

# توسعه توان پاسخگوئی مدیران به تغییرات محیطی



رکود  
تورم  
تحریم  
نوسانات نرخ ارز

---

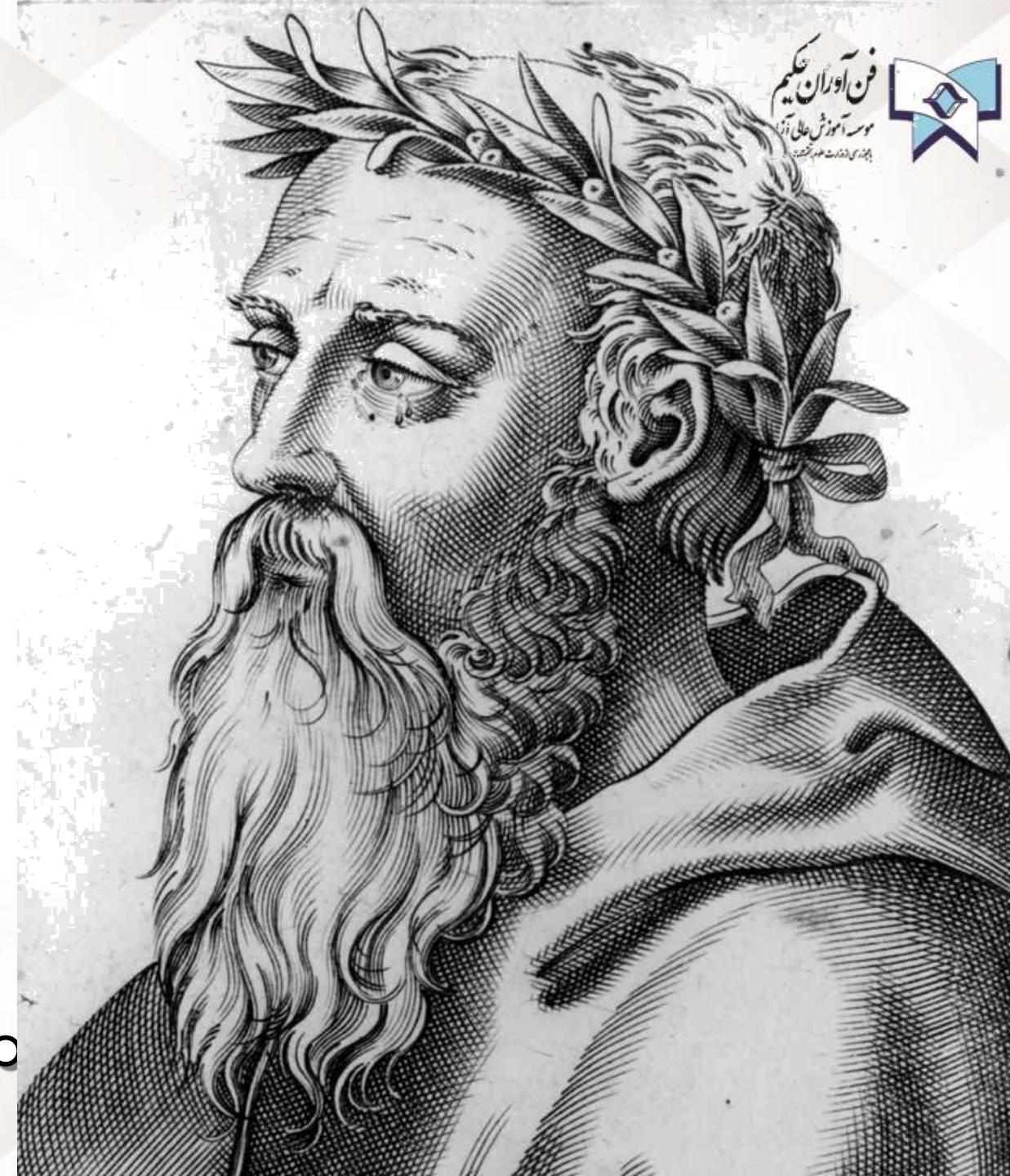


**There is nothing  
permanent except  
change.**

-Heraclitus-



YOU  
CANNOT  
STEP INTO  
THE SAME  
RIVER TWICE.



