

باسمه تعالی

گروه مشاوران مدیریت نقشه راه جامع

TOTAL ROADMAP MANAGEMENT CONSULTING GROUP (TRMCG)

« مطالب علمی »

حوزه بررسی: نظریات سازمان و مدیریت

تحلیل و پیش بینی محیط کلان سازمان

نوع ویرایش: نهایی، قابل استناد

کد شناسایی: TRMCG.EX ENV.ANALYSIS.VFS

زمان تهیه: تابستان ۱۳۹۲

فهرست مطالب

۱- مقدمه.....	۳
۲- مفهوم و روش.....	۳
۳- جایگاه و اهمیت.....	۸
۴- ابعاد تحلیل محیط کلان.....	۸
منابع و مآخذ.....	۱۱

عنوان مبحث

تحلیل ویش بینی محیط کلان

۱- مقدمه

تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان‌ها و شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک چهارگانه - شامل فرصت‌ها و تهدیدات محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان‌ها - یکی از ارکان اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک و نخستین گام جهت تدوین استراتژی‌ها می‌باشد (علی احمدی و دیگران، ۱۳۸۳).

مقصود از «فرصت‌ها و تهدیدات خارجی»^۱، رویدادها و روندهای موجود در محیط خارجی سازمان است که می‌توانند در آینده به میزان زیادی به سازمان منفعت یا زیان برسانند. فرصت‌ها و تهدیدها، خارج از کنترل یک سازمان بوده و از این رو به عوامل خارجی یا برون‌سازمانی تعبیر می‌شوند (دیوید، ۱۳۸۶).

از سویی دیگر «نقاط قوت و ضعف داخلی»^۲ در زمره فعالیت‌های درون‌سازمانی و قابل کنترل قرار گرفته و ممکن است سازمان آن‌ها را به شکلی ضعیف و یا به نحوی مطلوب و ایده‌آل انجام داده و مدیریت نماید (همان منبع).

۲- مفهوم و روش

۲-۱- مفهوم و تعریف

این الگو بر مبنای تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک استوار گردیده است و چهارچوبی از عوامل کلان محیطی را که در ارزیابی محیطی به کار می‌روند به تصویر می‌کشد و در حوزه تحقیقات بازار چشم اندازی مشخص از عوامل کلان محیطی که یک شرکت باید مد نظر قرار دهد را ارائه می‌نماید. این تحلیل ابزاری سودمند برای شناخت در زمینه رشد یا افول بازار، موقعیت کسب و کار، ظرفیت‌ها و مدیریت عملیات می‌باشد.

اصطلاح PEST که ابتدا ETPS خوانده می‌شد، اولین بار توسط فرانیس جی. آگولار در سال ۱۹۶۷ در اثر "ارزیابی محیط کسب و کار" مورد استفاده قرار گرفت. وی عنوان داشت، ETPS تلخیصی از چهار حوزه‌ای است که در طبقه‌بندی خود از محیط کسب و کار مورد استفاده قرار داده است.

^۱ External Factors: Opportunities and Threats

^۲ Internal Factors: Strengths and Weaknesses

با در نظر گرفتن موضوع تحلیل، ابزار PEST می‌تواند برای تحلیل بخشهای تجاری، صنایع، بازارهای خاص یا کل اقتصاد به کار رود. بنابراین، تحلیل مذکور خلاصه‌ای از نیروهای محرک در محیط کلان را به تصویر می‌کشد. این تحلیل محرک‌هایی که بیشترین اهمیت را در گذشته داشته‌اند شناسایی می‌نماید تا چه اندازه‌ای ممکن است تغییر نمایند و این چگونه بر سازمان یا کل صنعت اثر گذار خواهد بود. بسته به هدف تحلیل، ایجاد تمایز بین موقعیت کنونی و تغییرات بالقوه آینده می‌تواند مفید باشد.

