

به نام خدا

دانشکده حسابداری و مدیریت علامه طباطبائی

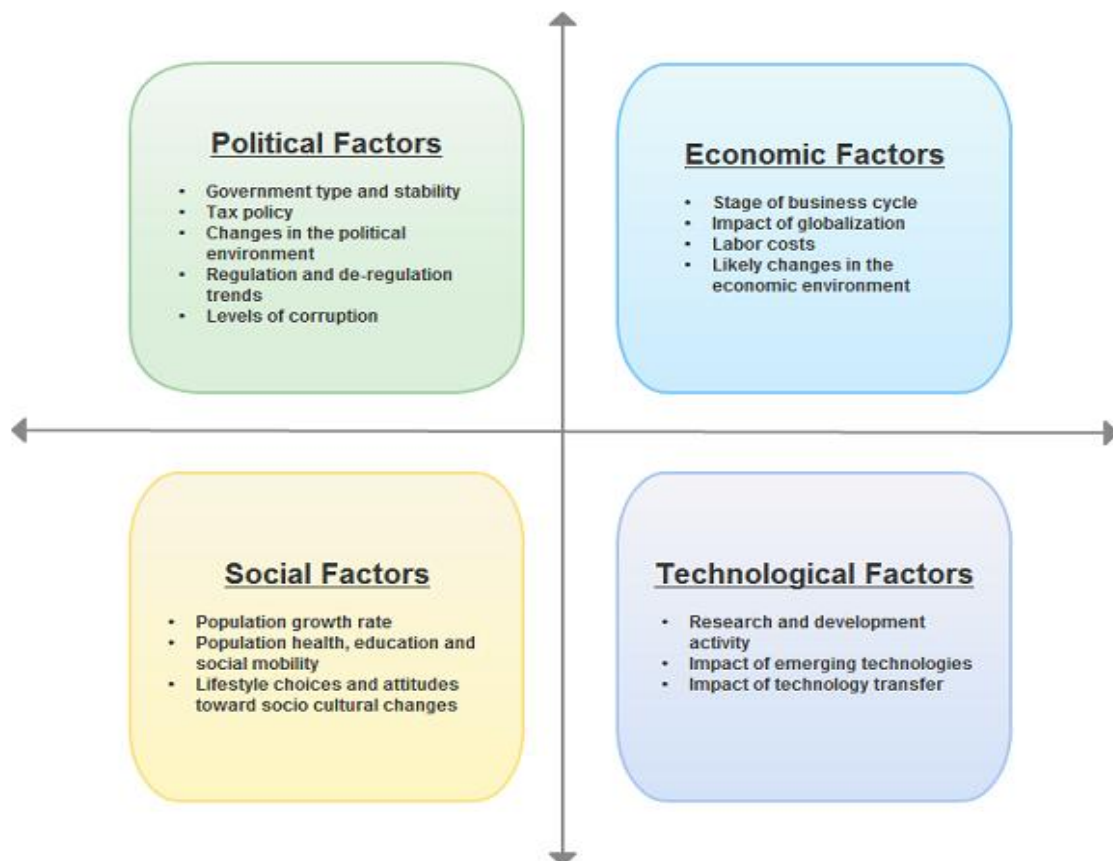
مدیریت استراتژیک صنعتی

جناب آقای دکتر حجاریان

ماندانا نادری

92124319117

PEST



مقدمه

تغییرات در محیط کسب و کار هم می تواند فرصت های بزرگی برای سازمان شما فراهم آورد، هم می تواند سبب ایجاد تهدیدات قابل توجهی برای شما گردد. به عنوان مثال، تکنولوژی های جدید می توانند فرصت هایی برای دستیابی شما به مشتریان جدید فراهم آورند. جریان های مالی جدید به شما اجازه می دهد که تجهیزات بهتری خریداری نمایید و تغییر در سیاست های دولت، بازارهای جدیدی به روی شما باز می کند. تهدیدها هم می تواند شامل قانون زدایی؛ که شما را در معرض تشدید رقابت قرار می دهد، کوچک شدن بازار یا افزایش نرخ بهره؛ که اگر شما در زیر بار بدهی مدفون شده باشید می تواند مشکلات زیادی برای شما ایجاد کند.