**IT IS IN CHANGE  
THAT WE FIND  
PURPOSE.**

HERACLITUS



# پاسخگوئی مدیران به تغییرات محیطی

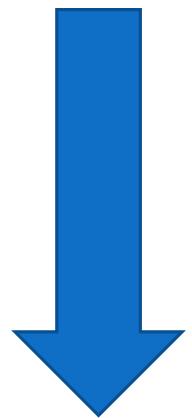
۱ - مناسب و بهنگام

۲ - نامناسب و نابهنگام





# تغییرات محیطی اقتصادی

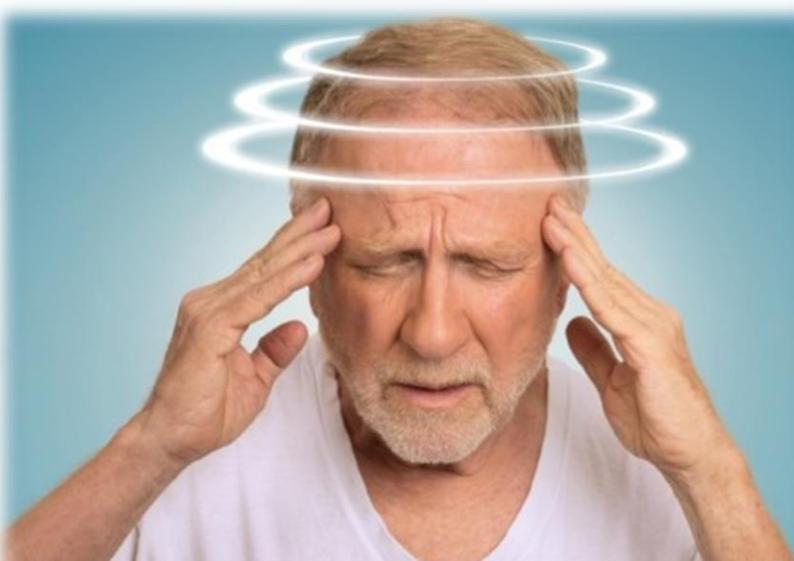


عدم تعادل روانی - چکنمه چکنمه (دردناک)

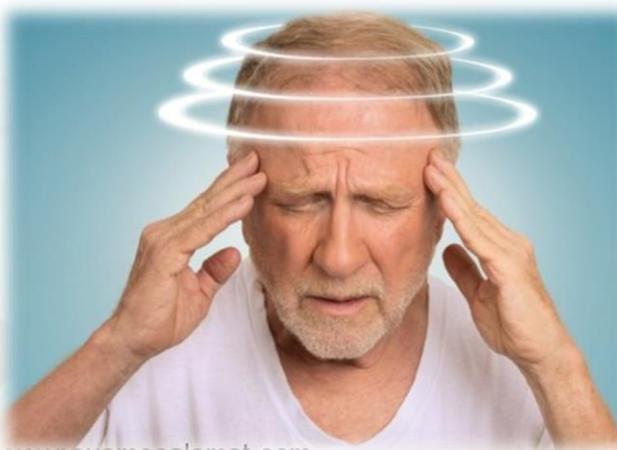
# انتخاب مکانیزم های دفاعی برای پاسخ ندادن

## به تغییرات محیطی (خروج موقت از عدم تعادل)

- ۱ - تغییراتی اتفاق نمی افتد.
- ۲ - تغییرات اتفاق می افتد ولی نه به این شدت.
- ۳ - تغییرات اتفاق می افتد ولی بrama اتفاق نمی افتد.
- ۴ - تغییرات اتفاق می افتد و خدا کریم است.



- ۵- تغییرات اتفاق نمی افتد چون اگر بیافتد همه چیز نابود می شود.
- ۶- تغییرات اتفاق می افتد ولی دولت و حکومت به حمایت ما بر میخیزند.
- ۷- خدا گر ز حکمت بیند داری ز رحمت گشاید در دیگری.
- ۸- من با این شرکا نمی توانم جلو تغییرات را بگیرم.
- ۹- هر چه سر همه آمد سر ما هم می آید.



# قوانين پاسخگوئی مناسب به تغییرات محیطی





چرا باید این قوانین را رعایت کنیم ؟؟؟

پاسخ : سرعت تغییرات

سرعت تغییرات آنقدر زیاد است

که توان تصمیم گیری را از  
ما گرفته می گیرد.





