

نظریه‌های تجزیه و تحلیل سازمانی

- ✓ نظریه منبع محور سازمان
- ✓ نظریه فعالیت محور سازمان

نظریه منبع محور سازمان (ادامه)

- نظریه منبع محور سازمان متکی بر دو نکته کلیدی است:
 1. منابع، تعیین کننده کارایی سازمان هستند
 2. منابع باید کمیاب، ارزشمند، و غیر قابل جایگزینی توسط سایر منابع باشند.
- هنگامیکه مورد دوم رخ دهد مزیت رقابتی ایجاد می شود.
- کارایی سازمان اساساً به داشتن مزیت رقابتی پایدار متمایز بستگی دارد که با مالکیت منابع خاص سازمان ایجاد می شود.

منابع فناوری اطلاعات سازمان را می توان بر اساس سه نوع فرایند تقسیم کرد:

آیا یک مربی فوتبال اول بازیکن جذب می کند و آنها را به سطح مهارت فردی مناسبی می رساند و سپس در مورد سبک بازی تصمیم می گیرد (Inside-out)؟ یا سبک بازی را تعیین میکند و متناسب با آن سبک، بازیکن جذب و تربیت می کند (outside-in)؟ یا هر دو (Spanning)؟

← **Inside-out**: منابع در داخل سازمان و در پاسخ به نیازمندی ها و فرصت های بازار ایجاد می شوند و داخل سازمان متمرکز می شوند. این منابع شامل زیرساخت سیستم اطلاعاتی، مهارت های فنی، سیستم اطلاعاتی، توسعه سیستم اطلاعاتی و عملیات سیستم اطلاعاتی مقرون به صرفه هستند.

← **Outside-in**: با تاکید بر نیازمندی های پیش بینی شده بازار، ایجاد روابط بادوام با مشتریان و درک رقبا دارد. این منابع روی مدیریت روابط خارجی (برای توانایی سازمان در مدیریت ارتباط بین کارکرد فناوری اطلاعات و ذینفعان خارج از سازمان است) و پاسخگویی به بازار (برای توانایی سازمان در شناسایی تغییرات بازار و پاسخگویی انعطاف پذیر و سریع به آنها) تأکید دارد.

← **Spanning**: باید هم تحلیل داخل سازمان و هم تحلیل خارج سازمان توأمان مورد تأکید باشد.

4

نظریه فعالیت محور سازمان

سازمان، مجموعه ای از فعالیت ها است (برخلاف نظریه منبع محور که سازمان را مجموعه ای از منابع می داند).

در این نظریه، ارزش سازمان و مزیت رقابتی سازمان به جریان منابع در فعالیتهای است (اما در نظریه منبع محور، در اختیار داشتن منابع ارزشمند و منحصر به فرد مزیت رقابتی محسوب می شوند)

با پیکربندی مناسب فعالیتهای می توان ارزش خلق کرد و می توان منابع لازم را از بازار تهیه نمود.

5

برخی روشهای تحلیل استراتژیک کسب و کار

- تحلیل محیطی PEST
- نیروهای رقابتی پورتر
- SWOT
- تحلیل سبد محصولات

6



به عبارتی مدیریت استراتژیک (راهبردی) شامل:

- ▶ شناخت فرصتها و تهدیدات،
- ▶ ایجاد عوامل برای بالفعل شدن بیشترین منفعتهای بالقوه (که در فرصتها وجود دارد)
- ▶ ایجاد عوامل برای بالفعل نشدن ضررها (که در تهدیدها وجود دارد) یا کمینه شدن آنها

شناخت محیط

دو محیط برای سازمان تعریف می گردد: محیط دور و محیط نزدیک
 - محیط دور (کلان): با تحلیل PEST می توان مهمترین ابعاد محیط دور را بررسی کرد:

