

## تمرین شماره ۱۱ (مربوط به فصل نهم)

### استراتژی از منظر دینفعان

**هدف:** این جلسه تأثیر و ادعاهای گروه‌های دینفع مختلف را نشان می‌دهد. در تمرین‌هایی که در ادامه می‌آید، دینفعان را مشخص کنید و نشان دهید که چگونه منافع و قدرت دینفعان، بخشی از فرآیند استراتژی است.

دینفعان افراد و گروه‌هایی هستند که پتانسیل تأثیرگذاری بر عملکرد یک سازمان را دارند و تحت تأثیر استراتژی‌های شرکت قرار دارند. مفهوم سنتی تجارت اهمیت و نقش اساسی را برای منافع سرمایه‌گذاران و یا سهامداران قائل است. با این حال، مفهوم دینفعان یک فرمول جایگزین مفید برای درک چگونگی تأثیرگذاری سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد بیشمار از استراتژی‌های شرکت و عملکرد آن تأثیر می‌پذیرند و بر آن تأثیر می‌گذارند. نمونه دینفعان یک شرکت شامل مشتریان و البته سهامداران است. با این حال، کارمندان، طلبکاران، تأمین‌کنندگان، دولت‌ها و جامعه محلی نیز در این شرکت دینفع هستند. استارباکس، زنجیره فروشگاه قهوه مستقر در سیاتل، نمونه خوبی از یک شرکت است که دینفعان فراتر از سازمان را شناسایی می‌کند. سیاست "Starbucks Gives Back" بیان می‌کند که افراد «در تمام سطوح شرکت از اصل هدایت Starbucks حمایت می‌کنند تا در جوامع و محیط زیست ما نقش مثبتی داشته باشد».

رابطه یک سازمان با دینفعان آن می‌تواند به عنوان یکی از وابستگی‌های متقابل تلقی شود. مشتریان در ازای محصولات و خدمات، درآمد خود را در اختیار سازمان‌ها قرار می‌دهند. سهامداران سهام را خریداری می‌کنند و بدین ترتیب سرمایه را در ازای بازده سرمایه‌گذاری خود تأمین می‌کنند. کارمندان مهارت و نیروی کار را فراهم کرده و از درآمد، شرایط کاری خوب و رضایت شغلی برخوردار می‌شوند. طلبکاران وام می‌دهند و در عوض پرداخت‌های بهره را دریافت می‌کنند. تولیدکنندگان ورودی را تأمین می‌کنند و مبلغ ورودی را نیز دریافت می‌کنند. دولت‌ها، قوانین و مقرراتی را تنظیم می‌کنند که رقابت منصفانه را حفظ کرده و در عوض انتظار دارند که شرکت‌ها به این قوانین پایبند باشند. جامعه محلی زیرساخت‌ها را فراهم می‌کند و انتظار دارد که این سازمان از شهروندان با مسئولیت اجتماعی باشد.

اگرچه مدیران باید هنگام خلق استراتژی، تأثیر این روابط را در نظر بگیرند، یک سازمان همیشه نمی‌تواند مطالبات همه دینفعان خود را برآورده سازد. این به ویژه در مواردی اتفاق می‌افتد که اهداف گروه‌های مختلف در تضاد باشند. به عنوان مثال، جامعه محلی ممکن است درصدد سود برای علل محلی باشد. با این حال، سهامداران ممکن است انتظار داشته باشند سود سهام اضافی را دریافت کنند. از طرف دیگر، ممکن است کارکنان خواستار دستمزد بالاتری باشند، در حالی که مشتریان به دنبال قیمت پایین‌تری هستند.

به دلیل این تناقضات احتمالی، مدیران مجبور هستند که ذینفعان را شناسایی و اولویت بندی کنند. هدف نهایی، خلق استراتژی هایی است که ضمن حفظ روابط مثبت با ذینفعان، دستیابی به اهداف سازمان را تضمین کند.

## تمرین ۱

### موردکاوی سیگارهای الکترونیک

**دستورالعمل:** این موردکاوی را در خصوص سیگارهای الکترونیکی بخوانید، محصولی که سیگار کشیدن را شبیه سازی می کند. سپس فرم زیر را تکمیل کنید تا ارزیابی اولیه مورد سیگار الکترونیکی را انجام داده و تمرین تیمی را که در زیر آمده است انجام دهید.

