورود به آن صنعت کاهش می‌یابد و می‌توان گفت دیوارهای ورود به صنعت بلندتر است.

نیروی دوم | قدرت چانه‌زنی مشتریان

دومین نیروی که پورتر در مدل پنج عاملی خود به آن پرداخته، قدرت چانه‌زنی مشتریان (یا خریداران) است که از آن با عبارت Customer's Bargaining Power یاد می‌شود.

توجه داشته باشید که ما در اینجا از مشتری حرف می‌زنیم و نه مصرف‌کننده نهایی. مثلاً اگر یک کارخانه‌ی تولید لبنیات محصولات خود را به سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌های زنجیره‌ای می‌فروشد، مشتری این کارخانه، سوپرمارکت‌ها و فروشگاه‌ها هستند و نه کسانی که محصولات آن کارخانه را می‌خورند (خریدن مهم است نه خوردن).

البته موارد بسیاری وجود دارد که مشتری و مصرف‌کننده نهایی یکی هستند. مثلاً شما هنگام خرید خدمات از تاکسی‌های اینترنتی، هم‌زمان مشتری و مصرف‌کننده‌ی خدمت هستید (رانندگان، تأمین‌کننده‌ی خدمت محسوب می‌شوند).

وقتی می‌گوییم **قدرت چانه‌زنی مشتریان** زیاد است، منظورمان این است که آن‌ها می‌توانند کسب و کار را تحت فشار بگذارند تا سود خود را کاهش داده و محصولی بهتر یا ارزان‌تر را در اختیار مشتریان قرار دهد.

در هر دو حالت (افزایش کیفیت بدون تغییر قیمت یا کاهش قیمت بدون تغییر کیفیت) **حاشیه‌ی سود کسب و کار کاهش می‌یابد** و خریداران از این کاهش سود، منتفع می‌شوند.

عوامل متعددی می‌توانند روی قدرت چانه‌زنی مشتریان تأثیر بگذارند که پورتر به برخی از آن‌ها اشاره می‌کند:

خریداران متمرکز

در بعضی از صنایع، تعداد مشتریان بسیار زیاد است و هر مشتری در حجم کل خرید محصول، سهم ناچیزی دارد. اما صنایع دیگری هستند که تعداد مشتریان در آن‌ها کم است؛ یا این‌که چند مشتری مشخص، توزیع محصول در کل بازار را در اختیار دارند.

در این حالت، کسب و کار نمی‌تواند به سادگی از یک مشتری صرف‌نظر کند. پس می‌توان انتظار داشت که مشتریان در این حالت، فشار بیشتری به کسب و کار بیاورند و قیمت پایین‌تر یا شرایط تحویل بهتر را طلب کنند.

هزینه‌ی پایین ترک رابطه و رفتن سراغ رقیب

اگر بخواهید از این به بعد، کفش خود را به جای برند X از برند Y تهیه کنید، چقدر هزینه و دردسر (پولی، زمانی، اعتباری، ابهام) به شما تحمیل می‌شود؟

اگر بخواهید به جای روان‌پزشک یا مشاور روان‌شناس فعلی خود به سراغ روان‌پزشک یا مشاور دیگری بروید، چقدر هزینه و دردسر خواهید داشت؟

اگر خودرو قبلی شما از شرکت X باشد، این‌که خودرو بعدی خودتان را هم از همین خودروسازی بخرید، چه مزایایی برایتان ایجاد می‌کند؟ آیا اصلاً مهم است که به یک خودروساز وفادار بمانید؟ یا باقی ماندن در کنار یک خودروساز مشخص، هیچ نوع مزیت و

دستآورد مثبتی به همراه ندارد؟

این نوع هزینه‌ها را **هزینه‌ی تغییر رابطه** یا **هزینه‌ی جابجایی** (Switching Cost) می‌نامند.

هر چقدر هزینه‌ی جابجایی از یک کسب و کار به کسب و کار دیگر برای مشتری کمتر باشد، قدرت چانه‌زنی مشتری بیشتر خواهد بود. به تبع این مسئله، هر چه قدرت چانه‌زنی مشتری بیشتر شود، سود بالقوه‌ی موجود در صنعت برای فعالان آن صنعت کاهش می‌یابد.

خطر رغبت پیدا کردن مشتری برای ورود به حوزه‌ی فعالیت

آیا پیش آمده که وقتی برای چاپ عکس به یک دفتر فنی سر می‌زنید، در نهایت به نتیجه برسید که بهتر است خودتان یک دستگاه چاپگر بخرید؟

در مقیاس بزرگ‌تر، گاهی وقتی ناشران کتاب کارهایشان را به چاپخانه‌ها می‌سپارند، به خاطر قیمت اعلام‌شده و فرایند کار، ممکن است ترغیب شوند که خود یک چاپخانه را خریده یا اجاره کنند.

وقتی در یک صنعت، مشتریان این گزینه را روی میز داشته باشند که کسب و کار تأمین‌کننده را به کلی بخرند و در اختیار بگیرند، همیشه کسب و کارها باید مراقب باشند و حاشیه‌ی سود خود را پایین نگه دارند.

بنابراین می‌توان گفت صناعی که در آنها خطر وارد شدن مشتری به بازی (ادغام عمودی رو به عقب) وجود دارد، مجبورند محتاطانه‌تر برخورد کنند و به پایین‌ترین حاشیه‌ی سود ممکن قانع بمانند.

نیروی سوم | قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

منظور از تأمین‌کننده، تمام سازمان‌ها و صنایع و کسب و کارهایی هستند که مواد اولیه، امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای تولید و عرضه‌ی محصول را در اختیار یک کسب و کار قرار می‌دهند. هتل‌ها یکی از تأمین‌کنندگان آژانس‌های مسافرتی هستند. شرکت‌های فولادی نیز تأمین‌کننده‌ی شرکت‌های خودروساز محسوب می‌شوند. مدرسان را هم می‌توان جزو تأمین‌کنندگان یک مؤسسه‌ی آموزشی دانست.

مشابه همان سه نیرویی که درباره‌ی قدرت چانه‌زنی مشتریان مطرح شد، برای قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان هم قابل تعریف است.

برای جلوگیری از تکرار، هر از سه مولفه‌ی قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان را در حد یک جمله بیان می‌کنیم:

- تمرکز در تأمین‌کنندگان (تعداد کم تأمین‌کننده)
- هزینه‌ی جابجایی بالا (از یک تأمین‌کننده به تأمین‌کننده‌ی دیگر)

- خطر رغبت پیدا کردن تأمین کننده برای ورود به حوزه فعالیت کسب و کار (ادغام عمودی رو به جلو)

نیروی چهارم | تهدید کالا و خدمات جایگزین

محصول جایگزین، هر چیزی است که **منفعت** (Benefit) آن شبیه محصول فعلی باشد.

توجه داشته باشید که ما در این جا دربارهی **محصول رقیب** حرف نمی‌زنیم؛ بلکه به **جایگزین شدن** توجه داریم.

در صنعت خودروی کشورمان، همه‌ی خودروسازها با هم رقابت می‌کنند. بنابراین، می‌توان گفت خودرو X رقیب خودرو Y است. اما وقتی از جایگزینی حرف می‌زنیم، از مرزهای متعارف صنعت بیرون می‌رویم. بنابراین مواردی مانند دوچرخه، مترو و خدمات شهری الکترونیک را می‌توان جایگزین خودرو در نظر گرفت.

در صنعت فولاد شرکت **فولاد الف** نباید شرکت **فولاد ب** را جایگزین خود حساب کند. این دو شرکت **رقیب** هستند.

شرکت‌های فولادی، باید صنایعی مثل **آلومینیوم** و **پلیمر** را به عنوان **جایگزین** در نظر بگیرند.

برای درک بهتر این موضوع، مرور دو درس در متمم می‌تواند به شما کمک کند.

یکی درس **نزدیک بینی بازاریابی** که به شما یادآوری می‌کند مرزهای صنعت را فراتر از رقیبان نزدیک خود در نظر بگیرید.

دیگری درس **FAB (ویژگی/مزیت/منفعت)** که مفهوم **منفعت** (Benefit) را شرح می‌دهد. رقیب یک سالن سینما، سالن‌های دیگر سینما هستند.

اما برای مشخص شدن جایگزین، باید فکر کنیم که **منفعت** سینما برای تماشاگران چیست. اگر تماشاگران برای تفریح و وقت‌گذرانی به سینما می‌روند، ممکن است گسترش کافی شاپ‌ها یک نیروی جایگزین محسوب شود.

قرار نیست جایگزین‌ها واقعاً بیایند و سهم بازار شما را بگیرند و کسب و کارتان را به تعطیلی بکشانند.

همین که سایه‌ی تهدید جایگزین روی سر یک کسب و کار وجود دارد - حتی اگر این تهدید هرگز عملی نشود - باعث می‌شود که کسب و کار، محتاطانه‌تر عمل کرده و حاشیه‌ی سود آن کاهش پیدا کند.

نیروی پنجم | رقابت میان فعالان فعلی صنعت

هر چقدر میان کسانی که امروز در یک صنعت فعال هستند، رقابت شدیدتری در جریان باشد، می‌توان انتظار داشت که حاشیه‌ی سود کاهش یافته و جذابیت صنعت برای سرمایه‌گذاران کمتر شود.

البته صرف وجود رقابت، الزاماً اتفاق بدی نیست. اما اگر رقابت شدید شود، به تدریج اثرات مخرب آن بیشتر از اثرات سازنده‌اش خواهد بود.

لازم به تأکید است که در این‌جا رقابتی مد نظر ماست که کسب و کارها روی **گروه‌های هدف یکسان** انجام می‌دهند. مثلاً چون گروه هدف مشتریان مردس و سایپا یکسان نیستند، این دو را نمی‌توان درگیر رقابت استراتژیک دانست.

پورتر چند مولفه را به عنوان عوامل شدت‌دهنده‌ی فشار رقابتی فهرست می‌کند:

قدرت برابر رقبا

پورتر تأکید دارد که برابر بودن قدرت چند رقیب، شدت رقابت آن‌ها را افزایش می‌دهد.

