



سازمان در بستر محیط

حمید رضا خدمتگزار - مشاور مدیریت و مدرس دوره های عالی کسب و کار (DBA&MBA)

مقدمه :

بررسی محیط کسب و کار در مورد ماهیت و بافت سازمانی است که سازمانها در آن مشغول به کار هستند. سازمانها باید مسایل درونی و بیرونی که در ارتباط با مقصود و در جهت استراتژی ها هستند را تعیین نمایند تا از این طریق توانایی هایشان را برای دستیابی به نتایج مطلوب، تغییر داده یا تحت تاثیر قرار دهند. سازمان ها همواره با چالش تغییرات محیطی روبه رو بوده اند و اکنون بیشتر از پیش با عدم قطعیت محیطی مواجه هستند. اما مدیران استراتژیک خواهان آن هستند که در چنین شرایطی نیز به پیش بروند و نمی توانند منتظر ثبات محیطی یا روشن شدن تغییرات محیطی باشند. سرعت تغییرات و نرخ موفقیت و شکست سازمانها در مسیر دستیابی به اهداف و بقای کسب و کار، پاسخگویی سریع، به موقع و مناسب به تغییرات بیرونی بر اساس درک و شناخت محرکه های دقیق کسب و کار در محیط درون و بیرون سازمان، هدایت و رهبری منابع سازمانی در مسیر چالاکي و رشد سازمانی، بازآفرینی استراتژیک سازمان بر اساس بهبود/ یا توسعه ماموریت سازمان و قرار گیری در مسیر سرآمدی و تعامل راهبردی و متفکرانه با کلیه ذی نفعان به ویژه ذی نفعان کلیدی از مهمترین چالشهای رو در روی سازمانها و بنگاههای فعلی می باشد. لذا سازمانها باید با چابکی بیش از پیش، اطلاعات مربوط به این مسایل داخلی و خارجی را پایش کرده و به صورت مستمر مورد بررسی قرار دهند.

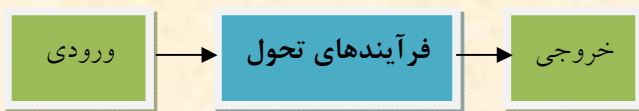
تصور کنید این یک تصویر بزرگ از یک پرواز با هواپیما در ارتفاع پائین، قبل از ترسیم جزئیات آینده بر روی کسب و کار شماست. در این نگاه شما ملاحظه خواهید کرد:

- مروری بر اجزای اصلی سازمان شما و آنچه که آن را از دیگران متمایز می کند.

- شناسایی راه های برقراری ارتباط با اهداف سازمان
- شناسایی چشم انداز آینده سازمان، مأموریت و ارزش ها و چگونگی دست یابی به اهداف استراتژیک.
- توسعه درک استراتژیک از کسب و کار.

ماهیت سازمان

شروع استراتژی با چشم انداز استراتژیک است اما بعضی از سازمان ها اول وضع موجود را نگاه می کنند بعد آینده را طراحی می کنند و سپس تحلیل شکاف می کنند، اصالت را به وضع موجود داده و تاثیر گذشته بر آینده را تحلیل می کنند. اما دسته دوم شرکتهایی هستند که اول وضع آینده را طراحی و سپس وضع فعلی را بررسی می کنند، بعد تحلیل شکاف صورت می گیرد. این گونه سازمان ها اصالت را به وضع آینده می دهند. این گونه سازمان ها وضع موجود را عوض می کنند که به آن تغییر تحول آفرین گفته می شود. حیطه بحث مدیریت استراتژیک، رهبری تحول آفرین است و چشم انداز دیدگاهی است که نسبت به سازمان در آینده داریم. یک راه ساده برای آینده نگری (تجسم) سازمان و فعالیت اصلی به عنوان سیستم، تبدیل ورودی به خروجی ای که به مشتریان ارائه شده است می باشد (شکل ۱).



شکل ۱ فرآیندهای تحول

- ورودی شامل نیروی کار، مواد خام، تخصص، سرمایه، داده ها و اطلاعات،
- فرآیندهای انتقال شامل عملیات کسب و کار و فرآیندهای تولید
- خروجی ها شامل کالاها، خدمات، سود، دستمزد، اطلاعات و تولیدات مازاد (ضایعات، زباله).