# قوانين پاسخگوئی مناسب به تغییرات محیطی

قانون اول :

تغییر، پدیده مضری نیست



تغییر دارای نکات مثبت و منفی است

تغییرات را باید دوست داشت

# تغيرات محيطي



تهديد



فرصت

# فرصت

تعريف : شرایط مساعد تغییرات محیطی اس که ما را در رسیدن به اهدافمان کمک می کند

اگر مستمرآ از فرصت ها استفاده کردیم مزیت رقابتی پیدا می کنیم یعنی بر رقبا پیشی می گیریم





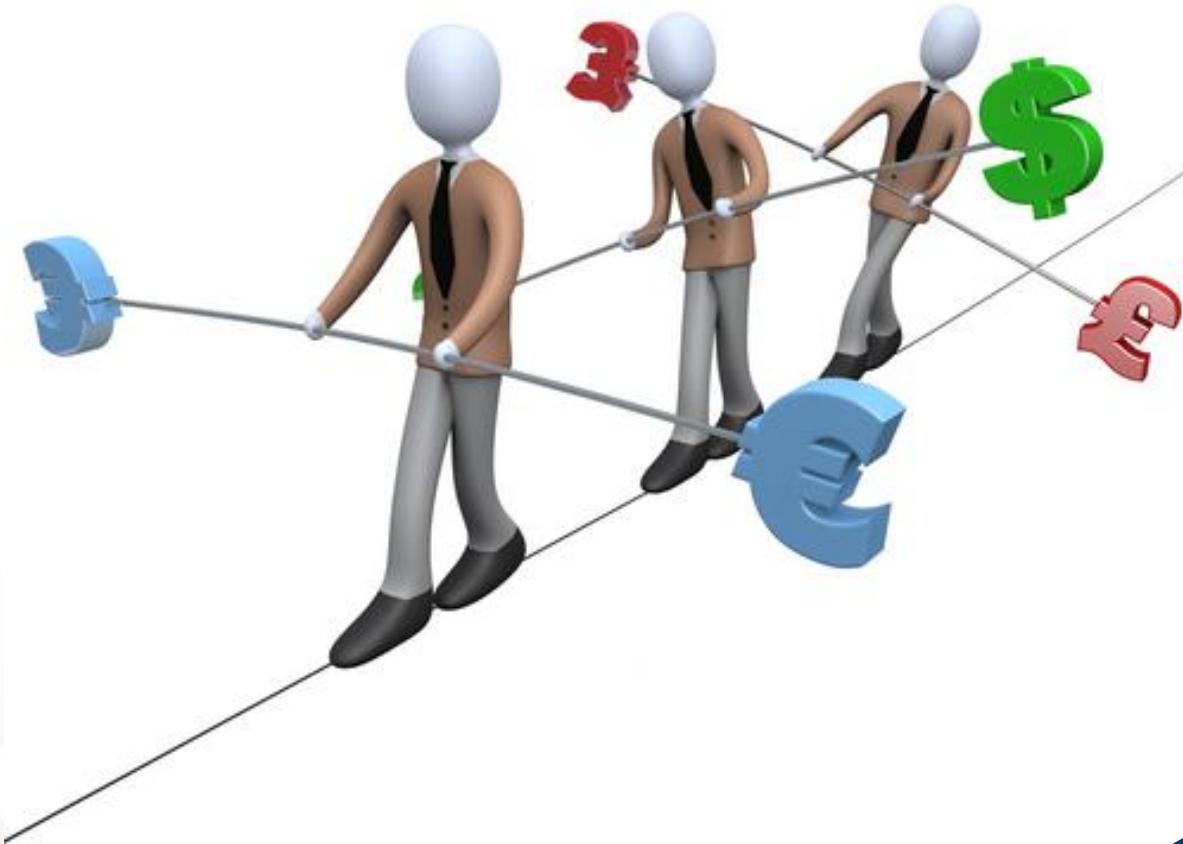
# تهدید

تعریف : شرایط نامساعد تغییرات محیطی است که در رسیدن به اهداف برای ما مانع ایجاد می کند.

اگر تهدید امتداد پیدا کرد و مزمن شد تبدیل به قحدید می شود (محدودیت، معلولیت، ناتوانی)



# تحلیل تغییرات محیطی



نوسانات نرخ ارز

تحریم

ركود

تورم



کاهش و افزایش نرخ بهره بانکی تغییر است.

نوسانات نرخ ارز تغییر است.

