

مدیریت رقابتی؛ یک تجربه سازمانی

از: مجید اکبری زحمتی

رقبا چه شرکت‌هایی هستند؟

ممکن است بسیاری شرکتها از رقمای بالفعل خود اطلاع داشته باشند لیکن رقبای بالقوه زمینه‌های خطر بزرگتری را برای تولیدکنندگان فراهم ساخته‌اند.

استراتژی رقبا

نزدیک‌ترین رقیب شرکت، آن شرکتی است که بدنبال همان بازار بوده و استراتژی مشابهی را انتخاب کرده باشد.

لازمه این کار داشتن مزیت نسبی، نسبت به اعضای آن بازار است و الا حذف می‌شود.

اهداف رقبا چیست؟

ممکن است هدف تنها بدست آوردن حداکثر سود باشد چه کوتاه مدت یا بلندمدت و یا ممکن است هدف بدست آوردن سهم بازار ولو با سود اندک باشد یا ممکن است اهداف دیگری همچون رهبری تکنولوژی - خدمات و ... باشد.

ضعف و قدرت رقیب

اولین قدم بدست آوردن اعداد و ارقام است. اینکه فاکتورها را کلاسه‌بندی کنیم و ببینیم هریک از فاکتورهای سازمانی چه سهمی را دارند. این فاکتورها شامل فروش - سهم بازار - حاشیه سود - بازده سرمایه‌گذاری - سرمایه‌گذاری جدید و استفاده از ظرفیت می‌باشد.

اما این ارزیابی نباید از یک زاویه خاص

امروزه، تدوین استراتژی بقا، یکی از مشغله‌های فکری مدیران استراتژیک است. ذهنیت اغلب مدیران در مورد رقابت مبتنی بر پیشی‌گرفتن موسسه از رقبا قرار دارد. از طرف دیگر قدرت انعطاف‌پذیری و مانور هر سازمان در مقابل رقبا بستگی به فعالیت بازرگانی، وضعیت نیروی انسانی، قدرت مالی و تکنولوژی جدید و پیشرفته‌ای دارد که در روند تولید بکار گرفته می‌شود. بنابراین در این شرایط رقابتی، موسسات استراتژی تولیدی خود را مبتنی بر جریان مستمر قرار می‌دهند، تا وضعیت خود را بهبود و با فروش محصولات و کسب سود و ارائه یک تصویر مطلوب از خود در ذهن مصرف‌کنندگان دسترسی به منابع موردنیاز و سرمایه‌گذاری بیشتر را امکان‌پذیر سازند.

شناخت رقیب از نظر برنامه‌ریزی بازاریابی برای ما بسیار حیاتی است، زیرا هدف واقعی رقابت یعنی تقویت توانایی‌ها و خلاقیت‌ها. یک شرکت دائماً باید بداند چگونه کالای خود و کانال‌های توزیع و تبلیغات را با رقیب خود مقایسه کرده، به عیوب و کاستی‌ها برسد. هر شرکتی می‌باید پنج اطلاع از رقیب خود داشته باشد. رقبا چه شرکت‌هایی هستند؟ استراتژی آنها چیست؟ هدف‌های آنها کدام است؟ ضعف و قدرت آنها در کجاست؟ عکس‌العمل رقیب در قبال حرکات احتمالی ما چگونه است؟

صورت گیرد، بلکه می‌بایست در بازارهای مختلف مورد ارزیابی قرار گرفته باشد. اینکه چه نوع تولیدی را باید از درجه چشم خریدار مورد ارزیابی قرار داد - چه گروهی این کالا را عرضه کنند - با چه دانشی آن را عرضه کنند - چه خریداری متقاضی آن باشد و با چه پیشی.

عکس‌العمل رقیب چه خواهد بود؟

در مقابل این اطلاعات بعضی به سرعت و با قدرت عکس‌العمل نشان می‌دهند. و یا متوجه بررسی و مطالعه ما، نیستند. یک رقیب ممکن است در شرایط خاص عکس‌العمل نشان دهد. مثلاً با کاهش قیمت، قیمت خود را کاهش دهد ولی با تبلیغات هیچ اقدامی نکند. بدین شکل عکس‌العمل تعدادی را دائماً می‌توان حدس زد. چنین اطلاعاتی همواره بهترین راه‌حل را به ما نشان می‌دهد.