درک ماهیت خارجی را می توان با در نظر گرفتن مسائل ناشی از محیط قانونی، فن آوری، رقابت، بازار، فرهنگ، اجتماعی و محیط اقتصادی، بین المللی، ملی، منطقه ای و یا محلی انجام داد و درک ماهیت داخلی را می توان با در نظر گرفتن مسائل مربوط به ارزش ها، دانش، فرهنگ و عملکرد سازمان تسهیل نمود (ISO9001:2015). اولین موضوعی که در تعدادی از سوالات اساسی در مورد سازمان مطرح می شود عبارتند از:

- سازمان برای چیست؟
- عوامل اصلی موثر بر سازمان چیست؟
- چرا انواع مختلفی از سازمان وجود دارد؟
- چشم انداز آینده سازمان شما چیست؟
- چشم انداز استراتژی های شما برای سطوح مختلف سازمان چگونه تنظیم می شود؟

برای کنترل عوامل محیط داخلی مدیر سازمان میتواند استراتژیهای را جهت اداره کردن همه مشکلات و مسائلی که ممکن است در آینده بروز کند پیش بینی نماید، در حالی که عوامل خارجی سازمان خارج از کنترل مدیریت میباشد و مدیریت تنها میتواند نسبت به تغییرات محیط خارجی واکنش نشان دهد. مدیریت محیطی به استراتژیهای پیشگام برای رسیدن به هدف و به منظور ایجاد محیطی دوستانه در سازمان توجه دارد ارتباط با محیط خارج سازمان جز مسئولیت های مدیریت سطوح بالا میباشد. که نقش کلیدی در ارتباط با متعادل کردن منابع و علاقه صاحبان سهام و ذینفعان در سازمان داشته و ارتباط سازمان با محیط خارجی را تعدیل می کند.

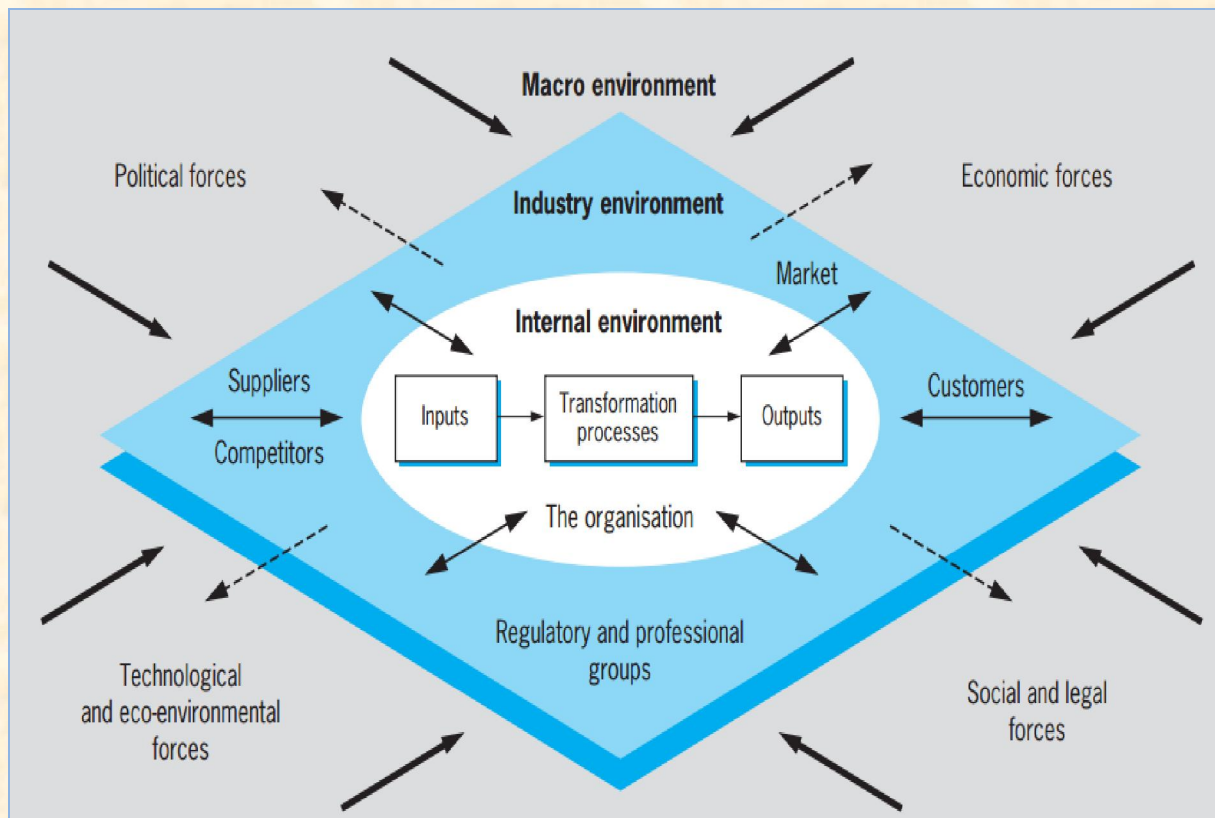
مدیران ارشد باید شناخت و ارزیابی عمیقی از محیط سازمانی که در آن مشغول به کار هستند اعم از محیط داخل و محیط خارج سازمان پیدا کنند. مدیران ارشد باید تمام تغییرات را تجزیه و تحلیل کرده و هنگام تجزیه و تحلیل عناصر محیط، باید به دو عامل شناخت کافی داشته باشند، اولین آنها پیچیدگی محیطی است که درجه پیچیدگی بستگی به تعداد عوامل دارد که تاثیر متقابل بر سازمان و عملیات آن میگذارد. عامل دوم مزاحمت محیطی بوده که شامل پویایی و میزان تغییر در عناصر سازمانی است که مسائل محیطی را غیر قابل پیش بینی می سازد. لذا در این راستا درک محیط داخلی سازمان اهمیت زیادی دارد.