از آنجا که کشیدن سیگار در مراکز و مناطق کمتر قابل قبول می شو، محصولی که در سال ۱۹۶۳ اختراع و در سال ۲۰۰۳ نیز توسعه یافت، محبوبیت بیشتری پیدا کرد. سیگارهای الکترونیکی برای اولین بار توسط هربرت گیلبرت در سال ۱۹۶۳ اختراع و در سال ۱۹۶۵ ثبت شد. سیگارهایی که نیکوتین را تحویل می دهند، بدون مواد مضر موجود در دود سیگار. چهار دهه بعد، هون لیک، یک داروساز چینی، سیستم تحویل نیکوتین الکترونیکی باتری را توسعه داده و در چین شرکتی به نام Ruyan تشکیل داد که به معنای «مانند دود» است. او برای اولین بار در سال ۲۰۰۳ محصول را در چین ثبت کرد. ثبت اختراع بین المللی برای محصول سیگارهای الکترونیکی که او در سال ۲۰۰۷ شروع به تولید کرد. سیگارهای الکترونیکی دارای یک کارتریج هستند که حاوی یک حامل تولید رطوبت مانند پروپیلن گلیکول است که اغلب در محلول نیکوتین دارد اما دخانیات ندارد. هنگامی که کارتریج درون لوله ای قرار می گیرد که کاربر از آن استنشاق می کند، عنصر گرمایش باتری باعث می شود که در کارتریج غبار ایجاد شود. کاربر تنفس کرده و "vapes" را روی بخار می آورد، سیگار را به دهان آورده و بسته به مارک، نیکوتین مختلفی پیدا می کند. نیکوتین که دارویی با فواید آن محسوب می شود، مشابه ادعاهای مربوط به فواید کافئین است، توسط محققان و افراد سیگاری به کاهش اضطراب و استرس، زمان واکنش سریعتر و بهبود غلظت مرتبط است.

با توجه به مراکز کنترل و پیشگیری از بیماری، تعداد آمریکایی هایی که از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۰ سیگار الکترونیکی را امتحان می کنند، چهار برابر شده است. فروش سالانه کالایی که پنج سال پیش از چین وارد شده بود، بین ۲۵۰ تا ۵۰۰ میلیون دلار افزایش یافت. اگرچه فروش افزایش یافته است، اما آنها هنوز تنها بخشی از بازار دخانیات ۱۰۰ میلیارد دلاری ایالات متحده هستند. هم اکنون صدها شرکت در حال فروش سیگار الکترونیکی هستند که بخش هایی از این محصول فقط از چهار کارخانه در چین می آید. یکی از بزرگترین شرکت های تولید کننده سیگار الکترونیکی Blu Cigs است که در سال ۲۰۰۸ تأسیس شد. این گزارش از فروش ۱۲،۵ میلیون دلار در سال ۲۰۱۰ و بیش از ۳۰ میلیون دلار در سال ۲۰۱۱ حکایت دارد.

همچنین، V2 Cigs که محصول خود را در تعطیلات به فروش می رساند، گزارش داد که درآمد ناخالص هر ماه در طول سال ۲۰۱۱ ۲۰٪ رشد داشته است.

بسیاری از برندها از طریق اینترنت فروخته می شوند ، اگرچه به طور فزاینده ای می توان در خرده فروشان مانند Walgreens و Walmart آن ها را یافت. هزینه سیگار الکترونیکی نیمی از سیگارهای سنتی است، زیرا آنها مانند سیگارهای سنتی مالیات نمی دهند.

## اثرات سلامتی

در بیشتر موارد، تاکنون اثرات سلامتی سیگار الکترونیکی ناشناخته است. تا سال ۲۰۰۸، سازمان بهداشت جهانی (WHO) گزارش داد که هیچ مطالعه ای دقیق و مورد اتکایی در خصوص کارآیی این سیگارها صورت نگرفته است که نشان دهد این محصول بی خطر بوده و یک روش مؤثر از جایگزینی نیکوتین است. تا زمان انجام چنین مطالعاتی، سازمان بهداشت جهانی توصیه کرد که این محصول را یک روش مناسب برای جایگزینی نیکوتین نمی داند. در سال ۲۰۰۹ ، سازمان غذا و داروی ایالات متحده (FDA) ، بخش تجزیه و تحلیل دارویی، ۱۹ نوع کارتریج الکترونیکی سیگار تولید شده توسط دو شرکت NJoy و Smoking Everywhere را آزمایش کرد. دی اتیلن گلیکول که سمی است، در یکی از کارتریج های سیگار کشیدن در همه جا مشاهده شد. و اثری از نیتروسامین های مخصوص توتون و تنباکو (عوامل شناخته شده سرطان زا) در همه کارتریج های موجود از یک برند و دو کارتریج از مارک دیگر یافت شد. در ژوئیه سال ۲۰۰۹ ، FDA با صدور بیانیه مطبوعاتی، مردم را از استفاده از سیگارهای الکترونیکی دلسرد کرد. با این حال، انجمن سیگار الکترونیکی اعلام کرد که آزمایش FDA برای دستیابی به نتیجه گیری معتبر، بسیار محدود است. علاوه بر این، روش های FDA در ژورنال کاهش آسیب و ژورنال بهداشت عمومی مورد انتقاد و گزارش قرار گرفتند. کارشناسان تحقیق خاطرنشان کردند که میزان سمیت کشف شده توسط FDA بسیار بعید به نظر می رسد که هیچ اهمیتی برای کاربران داشته باشد زیرا مواد شیمیایی مضر به طور بالقوه در سطح غلظت یک میلیون بار کمتر از آنچه مربوط به سلامتی انسان است اندازه گیری شد. انجمن پزشکان بهداشت عمومی آمریکا، از آوریل ۲۰۱۰، فروش سیگار الکترونیکی به بزرگسالان را پشتیبانی کرد، زیرا امکان نجات جان چهار تا هشت میلیون سیگاری فعلی آمریکایی وجود دارد که در غیر این صورت در اثر بیماری های مربوط به دخانیات جان خود را از دست می دهند. علاوه بر این، یک مطالعه دانشکده بهداشت عمومی دانشگاه بوستون در سال ۲۰۱۰ نشان داد که سیگارهای الکترونیکی بسیار ایمن تر از سیگارهای تنباکو و به همان اندازه ناسالم با جایگزین های معمولی نیکوتین، مانند صمغ نیکوتین و لکه ها هستند. گرچه محققان گفتند که مطالعات بیشتری مورد نیاز است، اما در صورت وجود تعداد کمی از مواد شیمیایی که در سیگارهای الکترونیکی شناسایی شده اند، عوامل سرطان زا تا ۱۰۰۰ برابر کمتر از سیگارهای معمولی بودند.