به منظور حصول به نتایج معنی دار کافی نیست که این تحلیل را به عنوان فهرستی از محرک‌ها شناسایی کنیم. بهتر است که نقطه عزیمتی برای تحلیل آینده محیط بیرونی ایجاد نماییم. امکان پذیر است که محرک‌های مختلف بیرونی را که عامل تغییرات هستند به کمک ابزار PEST شناسایی نماییم.

اینها چنان محرک‌هایی هستند که با تمام احتمالات کلی ساختارهای صنعت یا بازار را تحت تاثیر قرار داده و آن را تغییر می‌دهند. برای مثال، ترکیب عوامل مقررات زدایی از موانع تجاری، رشد تکنولوژی ارتباطات، افزایش فشار رقابتی بر بازارهای منطقه‌ای و همگرایی ترجیحات مصرف کننده گان احتمالا محرک‌هایی باشند برای رشد جهانی سازی.

برای اغلب موقعیت‌ها، الگوی اولیه تحلیل Pest به طرز قابل استدلالی عوامل اضافی را در قالب چهار بخش اصلی اولیه پوشش می‌دهد. برای نمونه عوامل اکولوژیکی یا محیطی می‌توانند بسته به تاثیرشان در قالب هر یک یا تمامی چهار فصل اصلی قرار گیرند. عوامل قانون گذاری به طور طبیعی تحت پوشش سرفصل سیاسی قرار می‌گیرند، از آنجاییکه آنها عموماً از لحاظ سیاسی، محرک خواهند بود.

عوامل جمعیتی معمولاً جنبه‌ای از مسایل اجتماعی بزرگتر هستند. تحلیل صنعت به طرز موثری تحت سرفصل اقتصادی قرار می‌گیرد. ملاحظات اخلاقی بسته به دورنما و تاثیرشان در حوزه‌های اجتماعی یا سیاسی قرار می‌گیرند. بنابراین ما غالباً می‌توانیم عوامل اضافی را به عنوان یک زیربخش یا دورنماهایی درون چهاربخش اصلی مشاهده نماییم.

موضوع تحلیل باید تعریف روشنی از بازاری مورد نظر بوده که می‌تواند شامل هریک از موارد ذیل باشد:

✚ شرکتی که در جستجوی بازار خویش است

✚ محصولی که در جستجوی بازار خویش است

✚ یک علامت تجاری در ارتباط با بازارش

✚ یک واحد تجاری منطقه‌ای

یک گزینه استراتژیک مانند ورود به یک بازار جدید یا تولید یک محصول جدید

یک سودآوری بالقوه

یک شراکت بالقوه

یک فرصت سرمایه گذاری

۲-۲-۲ روش تحلیل محیط

هدف از بررسی عوامل خارجی این است که از فرصتهایی که می توان از آنها بهره برداری کرد و تهدیداتی که می توان از آنها احتراز نمود یک فهرست نهایی تهیه شود. همانگونه که از مفهوم واژه نهایی استنباط می شود، بررسی عوامل خارجی با این هدف انجام نمی شود که فهرست کاملی از هر عاملی که می تواند بر سازمان اثر بگذارد، تهیه شود؛ بلکه هدف شناسایی متغیرهای اصلی است که شرکت باید در برابر آنها واکنش عملی نشان دهد (توان نشان دادن چنین واکنشی را دارد).

از اینرو پیش بینی وضعیت آینده، نقشی اساسی در اتخاذ تصمیمات استراتژیک سازمان دارد. این پیش بینی بصورت گسترده ای تابع تجزیه و تحلیل عوامل محیطی سازمان در آینده است. در این بخش محیط سازمان به دو سطح کلی تقسیم می شود:

عوامل (متغیرهای) کلی محیطی (شرایط کلی جامعه)

عوامل (متغیرهای) محیط صنعت (فعالیت مربوط به سازمان)

۲-۲-۱ عوامل کلی محیطی

محیط کلی از مجموعه ای از نیروهای تشکیل می شود که فراتر و معمولاً قطع نظر از وضعیت عملیاتی موسسات، پدید می آیند به همین دلیل گاهی آنها محیط دوردست نیز گویند. این نیروها عبارتند از سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیکی. این نیروها، فرصتها و تهدیدات، محدودیتهایی برای موسسه ایجاد می نمایند، در حالیکه موسسه به ندرت می تواند تاثیر متقابل بر آنها داشته باشد (پیرس و رابینسون، ۱۳۷۷، ص ۱۰۴).