در هر صورت بحث رقبا را از کجا باید شروع کرد؟ از محیط، تشخیص محیط برای مدیر، یک ضرورت استراتژیک تلقی می‌شود. با بررسی محیط خارجی که شامل عوامل خارج از موسسه است، می‌توان موجبات فرصت‌ها و تهدیدات را برای موسسه شناسایی کرد. این عوامل شامل عوامل اقتصادی - اجتماعی و از جمله رقبا است. یک مدیر استراتژیک باید بداند چگونه با دیگران رقابت کند و چه استراتژی را برای رسیدن به هدف دنبال کند.

برای این منظور باید سه عامل را مورد بررسی قرار دهد: ورود و خروج رقبا عمدتاً - وجود جایگزین - تغییرات عمده در استراتژی رقبا.

استراتژی شرکت چیست؟ و کدام استراتژی را دنبال می‌کند؟

ثبات - توسعه - کاهش ترکیبی، آیا هدف توسعه کارائی و بهره‌وری است؟ یا توسعه دامنه محصول؟ یا مواجه با بحران به منظور یافتن فرصت بهتر؟ و یا ترکیبی از آنها؟ و بالاخره چگونگی مقابله با رقیب.

چگونه می‌توان با رقیب به مقابله پرداخت؟

از طریق توسعه و وسعت خط تولید و تنوع محصول - قدرت توزیع - ارتباط کانالها با یکدیگر - قدرت سرویس‌دهی - توان در بازاریابی و فروش - نحوه فروش - فروشندگان و توان رویارویی آنها با مشتری و پاسخگویی به آنها، یا از طریق حفظ سهم بازار و یا گسترش آن به‌عنوان استراتژی آینده، همچون جلب رضایت مشتری. امروزه مشتری و جلب رضایت

مصرفکنندگان از جایگاه خاص برخوردار می‌باشد و ارتباط با مشتری به صورت یک پیوند بلندمدت و به صورت یک استراتژی سازمانی درآمده است. زیرا که این مشتریان هستند که در واقع حقوق کارکنان موسسه را می‌پردازند و نقدینگی موردنیاز موسسه را تامین می‌نمایند. دلیل اینکه مشتریان به جای محصولات ما، محصولات رقیب را انتخاب کرده‌اند، باید مشخص گردد. این امر مبانی لازم جهت تقسیم‌بندی بازار و درک روشنی از ماهیت رقابت حاکم بر بازار را ارائه می‌نماید.

استراتژیست‌ها باید از چگونگی رقابت موجود با سایر موسسات اطلاع داشته باشند. برای این منظور، باید تعیین کنند که آیا هر یک از موسسات رقیب به فعالیت‌های خود ادامه خواهند داد. و همچنین چه استراتژی‌هایی را برای رسیدن به اهداف خود برگزیده‌اند. از این رو یک مدیر استراتژیک می‌بایست به بهترین وجه از فرصت‌های محیطی استفاده کرده و به مقابله با تهدیدات محیطی بپردازد. برای دستیابی به این فرصت‌ها و تهدیدات می‌بایست به مزیت‌ها و مضار یک موسسه پی برد. تشخیص مزیت‌های استراتژیک فرآیندی است، که توسط آن امور بازرگانی - مالی - تولید و تکنولوژی و منابع انسانی موسسه آزمون می‌گردد تا نقاط و نواحی قوت موسسه شناسایی و به بهترین وجهی از فرصت‌های محیطی استفاده و با تهدیدات آن مقابله شود. مثلاً ممکن است، یک موسسه در مقایسه با موسسه دیگر از مزیت مالی برخوردار باشد. اما فاقد سرعت عمل لازم بوده، یا شرکتی از نظر بازاریابی شهرت داشته باشد و بعضی از نظر طراحی محصولات و شرکتی از نظر خدمات پرسنلی، بدین سان هر شرکتی دارای نقاط قوت و ضعف است و هیچ شرکتی در همه زمینه‌ها دارای قدرت مساوی نیست.