## دسته بندی سیگارهای الکترونیکی

FDA سیگارهای الکترونیکی را به عنوان دستگاه های تحویل دارو طبقه بندی کرد و اظهار داشت که آنها قبل از واردات و فروش در ایالات متحده تحت قانون فدرال مواد غذایی، دارویی و آرایشی (FDCA) قرار دارند. یعنی با این طبقه بندی، FDA فروش محصول را متوقف می کند تا اینکه ایمنی آن در آزمایشات بالینی نشان داده شود. این طبقه بندی در ژانویه سال ۲۰۱۰ توسط قاضی دادگاه منطقه ای فدرال لئون به چالش کشیده شد و منتفی شد. اگرچه FDA این حکم را تجدید نظر کرد و اظهار داشت که سیگارهای الکترونیکی محصولات دخانیات نیستند و باید به عنوان دارو، وسیله یا محصول ترکیبی (که مقررات را تحت FDCA قرار می دهد) تحت نظارت باشند، اما دادگاه تجدید نظر به اتفاق آرا تصریح کرد که FDA فقط می تواند سیگارهای الکترونیکی به عنوان محصولات دخانی طبقه بندی کند. تولید کنندگان سیگار الکترونیکی با موفقیت ثابت کردند که محصولات آنها به افراد سیگاری و نه به کسانی که به دنبال ترک هستند عرضه می شود. در ژانویه سال ۲۰۱۱، دادگاه تجدیدنظر ولسوالی کلمبیا از بررسی این تصمیم خودداری کرد و این محصولات به عنوان دستگاه های پزشکی طبقه بندی نمی شوند.

## جذب جوانان

گروه های ضد سیگار استدلال می کنند که توزیع سیگارهای الکترونیکی نه تنها به دلیل اثرات مضر سلامتی، بلکه به دلیل اینکه این محصولات احتمالاً جوانان را به خود جذب می کنند خصوصاً از آنجا که تولید کنندگان طیف گسترده ای از مواد تشکیل دهنده را برای طعم های مختلف ترکیب می کنند، خطرناک است. به عنوان مثال، برخی از شرکت ها گزینه ای از طعم دهنده ها، مانند نعناع، شکلات، گیلاس و پیلا کلادا را برای نامگذاری چند مورد استفاده می کنند. این طعم ها، به گفته گروه های ضد سیگار، جوانان زیر سن را ترغیب می کند تا محصول را امتحان کرده و به نیکوتین معتاد شوند.

## و اکنون

دینفعان مختلف موافق هستند که سیگارهای الکترونیکی باید با دقت بیشتری مورد مطالعه قرار گیرند، تابع مقررات سختگیرانه تر و کنترل کیفیت باشند و فروش آن به خردسالان ممنوع شود. با این حال، برای بسیاری از گروه هایی که می خواهند فروش سیگار الکترونیکی را ممنوع اعلام کنند، کسانی هستند که مزیت سیستم تحویل نیکوتین را می بینند.

## موردکاوی سیگار الکترونیکی: ارزیابی

دینفعان مربوط به پرونده سیگار الکترونیکی را مشخص کنید. آنها را با توجه به سطح تأثیری که اعمال می کنند، لیست کنید، ابتدا گروه دینفع را با بالاترین سطح تأثیر نشان دهید، سپس دینفع با بالاترین

سطح نفوذ بعدی و غیره. آخرین ذینفع باید یکی از کمترین میزان نفوذ باشد. در کنار هر یک، به طور خلاصه دلایل رتبه بندی خود را توضیح دهید.