در زیر به توضیحی مختصر در مورد هریک از این نیروها می پردازیم::

۲-۲-۲ ملاحظات اقتصادی

ملاحظات اقتصادی به ماهیت و جهت اقتصادی که موسسه در آن فعالیت دارد باز می گردد. در سطح ملی و بین المللی، موسسه باید در دسترس بودن اعتبار، سطح درآمد قابل تصرف، و گرایش مردم به مصرف را در نظر

بگیرد. نرخ بهره، نرخ تورم و روندهای رشد تولید ناخالص ملی عوامل اقتصادی دیگری هستند که باید در برنامه‌ریزی استراتژیک به دقت مورد توجه قرار گیرند (پیرس و رایینسون، ۱۳۷۷، ص ص ۱۰۸-۱۰۷).

۲-۲-۳- ملاحظات اجتماعی

ملاحظات اجتماعی، باورها، ارزشها، نگرشها، نظرات و سبب زندگی کسانی را که در محیط خارجی موسسه‌اند، در برمی‌گیرد که از شرایط فرهنگی، بوم‌شناختی، جمعیت شناختی، مذهبی، آموزشی و قومی آنها سرچشمه می‌گیرد. بعنوان مثال همچنانکه نگرش اجتماعی تغییر می‌کند، تقاضا برای انواع تازه‌ای از لباس، کتاب، فعالیتهای تفریحی و سایر کالاها و خدمات نیز پدید می‌آید (پیرس و رایینسون، ۱۳۷۸، ص ص ۱۰۸-۱۰۷).

۲-۲-۴- ملاحظات سیاسی

سمت و سو و ثبات عوامل سیاسی، برای مدیران مهم‌ترین ملاحظات در صورت بندی استراتژیک شرکت است. ملاحظات سیاسی، عوامل قانونی یا دولتی که موسسه باید یا می‌خواهد در آن به عملیاتی مبادرت نماید را شامل می‌شود. بعنوان مثال می‌توان به قوانین ضد تراست، برنامه‌های مالیات، قوانین حداقل حقوق و دستمزد، خط‌مشیهای قیمت‌گذاری و آلودگی که عموماً حالت محدود کننده دارند و در نتیجه سود بالقوه شرکت را کاهش می‌دهند یا قوانین ثبت اختراعات، کمکهای دولتی، و پرداخت هزینه تحقیقات که به نفع شرکت و برای محافظت از آن طراحی می‌شوند اشاره کرد (پیرس و رایینسون، ۱۳۷۷، ص ص ۱۱۱-۱۱۰).