«جنرال موتورز» در کنترل بازار اتومبیل از بازار لوازم خانگی قوی‌تر است، بنابراین موسسه باید مهارت‌های مشخص خود را تشخیص دهد و بداند در رقابت با دیگران چه امتیاز بگانه‌ای را دارد، تا بتواند در مورد چگونگی استفاده از این توانائی‌ها برای حال و آینده، تصمیمات مقتضی را اتخاذ نماید. و از میان راه‌های موجود راهی را انتخاب کند که موسسه را به موفقیت نائل کند. و از نقاط ضعف موسسه خود با اطلاع باشند تا بتوانند با تهدیدات محیطی مقابله نمایند.

در این گزارش بر آن هستیم تا با نشان دادن

سه جدول مزیت‌های استراتژیک تصویری از فرصت‌ها و تهدیدات محیطی را که از قسمت‌های حساس و تاثیرگذار بر استراتژی آینده موسسه است را در یک محیط سازمانی تجربه شده، نشان دهیم.

بررسی وضعیت مالی

تسوان مالی یک سازمان تعیین‌کننده قابلیت‌های استراتژیک آن می‌باشد. گزینش مقیاس‌های کلیدی که توان پاسخ یک سازمان را در یک محیط رقابتی تعیین کند، قدم اول است. در این بخش نمونه چنین مقیاس‌هایی،

آزمون‌های اثربخش و بهره‌وری، سودآوری، نقدینگی و کارایی، اهرمی و سرمایه‌گذاری است. قدم بعدی اندازه‌گیری مقیاس‌های برگزیده در یک محیط رقابتی بر حسب مقیاس‌های کمی است - جدول شماره یک نمونه‌ای از جدول مزیت‌های استراتژیک را برای موسسه فرضی نشان می‌دهد. برای مثال:

ممکن است موسسه نسبت به رقبای خود، دارای نسبت سریع بالاتری باشد. یک ارزیابی می‌تواند این باشد، که در مدیریت نقدینگی موسسه ضعف‌های وجود دارد یا اینکه تهدیدی در مورد عدم تکافوی سرمایه در دسترس صنعت

مقایسه وضعیت فنی و تکنولوژی

صرفه‌جویی در منابع حساس (مواد، کارگر، انرژی)			
استفاده از لباس کار و دستکش حین کار			
سیستم حفاظت و ایمنی کارخانه			
بهره‌وری مناسب از نیروی انسانی در خط تولید			
آلودگی محیطی			
وضعیت محل کارگاه تولیدی			
تعداد سوزن‌های ماشین‌های زنانه و مردانه #			
چند درصد ضایعات مربوط به مواد و ماشین است			
میزان تولید هر ماشین در ۲۴ ساعت			
دسترسی به لوازم یدکی			
طرح توسعه (آیات تحقیق و توسعه در شرکت وجود دارد)			
برنامه‌ریزی کنترل موجودی			
سیستم کنترل کیفیت			
سیستم تعمیر و نگهداری			
درصد ضایعات (به کیلو)			
شیفت کاری			
نفر ساعت تولید سال ۷۴			
درصد ظرفیت قابل دسترس			
کل ظرفیت اسمی و (تولید روزانه آن)			
ترکیب تولید مقداری (زنانه) و مردانه #			
تولید روزانه - تولید سرانه (۷۴)			
تولید سال ۷۴-۷۳ (دوجین) #			
میانگین قدمت ماشین‌آلات			
تعداد ماشین‌های رنگ‌رزی و بخار #			
تعداد ماشین‌های دوخت و نوع آن #			
تعداد ماشین‌های بافندگی و نوع آن #			
سرمایه (به میلیون ریال)			
سال تاسیس و (بهره‌وری)			
نام شرکت	X	Y	Z

جدول شماره ۱

* این جداول در واقع برای بررسی واحدهای جوراب‌بافی طراحی گردیده‌اند و می‌توان متناسب با نوع صنعت دیگری را جایگزین نمود.