تحلیل PEST

تحلیل *PEST*، یک ابزار کاربردی ساده و توسعه یافته است که در تحلیل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی/فرهنگی، تکنولوژیکی تغییرات محیط کسب و کارتان، شما را یاری می کند. محیط عملیاتی کسب و کار از دو بخش تشکیل شده است:

- کلان: محیط کلان شامل نیروهای خارجی که یک سازمان قادر به کنترل مستقیم آنها نیست، می باشد. از این رو نیازمند مدیریت کردن محیط کلان خود به گونه ایی است که برایش سودآور باشد.
- خرد: محیط خرد از عوامل داخلی که سازمان قادر به کنترل آنها می باشد، تشکیل شده است.

تحلیل *PEST* برای شناسایی نیروهای تاثیر گذار بر سازمان که همان تشکیل دهنده محیط کلان سازمان هستند، مورد استفاده قرار میگیرد. این تحلیل کمک می کند که "تصویری بزرگ" از نیروهای تغییر که شما در معرض آن هستید، را درک کنید و از فرصت هایی که در سایه این تغییرات به وجود می آیند، نهایت استفاده را ببرید.

به منظور حصول به نتایج معنی دار کافی نیست که این تحلیل را به عنوان فهرستی از محرک ها شناسایی کنیم. بهتر است که نقطه عزیمتی برای تحلیل آینده محیط بیرونی ایجاد نماییم. امکان پذیر است که محرک های مختلف بیرونی را که عامل تغییرات هستند به کمک ابزار *PEST* شناسایی نماییم. اینها چنان محرک هایی هستند که با تمام احتمالات کلی ساختارهای صنعت یا بازار را تحت تاثیر قرار داده و آن را تغییر می دهند. برای مثال، ترکیب عوامل مقررات زدایی از موانع تجاری، رشد تکنولوژی ارتباطات، افزایش فشار رقابتی بر بازارهای منطقه ای و همگرایی ترجیحات مصرف کننده گان احتمالا محرک هایی باشند برای رشد جهانی سازی.

با یک تحلیل *PEST*، بنگاه اقتصادی می تواند افق طولانی تری از زمان را مشاهده نماید و توانایی شفاف سازی فرصتها و تهدیدهای پیش روی خود را داشته باشد. با جستجوی محیط پیرامونی برای دیدن

نیروهای تاثیرگذاری بالقوه به صورت هاله‌ای در افق، بنگاه اقتصادی می‌تواند فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک را ورای زمان جاری و در ظرف افق آینده تدوین نماید.

پیدایش *PEST*

تصور می‌شود که خالق تحلیل *PEST*، پروفسور دانشگاه هاروارد *Francis Aguilar* می‌باشد. او از یک ابزار اسکن تحت نام *ETPS* در کتاب خود "*Scanning the Business*" در سال ۱۹۶۷ نام برد. بعدها این نام به *PEST* تغییر یافت.

تحلیل *PEST* به چهار دلیل حائز اهمیت است :

۱. این تحلیل در تشخیص فرصت‌های کسب و کار و یا شخصی‌یاری می‌رساند و از سوی دیگر در خصوص تهدیدات بزرگ هشدار دهنده می‌باشد.
 ۲. این تحلیل، جهت‌تغییرات در محیط کسب و کارتان را برای شما آشکار می‌سازد و به شما کمک می‌کند تا به آنچه انجام می‌دهید شکل دهید، طوری که بیشتر از آن که در مقابل تغییرات عمل کنید با تغییرات کار کنید.
 ۳. *PEST* به شما کمک می‌کند تا از پروژه‌هایی که به دلایل خارج از کنترل شما، احتمال شکست آنها زیاد است، اجتناب کنید.
 ۴. به شما در شکستن مفروضات ناخودآگاه، هنگامی که وارد یک کشور، منطقه یا بازار جدید می‌شوید، یاری می‌رساند؛ زیرا دیدگاه‌های هدف را در محیط جدید، از قبل برای شما توسعه داده.
- با در نظر گرفتن موضوع تحلیل، ابزار *PEST* می‌تواند برای تحلیل بخش‌های تجاری، صنایع، بازارهای خاص یا کل اقتصاد به کار رود.
- در ابتدا باید موضوع تحلیل به درستی روشن شود که می‌تواند شامل موارد زیر 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 سرمایه‌گذاری