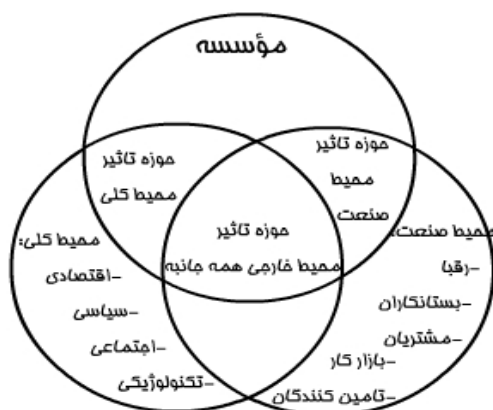
۲-۲-۵- ملاحظات تکنولوژیکی

آخرین مجموعه ملاحظات در محیط کلی، پیشرفتهای تکنولوژیکی را در بر می‌گیرد. برای اجتناب از فرسودگی و ترغیب نوآوری، موسسه باید از تغییرات تکنولوژیکی که ممکن است بر صنعت مربوطه اثر گذارد، آگاه باشد. پیشرفت فنی ممکن است بازارها و محصولات پیچیده را گسترش دهد و یا عمر پیش‌بینی شده تسهیلات تولید را به شدت کاهش دهد. بعنوان مثال: پیشرفت‌های زیروگرافی، موجب پیشرفتهای شرکت زیراکس شد، اما برای تولید کنندگان کاغذ کپی مشکلات عمده‌ای پدید آورد (پیرس و رایینسون، ۱۳۷۷، ص ص ۱۱۳-۱۱۲).

۲-۲-۶- عوامل محیط صنعت

محیط صنعت، عوامل موجود در وضعیت بلا فصل رقابتی را در برمی‌گیرد که بسیاری از چالش‌های فراراه موسسه در جذب و بدست آوردن منابع لازم، یا تلاش برای فروش سودآور و خدمات از آن ناشی می‌شوند. نمونه‌های بارز این عوامل عبارتند از: سهامداران، گروههای ذی‌نفع، مشتریان، بستانکاران، شرکاء، انجمن‌های بازرگانی، رقبا، اتحادیه‌ها / کارگران، عرضه کنندگان مواد اولیه و بازار کار در دسترس. محیط صنعت که عملیاتی، رقابتی

یا کار هم نامیده می‌شود، از این بابت با محیط دور دست متفاوت است که بیشتر تحت تاثیر یا کنترل موسسه قرار دارد. البته این دو زیر گروه محیط خارجی بنگاه را نمی‌توان از یکدیگر مجزا دانست و همانطور که در شکل زیر نشان داده شده است، موسسه، محیط کلی و محیط صنعت دارای روابط متقابلی می‌باشند.



منبع: (پیرس و راینسون، ۱۳۷۷، ص ۱۰۳)

خلاصه: با توجه به پویایی محیط خارجی سازمان، اگر سازمانها، مدیران و کارکنان را بسیج نمایند و به آنها اختیاراتی تفویض نکنند، در نتیجه نخواهند توانست عوامل اصلی خارجی را شناسایی کنند، تحت نظارت قرار دهند یا پیش‌بینی کنند؛ در امر شناسایی فرصتها و تهدیداتی که متوجه شرکت خواهد شد ناتوان می‌مانند و در نتیجه استراتژیهای ضعیف به اجرا در می‌آورند؛ فرصتها را از دست می‌دهند و موجبات نابودی سازمان را فراهم می‌آورند.

در آخرین بخش این فصل الگوی مبتنی بر پنج نیروی پورتر، ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE) و ماتریس بررسی رقابت (CPM) بعنوان سه تکنیک در بررسی محیط خارجی بنگاه شرح داده شده است. تدوین استراتژیهایی که به موسسه امکان دهد که با یک محیط پویای خارجی در تعامل باشد، چند وجهی، پیچیده و اغلب متکی به ارزیابیهای ذهنی و شهودی است. بنابراین بهتر است به هنگام بکارگیری این روشها، قضاوتها و تواناییهای شهودی هم استفاده شود.

البته در مورد فرصت و تهدید ذکر این نکته لازم است که فرصت و تهدید دو روی یک سکه‌اند. بدین معنی که هرفرصتی می‌تواند به تهدید تبدیل شود و هر تهدیدی می‌تواند به فرصت، و فرصت و تهدید امری نسبی است،

همانند وجود ذخایر نفتی برای ما که به ظاهر فرصتی بوده است و تاکنون نیز بوده است، اما در واقع شاید نفت برای ما نه طلای سیاه بلکه بلای سیاه بوده است. انیشتین می گوید:

"در دل مشکلات، فرصت ها نهفته است"

۳- جایگاه و اهمیت

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که سازمان ها باید برای بهره جستن از فرصت های خارجی و پرهیز از اثرات ناشی از تهدیدات خارجی یا کاهش آن ها، در صدد تدوین استراتژی های مقتضی و مورد نیاز برآیند. همچنین از دیگر فعالیت های اصلی و ضروری مدیریت استراتژیک این است که نقاط قوت و ضعف دواير و واحدهای سازمان را شناسایی و آن ها را ارزیابی نماید. بدین ترتیب شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک خارجی و داخلی، می تواند موفقیت سازمان را تضمین نماید [هانگر و دیگران، ۱۳۸۶].