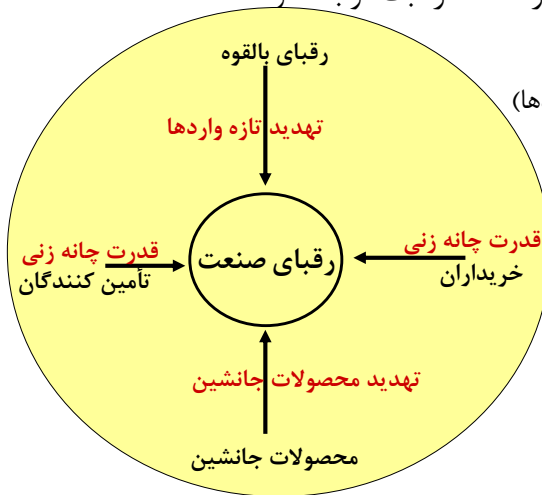
- **Political** یا سیاسی: مثل قانون کار، قانون تجارت، تعرفه ها، حق امتیازها و مقررات، روابط خارجی کشور، قدرت گروه های سیاسی مختلف و روند تغییرات آن، چگونگی ثبات دولت ...
- **Economic** یا اقتصادی: درآمد اقشار جامعه، جهت گیری اقتصادی دولت، برنامه های توسعه اقتصادی، ...
- **Social** یا اجتماعی: جمعیت شناسی (سن، پراکندگی، شهری /روستایی، ...)، سواد و تحصیلات، سلیقه و عادات مصرف، ...
- **Technological** یا فناورانه: سطح فناوری در جامعه و روند آن

Alireza Mansouri

8

نیروهای رقابتی پورتر (Porter):

- برای تحلیل محیط نزدیک (محیط صنعت)
- طبق این مدل باید به پنج نیرو در صحنه رقابت توجه شود:



1. رقابت میان رقبای موجود
2. تهدید رقبای بالقوه (فشار تازه واردها)
3. تهدید محصولات جانشین
4. قدرت چانه زنی خریداران
5. قدرت چانه زنی تأمین کنندگان

9

1. رقابت میان رقبای موجود: تعداد رقبا و یکسان یا شبیه بودن توانایی آنها، رشد تقاضا در بازار (اگر زیاد باشد، رقبا کمتر به فکر گرفتن سهم یکدیگر هستند)، تفاوت در محصولات رقبا، هزینه خروج در مقایسه با رقابت، رضایت رقبا در سهم بازار
2. تهدید رقبای بالقوه (فشار تازه واردین): رقبای جدید با ورود خود به صحنه رقابت، ظرفیت‌های جدیدی ایجاد نموده و علاقه به کسب سهم بازار دارند. بطور کلی این نیرو شامل عواملی است که امکان وارد شدن رقبای جدید به عرصه رقابت در صنعت را تسهیل نموده و یا بالعکس آنرا مشکل می‌سازد. در چنین شرایطی اگر مانع ورود زیاد باشد، تازه واردین فشار زیادی را باید از سوی رقبای تثبیت شده خود تحمل نمایند
3. تهدید محصولات جانشین: کالاهایی که می‌توانند به جای کالاهای موجود در بازار مطرح شوند. با توجه به پیشرفت و توسعه فناوری، ممکن است محصولات جدید با کارایی و مطلوبیت بهتر یا قیمت ارزانتر جایگزین محصولات موجود شوند

4. قدرت چانه زنی خریداران: یک گروه خریدار ممکن است از قدرت برخوردار باشد و سودهای بالقوه شرکت‌های فعال در صنعت را با چانه‌زنی کاهش دهد. مشتریان در وضعیت‌های زیر دارای قدرت می‌شوند:

- متمرکز باشند یا حجم زیادی از محصولات شرکت را بخرد.
- با هزینه پایین‌تر بتوانند از رقبای دیگر خرید کنند.
- قابلیت لازم را برای خرید از چند فروشنده بجای یکی داشته باشند.
- محصول، استاندارد باشد (و به راحتی بتوان فروشنده/ارائه‌کننده دیگری پیدا کرد).
- قادر به ساخت محصول مورد نیاز باشند.
- محصول فروشنده نقش مهمی در کیفیت محصول خریدار نداشته باشد.
- اطلاعات کافی در اختیار داشته باشند.

5. قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان: تأمین‌کنندگان، مواد، قطعات، ماشین‌آلات،

تکنولوژی، نیروی انسانی و غیره را برای صنعت مورد نظر تأمین می‌کنند. یک گروه از تأمین‌کنندگان، زمانی از قدرت برخوردار خواهند بود که:

- متمرکز باشند.
- محصول عرضه‌کننده، داده مهمی در کسب و کار خریدار باشد.
- انتقال از یک تأمین‌کننده به تأمین‌کننده دیگر برای خریدار مشکل و یا پرهزینه باشد.
- محصولاتشان معتبر و رشد تقاضا برای آنها زیاد باشد.
- مجبور به رقابت با محصولات جانشین محصولات خود نباشد.
- خریداران مشتریان مهمی برای آنها نباشند.

تحلیل SWOT

یک ابزار تحلیلی برای بررسی وضعیت فعلی و آینده سازمان است که روی موارد زیر متمرکز است:

- نقاط قوت (Strengths)
- نقاط ضعف (Weaknesses)
- فرصتها (Opportunities)
- تهدیدها (Threats)

نقاط قوت و ضعف روی عوامل داخلی سازمان نسبت به هدف و فرصتها و تهدیدها روی عوامل خارج از سازمان نسبت به هدف مورد بررسی تمرکز دارند.

با این تحلیل، نیازهای به تغییر در کسب و کار مشخص می‌شود. شرکت باید به منظور بهره‌مندی از فرصتهای آینده و دوری از تهدیدهای آینده، تغییراتی انجام دهد. همچنین باید برای بکارگیری نقاط قوت خود و رفع نقاط ضعف خود تغییراتی انجام دهد.

عوامل بیرونی	عوامل درونی
فرصتها (Opportunities): - رشد بازار - خدمات تکمیلی - جهانی شدن	نقاط قوت (Strengths): - شبکه توزیع - دانش - اعتبار
تهدیدها (Threats): - رقبای جدید - فناوری جدید - تولیدکنندگان کم هزینه	نقاط ضعف (Weaknesses): - مدیریت - هزینه ها - زیرساخت

• در مثال بالا شرکت باید:

- از دانش، اعتبار، و شبکه توزیع مناسبی که در اختیار دارد بیشتر استفاده کند
- مدیریت را بهبود بخشد، هزینه ها را کم کند، و زیرساخت را بهتر کند
- روش هایی برای مشارکت در رشد بازار پیدا کند
- خدمات تکمیلی توسعه دهد
- فعالیت های بازاریابی در سایر کشورها را توسعه دهد
- موانعی برای ورود رقبای جدید ایجاد کند
- فناوری جدید را بیاموزد و معرفی نماید
- با روال های کم هزینه، هزینه ها را کاهش دهد

14

دسته بندی راهبردها بر اساس تحلیل SWOT

نقاط قوت (S)	نقاط ضعف (W)
SO راهبردهای استفاده از نقاط قوت برای بهره گیری از فرصت ها	WO راهبردهای رسیدگی به نقاط ضعف برای استفاده از فرصت ها در کاهش نقاط ضعف
ST راهبردهای استفاده از نقاط قوت برای رفع یا کاهش آسیب پذیری در برابر تهدیدها	WT راهبردهای رسیدگی به نقاط ضعف برای رفع یا کاهش آسیب پذیری در برابر تهدیدها

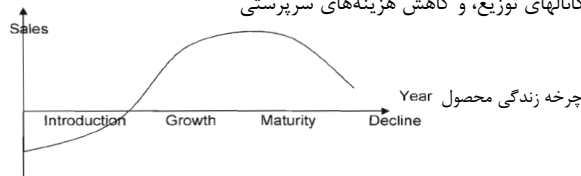
فرصتها (O)

تهدیدها (T)

15

تحلیل سبد محصولات (Product Portfolio Analysis)