چگونگی استفاده از این ابزار

گام های تجزیه و تحلیل محیط کسب و کار و فرصت ها و تهدیدات برخاسته از آن را بررسی می کنیم :

۱. استفاده از PEST برای ایجاد آشفته‌نگی ذهنی (Brainstorming) به منظور کشف تغییرات اتفاق افتاده در اطرافتان. (از راهنمای آمده در ادامه مطلب می توان پرسش های مناسب و مورد نیاز مربوط به هر نوع کسب و کاری را تعیین نمود).
۲. ایجاد آشفته‌نگی ذهنی و کشف فرصت های برخاسته از این تغییرات.
۳. ایجاد آشفته‌نگی ذهنی و کشف تهدیدات و مواردی که ممکن است از آنها ایجاد شود.
۴. انجام اقدامات مناسب.

قدم اول : آشفته‌نگی ذهنی و کشف عوامل

عوامل سیاسی قابل بررسی

عوامل قانون گذاری به طور طبیعی تحت پوشش سرفصل سیاسی قرار می گیرند ، از آنجائیکه آنها عموماً از لحاظ سیاسی ، محرک خواهند بود .

- انتخابات محلی، ایالتی و یا ملی بعدی در کشور چه زمانی رخ می دهد؟ چگونه این مساله می تواند سیاست های منطقه ایی و دولتی را تغییردهد؟
- مدعیان احتمالی قدرت چه کسانی هستند؟ دیدگاه های آنها در خصوص سیاست های کسب و کار و دیگر سیاست هایی که بر سازمان شما اثر می گذارند، چیست؟
- بر اساس کشور، حاکمیت قانون و حقوق مالکیت تا چه حد به شکل صحیح توسعه یافته و مفاسد و جرایم سازمان یافته چگونه شایع است؟ چگونه این شرایط احتمالاً سبب تغییر می شوند و چگونه این احتمال بر شما تاثیر می گذارد؟
- هر تغییری در قانون و مالیات چگونه می تواند بر کسب و کار شما، خواه مثبت، خواه منفی تاثیر بگذارد؟
- چگونه قوانین کسب و کار همراه با تغییرات برنامه ریزی شده در آن، بر کسب و کار شما تاثیر خواهد گذاشت؟ و آیا یک روند منظم به سوی مقررات گذاری و مقررات زدایی وجود دارد؟
- چگونه رویکرد دولت، سیاست شرکت، مسئولیت های اجتماعی شرکت، موضوعات محیطی و مقررات حمایت از مصرف کننده را تحت تاثیر قرار می دهد؟ چه اثراتی دارد؟ و احتمالاً سبب تغییر می شود؟
- زمانبندی احتمالی تغییرات مقرر شده پیشنهادی چیست؟
- آیا عوامل سیاسی دیگری نیز که احتمالاً سبب تغییر شود وجود دارد؟

به طور کلی و لیست وار می توان این عوامل را برشمرد :

- ✓ موضوعات اکولوژیکی و زیست محیطی
- ✓ قانون گذاری در آینده
- ✓ قانون گذاری در عرصه خارجی و بین المللی
- ✓ هیاتها و فرایندهای قانون گذاری
- ✓ سیاستهای دولت
- ✓ عمر یک دولت و تغییرات سیاسی
- ✓ سیاستهای تجاری
- ✓ تامین اعتبار ، کمکهای بلاعوض
- ✓ اعمال نفوذ در بازار داخلی / گروههای فشار
- ✓ گروههای فشار بین المللی
- ✓ جنگها و تنازعات

عوامل اقتصادی قابل بررسی

تحلیل صنعت به طرز موثری تحت سرفصل اقتصادی قرار می گیرد .