وقتی کسب و کار X می‌داند که مقیاس آن با کسب و کار Y فرق دارد و آن‌ها از قدرت رقابتی یکسانی بهره‌مند نیستند، احتمال این‌که وارد اقدام‌های رقابتی شود کمتر خواهد بود.

اما وقتی X و Y فکر می‌کنند که قدرت آن‌ها کمابیش یکسان است، ممکن است ترغیب شوند که برای کسب جایگاهی بالاتر و مغلوب کردن دیگری تلاش کنند.

نرخ رشد پایین صنعت

تا زمانی که یک صنعت در حال رشد است، کسب و کارهای فعال در آن صنعت فکر می‌کنند که برای همه، فرصت و بازار وجود دارد.

اما به تدریج با کاهش نرخ رشد (و در نهایت صفر یا منفی شدن آن) کسب و کارها به نتیجه می‌رسند که برای به دست آوردن مشتریان جدید، باید مشتریان کسب و کارهای دیگر را از آن‌ها بگیرند و جذب خود کنند.

بنابراین کاهش نرخ رشد صنعت، می‌تواند انگیزه‌ی رقابت و شدت فشار رقابتی میان کسب و کارهای یک صنعت را افزایش دهد.

بالا بودن سهم هزینه‌های ثابت در یک کسب و کار

ما پیش از این در بحث **مقیاس کسب و کار** به بحث هزینه‌ی ثابت و متغیر پرداخته‌ایم و می‌دانیم که وقتی هزینه‌های ثابت بالا هستند، مهم‌ترین ابزار برای کاهش قیمت‌تمام شده، افزایش مقیاس کسب و کار است.

پورتر بر این نکته تأکید دارد که وقتی هزینه‌های ثابت پایین باشد، کسب و کارها می‌توانند بسته به شرایط، مقیاس فعالیت خود را افزایش یا کاهش دهند. اما وقتی سهم هزینه‌ی ثابت بالا است، حتی به فرض کوچک‌تر شدن بازار، کسب و کار چاره‌ای جز

حفظ مقیاس و حتی تلاش برای افزایش آن ندارد.

بنابراین می‌توان حدس زد که در چنین صنایعی، فشار رقابتی زیادتری وجود دارد. خصوصاً اگر این عامل، با عوامل دیگری مثل کاهش نرخ رشد صنعت، همراه شود.

ضعیف بودن امکان ایجاد تمایز

اگر در یک کسب و کار، امکان ارائه‌ی محصولات متمایز وجود داشته باشد، احتمالاً با افزایش رقابت، هر یک از کسب و کارها می‌کوشند با متمایز کردن محصول خود، بازار ویژه‌ی خودشان را به دست بیاورند.

اما هر چقدر محصول‌ها به **کامودیتی** نزدیک‌تر باشند، زمینه‌ی انجام چنین اقدامی کمتر است و طبیعتاً فشارهای رقابتی افزایش می‌یابد.

کافی است به رقابت میان کشورهای نفتی توجه کنید و ببینید که به علت فراهم نبودن ایجاد تمایز جدی، در نهایت این کشورها فقط با فشار آوردن به یکدیگر برای کاهش و افزایش حجم تولید، می‌توانند روی درآمد و سود خود تأثیر بگذارند.

بلند بودن دیوارهای خروج

پورتر در کنار مفهوم **دیوارهای ورود** (Barriers to Entry) مفهوم مشابه دیگری را هم با عنوان **دیوارهای خروج** (Exit Barriers) مطرح می‌کند.

همه‌ی ما این نکته را به تجربه دیده و آموخته‌ایم که خروج از همه‌ی کسب و کارها به یک اندازه آسان نیست.

شاید کسی که یک مغازه‌ی پوشاک دارد، بتواند مغازه‌اش را با کمی زحمت و پیگیری به فروش محصول دیگری اختصاص دهد. اما یک کارخانه‌ی تولید شیرآلات ساختمانی، در صورت نیاز به خروج از صنعت با دشواری بیشتری روبرو خواهد بود.

در نهایت کسب و کارهایی هم هستند که خروج ساده و ارزان‌قیمت از آن‌ها، چندان متصور نیست. بانک‌ها، خودروسازی‌ها و هواپیماسازی‌ها از جمله نمونه‌هایی هستند که نمی‌توانند به سادگی صنعت خود را ترک کرده و وارد صنعت دیگری بشوند.

چند مورد از نقاط ضعف مدل رقابتی پورتر

در اهمیت و کاربردهای مفید و سازنده‌ی مدل پورتر، تردیدی وجود ندارد. چرا که اگر این مدل مفید نبود، بعد از چهار دهه هم‌چنان به عنوان یکی از سنگ‌بناهای مهم در تحلیل صنعت، در سراسر جهان تدریس نمی‌شد و به تدریج جایگاه خود را در کتاب‌های تازه‌ی استراتژی از دست می‌داد.

اما مفید بودن به این معنا نیست که یک مدل، ضعف ندارد و نقدی به آن وارد نیست.

اتفاقاً ضعف‌های متعددی هم در مدل پورتر وجود دارد که باعث می‌شود در ارزیابی و تحلیل وضعیت امروز صنایع دنیا، ناکارآمدی‌هایی هم داشته باشد.

یکی از مهم‌ترین ضعف‌هایی که امروز مدل پورتر با آن روبروست، **تعریف درست صنعت** است. ما در درس **ارزش آفرینی** به تعریف صنعت و **تفاوت صنعت و بازار** پرداخته‌ایم و در مرور مقاله‌ی **نزدیک‌بینی بازاریابی** هم آموخته‌ایم که تعریف مرزهای صنایع، دشوارتر از چیزی است که در نگاه نخست به نظر می‌رسد.

هر خطایی که در تعریف و تعیین مرزهای صنعت داشته باشیم، خود را در نتایج تحلیل پورتر هم منعکس می‌کند و می‌تواند باعث شود که نیروهای رقابتی بزرگ و مهمی از چشم ما دور بمانند (در حالی که روی کاغذ، ظاهراً همه چیز را با جزئیات فراوان دیده و تحلیل کرده‌ایم).

همگرایی صنایع (Industry Convergence) هم چالش جدیدی است که با توسعه‌ی تکنولوژی به وجود آمده است. مرزهای صنایع دیگر به اندازه‌ی گذشته صلب نیست.

در کشور خودمان به سادگی می‌بینیم که دیجی‌کالا به سراغ فروش کتاب هم می‌رود و عرضه‌کنندگان مواد غذایی (مثلاً اسنپ‌فود) به سمت سوپرمارکت‌ها (که صنعتی متفاوت محسوب می‌شدند) نیز سوق پیدا می‌کند.

البته همگرایی صرفاً در حوزه‌ی فناوری اطلاعات نیست و اساساً گسترش ارتباطات باعث شده که کسب و کارها بتوانند مشتریان و تأمین‌کنندگان خود را در جایی خارج از فضای‌های متعارف نیز بیابند.

این نوع تغییرات هم عامل دیگری است که باعث می‌شود کارآمدی تحلیل پورتر کاهش یابد.

نقد‌های دیگری هم به مدل پورتر وجود دارد. از جمله این‌که **عرضه‌کنندگان محصولات مکمل** در این مدل چندان جدی گرفته نشده‌اند (مثلاً پالایشگاه‌های عرضه‌کننده‌ی بنزین، تأمین‌کننده‌ی خودروسازها محسوب نمی‌شوند؛ اما روی این صنعت تأثیر می‌گذارند).

در مجموع باید دو نکته را به خاطر بسپاریم:

- مدل پورتر هم مانند هر مدل دیگری - چنان‌که در درس **مدلسازی** آموخته‌ایم - بخش‌هایی از واقعیت اطراف ما را منعکس می‌کند. بنابراین - مثل هر مدل دیگر - باید به خاطر داشته باشیم که با به‌کارگیری این ابزار، برخی نیروها و روندها و اتفاقات را بهتر می‌بینیم و برخی دیگر هم، ممکن است کم‌رنگ‌تر شده و از نگاهمان دور بمانند.

- مدل پورتر یک ابزار است و مانند هر ابزار دیگری، تبحر استفاده‌کننده هم در کارآیی آن نقش دارد. دو تحلیل‌گر مختلف ممکن است در تحلیل یک صنعت یکسان از مدل پورتر استفاده کنند، اما اطلاعات و داده‌ها و نیروهایی که استخراج و بررسی می‌کنند، تفاوت داشته باشد. بنابراین بخشی از اعتبار و ارزش نتایج هم، به این بازمی‌گردد که چه کسی از مدل پورتر برای تحلیل و بیان حرف‌ها و دیدگاه‌هایش استفاده می‌کند.

تمرین و مشارکت در بحث

☀ چه عوامل دیگری را می‌شناسید که روی **دیوار ورود** تأثیر بگذارند، اما در این درس مطرح نشده‌اند؟

☀ در صنعت و کسب و کاری که مورد علاقه‌ی شماست، میزان **بلند بودن یا کوتاه بودن دیوارهای ورود و خروج** را توصیف کنید.