اطراف تاثیر می پذیرد و بر آن ها تاثیر می گذارد. در عمل سیستم موجود برای مشتریان خارج از آن، خروجی فراهم می کند و اگر هیچ مشتری وجود نداشت آن وقت بعید است سیستم بتواند برای مدت طولانی به کار خود ادامه دهد. این امر نشان دهنده این است که سازمان می تواند به عنوان یک سیستم "باز" دیده شود که اثر بخشی و بهره وری سیستم تحت تاثیر عوامل مهمی در زمینه عملکرد سازمان هستند.

محیط کسب و کار

فرایندهای انتقال می تواند شامل تبدیل ورودی ها، جابه جایی، ترکیب و یا افزودن مقدار آنها در برخی از راه های دیگر به منظور تولید خروجی است که مشتریان می خواهند. این سیستم برای تبدیل ورودی به خروجی در خلاء اتفاق نمی افتد و این از محیطی که در آن فعالیت می کند جدا نیست. بر خلاف انتظار، وجود سیستم در یک زمینه منحصر به فرد در تعامل، از عوامل



شکل ۲- چارچوب یا بافتاری که سازمان در آن کار می کند

محیط داخلی:

شامل سیستم (ورودی، فرآیند تحول، خروجی) و همه منابع شامل دانش، اقدامات تصمیم گیرندگان و کارکنان است که سازمان را تشکیل می دهند. همه این عوامل ممکن است در کنترل و استوار و فعال کردن سیستم موثر و کارآمد باشند. سازمان به عنوان یک کل، بیشترین کنترل را بر محیط داخلی دارد و می تواند به استراتژی و سازماندهی و هدایت منابع به منظور دست یابی به آنچه که می خواهد بدست بیاورد را شکل دهد.

محیط صنعت:

این محیط خارجی نزدیکترین محیط به سازمان بوده و آن بازاری برای سازمان است که در آن اقدام به خرید مواد و منابع و سایر نیازها (ورودی)، ارائه کالا و خدمات به مشتریان فراهم می شود، همچنین رقبا را نیز شامل می شود که آن سازمان ها (رقبا) همچنان برای بدست آوردن مشتری رقابت میکنند. محیط صنعت، محدوده فعالیت سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد، اما سازمان همچنان می تواند بر محیط صنعت تأثیر گذار باشد. برای مثال، می تواند همکاری با تأمین کنندگان کالا را توسعه دهد یا