- اقتصاد فعلی چگونه پایدار می شود؟ آیا در حال رشد، رکود یا کاهش است؟
- آیا نرخ ارز ثابت است؟ یا اینکه گرایش به تغییرات زیادی دارد ؟
- آیا درآمد قابل تصرف مشتریان رو به افزایش یا کاهش است ؟ تغییرات آن در طی چند سال آینده چگونه است ؟
- نرخ بیکاری چیست ؟ آیا داشتن نیروی کار ماهر آسان خواهد بود یا اینکه استخدام نیروی کار ماهر هزینه بر و گران است ؟
- آیا کسب و کار و مشتریانش دسترسی آسان به اعتبار دارند ؟ اگر نه، چگونه این مساله بر کسب و کار شما تاثیر خواهد گذاشت ؟
- تاثیر جهانی شدن بر محیط اقتصادی چگونه است ؟
- آیا عوامل اقتصادی دیگری نیز وجود دارد که باید مورد بررسی قرار گیرد ؟

به طور کلی و لیست وار می توان این عوامل را برشمرد :

- ✓ وضعیت اقتصاد داخلی
- ✓ روندهای اقتصاد داخلی
- ✓ اقتصادها و روندهای خارجی
- ✓ موضوعات عمومی وضع مالیات

- ✓ مالیات‌های وضع شده بر تولید/ خدمات
- ✓ شرایط فصلی آب و هوایی
- ✓ بازار و چرخه‌های کسب و کار
- ✓ عوامل ویژه صنعتی
- ✓ روندهای بازار و کانالهای توزیع
- ✓ محرک های مصرف کننده/ مصرف کننده نهایی
- ✓ نرخهای بهره و ارز
- ✓ موضوعات تجاری و مالی بین المللی

توصیه می شود که از مدل الماس پورتر(نیروهای پنجگانه) برای همسو سازی استراتژی های خود با شرایط کسب و کار کشور مربوطه استفاده کنید.

عوامل اجتماعی/ فرهنگی قابل بررسی

- نرخ رشد جمعیت و مشخصات سنی چیست ؟ چگونه احتمالا می تواند منجر به تغییر شوند ؟
- آیا تغییرات کلی در نگرش ها و گرایشات، احتمالا بر آنچه انجام می دهید تاثیر می گذارند ؟
- جامعه شما به لحاظ سلامت و بهداشت، آموزش و پویایی اجتماعی در چه سطحی قرار دارد ؟ تغییر در این موارد و اثر آنها بر کسب و کار شما چیست ؟
- چه الگوهای اشتغال، روند بازار کار و نگرش نسبت به کار می توانید در جامعه خود مشاهده کنید ؟ آیا اینها برای گروه های سنی مختلف متفاوت است ؟
- کدام گرایشات اجتماعی و کدام منعیات اجتماعی می توانند بر کار شما تاثیر بگذارند ؟ آیا اخیرا تغییرات اجتماعی/ فرهنگی که تاثیر زیادی داشته رخ داده است ؟
- چگونه باورهای مذهبی و سبک های زندگی بر جمعیت تاثیر می گذارد ؟
- آیا عوامل اجتماعی/ فرهنگی دیگری که سبب تغییر برای کسب و کار شما شود، وجود دارد ؟

به طور کلی و لیست وار می توان آنها را برشمرد :

- ✓ روندهای شیوه زندگی
- ✓ مشخصات جمعیت شناختی
- ✓ قضاوتهای رسانه
- ✓ تغییرات قانونی که بر عوامل اجتماعی اثرگذار است
- ✓ علامت تجاری ، شرکت ، تصویر تکنولوژی
- ✓ الگوهای خرید مصرف کننده
- ✓ مد و مدلهای رایج

- ✓ اتفاقات و تاثیرات عمده
- ✓ دسترسی خرید و روندها
- ✓ عوامل قومی و مذهبی
- ✓ تبلیغ و شهرت
- ✓ موضوعات اخلاقی

ارزش ها نقش کلیدی در هر جامعه ای ایفا می کنند.
 برای شناسایی ارزش های سازمانی می توان از ”*competing values framework*” و برای شناخت ارزش های مشتریان از ”*Hofsteds cultural Dimensions*” استفاده نمود.