لغو برجام تغییر است.

برجام رکود و تورم است.

تحریم ها تغییر است.



# قوانين پاسخگوئی مناسب به تغییرات محیطی



قانون دوم :



رقابت - شدت رقابت





مشابه کالا و خدمات ما



تعریف قدیمی رقابت :

تولید کالا و خدمات

این تعریف در شرایط کسب و کار امروزی ناقص است

رقابت یک تغییر محیطی است

و ناشی از

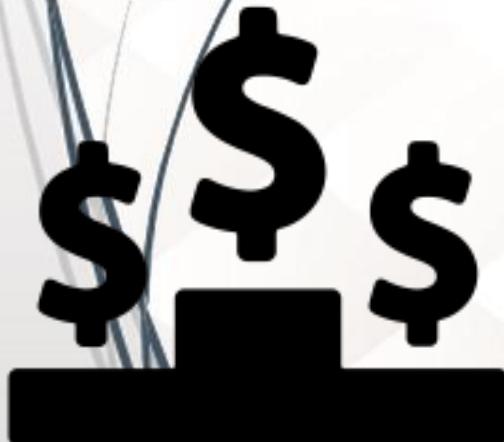
اتصال اقتصادها و بازارهاست (جهانی  
شدن)

اتصال اقتصادها و بازارها

ناشی از

توسعه مواسلات، مخابرات، ارتباطات ،

نتیجه: حاچاره، کالا - فک و اندہ - انسان





رقیب قدیمی ( تولید کننده کالا و خدمات مشابه )

در برونداد یا خروجی بود (یک نوع رقابت)

اما امروز بیشتر رقابت ها در درون داد یا ورودی

است ( ۱۴ نوع رقابت )





# شرکت یا کارخانه

خروجی - برون داد  
کالا و خدمات



فرآیند - تولید



ورودی - درون داد



## رقابت دو شکل دارد:



- ۱- رقابت مستقیم - کسانیکه کالا و خدمات مشابه ماتولید می کنند.
- ۲- رقابت غیر مستقیم - **الف** : کسانیکه کالا و خدمات متفاوت تولید میکند ولی مواد و امکاناتی را استفاده می کنند که ما هم آنها را استفاده می کنیم **ب** : یا کالای جایگزین برای محصول ما حساب می شوند

بنابراین :

رقابت های درون داد یا ورودی عبارتند از :

مستقیم

۱- رقابت مواد اولیه :

غیر مستقیم

PP-سنگ آهن - قراضه آهن - لعاب کاشی و سرامیک و چینی - مس - آلومینیوم





مستقیم

غیر مستقیم

۲- رقابت بر تکنولوژی

و تجهیزات

الکتروموتور - انواع سوئیچ ها، فولاد آلیاژی ، لوله و تجهیزات ، استایلس استیل

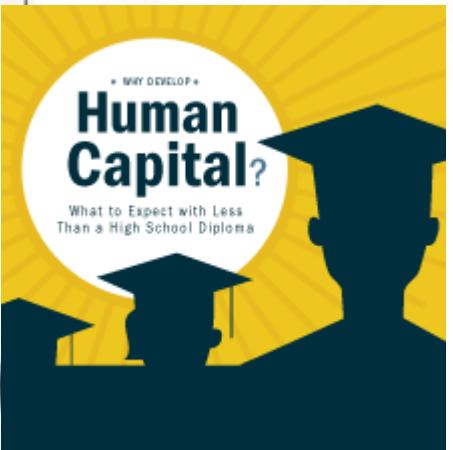
## ۳- رقابت

# برای نیروی انسانی

### مستقیم

### غیر مستقیم

دانشگاهها و مراکز تحقیقاتی - بیمارستانها - کارخانجات کاشی و سرامیک - شیلات





مستقیم

۴- منابع مالی - فاینانس

سرمایه در گردش

غیر مستقیم



فاینانس طرحهای عمرانی

## ۵- رقابت برای کسب منابع انرژی

مستقیم  
غیر مستقیم

برق، گاز، آب، تلفن، زغال سنگ و ...