☀ آیا می‌توانید در صنعتی که می‌شناسید، میزان **فشار رقابتی میان فعالان فعلی** را - به شکل خلاصه و مختصر - تحلیل کنید؟

به این موضوع علاقه دارم

ترتیبی که متمم برای خواندن مطالب سری استراتژی کسب و کار به شما پیشنهاد می‌کند:

دوره مدیریت استراتژیک | آموزش استراتژی کسب و کار

نکاتی که فقط یک مدیرعامل حرفه‌ای و باتجربه می‌داند

رشته مدیریت استراتژیک و سرفصل‌های آن در دانشگاه‌ها

تاریخچه استراتژی و مدیریت استراتژیک

جنگل استراتژی | مکاتب استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ

ذی‌نفعان سازمان چه کسانی هستند؟ تئوری ذی‌نفعان و تحلیل گروه‌های ذی‌نفع

کامل‌ترین تعریف استراتژی چیست؟

گمشده در دریا | نکته‌ای مهم درباره‌ی ماهیت استراتژی

استراتژی به زبان ساده | با مروری بر مقاله استراتژی چیست مایکل پورتر

چشم انداز استراتژیک در سازمان و کسب و کار به چه معنا است؟

منظور از «عزم استراتژیک / نیت استراتژیک» چیست؟

بیانیه ماموریت چیست؟ (+ بررسی دو نمونه بیانیه ماموریت)

ارزش های سازمانی | چرا بیانیه ارزش های سازمانی تدوین می‌شود؟

تعریف مدیریت استراتژیک و تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک چیست و سند استراتژی چگونه تدوین می‌شود؟

دلایل شکست برنامه ریزی استراتژیک | استراتژی‌هایی که مرده به دنیا می‌آیند

سطوح استراتژی در سازمان | انواع استراتژی بر اساس لایه‌ی سازمانی

ایگور آنسوف | پدر استراتژی سازمانی و مدیریت استراتژیک

منظور از واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) چیست؟

تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار | تحلیل PESTEL چیست؟

21. پنج نیروی رقابتی پورتر و تحلیل صنعت به کمک آن‌ها

تحلیل محیط داخلی سازمان | ارزیابی عوامل داخلی کسب و کار چگونه انجام می‌شود؟

انواع استراتژی | گزینه های استراتژیک پیش روی یک کسب و کار چیست؟

استراتژی رهبری هزینه | کاهش هزینه برای ایجاد مزیت رقابتی

استراتژی تمایز | متمایز بودن به عنوان یک استراتژی رقابتی

استراتژی تمرکز به عنوان یک استراتژی رقابتی

معنی انحصار چیست؟ بازار انحصاری چه ویژگی‌هایی دارد؟

مزیت رقابتی چیست و از چه راه‌هایی ایجاد می‌شود؟

اتلاف استراتژیک (Strategic Alliance) یا اتحاد استراتژیک چیست؟

تحلیل گروه‌های استراتژیک | ابزاری برای تحلیل ساختار صنعت

تحلیل رقبا در کسب و کار | چگونه آنالیز رقبا را انجام دهیم؟

مزیت پیش‌تاز بودن | آیا مزیت پیشگامی واقعیت دارد؟

استراتژی ادغام افقی | مقدمه‌ی تثبیت تدریجی صنایع

توسعه کسب و کار و انتخاب استراتژی رشد | ماتریس آنسوف

استراتژی ادغام عمودی کسب و کارها و مزایا و معایب آن

تعریف مقیاس تولید | مفهوم صرفه جویی ناشی از مقیاس

از تولید انبوه تا سفارشی سازی انبوه

صرفه جویی ناشی از تنوع | چندمحصولی بودن به عنوان یک مزیت اقتصادی

ماتریس BCG یا ماتریس بوستون چیست؟ (+ مثال و نحوه استفاده)

کنیالیتم | همجنس خواری در استراتژی، بازاریابی و فروش

استراتژی Lock-in و نصب زنجیر به پای مشتری

استراتژی افزایش سهم بازار یا افزایش سهم از کیف پول مشتری؟

ویژگیهای یک پلتفرم موفق

تحلیل استراتژیک صنعت شامل چه بخش‌هایی است؟

استراتژی و محصولات و خدمات اسپرکننده

مسئولیت اجتماعی شرکت چیست و به چه معناست؟

سبزشویی | Greenwashing چیست و چرا انجام می‌شود؟

نقشه استراتژی | ابزاری برای تعیین گام‌های عملی در اجرای استراتژی

انحراف استراتژیک (رانس استراتژیک) | چگونه زمین زیر پایمان خالی می‌شود؟

مدل هفت S مکنزی چیست و چه می‌گوید؟

کتاب چهار اصل اجرای استراتژی

استراتژی برای کسب و کارهای کوچک به چه معناست؟

گزارشهای مدیریتی | شش روند اصلی که آینده را شکل می‌دهند

معرفی کتاب خردروندها | روندهای کوچکی که تغییرات بزرگ اطراف ما را می‌سازند

وابستگی به مسیر | اثرات بلندمدت انتخاب‌های کوتاهمدت

تیم قرمز | تحلیل کسب و کار و جستجوی نقاط ضعف در رقابت

گری همل چیست؟ (به همراه معرفی کتابهای گری همل)

کتاب مزیت رقابتی ملل (مایکل پورتر)

کتاب استراتژی رقابتی مایکل پورتر

جیم کالینز (جیمز کالینز) | معرفی، زندگی نامه و کتابها

کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید

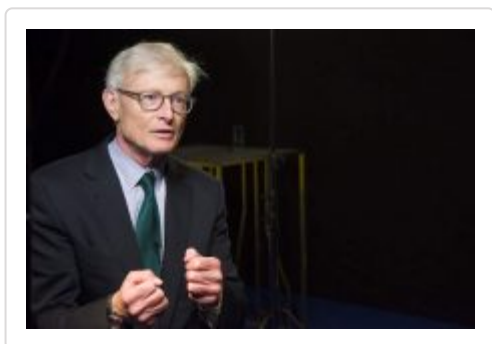
بزرگان مدیریت استراتژیک

کتاب ساخت ژاپن | آکیو موریتا و داستان رشد سونی

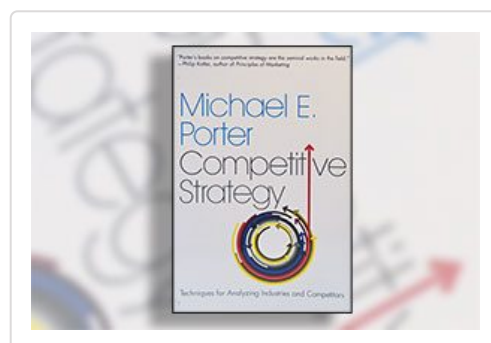
معرفی کتاب استراتژی کارساز | علت عملی نشدن استراتژی کسب و کار چیست؟

مایکل پورتر | از نظریه پردازان استراتژی رقابتی و مزیت رقابتی

چند مطلب پیشنهادی از متمام:



مایکل پورتر | از نظریه پردازان استراتژی رقابتی و مزیت رقابتی



کتاب استراتژی رقابتی مایکل پورتر



دوره مدیریت استراتژیک | آموزش استراتژی کسب و کار



استراتژی تمرکز به عنوان یک استراتژی رقابتی

سری مطالب حوزه استراتژی کسب و کار

تمرین برتر به انتخاب متممی ها در این درس (تا این لحظه)

نویسنده تمرین: محمدرضا شیخ زاده

متن تمرین:

سلام به دوستان خوبم

صنعت مورد بررسی: صنعت تبلیغات محیطی شهر قم

۱- سرمایه گذاری اولیه: سرمایه گذاری اولیه در این صنعت زیاد بالا نیست. از 30 میلیون تومان تا 300 میلیون تومان.

۲- صرفه جویی نسبت به مقیاس در این صنعت پایین است. ساخت 10 تابلوی تبلیغاتی با ساخت 30 تابلوی تبلیغاتی تفاوت زیادی در هزینه افتاده هر تابلو ندارد.

۳- وفاداری به برند در این صنعت پایین است. پس از پایان قرارداد مشتری به راحتی می تواند با برند دیگری قرارداد ببندد.

۴- هزینه های تغییر رابطه نیز در این صنعت پایین است.

۵- منحنی یادگیری در این صنعت بسیار کوتاه است.

۶- دسترسی انحصاری به منابع خاص در این صنعت مطرح نیست.

۷- قوانین و محدودیتهای دولتی خاصی در این صنعت وجود ندارد. صرفا داشتن مجوز کانون تبلیغاتی از وزارت فرهنگ و ارشاد کافی است.

دیدگاهتان را بنویسید

🔍 ⌨️ ↩️ ⌂ ☰ ☰ ☰ ☰ ABC *I* **B** 🌐 🔗

قوانین کامنت‌گذاری در متمم را مطالعه کرده‌ام.

فرستادن دیدگاه

محمد حصاری (عضو ویژه و ارزیاب ۱ درس)

۸۰ دیدگاه | ۹۱۹ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

به نظرم ارتباطات روی عوامل ورود تاثیر می‌ذاره و هرچقدر ارتباطات خوب و زیاد در صنعت مورد نظر داشته باشی دیوار ورود هم برات کوچیک تر خواهد بود.

صنعت مورد علاقه من بازار مالی ارز دیجیتال هست و دیوار های ورود اون به مرور زمان بلند تر شده، علاوه بر انحصار دولت و نیاز به مجوز ها، بازیگر ها و رقابت کنندگان زیادی در حال ورود به این صنعت هستند.

فشار اصلی که میتونه داشته باشه همین مجوز ورود به این بازار و ارائه خدمات هست. چون سواستفاده های زیادی توسط فعالان فعلی صنعت شده و دولت هم بدبین تر از قبل به فعالان جدید مجوزه میده.

پاسخ

شقایق

۸ دیدگاه | ۶۸۶ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

آیا می‌توانید در صنعتی که می‌شناسید، میزان فشار رقابتی میان فعالان فعلی را - به شکل خلاصه و مختصر - تحلیل کنید؟

یکی از موضوعاتی که در بحث استراتژی همیشه مطرح است و در واقع دغدغه اکثر مدیران لایه میانی و رده های بالاتر محسوب میشه؛ رضایت مندی نیروی کار و انگیزه کارکنان هست. وقتی صنایع مختلفی در یک منطقه تجمع داشته باشند، جدا از همه موضوعات مربوط به حیطه کسب و کار، بحث رضایتمندی کارکنان مطرحه که یه قسمت اعظمی از این مبحث به جبران خدمات شاغل برمبگرده، صناعی که معمولا در یک منطقه یا به قولی در یک شهر صنعتی در کنار هم قرار میگیرند، مبحث جبران خدمات و پرداخت دستمزد کارکنان رو در یک محدوده عددی نگه میدارند که خیلی روی شاغل اثر نداشته باشه و فشار رقابتی بین سازمان ها به شکلی متوازن میشه، یعنی نیروی انسانی از یک سازمان به سازمان دیگه برای موقعیت شغلی بهتر و یا حقوق بهتر جابه جا نمیشه و متعهد به سازمان فعلی در حیطه شغل خودش تلاش میکنه.