عوامل تکنولوژیکی قابل بررسی

- آیا تکنولوژی های جدیدی که شما هم بتوانید استفاده کنید وجود دارند ؟
- آیا تکنولوژی های جدیدی در افق های برنامه ریزی مورد توجه هستند که اساساً بر صنعت یا کار شما تاثیر بگذارند ؟
- آیا هیچیک از رقبای شما، به تکنولوژی های جدیدی دسترسی داشته که با استفاده از آن اقدام به تعریف و تولید دوباره محصولات خود کرده باشد ؟
- در چه زمینه هایی دولت و موسسات آموزشی تحقیقات خود را متمرکز کرده اند ؟ آیا کاری هست که شما برای داشتن این مزیت این زمینه ها، انجام دهید ؟
- تغییر زیرساخت ها چگونه و به چه شکل بر الگوهای کاری تاثیر می گذارد ؟ (مانند سطوح دوباره کاری)
- آیا قطب تکنولوژیکی وجود دارد که شما بتوانید با آن کار کنید، یا از آن بیاموزید ؟
- آیا عوامل تکنولوژیکی دیگری وجود دارند که شما باید مورد توجه قرار دهید ؟

به طور کلی و لیست وار می توان آنها را برشمرد :

- ✓ توسعه تکنولوژی های رقیب
- ✓ تامین مالی تحقیق و پژوهش
- ✓ تکنولوژی های مشارکتی / وابسته
- ✓ جایگزینی تکنولوژی / راه حلها
- ✓ بلوغ تکنولوژی
- ✓ بلوغ و ظرفیت تولید
- ✓ اطلاعات و ارتباطات
- ✓ سازوکارهای خرید مصرف کننده / تکنولوژی

- ✓ قانون‌گذاری در ارتباط با تکنولوژی
- ✓ ظرفیتهای نوآوری
- ✓ دسترسی به تکنولوژی، واگذاری حق لیسانس، حق انحصاری اختراع
- ✓ موضوعات مالکیت معنوی
- ✓ ارتباطات جهانی

انواع دیگری از تحلیل *PEST* وجود دارند که عوامل دیگری را نیز در نظر می‌گیرند، شامل:

PESTLE / PESTEL : عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی/ فرهنگی، تکنولوژیکی، حقوقی، محیطی

PESTLIED : عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی/ فرهنگی، تکنولوژیکی، حقوقی، بین‌المللی، محیطی، جمعیتی (آمارگیری نفوس)

STEEPLE : اجتماعی/ جمعیتی، تکنولوژیکی، اقتصادی، محیطی، سیاسی، حقوقی، اخلاقی

SLEPT : اجتماعی/ فرهنگی، حقوقی، اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی

LONG PESTLE : محلی، ملی و نسخه جهانی *PESTLE* (بهترین استفاده اش برای درک و نمایش تغییرات در شرکت‌های چند ملیتی)

عوامل محیطی قابل بررسی:

- تغییرات در آب و هوا و دما
- قوانین مربوط به آلودگی و بازیافت
- مدیریت مواد زائد
- استفاده از محصولات سبز و یا تولید شده با فرایندهای سازگار با محیط زیست

عوامل حقوقی قابل بررسی:

- قوانین تبعیض
- قوانین بهداشت و ایمنی
- قوانین حمایت از مصرف‌کننده
- قوانین کپی‌رایت و ثبت اختراع

قدم دوم : آشفته‌گی ذهنی و کشف فرصت ها

پس از آنکه تغییراتی که در محیط کسب و کار شما در حال اتفاق افتادن است را شناسایی نمودید، اکنون زمان آن است که هر تغییری را به خوبی بررسی کنید و فرصت های نهفته در آن را برای خود کشف کنید. به عنوان مثال، این می تواند به شما کمک کند تا محصولات جدید خود را توسعه دهید، بازارهای جدیدی را افتتاح کنید و یا اینکه فرایندهای خود را کارآمدتر کنید.