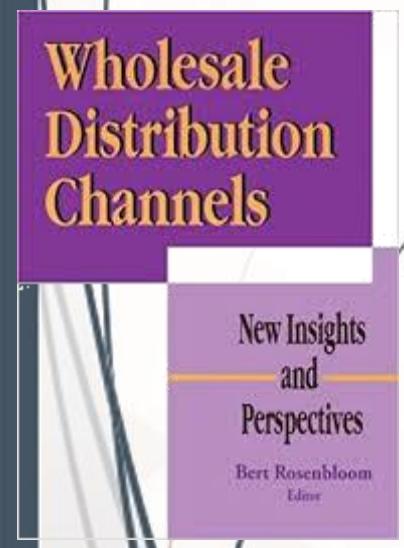
# برون داد

## کالا و خدمات مشابه

## ۶- رقابت شبکه توزیع

## کالا و خدمات جایگزین

شبکه های توزیع نوشابه های گازدار و دوغ - لبیات و شبکه بنکداری سنتی



برون داد



## ۷- رقابت کالا

### و خدمات سنتی

غیر مستقیم -

کالا و خدمات جایگزین

مستقیم -

کالا و خدمات مشابه



# أخبار - اطلاعات و تحلیل های سیاسی، اقتصادی



خوب است  
اما

برای مدیران کسب و کار کافی نیست  
تحلیل محیط بر اساس ویژگیهای کسب و کار من باید باشد.



# تحلیل تغییرات اقتصادی محیطی

۱ - قانون تغییر - فرصت و تهدید

۲ - قانون رقابت - شدت رقابت



# تغییرات اقتصادی محیطی ایران کنونی



رکود  
تورم  
نوسانات نرخ ارز

تحریم ها

- ۱- تورم
- ۲- رکود
- ۳- تحریم ها
- ۴- نوسانات نرخ ارز





- ۱- تحریم کالا و خدمات - هواپیما - تکنولوژیها
- ۲- تحریم های بیمه و بانکی - مبادلات جابجایی ارز
- ۳- تحریم های سرمایه گذاری
- ۴- تحریم خرید و فروش نفت و گاز و پتروشیمی

تحریم ها



# تجمعیع قانون اول و قانون دوم تحلیل شرایط اقتصادی، سیاسی تحریم ها در کسب و کار من

- ۱- کدامیک از تحریم ها بر من تأثیر گذار است
- ۲- کدامیک از تحریم ها بر رقبای من تأثیر گذار است

هم بر رقبای مستقیم هم بر رقبای غیر مستقیم



(شروع تحلیل کسب و کاری)  
(مدل مدیریت دانش)



روند تحریم های  
قبل از برجام  
سالهای ۹۴-۸۰

- ۱- ادامه تحریم های گذشته
- ۲- شدید شدن تحریم ها در حد فلچ کننده
- ۳- کاهش حریم ها در اثر مذاکره
- ۴- حمله نظامی محدود به ایران
- ۵- پاسخ ایران به حمله نظامی و جنگ تمام عیار





۱- ادامه تحریم های گذشته  
وضع موجود

۲- شدید شدن تحریم در حد فلجه کننده

وضع نامطلوب

۳- کاهش تحریم ها - دفع تحریم ها

وضع مطلوب

تحریم های پس  
از لغو برجام

(این وضعیت کشور است نه بنگاه شما)



شرایط شرکت و کارخانه  
من در تحریم ها

۱- وضع مطلوب - فرصت ها - تهدیدها

(تعیین شد رقابت)

۲- وضع موجود - فرصت ها - تهدیدها

(تعیین شد رقابت)

۳- وضع نامطلوب - فرصت ها - تهدیدها

(تعیین شد رقابت)



# تدوین سناريو هايى برای سه وضعیت موجود، مطلوب و نامطلوب

باید ها و نباید ها در شرایط موجود  
باید ها و نباید ها در شرایط مطلوب  
باید ها و نباید ها در شرایط نامطلوب





# قوانين پاسخگوئی مناسب به تغییرات محیطی

قانون سوم :



## عامل تعیین کننده مدیریت موفق





عامل تعیین کننده - عوامل اصلی

عامل تأثیر گذار - عوامل فرعی



## قانون سوم :

محیط - تغییرات محیطی و شدت تغییرات عامل

تأثیرگذار در موفقیت است

عامل تعیین کننده - دانائی ، توانائی و انگیزه ها

در برخورد با محیط است



## قانون سوم :

دانائی

توانائی

انگیزه

در برخورد مناسب با محیط



سپاسگزار از بذل توجه و همراهیتان

موفقیت شما را آرزو مندم

دکتر علی عطافر