برای سرمایه‌گذاری لازم وجود دارد. در این صورت ارزیابی از وضعیت نقدینگی مؤسسه مورد نظر می‌تواند تبدیل به یک قوت گردد. وجود موجودی کالا یک ضعف برای شرکت به حساب می‌آید، در صورتی که پیش‌بینی شود که تقاضا افزایش خواهد یافت، یا اعتصابی در صنعت رخ خواهد داد، تبدیل به قوت می‌گردد. نقش دارایی‌های ثابت در سازمان‌های خدماتی در مقایسه با سازمان‌های صنعتی که در آن دارایی ثابت نقش مهمی را ایفا می‌کند، کم می‌باشد. همچنین نسبت هزینه‌های مختلف به فروش نشان‌دهنده محل‌های سوددهی شرکت می‌باشند. بازده ارزش ویژه، نتیجه دو تست بازدهی دارایی و میزان اتکالی مالی است و به منظور بهبود این بازده باید درصد خالص نسبت به کل دارایی را افزایش داد یا افزایش درصد کل دارایی نسبت به ارزش ویژه را انجام داد. شرکت باید نقدینگی، حساب‌های دریافتی، ارزش موجودی و ماشین‌آلات و وسایل را تحلیل کند تا بتواند مدیریت دارایی را بهبود بخشد. از جمله بازده ارزش ویژه، سود هر سهم، نسبت پرداخت و بازده سود سهم سهام‌داران، سرمایه‌گذار خود را نه تنها در متن محیط رقابتی بلکه در عرصه صنایع و در برابر دیگر فرصت‌های سرمایه‌گذاری ارزیابی می‌کند. یکی از هدف‌های بررسی وضعیت مالی این است که معین کنیم، آیا مؤسسه از نظر مالی توانا تر از رقیب می‌باشد؟ مجموع منابع و توانائی مالی در مقایسه با رقیب، هزینه کمتر سرمایه در مقایسه با رقیب، ساختار اثربخش سرمایه در مقایسه با رقیب، روش‌های حسابداری و ارزیابی موجودی کالا و... همگی از موارد متمایز کننده وضعیت مالی شرکت در مقابل رقیب است.

بررسی وضعیت فنی و تکنولوژی

در عصر حاضر آهنگ تغییر تکنولوژی سریع‌تر از هر زمان دیگری گردیده، به گونه‌ای که تکنولوژی در صحنه جهانی تعیین کننده شده و شرکت‌های موفق با تکیه بر عامل توسعه تکنولوژیک و مهارت‌های فنی خود توانسته‌اند، با بهره‌گیری مناسب از منابع و امکانات خود به موقعیت‌های خوبی دست یابند. از این رو سازمان‌ها می‌بایست برای تداوم حیات خود همگام با تغییرات محیط با سرعت بیشتر نسبت به پیش‌بینی وضعیت با ابتکار و خلاقیت اقدام و به تشخیص وضعیت رقیب در این زمینه به پردازد و با تقویت این عوامل در صحنه رقابت از آنان

پیشی گیرند. در شرایط بحرانی به منظور حفظ موقعیت در مقابل رقیب و سرعت بخشیدن به کارها، کوتاه کردن مدت زمان تولید در صحنه رقابت، یکی از عوامل مهم در صحنه تکنولوژی است. امروزه تلاش بر این است، تا ضمن کاهش هزینه در کوتاه‌ترین زمان ممکن، ارزشمندترین محصول تولید شود. سرعت در رقابت و روحیه ابتکار و خلاقیت سبب می‌شود تا محصولات جدید با سرعت بیشتر تولید و عرضه شوند و این مدیریت است که می‌بایست همواره انگیزه لازم جهت تغییر و تحول با استفاده از روح خلاقیت و ابتکار عمل را در سازمان بدمد و در مقابل حرکات رقیب نیز واکنشی مناسب نشان دهد. تغییر تکنولوژی می‌تواند فرصت‌های بزرگی را برای دستیابی به اهداف مؤسسه ایجاد کند و یا ادامه حیات مؤسسه را تهدید کرده و به خطر اندازد. به این ترتیب ابزار رشته مدیریت تولید و تکنولوژی