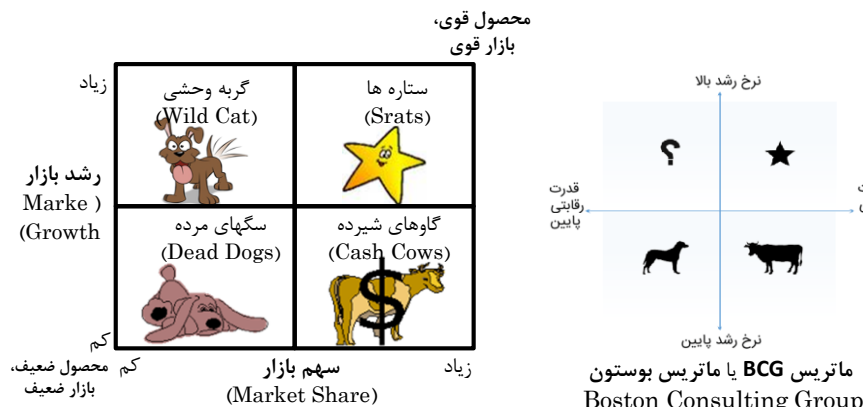
- ارتباط موقعیت رقابتی سازمان و محصولات آن
- چهار مرحله در چرخه زندگی هر محصول وجود دارد
- 1. معرفی (Introduction): محصول جدید است و در اولین مراحل تجربه و پذیرش از طرف استفاده‌کنندگان است. فناوری اطلاعات می‌تواند برای پشتیبانی مشخصات محصول، نیازمندی‌های مشتریان، فرآیند طراحی، تحقیق در بازار و پیش‌بینی بازار، برنامه‌ریزی تدارکات، و تخمین هزینه استفاده شود
- 2. رشد (Growth): سرعت فروش زیاد می‌شود و از فناوری اطلاعات می‌توان برای پشتیبانی از بهبود محصول، خدمات به مشتریان، توسعه و بکارگیری ظرفیتها، کانالهای توزیع جدید، نظارت بر قیمت و سود، شناخت وضعیت رقبا استفاده کرد
- 3. بلوغ (Maturity): فروش در حد بالایی باقی می‌ماند اما افزایشی ندارد. فناوری اطلاعات می‌تواند استفاده شود برای تنوع محصولات، دسته‌بندی مشتریان، کاهش هزینه محصول، کنترل موجودی، انعطاف در قیمتها، هدف‌گذاری روی رقبا خاص
- 4. تنزل (Decline): رقابت، جایگزینی محصول جدید، یا سایر عوامل باعث کاهش فروش می‌شوند. فناوری اطلاعات می‌تواند استفاده شود برای پشتیبانی سطح موجودی، پیش‌بینی فروش، مقاطعه کاری، تخصیص ظرفیتها برای سایر کاربردها، بهینه‌سازی کانالهای توزیع، و کاهش هزینه‌های سرپرستی



16

تحلیل سبد محصولات (ادامه)

- وضعیت محصول از نظر سهم فعلی بازار و رشد آن در آینده توسط یک ماتریس نشان داده می‌شود.
- یک محصول موفق از ابتدای معرفی شدن در بازار، می‌تواند مسیری در جهت عقربه‌های ساعت در این ماتریس طی می‌کند.



تحلیل سبد محصولات (ادامه)

- چهار ناحیه در ماتریس (چهار نوع محصول/بازار)
 - **گاوهای شیرده (Cash Cows):** محصولات این دسته برای سازمان سود و درآمد بالایی دارند و بازار آنها رشد چندانی ندارد. معمولاً کوتاه مدت هستند و مدیران سعی می کنند سود بیشتری از این محصولات به دست آورند و زمان آنها را بیشتر کنند. از فناوری اطلاعات برای کنترل محیط کسب و کار استفاده می شود.
 - **ستاره ها (Stars):** این دسته از محصولات، آنهایی هستند که فعلاً درآمد بالایی برای سازمان دارند و انتظار می رود که در آینده نیز همچنان درآمدزا باشند. سازمانها می خواهند فرصتهای افزایش سود از این محصولات را استفاده کنند. از فناوری اطلاعات برای تمرکز روی مشتریان (شناسایی آنها و نیازهایشان) استفاده می شود.
 - **سگهای مرده (Dead Dogs):** این دسته از محصولات فعلاً سودآوری یا درآمدزایی کمی دارند (یا ندارند) و انتظار نمی رود که وضعیت تغییر کند. این محصولات باید برچیده شوند.
 - **گربه های وحشی (Wild Cats):** این دسته از محصولات، آنهایی هستند که فعلاً درآمدزایی کمی دارند (یا ندارند)، اما امید است که در آینده به درآمدزایی خوبی برسند.

18

پایان

19