ولی واقعیت جور دیگه ای اتفاق میوفته، اینکه بعضا صناعی هستند که با حقوق خیلی بالاتر این وضعیت رو نامتوازن می کنند و گاهای این موضوع، منجر به ترک شغل و جابه جایی زیاد بین کارکنان یک سازمان میشه که مسلما روی رقابت بین این دو سازمان تاثیر منفی داره. با توجه به این موضوع که میدونیم نیاز به نیروی کار متخصص و متعهد چقدر امروز واضح و یه موضوع بحرانی به حساب میاد. داشتن یک نیروی کار حرفه ای یک مزیت رقابتی برای سازمان محسوب

پاسخ

مسعود ملک ثابت ★ (عضو ویژه)

۸۹ دیدگاه | ۱۸۳۸ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

به نظرم اعتبار می تواند از مواردی باشد که دیوار ورود را مرتفع کند ، و خریداران فاکتور معتبر بودن محصول برایشات از اهمیت ویژه ای برخوردار باشد (می شود با گرفتن مجوز تا حد خوبی این اعتبار را جبران کرد اما مجوز هایی مثل مجوز غذا و دارو بسیار زمانبر است)

در صنعت تکنولوژی و استارتاپی نیز دیوار ورود و خروج به نظرم کوتاه است

با آنکه هزینه ثابت کم و دیوار ورود کوتاه و... در صنعت تکنولوژی بعضا وجود دارد اما به علت وسعت امور و دارار بودن اقیانوس های آبی زیاد برای بسیاری از اشخاص جذاب است

پاسخ

هادی جعفرنیا

۱۰۹ دیدگاه | ۷۶۸ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

چه عوامل دیگری را می شناسید که روی دیوار ورود تأثیر بگذارند، اما در این درس مطرح نشده اند؟

یک چیز دیگری که میشود در نظر گرفت کپی شدن کار مون از طرف کارمندان همان شرکت با داشتن اطلاعات حساس و توانایی آن کارمند میتونه زمینه ورود یک کارمند به عنوان رقیب رو فراهم کنه چیزی که خودم بارها تجربه ش کردم .

فردی رو در نظر بگیرید با تجربه کافی برای مدیریت کسب و کار وارد شرکتی میشه عملکرد خوبی رو هم داره و بعد میبینید تبدیل به یک رقیب قدرتمند میشه ...

پاسخ

مهدی مجیدزاده ★ (عضو ویژه)

۶۲ دیدگاه | ۳۷۹۹ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

چه عوامل دیگری را می شناسید که روی دیوار ورود تأثیر بگذارند، اما در این درس مطرح نشده اند؟

داده

در دنیای امروز، داده ها حکم خون در رگ ها رو دارند و شرکت ها و سازمانهایی که به هر نحوی به داده های بیشتری دسترسی دارند (حال با قدمت بیشتر، همکاری با سازمان و شرکت های دیگر و حتی رانت داده ای) بسیار رقابت را برای رقیبان خود در صنعت های تکنولوژی و پیشرانی همچون هوش مصنوعی سخت می کنند.

دسترسی به داده کاربران و انجام پردازش های مختلف به یک سازمان کمک می کند کاربر خود را بهتر بشناسد و بتواند خدمات خود را بهتر شخصی سازی کند و هر بار یک یا چند گام از رقباى خود جلوتر باشد.

پاسخ

چه عوامل دیگری را می‌شناسید که روی دیوار ورود تأثیر بگذارند، اما در این درس مطرح نشده‌اند؟

یکی از عوامل موثر میزان گستردگی و دسترسی منابع اطلاعاتی و شناخت افراد خارج از اون صنعت بهش هست. مثلا آیا اطلاعات برای تولید یک API و ماده موثره دارویی با تولید پارچه یا قارچ یکی هست؟ چند درصد افراد توی زندگی وقتی پارچه می‌خرند به این فکر می‌افتند که این پارچه چطور تولید شده و آیا منم میتونم؟ یا به طور مثال اطلاع عمومی ما از فرصت‌ها و روند کار به عنوان یک طراح وب یا آپ بیشتر هست یا فرمولاسیون یک داروی دیابت. به طبع ذهن و خلاقیت ما هم بیشتر جذب صنعتی میشه که برای ما ملموس‌تر هست. این عدم تقارن اطلاعات بین متخصص و مشتری به حدی هست (مثلا در صنعت دارو سلامت) که یکی از دلایل شکل‌گیری بیمه درمانی شده، که در سطح ارائه خدمت هست

چه برسه به صنعت دارویی

اما چند درصد وقتی داروی پپتیدی لیراگلوتاید رو برای چاقی می‌خرند در مورد ماهیت اینکه چه چیزی حتی توش به کار رفته میدونن؟ و عملا فرصت بازار دارویی شاید خیلی منحصر به افرادی هست که توی همون رشته‌های مربوطه کار و تحصیل کردن

در صنعت و کسب و کاری که مورد علاقه‌ی شماست، میزان بلند بودن یا کوتاه بودن دیوارهای ورود و خروج را توصیف کنید.

صنعت مورد نظر من تولید مواد موثر دارویی(نه شکل نهایی دارو) هست.

۱. سرمایه مورد نیاز برای ورود به این صنعت بسته به نوع محصول ز زیاد تا خیلی زیاد هست.

۲. منحنی یادگیری طولانی دارد. علاوه بر تحصیل و مهارت آکادمیک، بازار پیچیده‌ای دارد.

۳. دولت با دادن وام و شرکت دانش‌بنیان ورود رو تسهیل و با خواستن مجوز زیاد و تخصیص منابع به افرادی آن را سخت می‌کند.

۴. انتظار دشمنی بسیار بالاست. خیلی وقتا بیشتر از اینکه از جانب تولیدکنندگان اون مواد باشه از جانب واردکنندگان هست.

۵. دیوار خروج خیلی بلنده و عملا تجهیزات و مکان بسیار گرانی که شاید جایی دیگه استفاده نشه (حداقل ۱۰ میلیارد هزینه یک clean room بشه یعنی دیوار و پنجره و هواساز که باید ریخت دور)

آیا می‌توانید در صنعتی که می‌شناسید، میزان فشار رقابتی میان فعالان فعلی را - به شکل خلاصه و مختصر - تحلیل کنید.

۱. کنج خالی زیادی در این حوزه وجود داره و الان تعداد خیلی زیادی شرکت دانش‌بنیان و حتی کارخانه کوچیک هستند که دارند مواد موثر دچار کمبود یا دارویی هنوز در ایران نداریم یا وارد میشه رو میسازن و واقعا میشه گفت جای زیادی برای خلاقیت توش وجود داره. در حدی که بازار خودت رو از بقیه شرکت‌ها جدا کنی.

۲. هزینه ثابت خیلی بالاست و رقابت بالا میره.

۳. رقابت بین شرکت‌های بزرگ خیلی بالاست و عملا شما محصول و ماده موثره ای که مثلا سیناژن یا عبیدی داره تولید میکنه رو باید دورش خط بکشی. خودشون هم بین این محصولات رقابت زیادی دارند.

۴. نرخ رشد صنعت یکم پیچیدست تحلیلش چون توی مواد دارویی مختلف متفاوته. مثلا کسانی که دارن آسپیرین و استامینوفن میزنن خب باتوجه به رشد پایین و قیمت گذاری دستوری خیلی سرش رقابت دارن ولی کسی که داره کازمیتیک و حتی داروی خاص با قیمت و تقاضا میزنه این رو کمتر حس میکنه. مخصوصا اگر اون دارو حیاتی نباشه و حساسیت روی قیمتش نباشه. مثلا داروی لاغری یا آکنه

۱۸ دیدگاه | ۴۰۹۵ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

سلام

۱- "چه عوامل دیگری را می‌شناسید که روی دیوار ورود تأثیر بگذارند، اما در این درس مطرح نشده‌اند؟"

به نظر یکی از دیوارهای بسیار عمده در فضای کسب و کار امروز اثر شبکه ای است. مثلا الان ورود یک اپراتور مخابراتی یا یک اپلیکیشن درخواست تاکسی به بازار این کسب و کارها بسیار دشوار است.

هزینه جابجایی که در بخش قدرت چانه زنی مشتریان ذکر شد اینجا هم موثر است و وقتی این هزینه بالا باشد بخودی خود مانع ورود محسوب میشود.

۲- "در صنعت و کسب و کاری که مورد علاقه‌ی شماست، میزان بلند بودن یا کوتاه بودن دیوارهای ورود و خروج را توصیف کنید."

در حوزه استارت‌آپهای فعال در زمینه اپلیکیشن‌های سازمانی موانع ورود بعلت استفاده فعالین حاضر در صنعت از مزیت اثر شبکه ای، منحنی یادگیری و هزینه جابجایی بسیار جدی است و ورود تنها با تمرکز بر یک کنج بازار تخصصی ممکن است.

در خصوص موانع خروج نیز یکی از موانع اصلی ترم‌های قراردادی مربوط به خدمات بعد از فروش است که معمولا شرکت باید حداقل به مدت دو سال خدمات را برای نرم افزارهای خود تضمین کند.

۳- "آیا می‌توانید در صنعتی که می‌شناسید، میزان فشار رقابتی میان فعالان فعلی را - به شکل خلاصه و مختصر - تحلیل کنید؟"

فشار رقابتی را در صنعت نرم افزارهای سازمانی زیاد می‌بینم. در وهله اول باید گفت که نرخ رشد صنعت پایین بوده و مشتریان این بازار یا در حال استفاده از نرم افزارهای هستند که هزینه جابجایی آن معمولا بسیار زیاد یا از نظر فنی دشوار است و کسب و کارهای جدید نیز (با توجه به نرخ رشد اقتصادی کشور) محدود هستند.