قدم سوم : کشف تهدیدات

این نیز مهم است که به اینکه این تغییرات چگونه می توانند کار شما را تضعیف کنند، فکر کنید. اگر به اندازه کافی زود و سریع متوجه آنها شوید، شاید بتوانید از این مشکلات اجتناب کنید و یا اثرات آنها را حداقل سازید. به عنوان مثال، اگر در قسمت مرکزی بازار شما، کاهش جمعیت در حال اتفاق است، شما می توانید قسمت های دیگری از بازار را برای خود افتتاح کنید و یا اگر تکنولوژی محصول شما را تهدید می کند، می توانید تکنولوژی را ارتقا داده و محصول خود را بهبود ببخشید. تجزیه و تحلیل ریسک می تواند برای شناختن این تهدیدها و یافتن استراتژی مناسب کمک کند.

قدم چهارم : اقدام

پس از اینکه فرصت های قابل توجه را شناسایی نمودید، اقدامات لازم را برای بهره برداری از آنها در کسب و کار خود، انجام دهید. پس از اینکه ریسک های قابل توجه را شناسایی نمودید، اقدامات مناسب را برای اداره ریسک و یا کاهش آنها انجام دهید.

SWOT و *PEST*

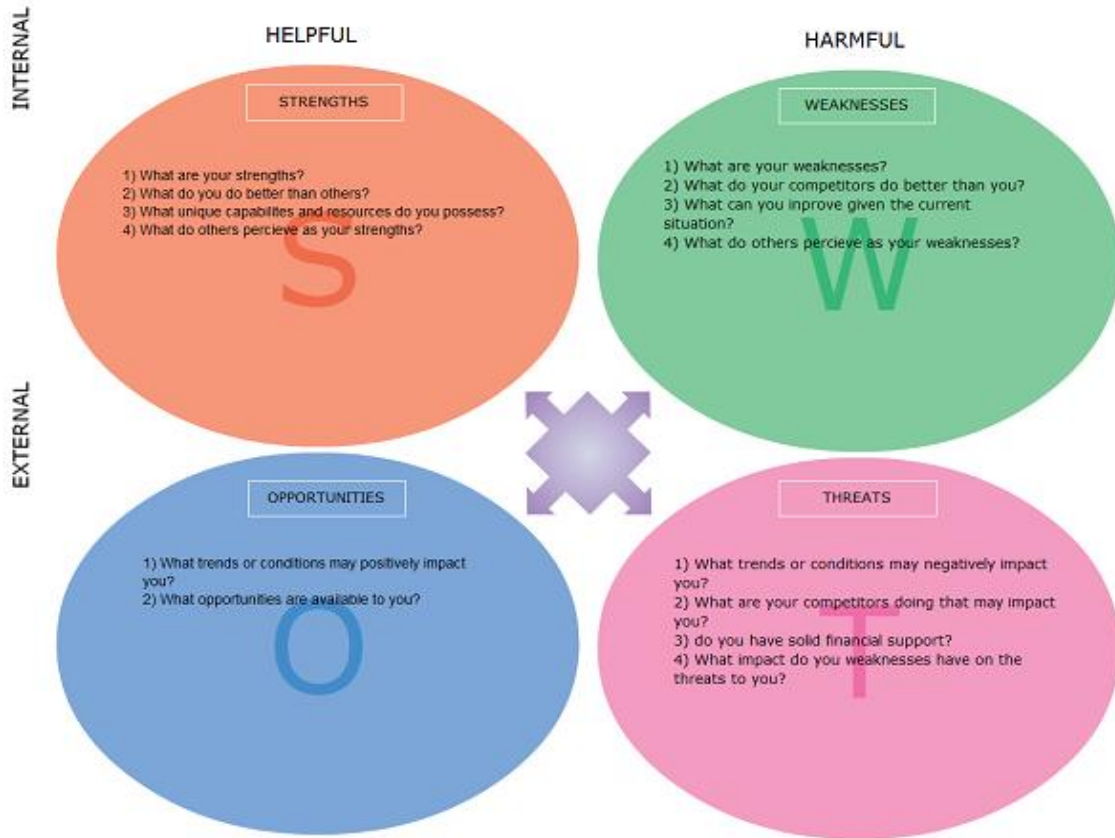
PEST از کاربردی ترین ابزارهای تحلیلی مورد استفاده برای دستیابی به عوامل اقتصادی کلان مرتبط با وضعیت های خاص می باشد. این ابزار اغلب به طور مشترک با دیگر ابزارهای تحلیلی، مانند *SWOT* و نیروهای پنجگانه پورتر استفاده می شود تا تصویری واضح از عوامل داخلی و خارجی یک وضعیت منحصر به فرد ارائه دهد.