به مؤسسه کمک می‌کند تا عوامل سیستم کنترل موجودی، روش‌های طراحی، برنامه‌ریزی تولید و کنترل کیفیت، خط‌مشی تعمیر و نگهداری، ظرفیت جوابگویی به تقاضای بازار، تجهیزات و ماشین‌آلات، صرفه‌جویی در منابع و... را بهبود و توسعه بخشد. تدوین برنامه‌ریزی دقیق تولید و سیستم‌های کنترل، افزایش بهره‌وری، ظرفیت کارخانه و موقعیت جغرافیایی باعث مزیت‌های استراتژیک می‌گردند. اگر مؤسسه‌ای با هزینه کمتر تولید کند، ظرفیت مطلوب و مواد اولیه با قیمت مناسب در اختیار داشته باشد، از مزیت‌های استراتژیک برخوردار است. برای تبیین بهتر مسئله تعدادی از مزیت‌های تکنولوژیک یک مؤسسه نسبت به رقیب در جدول شماره دو پیوست آمده است. که همگی بیان‌کننده وضعیت یک شرکت نسبت به مؤسسه دیگر از حیث رقابتی است.

مقایسه وضعیت بازرگانی

ترکیب فروش			
سهم فروش مقداری از فروش میزان ارتباط با بازار			
بالاترین حجم فروش			
بالاترین و پایین‌ترین سطح قیمت			
نحوه فروش نقد (اعتباری)			
متوسط موجودی کالای ساخته شده به تولید			
توجه به سلیقه مشتری و رضایت آن			
طبقات مصرف‌کننده			
بازار مصرف			
بسته‌بندی و کیفیت			
تنوع محصول			
صادرات			
تحقیقات و بازاریابی			
میزان ارزیابی			
درصد هزینه تبلیغات			
افزایش قیمت (درصد) به سال قبل			
درصد فروش به بهای تمام شده			
درصد فروش نسبت به سال گذشته			
درصد مقدار فروش ۷۴ به ۷۳ (و درصد تولید)			
درصد برگشت از فروش و (تخفیف)			
سهم فروش واحد تهران			
سهم بازار ایران			
پرسنل فروش			
سیاست فروش شرکت			
مواد اولیه مورد استفاده و محل خرید آنها (داخلی و خارجی)			
نام شرکت			

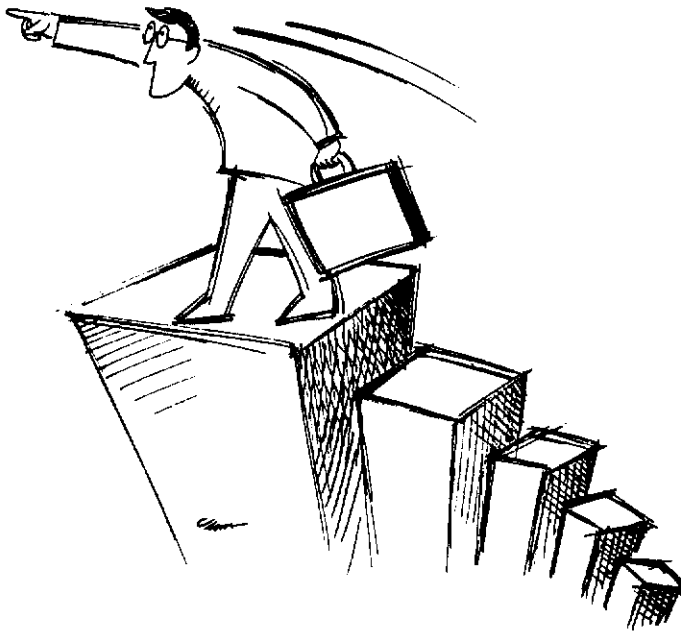
جدول شماره ۲

شرکت‌های تولیدی با تکیه بر پارامترهای فنی و تکنولوژیک و تکنیک‌های مالی و منابع انسانی توانسته‌اند نسبت به رقبای سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند. آنها با تدوین استراتژی‌هایی برای خود مزیت رقابتی بوجود می‌آورند که لزوماً به تولید ختم نمی‌شود، بلکه از نظر بازاریابی نیز می‌تواند مهم باشد. یک موسسه باید بداند.