یک مشتری جدید ترجیح می‌دهد با شرکتی کار کند که سهم بزرگی از بازار را در اختیار دارد و بر سر تصاحب سهم بازار جنگ‌ها بر پاست.

هزینه خروج هم در بالا توضیح دادم که بالاست.

هزینه ثابت نیز حداقل تا سطح مشخصی رابطه تنگاتنگی با تعداد مشتریان ندارد.

در مجموع رقابت در این صنعت بین کسب و کارهای فعال بسیار جدی است.

پایدار باشید

۱۵۰ دیدگاه | ۶۷۸ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

در حوزه استارت‌آپ حوزه مورد علاقه و کاری خودم را مثال میزنم.

سرمایه گذاری اولیه: سرمایه اولیه زیادی نیاز دارد که اگر دانش و مهارت برای پیاده سازی بر عهده خود اعضا باشد. سرمایه ی خیلی زیادی نیاز ندارد.

صرفه جویی نسبت به مقیاس: از آن دسته از کسب و کارهاست که میتوان در مقیاس کوچک شروع کرد و به تدریج توسعه داد.

ولی زمانبندی از کوچک به رشد باید کوتاه باشد

منحنی یادگیری:

سخت و زمانبر است چون مطالعه مشتری و بازار و داشتن تخصص در آن حوزه و بررسی جزئیات پروسه زمانبری خواهد بود

قوانین و محدودیت های دولتی

مجوز گرفتن و انجام پروسه های دولتی سخت و زمانبر است

انتظار دشمنی هم بالاست چون رقیبان در این کسب و کار وجود دارد از طریق لابی کردن و کمپین های تبلیغاتی

دسترسى انحصارى به منابع خاص

دانش لازم برای ورود به حوزه و دسترسى به منابع انسانی متخصص دیوارهای بلند ورود به این حوزه محسوب میشوند.

پاسخ

محمدعلی عبدالعلی زاده ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۷ درس)

۴۳۱ دیدگاه | ۲۲۰۲ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

من سعی می‌کنم صنعتی رو که خودم در اون فعالیت می‌کنم بررسی کنم. صنعت سلامت دیجیتال (خدمات سلامت در محل)

۱- سرمایه‌گذاری اولیه در این صنعت چندان بالا نیست و هزینه‌ها بیشتر حول تولید محصول دیجیتال (وبسایت یا اپلیکیشن) و منابع انسانی می‌چرخه.

۲- صرفه‌جویی نسبت به مقیاس خیلی بالا نیست. درسته که هزینه تمام شده با افزایش تعداد درخواست‌ها، کاهش پیدا می‌کنه ولی با همون تعداد درخواست پایین هم میشه ادامه داد و به سوددهی رسید.

۳- منحنی یادگیری در این صنعت کند است و زمان و هزینه‌ی زیادی نیاز دارد تا با جزئیات این حوزه آشنا شویم. گاهی ممکن است. مخصوصا در حوزه‌ی آزمایش که فاکتورهای آزمایشگاهی بسیار متنوع هستن و هرکدوم شرایط خاص خودشون رو دارن.

۴- دسترسى انحصارى به منابع خاص: در حال حاضر چنین موضوعی مطرح نیست و دسترسى فعالان به یک اندازه‌است.

۵- قوانین، محدودیت و حمایت‌های دولتی: در این زمینه به دلیل ذی‌نفع بودن وزارت بهداشت در بسیاری از زمینه‌ها و سختی اخذ مجوز از وزارت، باعث شده که دیوارهای ورود به صنعت بلند بشه. همچنین خلا قانونی و عدم شناخت دقیق وزارت بهداشت از این صنعت، منجر به دعوای مختلف حقوقی بین کسب‌وکارها و استارت‌آپ‌ها میشه.

۶- انتظار دشمنی‌کردن و درافتادن فعالان فعلی با تازه‌واردان: در بعضی زمینه‌ها این اتفاق به صورت جدی وجود داره. مثلا در حوزه طب کار، این اتفاق به صورت جدی در حال رخ دادنه و ورود به این بخش بسیار دشواره.

پاسخ

محمد رضا رضائی ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۲ درس)

۴۵۴ دیدگاه | ۱۸۰۳ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

چه عوامل دیگری را می‌شناسید که روی دیوار ورود تأثیر بگذارند، اما در این درس مطرح نشده‌اند؟

- میزان تاثیرپذیری از ارزش دلار و میزان اتکا به واردات مواد اولیه هم می‌توانند بر دیوار ورود تأثیر بگذارند. به نظر می‌رسد، در شرایط اقتصادی فعلی ایران و به خصوص برای صنایع تولیدی، این تاثیرپذیری بیشتر است و لذا ریسک تولید بالاتر رفته و از جذابیت آن برای سرمایه‌گذاران کاسته شده است.

در صنعت و کسب و کاری که مورد علاقه‌ی شماست، میزان بلند بودن یا کوتاه بودن دیوارهای ورود و خروج را توصیف کنید.

- در صنعت غذا، بخش کارخانه‌جات تولیدی، دیوارهای ورود چندان کوتاه به نظر نمی‌رسند؛ چرا که سرمایه اولیه نسبتاً بالایی برای تاسیس این کارخانه‌جات لازم است و برای ایجاد سود پایدار، نیاز به تولید در مقیاس بالا وجود دارد و فعالان با سابقه و قدرتمندی هم در این صنعت حضور دارند. در صنایع مواد غذایی اولیه، قیمت‌گذاری‌های دستوری هم، دست تولیدکننده را برای تنظیم حاشیه سود محدود می‌کند و از جذابیت این صنعت می‌کاهد.
- در همین صنعت، دیوارهای خروج هم به نظر بلند می‌رسند چرا که سرمایه‌گذاری بالایی انجام گرفته است و تغییر آن به صنعت دیگر چندان ساده نیست.

آیا می‌توانید در صنعتی که می‌شناسید، میزان فشار رقابتی میان فعالان فعلی را - به شکل خلاصه و مختصر - تحلیل کنید؟

با توجه به مواردی که در پاسخ به سوال قبل گفته شد، رقابت بین فعالان صنعت غذا (کارخانه‌جات تولیدی) شدید به نظر می‌رسد و نیاز به کارهای تبلیغاتی و برگزاری کمپین‌ها برای کسب سهم بیشتری از بازار، در این صنعت بیشتر به چشم می‌خورد که به نوعی از حاشیه سود کم می‌کند.

پاسخ

مهدی م

۳۷۲ دیدگاه | ۹۱۳ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

با سلام

صنعت مورد نظر من صنعت نساجی هست (تخصصی تولید نخ پنبه ای)

دیوار ورود به این صنعت به علت سرمایه اولیه بسیار زیاد و اهمیت مقیاس در کسب و کار و همچنین منحنی یادگیری طولانی بسیار بالاست و عملاً تازه وارد در این صنعت بصورت موردی هست و شاهد افزایش قارچ گونه این صنعت در کشور نیستیم.

فشار رقابتی در این صنعت هم تقریباً بالاست چون هم دیوار خروج از صنعت مرتفع هست و هم اینکه ایجاد محصول متمایز عملاً امکان پذیر نیست.

با سپاس

پاسخ

مجید جعفری ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۵ درس)

۲۳۴ دیدگاه | ۳۷۴۴ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

صنعت مورد بررسی: فروش محصولات نوزاد در آمازون

۱- سرمایه گذاری اولیه: با توجه به اینکه به عنوان خرده فروش در آمازون فعالیت می کنید بسته به نوع محصول سرمایه چندان برای شروع به کار نیاز ندارد و می توان با ۱۰۰۰ دلار شروع به فعالیت و تست بازار کرد. البته برای اینکه برند خود را لانچ کرد، هزینه ها بالاتر می رود و تا ۴۰۰۰ دلار هم می شود.

۲- صرفه جویی نسبت به مقیاس: چون به مصرف کننده نهایی می فروشیم و حاشیه سود نسبتاً بالا است و برای کالا های ما صرفه جویی نسبت به مقیاس چندان مطرح نیست.

۳-وفاداری به برند: برند ما در آمازون خیلی مهم است تا خدشه دار نشود و برای آن هزینه شده است. به همین جهت تلاش می شود به برند وفادار ماند و در صورت مشکل محصولات را تغییر داد.

۴-منحنی یادگیری: در این صنعت باید فعالیت کرد و تمامی عوامل را سنجید تا بتون به فروش بالایی دست یافت و قلق بازار دستمون بیاد.

۵- دسترسی انحصاری به منابع خاص: در این صنعت مطرح نیست ولی برخی از مواد اولیه در ایران ارزان تر است و می توان از این مزیت استفاده کرد.

۶-قوانین و محدودیت: بلندترین دیوار برای ایرانیان همین قوانین آمازون است که فروش کالای ایرانی را ممنوع کرده است و برای این کار باید از طرق دیگر کالا را به آمازون رساند.

پاسخ

مصطفی ریسی

۵۷ دیدگاه | ۹۴۳ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

یکی از مواردی که در مدل پورتر مطرح شد و در عوامل دیوارهای ورودی و خروجی نقش به سزایی در کشور دارد وجود قوانین و مقررات مصوب در دوره زمانی چند ماهه و چند شبه است که در دوره هایی خاص فشار زیادی برای ورود به صنعت و در دوره هایی فشار زیادی برای خروج از صنعت را ایجاد می کنند.

پاسخ

جعفری ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۵ درس)

۴۱۰ دیدگاه | ۱۲۰۹ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

باسلام و احترام

چه عوامل دیگری را می شناسید که روی دیوار ورود تأثیر بگذارند، اما در این درس مطرح نشده اند؟

یکی از عواملی که به نظر می رسد در کوتاه شدن دیوارهای ورود به صنعت نقش داشته باشد این است که میزان تبلیغات و ارزیابی عمومی جامعه در میزان سود بالقوه و یا بالفعل در این صنعت چقدر هست. در کوتاه شدن دیوار صنعت می تواند تأثیر داشته باشد. مثلا وقتی تب اپلیکیشن های مختلف در یک صنعت داغ می شود و درتبلیغ عمومی و تخمین ها در محاوره های مردم از میزان سود بدست آمده توسط پیشتازان صنعت صحبت می شود، بیشتر افراد را ترغیب میکند که بتوانند وارد صنعت مذکور بشوند. جدای از موفق شدن یا نشدن آنها.