چگونه محیط کسب و کار را تحلیل کنیم؟

شما چگونه محیط خود را تجزیه و تحلیل می کنید؟ برای پاسخ ابزارهای مختلفی برای آنالیز محیط به شما کمک می کند. ابزارهایی که استفاده خواهید کرد به شرح زیر عبارتند از:

- کارت امتیازی متوازن
- تجزیه و تحلیل سبد کاری
- تجزیه و تحلیل ذینفعان
- تحقیقات بازار
- ماتریس Ansoff
- مدل ۵ نیروی پورتر
- تعیین معیار
- آنالیز PESTLE
- آنالیز SWOT

یکی دیگر از ابزارهای مناسب برای شناخت محیط و فضای کسب و کار استفاده از طرحریزی مدل کسب و کار برای هر سازمان می باشد. مدل کسب و کار ابزاری کاربردی برای تامین منافع مشتری، منافع بنگاه، ذینفعان کلیدی و کسب درآمد است. بیان ساده عبارت از متدی است که شرکت در فعالیتهای تجاری در پیش گرفته و با کسب درآمد ثبات خود را حفظ می نماید. در این مدل با توجه به منابع در دسترس و نیاز مشتری، پیشنهادی برای عرضه ارزش (ارزش پیشنهادی) مورد نظر مشتری ارائه شده و منافع و درآمد نصیب شرکت می سازد. به تعبیری دیگر مدل کسب و کار چگونگی کسب درآمد توسط بنگاه را با مشخص کردن جایگاه آن در زنجیره ارزش مشتری تشریح می کند. مدل کسب و کار طرحها و ایده های سازمان را به ارزش های اقتصادی تبدیل می کند. مدل کسب و کار نشان می دهند که یک شرکت چگونه با تعیین کردن جایگاه در زنجیره ارزش کسب درآمد می کند که شامل موضوعات مختلفی که عبارتند از کارآفرینی، استراتژی ها، مسائل اقتصادی، سرمایه گذاری، عملکردها و بازاریابی است. این مدل با توجه به زیرساخت های مورد نیاز به دنبال راههای ساده و مناسب برای مشتریان و سودمند برای شرکتها جهت انتقال محصولات و خدمات به بازار است. مدل کسب و کار تبدیل کننده نوآوری به ارزش اقتصادی معرفی شده است و برای تبدیل شدن یک ایده و طرح نو به مدل کسب و کار باید به شاخه ها و موضوعات زیر توجه کرد:

با رقبا وارد جنگ قیمت شود. در بعضی از صنایع توجه به استانداردها و مقررات ضروری است. در بیشتر سازمان های پیشرو، نیز مجموعه ای از روش های تغییر ساختار صنعت و قواعد متعدد به منظور بازی رقابتی وجود دارد.

محیط کلان:

این زمین بازی (فضای کار) برای همه کسب و کارها و اقتصادی های جهانی و ملی است، این محیط خارجی بطور کلی بستر مناسب برای تمام سازمان ها را آماده می کند تا آن ها را به کار گیرند. در آن نیروهای سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، تکنولوژی، حقوقی و زیست محیطی حضور دارند و بر روی سازمان و محیط صنعت عمل می کنند. به عنوان مثال، قانون بر توانایی سازمان ها در استخدام و اخراج و بر ادغام با دیگر سازمان ها و یا پسماندها، مواد زاید (ضایعات) موثر است. سازمان نمی تواند این نیرو ها را در اختیار خود بگیرد و نمی تواند بر آنها تأثیر بگذارد. با این حال بسیاری از اعمال نفوذ، احزاب سیاسی و دولت ها توسط سازمان با هدف تأثیر گذاری بر روی این نیروهای کلان است.

❖ محیط صنعت، محدوده فعالیت

سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد،

اما سازمان همچنان می تواند بر

محیط صنعت تأثیر گذار باشد.