لیست ذینفعان	توضیح مختصر در خصوص تاثیر و قدرت آنان

### فعالیت تیمی

فرض کنید شما شرکتی هستید که سیگارهای الکترونیکی تولید می کنید. برای مقابله با هر گروه ذینفع که قبلاً ذکر شد، یک استراتژی را مشخص کنید.

لیست ذینفعان	استراتژی

## ایفای نقش علایق و قدرت‌های ذینفعان Global Chemical

**درستور/عمل:** این موردکاوی را در خصوص Global Chemical Corporation بخوانید، یک شرکت ساختگی که با وضعیتی روبرو شده است که ترکیبی از بسیاری از سناریوهای واقعی است. سپس فرم زیر را تکمیل کنید تا یک ارزیابی از پرونده Global Chemical تهیه شود.

### Global Chemical Corporation

چند سال پیش، یک گروه از شهروندان محیط زیست از کنتاکی از خطرات سلامتی که ادعا می شود از پایین دست کارخانه پردازش Global Chemical در مرزهای ایالتی در اشتون، غرب ویرجینیا حمل شده‌اند، شکایت کردند. چندین شهر کوچک در امتداد رودخانه در کنتاکی تحت تأثیر آلودگی قرار گرفته‌اند. این گروه محیط زیست متخصصان بهداشت را برای حمایت از ادعاهای خود مبنی بر اینکه آلاینده های رودخانه باعث ایجاد مشکلات جدی در سلامت در این شهرها شده‌اند، آوردند. یک مطالعه مستقل که توسط ایالت ویرجینیا غربی انجام شده است نتیجه گرفته که در حالی که ساکنان این شهرها در مقادیر بالاتر از حد معمول تعدادی از انواع سرطان ها را تجربه کرده‌اند، «هیچ ارتباط قابل قبولی بین این بیماری ها و مواد شیمیایی موجود در Global Chemical وجود ندارد.» حال با وجود این عدم اثبات، به نظر می رسد که هیئت مدیره Global Chemical در جلسه بعدی خود اتهامات مربوط به این تسهیلات را بررسی خواهد کرد. به عنوان بخشی از مطالبی که برای اعضا به هیئت مدیره ارسال می شود مدیرعامل می خواهد توصیه هایی را در مورد اقدامات لازم برای حل این مشکل درج کند. سیستم فیلتر برای به روزرسانی بسیار قدیمی است و قرار دادن سیستم جدید میلیون ها دلار هزینه دارد و کارخانه را برای ماه ها بسته می شود. برخی از اعضای هیئت مدیره فکر می کنند ساختن یک کارخانه جدید در جایی دیگر (شاید در خارج از کشور ، جایی که قوانین زیست محیطی آنقدر سختگیرانه نیست) از ساختن یک سیستم کاملاً جدید فیلتر در چنین تأسیسات قدیمی منطقی تر خواهد بود. واقعیت این است که تقریباً نیمی از کارگران این جامعه در Global Chemical کار می کنند. بسته شدن این کارخانه حتی برای چند ماه نه تنها باعث مشکلات اقتصادی شدید خواهد شد بلکه وجود بسیاری از مشاغل محلی را نیز تهدید می کند. قابل درک است که اتحادیه ها کاملاً با هرگونه اقداماتی که ممکن است اعضای آنها را آزار دهد مخالف هستند، به ویژه که هیچ یک از اتهامات مربوط به آلودگی اثبات نشده است. گروه محیط زیست شهروندان از کنتاکی تهدید می کنند با یک برنامه ۶۰ دقیقه ای که قصد دارد افشای اوضاع در تلویزیون ملی باشد، همکاری کنند. اگر به آن نقطه برسد، ممکن است مهم نباشد که هیچ مدرکی مبنی بر وجود مواد شیمیایی موجود در Global Chemical که باعث بیماری های موجود در شهرهای کنتاکی نشده است.

## سوالات

۱- پس از مطالعه موردکاوی فوق، شرکت Global Chemical چه استراتژی را باید دنبال کند و چرا؟

۲- ذینفعان شرکت Global Chemical را مشخص کنید. آنها را با توجه به میزان نفوذی که بر شرکت اعمال می کنند، لیست کنید و ابتدا ذینفع را با بالاترین سطح نفوذ نشان دهید، سپس ذینفع با بالاترین سطح نفوذ بعدی و غیره. آخرین ذینفع در لیست باید کسی باشد که کمترین میزان نفوذ را داشته باشد. در کنار هر یک، به طور خلاصه دلایل رتبه بندی خود را توضیح دهید.

لیست ذینفعان	توضیح مختصر در خصوص تاثیر و قدرت آنان