در صنعت و کسب و کاری که مورد علاقه شماست، میزان بلند بودن یا کوتاه بودن دیوارهای ورود و خروج را توصیف کنید.

صنعت لوازم یدکی خودرو

- سرمایه گذاری اولیه : این کسب و کار نیاز به سرمایه ورود در بین اشخاصی که مایل هستند به این کسب و کار ورود پیدا کنند زیاد نیست چون می توانند با سرمایه ای به صورت متعارف، این کسب و کار را ایجاد نمایند.
- اهمیت مقیاس : نسبت به این مورد یک مقیاس بزرگی دارد و می توانند با توجه به گستردگی و فراوان بودن مشتری این مقیاس را در حد زیاد برآورد کرد.
- منحنی یادگیری: با توجه به تخصصی بودن آن و همچنین شناخت صاحبان کسب و کار از تجهیزات خود و همچنین تشخیص اصالت اجناس تقریبا یک کار تخصصی به حساب می آید و منحنی یادگیری آن تقریبا سخت و زمان بر خواهد بود.

- **دسترسی انحصاری به منابع خاص** : بارها پیش آمده که بعضی از صاحبان کسب و کار نمایندگی و عاملیت انحصاری فروش یک تولید کننده را در برخی از تجهیزات را دریافت کرده است. و عملا اگر استراتژی این کسب و کار بر این مبنا باشد لذا می تواند این انحصار را قائل شد
- **قوانین و محدودیت های دولتی**: دادن مجوز برای این مورد سخت نیست و همچنین با توجه به واردات از مبدا کشورهای ارزان و آزاد بودن آن می تواند دیوار این کسب و کار را بسیار کوتاه و رقابتی نماید
- **انتظار دشمنی ورزیدن فعالان فعلی با تازه واردها**: با توجه به اینکه تعداد و تمرکز مشتری و همچنین محدودیت های جغرافیایی در این کسب و کار زیاد نیست لذا انتظار دشمنی در حد مقیاس محلی و کوچکتر انتظار دشمنی وجود دارد.
- **دیوار خروج**: با توجه به تنوع محصولات و تخصصی بودن آن و همچنین انحصاری بودن برخی از کالا ها به نظر می رسد دیوار خروج از این صنعت بلند باشد.

آیا می توانید در صنعتی که می شناسید، میزان فشار رقابتی میان فعالان فعلی را - به شکل خلاصه و مختصر - تحلیل کنید؟

در همین صنعت لوازم یدکی خودرو: دیوارهای ورود و خروج که شرح داده شد. و قدرت چانه زنی مشتریان اگر به صورت اجناس معتبر انحصاری باشد حتما پایین خواهد بود چون مشتری متمرکز کمتر خواهد بود و در حالت عادی هزینه ترک رابطه بالا نخواهد بود به شرط اینکه انحصار در میان نباشد. و این خطر برای این کسب و کار وجود دارد که خود مشتری که تعمیر کار خودرو باشد اقدام به فروش اجناس بکند و یک ادغام عمودی رو به عقب را ایجاد نماید. نیروی چهارم پورتر در این خصوص خیلی کم به نظر می رسد چون همه اجناس با استاندارد خودش تعریف شده است. نیروی پنجم نیز در اینجا وجود دارد و می توان با اهرم انحصار آن را کم اثر تر نمود.

پاسخ

فاطمه س (عضو ویژه و ارزیاب ۴ درس)

۲۵۶ دیدگاه | ۱۰۴۲ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

نیروی انسانی و متخصصین آن صنعت :

میل و رغبت نیروی انسانی به کار و حضور در سازمان های تازه تاسیس یا قدیمی و با سابقه

در حوزه تولید کفش

هزینه های ورود به صنعت برای تولید با کیفیت بالا و تولید انبوه، نسبتا بالاست چون برای بالا بردن سود در این صنعت با توجه به رقابت بالا راه اندازی خط تولید صنعتی لازمه کار هست.

حجم تولید کم در این صنعت پذیرفته شده است ولی به شرط داشتن استراتژی متمرکز (کیفیت بسیار بالا، قیمت بالا، بازار محدود)

اشباع بودن بازار کفش و رقابت بالا میان انبوه تولید کنندگان و وارد کننده از کشورهای ترکیه و چین و همچنین بالا رفتن آن لاین شاپ ها و تمایل خرید مصرف کننده به خرید از آنها

پاسخ

میثم راه پیما ★ (عضو ویژه)

۱۰۹ دیدگاه | ۲۳۹۰ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

آموزش ریاضی

دیوار ورود منحنی یادگیری است و از بقیه موارد دیگر دیوار بلندی ندارد

و دیوار خروجش هم به نسبت بقیه موارد پایین است

پاسخ

Alireza hayati

۲۷ دیدگاه | ۱۶۹۷ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

صنعت بلاک چین با دیوار های بلند برای ورود: صرافی رمز ارز-ساخت رمز ارز های معتبر با ویژگی های سرعت و مقیاس و امنیت بالا و ...

بلند بودن دیوار خروج در صنعت بلاک چین: پلتفرم های وام دهی و پلتفرم های پاداش دهی زیرا اینها متعهد به قفل کردن بلند مدت پول و بقیه دارایی ها هستند و خروج از آنها برای بنیانگذاران (البته در صورت حفظ مواضع قانونی و اخلاقی) دشوار خواهد بود

پاسخ

یعقوب دلجی

۸۰۱ دیدگاه | ۲۵۷۲۳ روز همراه متمم | لینک این دیدگاه

صنعت مشاوره کسب و کار و شرکت های خدمات کسب و کار، زمینه مورد علاقه ام است.

اسرمایه گذاری اولیه

اغلب منابع مورد نیاز در گام اول و ورود به این فعالیت، در زمینه منابع انسانی با تخصص بالا است. وگرنه نیاز به تجهیزات و تاسیسات خاصی نیست. در این کسب و کار، مهم ترین سرمایه و مهم ترین محصول، دانش، فکر و تخصص است.

۲/صرفه جویی به مقیاس

افزایش تعداد کسب و کارهای تحت مشاوره، باعث افزایش هزینه های منابع انسانی و تیم های تخصصی مورد نیاز می شود. چون در این نوع کسب و کار، بسیاری از مشتریان (در صورت کیفیت بالای خدمات شرکت) به صورت بلند مدت و در قالب مشتریان وفادار باقی می مانند. به همین دلیل در چنین صنعتی

۳/ منحنی یادگیری

در این صنعت منحنی یادگیری بسیار طولانی مدت است و مجموعه‌هایی که همواره دانش و تخصص خود را به روز نگاه می‌دارند و بدنه دانش خود را با تجارب واقعی در پروژه‌های توسعه کسب و کار، Boost می‌کنند، فاصله زیادی با تازه واردان خواهند داشت.

۴/ هزینه تغییر برند توسط مشتری

در چنین صنعتی که مشتری باید سرنوشت کسب و کارش را به آن بسپارد، تغییر پیمانکار (مگر اینکه شایستگی آن زیر سوال برود)، نه منطقی است و نه اقتصادی. در چنین صنعتی، برندینگ و ساختن یک نام نیک، بسیار حائز اهمیت است.

۵/ قوانین و محدودیت‌های دولتی

در این صنعت قوانین و محدودیت خاصی وجود ندارد. علاوه بر آن این صنعت به دلیل دانش محور بودن، دشواری کمتری در زمینه صادرات خدمات خواهد داشت.

۶/ دسترسی به منابع خاص

در چنین صنعتی، گمان می‌کنم دپارتمان‌های تحقیق و توسعه و همچنین منابع انسانی بیشترین اهمیت دارند. زیرا در عمل، دانش لازم برای ورود به حوزه و دسترسی به منابع انسانی کارآمد بسیار ارزشمند بوده و دیوارهای بلند ورود به این حوزه هستند. همچنین اقدامات برندینگ با گرایش B to B و تقویت برند کارفرمایی، اهمیت بسیار بالایی خواهد داشت.

نکته

انگار با تحلیل عمیق پنج نیروی رقابتی پورتر می‌توان حتی بینش‌هایی برای مهندسی مجدد سازمان در راستای استراتژی‌های کلان کسب کرد و جرقه جوشش‌های ایده‌های استراتژیک نابی را تجربه کرد.

روبه رشد باشید؛ پایدار و مستمر

پاسخ

هادی جعفرنیا

خیلی خوب نوشتید داشتن تجارب قبلی مشاور و میزان قدرت رسانه ای که دست مشاور کسب و کار هم است خیلی تاثیر گذار است در رقابتی بودن صنعت مشاوره و کوچینگ

بهترین مشاوره بدون داشتن تربیون نمیتونه موفقیت بزرگ کسب و کنه

پاسخ

مشاهده دیدگاههای بیشتر...

© ۱۳۹۲-۱۴۰۴ تمام حقوق این سایت به گروه متمم به سرپرستی محمدرضا شعبانعلی تعلق دارد.
متمم یک مجموعه فرهنگی است که با مجوز واحد فرهنگی دیجیتال (به شماره ۱۳۳۰۴) و نشر کتاب (مجوز ۱۶۲۸۱) فعالیت می کند.
نقل مطالب متمم به هر شیوه و با هر عنوان، تخلف محسوب شده و متخلفین بر اساس قوانین جاری کشور مورد پیگرد قانونی قرار می گیرند.

دوره نکته‌هایی برای مدیران (کلیک کنید) | کتاب «از کتاب» (کلیک کنید)

گمشده در دریا | نکته‌ای مهم درباره‌ی ماهیت استراتژی



به احتمال زیاد، با بازی‌های بقا در شرایط دشوار یا Survival Games آشنا هستید.