چرا تجزیه و تحلیل محیط سازمانی؟

تأثیرات محیطی، پیامدهای مستقیمی بر استراتژی های سازمان دارد. شما محیط سازمان خود را به منظور تصمیم گیری و اقدام آنالیز می کنید. اگر شما بتوانید سازمان را تجزیه و تحلیل کنید، احتمالاً یک بخش اصلی از عوامل تأثیرگذار بر روی عملکرد هستید. سپس می توانید برای درک محیط و ایجاد برنامه هر چند برای آینده ای نامطمئن اقدام نمایید. هر کس و هر چیز در سطح خود در سازمان می باید به منظور جاری شدن استراتژی در همه ی قسمت های سازمان درگیر شود. شما باید در سطح خود بهترین تصمیم را بسازید. اگر شما بفهمید که سازمان شما در آن قسمت از محیط چطور کار می کند و چطور محدوده شما باید خود را با آن منطبق کند، به شما به صورت جدی برای تصمیم گیری راهبردی و آگاهانه کمک خواهد کرد.



<p>شرکای کلیدی</p>  <p>شرکای کلیدی ما که هستند؟ تأمین کنندگان کلیدی ما که هستند؟ چه منابع اصلی را از شرکایمان بدست می آوریم؟ شرکایمان چه فعالیت های اصلی را انجام می دهند؟</p>	<p>فعالیت های اصلی</p>  <p>ارزش پیشنهادی ما چه فعالیت های اصلی نیاز دارد؟ کانال توزیع ما چه ارتباط با مشتریان چه جریان درآمدی چطور؟</p>	<p>ارزش پیشنهادی</p>  <p>به مشتریانمان چه ارزشی ارایه می دهیم؟ به حل کدام یکی از مسایل مشتریانمان کمک می کنیم؟ بسته ی پیشنهادی ما (آمیخته ی محصولات و خدمات) به هر بخش از مشتریان چیست؟ کدام یک از نیازهای مشتریان را ارضا می کنیم؟</p>	<p>ارتباط با مشتریان</p>  <p>هر بخش از مشتریان انتظار برقراری و حفظ چه نوع رابطه ای را از ما دارند؟ کدام یک از این رابطه ها برقرار شده؟ این روابط چگونه با بقیه مدل کسب و کار ما عجین می شوند؟ چقدر هزینه بر هستند؟</p> <p>کانال توزیع</p>  <p>می خواهیم از طریق چه کانال هایی به بخش مشتریان دسترسی پیدا کنیم؟ هم اکنون چگونه به آنها دسترسی داریم؟ کانال های ما چگونه یکپارچه شده اند؟ کدام یک بهتر عمل می کند؟ کدام ها بیشترین هزینه را می برند؟ ما چگونه آنها را با نیازهای مشتریان هماهنگ می کنیم؟</p>	<p>بخش مشتریان</p>  <p>برای چه کسانی ارزش آفرینی می کنیم؟ مهمترین مشتریان ما چه کسانی هستند؟</p>
<p>ساختار هزینه ها</p>  <p>مهم ترین هزینه های اصلی در مدل کسب و کار ما کدام هستند؟ گرانترین منابع اصلی کدامند؟ گرانترین فعالیت های اصلی کدامند؟</p>		<p>جریان درآمد</p>  <p>به چه بهایی مشتریان ما واقعا پول می دهند؟ آنها هم اکنون چه بهایی می پردازند؟ آنها هم اکنون چگونه بها را می پردازند؟ ترجیح می دهند که چگونه بپردازند؟ هر جریان درآمد چگونه به درآمد کل کمک می رساند؟</p>		

شکل ۳- ابعاد اصلی یک مدل کسب و کار

هستند. بازخورد بعنوان یک عامل اصلی ارزیابی سازمان بوده و این فعالیت باید برای رسیدن به درک از ماهیت سازمانتان به شما کمک کند.

فرایند استراتژی

استراتژی مربوط به جهت گیری های بلند مدت سازمان است و دامنه و تمرکز فعالیت های سازمان را تعیین می کند. استراتژی می تواند یک سازمان را رشد بدهد یا این که آن را پایین بیاورد. شرکت ایستمن کدک از ۱۹۷۰ تا اواخر ۱۹۸۰ حاکم بازار عکاسی بوده است. سپس در رقابت با شرکت فوجی در راه اندازی و ورود محصول خود دوربین ۳۵ میلیمتری ژاپنی شکست خورد، آنها حالا باید در استراتژی خود تجدید نظر کنند. شرکت تصمیم گرفت ابتکارات خود را در دو حوزه اصلی متمرکز کند. تصویربرداری و زندگی علمی. عکس های دیجیتال به طور