آیا بنگاه مورد نظر به اندازه کافی از نظر بازاریابی و توزیع از رقبای خود قویتر است؟

بعضی از شرکت‌ها توانایی لازم را داشته و به همین علت می‌توانند کالاها و خدمات جدیدی را به بازار عرضه کرده و برای محصولات موجود نیز سهم خود را حفظ کرده و یا افزایش دهند. رقابت ممکن است در بعضی شرکت‌ها بر روی قیمت ارزان، کیفیت پائین، ترویج بیشتر و توزیع وسیع‌تر باشد. و در برخی دیگر قیمت زیاد، کیفیت برتر و طرح‌های استثنائی باشد. مثلاً اگر فاصله دو تنوع تولیدات است مشاهده می‌شود، کالای جدید باید با خط تولید جدید اضافه گردد، اگر فاصله در توزیع باشد توسعه توزیع راه‌حل آن است و اگر فاصله در مصرف باشد با کاهش قیمت یا ترویج فروش مصرف‌کنندگان بالا می‌رود.

مدیریت باید سهم شرکت را در بازار مشخص نماید. در صورتی که سهم شرکت در بازار بالا رود نشان آن است که جهشی نسبت به رقبای پیدا کرده است. البته فروش یک شرکت نشان‌دهنده کارکرد آن نسبت به رقبای نمی‌باشد. به‌عنوان مثال اگر فروش شرکتی افزایش نشان دهد ممکن است که علت آن بهبود اقتصادی باشد. در آن صورت همگی شرکت‌های فعال در منطقه افزایش فروش نشان می‌دهند. یا ممکن است در اثر کارکرد بهتر شرکت در مقابل رقبای باشد. در شرایط رقابتی دلیل اینکه مشتریان به جای محصولات ما، محصولات رقیب را انتخاب کرده‌اند باید مشخص شود. کسب این شناخت نه تنها مبانی لازم برای تقسیم‌بندی بازار را فراهم می‌کند. بلکه درک روشنی نیز از ماهیت رقابت حاکم بر بازار ارائه می‌دهد. شناخت نسبی مشتری چیست؟ آیا همان مفهوم توجه به کیفیت است؟ مشتریان کسانی هستند که سازمان محصولات و خدمات را به آنها عرضه می‌کند. در واقع آنها هستند که حقوق کارکنان موسسه را می‌پردازند و نقدینگی مورد نیاز موسسه و بازده



- امروزه، تدوین استراتژی بقا، یکی از مشغله‌های فکری مدیران استراتژیک است.
- هر شرکتی دارای نقاط قوت و ضعف است و هیچ شرکتی در همه زمینه‌ها دارای قدرت مساوی نیست.
- توان مالی یک سازمان تعیین‌کننده قابلیت‌های استراتژیک آن می‌باشد.

متمایزکننده بین شرکتها است. تردیدی نیست که یکی از هدفهای اصلی فعالیت‌های گروهی و فلسفه وجودی سازمانها افزایش کارایی و اثربخش جمعی در چارچوب ارزش‌های جامعه است که در هر سازمان برحسب طرز تلقی سازمانی متفاوت می‌باشد و خود فضای رقابتی را بین سازمان‌ها جاری می‌سازد. برنامه‌ریزی برای تامین بهداشت محیط کار و حفاظت کارگران از مخاطرات در موسسات، نه تنها از وظایف خاص و قانونی مدیریت می‌باشد بلکه عدم توجه به این اقدام مهم باعث ایجاد ضایعات نیروی انسانی در محیط کار و تاثیر بر روی محیط بیرونی آنها خواهد داشت. شاید بتوان گفت یکی از روش‌های مناسب کنترل شرایط بهداشتی و ایمنی و توجه سازمانی به این بخش در میان سازمانها تشکیل دادن کمیته‌های حفاظت صنعتی و شرکت دادن سطوح مختلف کارگران در تشکیل و فعال نمودن آنها با وظایف وسیع‌تر و آموزشی بهتر باشد. تا با ایجاد رضایت کاری بیشتر در کارکنان فضای مناسب کاری را فراهم نماید.