از آن‌جا که معمولاً از بازی‌های بقا برای شکستن یخ در کار تیمی استفاده می‌شود، برای آشنایی با آن‌ها می‌توانید در گوگل عبارت Survival Games را به همراه Team Building جستجو کنید.

بیشتر این بازی‌ها، ظاهر مشابهی دارند:

فرض می‌شود که شما در شرایط دشواری گرفتار شده‌اید و باید برای نجات خودتان تلاش کنید. معمولاً فهرستی از اقلام و تجهیزات و وسایل (مثلاً ۱۰ یا ۱۵ یا ۲۰ مورد) می‌شود و از شما می‌خواهند که صرفاً تعداد محدودی از آن‌ها را - که فکر می‌کنید برای نجات، مهم‌تر

در این درس قصد داریم یکی از این بازی‌ها را مطرح کنیم، اما هدفمان فراتر از سرگرم شدن است. قرار است با استفاده از این بازی، به یکی از نکات کلیدی درباره‌ی ماهیت استراتژی بپردازیم که می‌تواند به شما در درک بهتر کارکرد استراتژی کمک کند.

گمشده در دریا

فرض کنید شما جزو خدمه‌ی یک کشتی اقیانوس‌پیما هستید که قرار است عرض یک اقیانوس بزرگ (مثلاً اقیانوس اطلس یا آتلانتیک) را طی کند.

در میانه‌ی اقیانوس، کشتی دچار یک آتش‌سوزی بزرگ می‌شود و در معرض غرق شدن قرار می‌گیرد. قاعدتاً مجبور می‌شوید به وسیله‌ی قایق نجات از کشتی فاصله بگیرید و در نهایت تلخی، شاهد غرق شدن کشتی باشید.

در آخرین لحظات، به مجموعه‌ای از لوازم که در انبار کشتی قرار دارد نگاه می‌کنید تا تعدادی از آن‌ها را بردارید و با خود داخل قایق ببرید.

فهرست این اقلام به شرح زیر است:

۱) بسته‌ی جلیقه‌ی نجات (شامل پنج عدد جلیقه)
۲) طناب (حدود پنج متر)
۳) شکلات (پنج بسته)
۴) پاروی یدکی فلزی ۲ عدد (قایق یک ست پارو دارد)
۵) تور ماهی‌گیری
۶) آینه‌ی آرایشی بزرگ
۷) قطب‌نما
۸) نفت سفید (۲ ظرف چهار لیتری)
۹) یک نایلون بسته‌بندی (با ابعاد ۳ متر در ۳ متر)
۱۰) وسایل ماهی‌گیری (یک مجموعه‌ی کامل + یک بسته کرم)
۱۱) ظرف بیست لیتری آب آشامیدنی
۱۲) ماشین اصلاح صورت با شارژ کامل

۱۳) فندک دریانوردان (با باد خاموش نمی‌شود)

۱۴) رادیو ترانزیستوری

۱۵) نقشه دریایی

فرض کنید فقط می‌توانید پنج قلم از اقلام فوق را بردارید و با خود به داخل کشتی ببرید. کدام اقلام را با خود برمی‌دارید؟

تذکر اول: برداشتن پنج بسته شکلات یا مثلاً بسته‌ی پنج‌عددی جلیقه‌ها، برداشتن یک قلم محسوب می‌شود نه پنج قلم.

تذکر دوم: این سناریو، بسیار ساده‌شده است. شما هم، آن را همین‌قدر ساده در نظر بگیرید (مثلاً کشتی در لحظه‌ی اول و به سرعت، غرق نمی‌شود. اما ما فرض می‌کنیم که چنین خواهد شد).

پیشنهاد: برای این‌که درس این بازی را کمی بهتر درک کنید، می‌توانید از یکی دو نفر از اعضای خانواده هم بخواهید با شما هم‌فکری کنند. با یکدیگر فرار بگذارید که یک آیتم را فقط زمانی حق دارید بردارید که همه‌ی شما روی ضرورت آن به توافق رسیده باشید.



☐ اگر روی مسئله فکر کرده‌اید و پاسخ‌تان مشخص است، این‌جا کلیک کنید

تمرین و مشارکت در بحث

آیا می‌توانید یک یا دو نمونه از سوال‌ها و چالش‌های بزرگ و کلان که در کسب و کار وجود دارد را بیان کنید؟ چالش‌هایی که اگر ابتدا پاسخ آن‌ها را مشخص کنید، مسیر یافتن پاسخ برای بسیاری از مسائل کوچک دیگر هموار خواهد شد.

به این موضوع علاقه دارم

ترتیبی که متمم برای خواندن مطالب سری استراتژی کسب و کار به شما پیشنهاد می‌کند:

دوره مدیریت استراتژیک | آموزش استراتژی کسب و کار

نکاتی که فقط یک مدیرعامل حرفه‌ای و باتجربه می‌داند

رشته مدیریت استراتژیک و سرفصل‌های آن در دانشگاه‌ها

تاریخچه استراتژی و مدیریت استراتژیک

جنگل استراتژی | مکاتب استراتژی از دیدگاه مینتزبرگ

ذی‌نفعان سازمان چه کسانی هستند؟ تئوری ذی‌نفعان و تحلیل گروه‌های ذی‌نفع

کامل‌ترین تعریف استراتژی چیست؟

8. گمشده در دریا | نکته‌ای مهم درباره‌ی ماهیت استراتژی

استراتژی به زبان ساده | با مروری بر مقاله استراتژی چیست مایکل پورتر

چشم‌انداز استراتژیک در سازمان و کسب و کار به چه معنا است؟

منظور از «عزم استراتژیک / نیت استراتژیک» چیست؟

بیانیه ماموریت چیست؟ (+ بررسی دو نمونه بیانیه ماموریت)

ارزش های سازمانی | چرا بیانیه ارزش های سازمانی تدوین می شود؟

تعریف مدیریت استراتژیک و تفاوت برنامه ریزی استراتژیک و مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک چیست و سند استراتژی چگونه تدوین می شود؟

دلایل شکست برنامه ریزی استراتژیک | استراتژی هایی که مرده به دنیا می آیند

سطوح استراتژی در سازمان | انواع استراتژی بر اساس لایه های سازمانی

ایگور آنسوف | پدر استراتژی سازمانی و مدیریت استراتژیک

منظور از واحد کسب و کار استراتژیک (SBU) چیست؟

تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار | تحلیل PESTEL چیست؟

پنج نیروی رقابتی پورتر و تحلیل صنعت به کمک آن ها

تحلیل محیط داخلی سازمان | ارزیابی عوامل داخلی کسب و کار چگونه انجام می شود؟

انواع استراتژی | گزینه های استراتژیک پیش روی یک کسب و کار چیست؟

استراتژی رهبری هزینه | کاهش هزینه برای ایجاد مزیت رقابتی

استراتژی تمایز | متمایز بودن به عنوان یک استراتژی رقابتی

استراتژی تمرکز به عنوان یک استراتژی رقابتی

معنی انحصار چیست؟ بازار انحصاری چه ویژگی هایی دارد؟

مزیت رقابتی چیست و از چه راه هایی ایجاد می شود؟

ائتلاف استراتژیک (Strategic Alliance) یا اتحاد استراتژیک چیست؟

تحلیل گروه های استراتژیک | ابزاری برای تحلیل ساختار صنعت

تحلیل رقبا در کسب و کار | چگونه آنالیز رقبا را انجام دهیم؟

مزیت پیشنهادی بودن | آیا مزیت پیشگامی واقعیت دارد؟

استراتژی ادغام افقی | مقدمه‌ی تثبیت تدریجی صنایع

توسعه کسب و کار و انتخاب استراتژی رشد | ماتریس آنسوف

استراتژی ادغام عمودی کسب و کارها و مزایا و معایب آن

تعریف مقیاس تولید | مفهوم صرفه جویی ناشی از مقیاس

از تولید انبوه تا سفارشی سازی انبوه

صرفه جویی ناشی از تنوع | چندمحصولی بودن به عنوان یک مزیت اقتصادی

ماتریس BCG یا ماتریس بوستون چیست؟ (+ مثال و نحوه استفاده)

کنیالیتم | همجنس خواری در استراتژی، بازاریابی و فروش

استراتژی Lock-in و نصب زنجیر به پای مشتری

استراتژی افزایش سهم بازار یا افزایش سهم از کیف پول مشتری؟

ویژگیهای یک پلتفرم موفق

تحلیل استراتژیک صنعت شامل چه بخش‌هایی است؟

استراتژی و محصولات و خدمات اسپرکننده

مسئولیت اجتماعی شرکت چیست و به چه معناست؟

سبزشویی | Greenwashing چیست و چرا انجام می‌شود؟

نقشه استراتژی | ابزاری برای تعیین گام‌های عملی در اجرای استراتژی

انحراف استراتژیک (رانس استراتژیک) | چگونه زمین زیر پایمان خالی می‌شود؟

مدل هفت S مکنزی چیست و چه می‌گوید؟

کتاب چهار اصل اجرای استراتژی

استراتژی برای کسب و کارهای کوچک به چه معناست؟

گزارش‌های مدیریتی | شش روند اصلی که آینده را شکل می‌دهند

معرفی کتاب خرده‌روندها | روندهای کوچکی که تغییرات بزرگ اطراف ما را می‌سازند

وابستگی به مسیر | اثرات بلندمدت انتخاب‌های کوتاهمدت

تیم قرمز | تحلیل کسب و کار و جستجوی نقاط ضعف در رقابت

گری هم‌کیست؟ (به همراه معرفی کتابهای گری هم‌)

کتاب مزیت رقابتی ملل (مایکل پورتر)

کتاب استراتژی رقابتی مایکل پورتر

جیم کالینز (جیمز کالینز) | معرفی، زندگی‌نامه و کتابها

کتاب مدیریت استراتژیک فرد آر دیوید

بزرگان مدیریت استراتژیک

کتاب ساخت ژاپن | آکیو مورینا و داستان رشد سونی

معرفی کتاب استراتژی کارساز | علت عملی نشدن استراتژی کسب و کار چیست؟

مایکل پورتر | از نظریه پردازان استراتژی رقابتی و مزیت رقابتی

چند مطلب پیشنهادی از متمع:



منابع و مدیریت منابع (Resource Management)



فیل سفید در استراتژی، مدیریت و کسب و کار



فایل صوتی مدیریت منابع: چگونه در ارزیابی منابع خطا

می‌کنیم؟



تفکر استراتژیک (معرفی درس)

سری مطالب حوزه استراتژی کسب و کار

تمرین برتر به انتخاب متمعی ها در این درس (تا این لحظه)

نویسنده تمرین: سعیده احمدزاده

متن تمرین:

سالها قبل تو شرکت سابق (داستان یه کمی تکرار یه منتها فکر می کنم برا درک این موضوع کمک کنه) رییس تصمیم به راه اندازی یک پمپ بنزین یا بهتر بگم یه مجتمع خدماتی رفاهی گرفت که تو کل خاورمیانه حرف اول رو بزنه!!