تغییرات و سازمان:

افزایش رقابت در بخش بانکی باعث شد تا بانک های انگلستان دست به عملیات ادغام زده و استراتژی ماندن را در پیش بگیرند. رویال بانک اسکاتلند علیرغم مخالفت های اولیه در سال ۲۰۰۰ از Nat West پیشی گرفت اما city در نتایج پایان سال (march 2006) رشد درآمدی ۱۲٪ و رشد هزینه ای فقط ۱٪ و و رشد ۳۰ درصدی سود داشت. تغییر کمک کننده (کاتالیزور) برای تجزیه و تحلیل محیط است. برای این است که ما باید تجزیه و تحلیل کنیم و دوباره تجزیه و تحلیل کنیم. البته تغییرات سریع، طبیعت محیط است. وقتی سازمان به آرامی و در حال تعادل در حرکت است با توجه به پیچیدگی و ثنوری آشوب آن وقت باید نگران بود. اثر بخشی و بهره وری در سیستم های پایه تحت تأثیر فاکتورهای عمده در زمینه فعالیت سازمان

ایستمن کداک می بینیم که شکل استراتژی فقط یک روش نیست و در یک محیط در حال تغییر یک فرایند مستمر است. فرایند استراتژی مستلزم پرسیدن سوالات کلیدی از محیط و بازیگران اصلی می باشد. (شکل ۴)

ویژه کداک را قادر کرد که دوباره به بازار رقابت بازگردد. مشکلات زیادی در راه طولانی وجود داشت و لازم بود در بیشتر تاکتیک ها و استراتژی ها تجدید نظر شود. اما کداک هنوز هم یک برند قوی به نظر می رسد و به نظر می رسد بازگشت خود را برای هر زمان نانوخته ای نگه داشته است. در این مثال از



شکل ۴- فرآیند استراتژی

تجزیه و تحلیل (آنالیز) محیط:

تجزیه و تحلیل محیط شامل بررسی قابلیت های جاری سازمان و روندهای محیط خارجی است که می خواهند بر روی سازمان اثر بگذارند. آنالیز محیط، کلید ویژگی توسعه یک استراتژی است. استراتژی بدون تجزیه و تحلیل مثل رفتن به کوه است بدون داشتن نقشه. تجزیه و تحلیل بدون استراتژی (راهبرد) مثل فکر کردن بدون عمل است. تجزیه و تحلیل وضعیت جاری ممکن است نشان دهد که سازمان در ماموریت و اهداف نیاز به بازنگری دارد و یا ممکن است به توسعه اهداف استراتژیک و برنامه ها منجر شود.

سیاست ها:

سیاست ابزاری است که بدان وسیله می توان به هدفهای سالانه دست یافت. مقصود از سیاست، رهنمودها، مقررات و رویه هایی است که شرکت برای دستیابی به هدف های اعلان شده رعایت می کند. هنگام تصمیم گیری از سیاست ها به عنوان

برای پاسخ به این سوالات شما می توانید چند مرحله زیر را انجام دهید:

- ۱- تعریف اهداف سازمان، آن چیزی است که برای رسیدن به ارزش ها می خواهیم و برای اقدامات و برنامه ریزی های بلند ما راهنما است.
- ۲- تجزیه و تحلیل محیطی که سازمان ما در آن در حال فعالیت است که شامل محیط داخلی سازمان و عوامل محیط خارجی که بر سازمان اثر می گذارند.
- ۳- شناسایی فرصت و تهدیدهای محیط خارجی، قوت و ضعف های سازمان.
- ۴- تدبیر در برنامه برای دستیابی به اهداف شما برای بهترین استفاده از فرصت ها، مقابله با تهدیدها، و بهبود قوت های داخلی و غلبه کردن بر ضعف ها.
- ۵- برنامه ریزی مستمر برای سراسر سازمان بطوریکه در تمام سطوح برای دستیابی به اهداف بلند مدت سازمان کمک کند.