آموزش عامل اساسی تعالی در تلطیف روابط کارگران و مدیریت بوده. لذت و رضایت از کار، رضایت محیط سازمانی را فراهم می‌کند و این آموزش است که این هدف را تحقق می‌بخشد و از بسیاری از سوء تفاهات جلوگیری و سبب بهبود در روابط کاری می‌گردد. متأسفانه در بسیاری از واحدهای صنعتی ایران که متجاوز

سرمایه سهامداران را تامین می‌کنند. از جمله عوامل کلیدی که در نظام اقتصادی بین‌المللی جایگاه پیدا کرده و کلیه فعالیت‌های اقتصادی را تحت تاثیر قرار داده، مشتری و جلب رضایت مصرف‌کنندگان است. شرکت‌های موفق نه تنها تولیدات و خدمات غیرقابل مقایسه ارائه می‌دهند، بلکه در نحوه تحویل کالاها و خدمات به مشتری بر رضایت او اثر می‌گذارند. هر شرکتی پیش از شروع هر نوع برنامه بهبود در جهت رضایت مشتری باید انتظارات و نیازهای مشتریان خود را دریابد. مثلاً با جمع‌آوری نظرات مشتری بخش طراحی شرکت می‌تواند محصولات را مطابق مشخصات مورد نظر مشتریان طراحی کند. جدول شماره ۳ تعدادی از عوامل دیگری است که در یک محیط رقابتی استراتژی‌های بازرگانی را مستحکم می‌سازد.

بررسی وضعیت منابع انسانی

در موسسات صنعتی بزرگ که انبوهی از افراد درکنار هم قرار گرفته‌اند، روابط کار پیچیده‌تر است. زیرا از یکسو به لحاظ مشکل ارتباطات زمینه ابتلاء به عوارض بوروکراسی بیشتر است و از سوی دیگر زمینه بهتری برای تشکیل آنها بوجود می‌آید. به مفهوم ساده‌تر می‌توان گفت، که اصولاً اداره افراد معدود نیاز چندانی به مقررات و ضوابط مدون و از پیش ساخته ندارد و روابط کار به‌سادگی قابل کنترل است. این امر به خوبی نمایانگر فضای رقابتی

● آموزش عامل اساسی تعالی در تلطیف روابط کارگران و مدیریت می‌باشد.

● در عصر حاضر آهنگ تغییر تکنولوژی سریع‌تر از هر زمان دیگری گردیده است.

● در موسسات صنعتی بزرگ که انبوهی از افراد در کنار هم قرار گرفته‌اند، روابط کاری پیچیده‌تر است.

● با ایجاد رضایت کاری بیشتر در کارکنان، فضای مناسب کاری فراهم می‌شود.

و نه فرار از سازمان متنوع. تشخیص‌های فردی و جمعی که در شرایط مساعد ممکن است به اعتصاب‌های گوناگون منجر شود، نوعی تعرض و پائین آمدن میزان تولید، کاهش کیفیت تولید، بی‌انضباطی، بی‌اعتنائی به سرپرستان، تمارض و رفتارهایی از این قبیل، نوعی عامل دفاعی به حساب می‌آید که نشان از عدم موفقیت مدیران در اداره امور کارکنان و تنظیم معقول روابط کار دارد. چنانچه افق دید سازمان کوتاه باشد در بلندمدت با تسخیرات محیطی و در صورت غفلت در سرمایه‌گذاری در زمینه‌های نیروی انسانی سازمان با مشکلات عدیده‌ای روبرو خواهد شد که باعث نگرانی است. ولی چنانچه افق دید بلندمدت باشد با اصلاح ساختار و سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی هرچند در کوتاه‌مدت متحمل هزینه‌هایی گردد ولی نتایج آن در بلندمدت به سود سازمان خواهد بود و در قدرت واکنش سازمان در محیط رقابتی متجلی می‌گردد.