گاهی در بررسی محیط کلان لیستی از متغیرهای متنوع و نسبتاً زیاد مورد بررسی قرار می گیرند. در حالی که در صورت در نظر گرفتن اصول تحلیل نیازی به لسیت گسترده نیست. باید متغیرهایی را یافت که در افق بلند مدت و در آینده بر وضعیت صنعت مورد نظر تاثیر اساسی بگذارد. سایر متغیرهایی که در بخش های صنعت تاثیر مشابهی دارند در تحلیل شرکت یا سازمان خاص موردی ندارد.

۴- ابعاد تحلیل محیط کلان

این الگو که در ابتدا به PEST معروف بود، بر مبنای تحلیل عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و تکنولوژیک استوار گشته و چهارچوبی از عوامل کلان محیطی را که در ارزیابی محیطی به کار می روند به تصویر می کشد و در حوزه ی تحقیقات بازار چشم اندازی مشخص از عوامل کلان محیطی ارائه می نماید که یک شرکت باید مد نظر قرار دهد. این تحلیل ابزاری سودمند برای شناخت در زمینه رشد یا افول بازار، موقعیت کسب و کار، ظرفیت ها و مدیریت عملیات می باشد.

با در نظر گرفتن موضوع تحلیل، ابزار PEST که به PESTEL تبدیل گردیده، می تواند برای تحلیل بخشهای تجاری، صنایع، بازارهای خاص یا کل اقتصاد به کار رود.

این تحلیل محرک هایی که بیشترین اهمیت را در گذشته داشته اند، شناسایی نموده مشخص می نماید که تا چه اندازه ای ممکن است تغییر نمایند و چگونه بر سازمان یا کل صنعت اثرگذار خواهند گذاشت. تحلیل PEST محیط پیرامونی کسب و کار را مورد بررسی قرار می دهد و یک ابزار استراتژیک مناسب برای شناخت "تصویر بزرگ" از محیطی که کسب و کار مذکور در آن انجام می شود.

این ابزار می‌تواند در راستای بهره‌برداری از فرصت‌ها و حداقل نمودن تهدیدهایی که بنگاه اقتصادی با آنها مواجه می‌شود مورد استفاده قرار گیرد.

با یک تحلیل PEST، بنگاه اقتصادی می‌تواند افق طولانی تری از زمان را مشاهده نماید و توانایی شفاف‌سازی فرصت‌ها و تهدیدهای پیش‌روی خود را داشته باشد. با جستجوی محیط پیرامونی برای دیدن نیروهای تاثیرگذاری بالقوه به صورت هاله‌ای در افق، بنگاه اقتصادی می‌تواند فرایند برنامه ریزی استراتژیک را ویرای زمان جاری و در ظرف افق آینده تدوین نماید. در ادامه ابعاد محیط به طور مختصر تشریح می‌گردد.