را میدان داد و آن را در راستای نوآوری مستمر بکار گرفت. این بایدها و شیوه رفتاری متناسب با آنها مبنای ایجاد بصیرت به محیط کسب و کار است و تفکر راهبردی مجموعه ای از الگوها و توصیه های مفهومی برای توسعه این بصیرت به شمار می آید. در محیط پرتحول و غیر قابل پیش بینی کسب و کار امروز، موفقیت در پرتو این نگرش و بصیرت قابل تحقق است. در این مقاله شما ماهیت سازمان ها و فرایندی را برای تصمیم گیری استراتژیک مرور کرده اید، لذا مرکز مفهوم سازمان خود و چیزی را که سازمان شما را از دیگران متمایز می سازد مرور کنید. زیرا تحلیل ماهیت و مفاهیم سازمان شما به شما در تصمیم گیری و اجراء کمک خواهد کرد. اثرات محیطی داخلی و خارجی فشارهایی در مسیر و استراتژی سازمان دارد که باید شناسایی شود. راههایی برای ارتباط اهداف سازمان را تشخیص دهید و هر عضو کلیدی از سازمان را در این مسیر درگیر کرده، تا در جهت رسیدن به معیارها و اهداف کلی سازمان ایفای نقش نموده و مشخصات قابل تشخیص سازمان که سازمان را از رقبایش جدا می کند را درک نمایند. نقطه شروع برای استراتژی داشتن دیدگاه برای آینده است. به منظور انجام استراتژی باید اهداف و برنامه ها در هر سطح سازمان ترجمه و معنی شود. واقعیت این است که برای تشخیص صحیح فرصتها و عوامل مزیت بخش رقابتی "فرآیندی" وجود ندارد و بجای آن باید به بصیرت و فهم مدیران از محیط کسب و کار متکی بود. بصیرتی که حاصل شناخت صحیح آنان از قواعد و محیط کسب و کار است. هوشیاری کسب و کار دانستن این است که استراتژی سازمان شما چیست و به این معنی است که شما باید چه کارهایی انجام داده یا انجام ندهید.

منابع :

1. Business Environment, the organization in context. (2012)
2. Johnson, G. and Scholes, K. (2010) 5th edition, *Exploring Corporate Strategy*, Prentice Hall Europe.
3. Campbell, D., Stone house, G. and Houston, B. (2002) 2nd edition, *Business Strategy: an Introduction*, Elsevier Butterworth Heinemann



رهنمود استفاده می شود و همچنین سیاست ها تعیین کنند شرایط روزمره و تکراری شرکت می باشند.

آبشاری بودن استراتژی :

- به منظور انجام و جاریسازی استراتژی باید اهداف و برنامه ها در هر مرحله سازمان منتقل شده تا به صورت سلسله مراتبی قابل دستیابی باشد.
- اهداف، معیارها و ماموریتهای بلند مدت (۱۰ سال)
- اهداف و برنامه های کوتاه مدت که افراد را به سمتی که می خواهند هدایت می کنند (استراتژی)
- برنامه ها برای هربخش از تجارت برای مشارکت در اجرای استراتژی
- اهداف و برنامه برای هر دپارتمان
- مقاصد و اهداف گروهی که در اهداف واحد/ دپارتمان شرکت می کند
- معیارهای کاری فردی

در این روش بر عضوی از سازمان که در هر سطحی کار می کند باید برای دستیابی به اهداف کار کند که در رسیدن سازمان به اهداف کلی اش شرکت می کند به بیان دیگر شما مسئولیت انجام دادن استراتژی به گونه ای که معنی شده و برای بخش کنترل و تاثیر شما قابل اجرا شده، اگر شما سهم خود را انجام ندهید ممکن است بر کارایی کلی سازمان تاثیر بگذارد. اهداف بدون کنترل تحقق نخواهند یافت، کنترل فرایند ایجاد و اجرای مکانیزم هایی برای اطمینان از حصول اهداف می باشد. شاید به جرأت بتوان ادعا کرد انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. هوشیاری کسب و کار در این مورد، دانستن این است که استراتژی سازمان شما چیست؟ هوشیاری تجارت، دانستن این است که استراتژی سازمان چیست و همچنین به این معنی است که باید چه کارهایی انجام داد.

چکیده و جمع بندی :

با این تفاسیر، باید تحولات محیط را به درستی تفسیر کرد و از فرصتهای حاصل از آن بهره جست، باید در توسعه قابلیتهای سازمان دقیق بود و رفتار بالقوه بازار را هدف گرفت، باید خلاقیت