نتیجه‌گیری

تحولات عصر کنونی رقابت را در حوزه‌های اقتصادی نفوذ داده و سازمانها تلاش می‌کنند نسبت به رقبای خود سهم بیشتری را از بازار بدست آورند. سازمانها در تلاش هستند با شناسایی عوامل رقابتی، فرصتها و تهدیدات استراتژیک قدرت مانور سازمان خود را در مقابل تحولات محیطی با دارا بودن پتانسیل‌های لازم در تدوین استراتژی مناسب برعهده گیرند و توان لازم را بین عوامل تاثیرگذار در شرایط بحرانی در معرض امتحان قرار دهند. تدوین استراتژی رقابتی بازی فکری پیچیده‌ای شده که مدیریت می‌بایست با اتخاذ سیاست‌های اصولی حریفان خود را به مبارزه بطلبد و با تدبیر، خود را از مهلکه شرایط محیطی خلاص سازد. رقابت امروزه جنگ و گریز دوطرفه نیست بلکه تیرهای نامرئی را به‌همراه دارد که تنها با تشخیص یک استراتژی مناسب می‌توان از آن نجات یافت عبور از این چالش‌های رقابتی شرکت را در سکوی پرتاب ترقی قرار داده که تلاش همه شرکتها نیل به آن می‌باشد. □

● مجید اکبری زحمتی : مدیر صادرات گروه نساجی و پوشاک سازمان صنایع بنیاد مستضعفان و جانبازان انقلاب اسلامی

خانواده و جامعه بپندارد تا محیط امنی را نسبت به سایر شرکت‌ها داشته باشد. فرق است، بین مدیران و سازمان‌های که وقتشان را صرف رفع اختلافات کارگری می‌کنند و آنهایی که با این مشکلات مواجه نیستند، از این‌رو یک مدیر کارآزموده و مدبر اختلافات را به همکاری تبدیل و کارکنان را به‌سوی بلوغ و آگاهی سوق می‌دهد

از ۵۰٪ کارگران بی‌سواد هستند، عدم وجود این طرزفکر و توجه ناکافی به آن سبب بروز تنش‌های کارگری می‌گردد، که مدیریت را مجبور به اتخاذ تصمیمات ناصحیح می‌کند. از این‌رو یک مدیر موفق باید بتواند با بهسازی منابع انسانی پرسنل خود را در مقابله با آماج اندیشه‌ها یاری رساند و آنها را به‌عنوان یک عضو خوب

مقایسه وضعیت منابع انسانی

میزان تغییرات مدیریتی طی سال			
صاحبان سهام			
سیستم پاداش و کارانه			
سطح حقوق و مزایا			
سیستم پیشنهادات و انتقادات			
روزهای کاری			
داشتن علامت استاندارد			
میزان روحیه کارگران و علاقه به کار			
اغتناشات کارگری			
بهره‌وری			
اجرای سیستم مدیریت مشارکتی			
ارتباط مدیریت با پرسنل			
میزان استفاده از کلاس‌های سوادآموزی			
سابقه کار قبلی مدیریت			
مدرك تحصیلی مدیریت			
آموزش تعمیر و نگهداری وجود دارد			
آیا آموزش برای مدیران است یا کارگران			
آموزش کارکنان در محل کار			
آموزش کارکنان در خارج از شرکت			
بیشترین و کمترین میزان سابقه کار			
میانگین سن			
میانگین تجربه			
درصد تغییر پرسنل استخدام و انفصال			
تعداد افراد باسواد و بی‌سواد			
تعداد مردان (زنان)			
تعداد پرسنل خدماتی و اداری و تولید			
تعداد پرسنل کل شرکت			
نام شرکت			

جدول شماره ۳