۴-۱- سیاسی (Political)

مسائل سیاسی محلی، ملی و بین‌المللی چگونه و از چه طریقی روی سازمان اثر خواهند گذاشت؟

✚ سیاست‌های دولت

✚ انتخابات و تغییرات در ارکان حکومت

✚ احزاب و گروه‌های سیاسی

۴-۲- اقتصادی (Economical)

مسائل اصلی اقتصادی ملی و بین‌المللی که می‌توانند روی سازمان اثرگذار باشند، کدامند؟

✚ وضعیت اقتصاد داخلی

✚ روندهای اقتصاد داخلی

✚ اقتصادها و روندهای خارجی

✚ موضوعات عمومی وضع مالیات

✚ موضوعات تجاری و مالی بین‌المللی

۴-۳- اجتماعی (Social)

روندهای اجتماعی که روی چگونگی فعالیت سازمان اثرگذار هستند، کدامند و در برنامه‌ریزی برای آینده چه معنی خواهند داشت؟

✚ - روندهای شیوه‌ی زندگی

✚ - مشخصات جمعیت شناختی

✚ - قضاوت‌های رسانه

✚ - عوامل قومی و مذهبی

۴-۴- فناوری (Technological)

تغییر در فن آوری به سرعت روی مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد.

✚ توسعه تکنولوژی‌های رقیب

✚ تامین مالی تحقیق و پژوهش

✚ تکنولوژی‌های مشارکتی / وابسته

✚ جایگزینی تکنولوژی / راه‌حل‌ها

۴-۵- محیط زیست (Environmental)

مسائل و موارد مربوط به محیط چگونه در کسب و کار و آینده ما اثرگذار هستند؟

✚ موضوعات اکولوژیکی

✚ مسئولیتهای زیست محیطی

۴-۶- قانونی (Legal)

✚ قانون گذاری در آینده

✚ قانون گذاری در عرصه خارجی و بین المللی

✚ هیات‌ها و فرایندهای قانون گذاری

منابع و ماخذ

۱. علی احمدی، علی رضا؛ ابراهیمی، مهدی؛ سلیمانی ملکان، حجت؛ برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات، تهران، انتشارات تولید دانش، ۱۳۸۳.
۲. دیوید، فرد آر؛ مدیریت استراتژیک، ترجمه: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد؛ چاپ دهم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶.
۳. هانگر، دیوید جی؛ ویلن، توماس ال؛ مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه: اعرابی، سیدمحمد، ایزدی، داود، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۶.
۴. شورای اسلامی شهر تهران؛ تهران ۱۴۰۴، جهان‌شهری فرهنگی، دانش‌بنیان و معیار در دنیای اسلام (طرح تدوین چشم‌انداز و جهت‌گیری‌های راهبردی تهران در افق ۱۴۰۴)، تهران، اندیشکده صنعت و فناوری (آصف)، ۱۳۸۵.
۵. شورای اسلامی شهر تهران؛ برنامه‌ریزی استراتژیک شورای اسلامی شهر تهران، تهران، ۱۳۸۴.
۶. نژادجواد پور، مهران؛ تدوین راهبردهای استقرار و توسعه خدمات الکترونیک شهری در شهرداری تهران - منطقه ۱۳، پایان‌نامه مقطع کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر اصغر صرافی‌زاده، دانشگاه آزاد اسلامی - واحد علوم و تحقیقات تهران، ۱۳۸۷.
۷. نژادجواد پور، مهران؛ خدمات‌رسانی الکترونیک در نهادهای مدیریت شهری؛ ضرورت‌ها، زمینه‌ها و چالش‌ها، تهران، اولین کنفرانس نظام اداری الکترونیک، تیر ۱۳۸۷.
۸. نژادجواد پور، مهران؛ نوآوری و توسعه در ارائه خدمات به شهروندان با بهره‌گیری از خدمات الکترونیک شهری، تهران، پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت سرآمدی و کیفیت و نخستین همایش ملی مدیریت نوآوری، مرداد ۱۳۸۷.

۱. Goldkuhl, Göran, What does it mean to serve the Citizen in E-Services?, *International Journal of Public Information Systems (IJPIS)*, Vol. ۳, No. ۳, pages ۱۳۵-۱۵۹, ۲۰۰۷.
۲. RapidBI Ltd., PEST/PESTLE Analysis Tool & Template, RapidBI website (<http://www.rapidbi.com>), ۲۰۰۸.

WWW.MOSHAYER.ME