مزایا و معایب تحلیل *SWOT* این است که بیش از حد ساده است به گونه ایی که ممکن است عوامل خارجی مهم را نادیده بگیرد. پس برای برنامه ریزی در آینده به منظور داشتن مزیت و برتری، استفاده از تحلیل های دیگری برای شناخت فرصت ها و تهدیدات است.

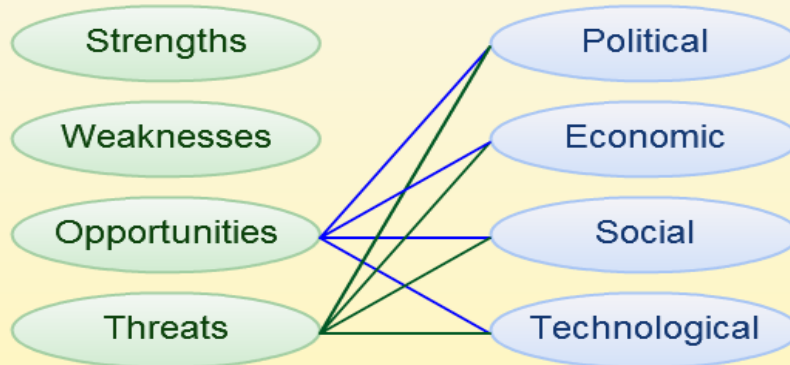
مزایا و معایب تحلیل *PEST* این است که با وجود روشن بودن عوامل خارجی، هیچگونه ارزیابی داخلی برای آنها انجام نمی گیرد.

پس بهترین کار ترکیب این دو تحلیل است. بهتر است که اول تحلیل *PEST* انجام گیرد و سپس نتایج حاصل را در قسمت فرصت ها و تهدیدات تحلیل *SWOT* به کار بریم.

SWOT در یک نگاه :



SWOT Analysis vs PEST Analysis



تحلیل PEST برای Pepsi

این تحلیل را شرکت پپسی با موفقیت استفاده نموده و به کمک آن توانسته است مزیت اقتصادی زیادی را در صنعت بدست آورد.

- سیاسی : تولید، تحویل و استفاده از محصولات متعدد پپسی بر اساس تعداد زیادی مقررات فدرال مانند قوانین غذا و دارو و لوازم آرایشی انجام می گیرد. این کسب و کار همچنین توسط دولت و قوانین خارجی، اداره می شود. این کسب و کار بین المللی تابع ثبات سیاسی است.
- اقتصادی : محصولات پپسی تحت تاثیر مواد خام مورد استفاده در نوشابه های غیر الکلی و آبمیوه ها و غیره است. توزیع تحت تاثیر هزینه های سوخت است. عملیات در بازارهای بین المللی شامل بررسی تغییرات غیر قابل پیش بینی نرخ ارز خارجی می شود. اثرات اقتصادی ناشی از چنین تغییراتی بسیار جدی است زیرا بر رشد تاثیر می گذارد. پپسی همچنان در رابطه با موضوعاتی مانند دسترسی انرژی، عرضه پول، چرخه های کسب و کار، به منظور تحت کنترل درآوردن شرایط تلاش می کند.
- اجتماعی : سبک زندگی تاثیرات زیادی بر استفاده از محصولات پپسی دارد و این شرکت سعی دارد که تبلیغات خود را بر اساس همین مساله طراحی نماید. ارائه محصولات پپسی در بازارهای بین المللی نیاز به مطالعه عمیق ساختارهای اجتماعی محلی دارد.
- تکنولوژی : پپسی متاثر از تکنولوژی های ساخت و تولید مدرن کاربردی برای بخش های مختلف کسب و کار خود شامل نوشابه ، آبمیوه و میان وعده هاست. پپسی همواره آخرین تکنولوژی های توزیع را مورد توجه قرار داده و به دنبال مزیت های تکنولوژیکی در صنعت است.