زمین های زیادی در دو طرف اتوبان خریداری شدن.

سوال هایی که مطرح بود این بود که:

- بهترین مجتمع ها تو دبی، ترکیه و آذربایجان باید بازیدی می شدن

- یه مجتمع رفاهی بین راهی چه چیزهایی باید داشته باشه

-چند تا فوت کورت شیک

- پاساژ

-نمازخونه با بهترین گنبد و مناره

- آبگوشت، کله پاچه و جیگرکی اصلا فراموش نشه!

-سوپرمارکت- هایپرمارکت

-بیمه، کلینیک و ...

خلاصه چند سال تمام فقط مصالح بود که خریداری می شد و این ساختمان ها ساخته می شدن. حتی پمپ ها هم با بهترین مارک خریداری شدن..

کلی بدهی بالا آوردیم و از کار اصلی مون که فروش سلفون بود دور افتادیم و تقریبا ورشکسته شدیم . در حالیکه استراتژی رو مطرح نکرده بودیم.

چند باری یکی از دوستان تاکید کرد که بهتره ما روی بنزین و پمپ ها متمرکز بشیم و کم کم با فروش بنزین بقیه قسمت ها رو یواش یواش می سازیم. اما رییس همه رو با هم می خواست. در واقع استراتژی رییس این بود که روز افتتاح این مجتمع ما تمامی قسمت های لوکس و زیبا رو داشته باشیم.

اما استراتژی دوست رییس این بود که ما باید درآمد داشته باشیم تا بتونیم با درآمد خود پمپ بنزین اون رو توسعه بدیم.. خلاصه اینکه فکر می کنم تونستم این درس رو درک کنم. و به نظرم می رسه قبل از اینکه به جنس کاشی های سرویس بهداشتی مجتمع فکر کنیم، بهتر بود به استراتژی و درآمد زایی اون فکر می کردیم.

دیدگاهتان را بنویسید

قوانین کامنت‌گذاری در متمم را مطالعه کرده‌ام.

فرستادن دیدگاه

علی یامینی ★ (عضو ویژه)

۱۴ دیدگاه | ۱۵۱ روز همراه متمم | [لینک این دیدگاه](#)

تنوع زیادی از چالش‌ها در کشور ما وجود دارد. برای شرکت‌هایی که نیاز به بازرگانی خارجی دارند، تخصیص ارز یا رفع تعهد ارزی، ثبت ارقام انبار در سامانه سازمان صمت و ... نمونه‌هایی کوچک از دریایی از الزاماتی هست که هر روز به شرکت‌ها تحمیل می‌شود.

اما شرکت‌ها در بازچرخانی سرمایه (Turn Over) که از شاخص‌های اساسی مالی و نمادی از موفقیت اقتصادی هربنگاه هست چالش دارند و در نتیجه سودآوری‌ای که مد نظر و مطلوب شرکت‌هاست محقق نمی‌شود.

پاسخ

علی گردان

۳ دیدگاه | ۷۹۴ روز همراه متمم | [لینک این دیدگاه](#)

استراتژی تحمیل می‌شود و از دل یک چالش بیرون می‌آید.

مثلاً یک مجموعه بزرگ در یک کشور با توجه وضع بدی که تولید دارد تصمیم می‌گیرد چند زیرمجموعه تولیدی خود را جمع کند و به سمت بازرگانی برود.

کامنت بعضی از دوستان به نظرم در مورد شناخت ذی‌نفع یا ذی‌نفع‌های اصلی (در سطحی بالاتر توجیه کردن آنها) هست که متوجه شدم اتفاقاً یکی از درس‌های متمم هم هست. یا بحث "مهم نبودن همه‌ی منابع" به نظرم ارتباطی به این درس ندارد یعنی من از این درس بهش نمی‌رسم.

پاسخ

شکوفایا (عضو ویژه)

۹۹ دیدگاه | ۱۰۳۷ روز همراه متمم | [لینک این دیدگاه](#)

به نظرم سوال مهم میتواند همان تصمیم برای رشد یا ثبات فعلی باشد هرچند در محیط درحال تغییر، ثبات برای طولانی مدت جوابگوی تغییرات نیست ولی برای افق زمانی کوتاه مدت میتوان برای مثال به ماندن در بازار فعلی و مثلاً افزایش فروش برای بهره بردن بیشتر از بازار، به جای توسعه محصول، توسعه بازار و یا هردو (طبق ماتریس آنسوف) فکر کرد.

پاسخ

مهدی محمدکریمی ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۲ درس)

۱۱۵ دیدگاه | ۲۴۷۶ روز همراه متمم | [لینک این دیدگاه](#)

پیام این درس برای من به ترتیب یادآور دو جمله های بسیار مهم زیر بود.

“اگر همه چیز مهم باشد یعنی هیچ چیز مهم نیست.”

“منابع به ذات خود بی ارزش اند و صرفاً بسته به مربوط بودن آن با اهداف است که به درستی قابل ارزیابی خواهند بود.”

سوال کلیدی اول: مشتری واقعی ما کیست؟ سهامدار؟ کارکنان؟ مصرف کنندگان نهایی؟

سوال کلیدی دوم: نیایدها یا خطوط قرمز استراتژیک و رفتاری ما، در کسب و کارمان کدامند؟

پاسخ

حسین قبادی

۸۴ دیدگاه | ۸۶۵ روز همراه متمم | [لینک این دیدگاه](#)

من فکر میکنم یکی از چالش ها یا سوالات بزرگ در کسب و کارها، مدیریت تغییرات بازار هستش، اینکه چگونه یک شرکت یا کسب و کار به سرعت به نیازهای مشتریان و روندهایی که در بازار هستش واکنش مناسبی نشون بده(سوال)

و (چالش) کسب و کارها در این زمینه تغییرات سریع فناوری و سلیقه های مصرف کنندگان است و کسب و کارها باید توانایی تطبیق و نوآوری مداوم رو داشته باشند که این امر نیازمند تحلیل داده ها، پیش بینی روند ها و انعطاف پذیری استراتژی ها است.

پاسخ

شایان کریمی ★ (عضو ویژه و ارزیاب ۳ درس)

۲۳۰ دیدگاه | ۱۸۸۹ روز همراه متمم | [لینک این دیدگاه](#)

میخواهیم یک دستگاه صنعتی را به صورت بومی تولید کنیم که پیش از این عمدتاً از چین وارد ایران میشده است:

- نمایندگی شرکت چینی را میگیریم و با واردات قطعات به صورت CKD آنها را در ایران اسمبل میکنیم. به این شکل در آینده میتوانیم به شکل سادهتری خودمان هم تبدیل به تولیدکننده شویم.

- در ابتدا با هدف تشکیل هسته اولیه سیستم بازاریابی و فروش (و نه کسب سود)، اقدام به سفارش گیری از مشتری و سپس واردات دستگاه به صورت SKD از چین میکنیم. در آینده گامهای بعدی را به منظور تولید داخلی برمیداریم.

- شروع کار ما کپی کردن از محصول چینی باشد. در قدم بعد پس از فروش موفق چندین نمونه و یافتن تامین‌کنندگان مناسب اقدام به کاهش هزینه‌ها کرده و همچنین با افزایش کیفیت محصول و خدمات بازار را تصرف میکنیم.
- ما کپی نمیکنیم! با تیم تخصصی که داریم خودمان از صفر اقدام به طراحی و تولید دستگاهی جدید با قابلیت‌های بهینه‌تر نسبت به دستگاه‌های خارجی میکنیم.

پاسخ

احسان س

۶۸ دیدگاه | ۱۱۷۱ روز همراه متمم | [لینک این دیدگاه](#)

آیا می‌توانید یک یا دو نمونه از سوال‌ها و چالش‌های بزرگ و کلان که در کسب و کار وجود دارد را بیان کنید؟ چالش‌هایی که اگر ابتدا پاسخ آن‌ها را مشخص کنید، مسیر یافتن پاسخ برای بسیاری از مسائل کوچک دیگر هموار خواهد شد.

چالش عدم شفافیت هدف.

خیلی از شرکتها با کلی اهداف و برنامه‌های جذاب به سراغ لانچ محصول و جذب و آموزش نیرو می‌روند اما پس از کلی هزینه و صرف وقت متوجه می‌شوند که مسیر را استباه برگزیده‌اند و نهایتاً تصمیم به تعدیل نیرو ویا حتی توقف تولید می‌نمایند.

پاسخ

مشاهده دیدگاههای بیشتر...

© ۱۳۹۲-۱۴۰۴ تمام حقوق این سایت به گروه متمم به سرپرستی محمدرضا شعبانعلی تعلق دارد.
متمم یک مجموعه فرهنگی است که با مجوز واحد فرهنگی دیجیتال (به شماره ۱۳۳۰۴) و نشر کتاب (مجوز ۱۶۲۸۱) فعالیت می‌کند.
نقل مطالب متمم به هر شیوه و با هر عنوان، تخلف محسوب شده و متخلفین بر اساس قوانین جاری کشور مورد پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.