

به نام خداوند بخشنده مهربان

مدیریت استراتژیک پیشرفته (جلد دوم)

(مباحث جدید، بانک تست، آزمون‌های جامع)

مؤلفین:

امد فروتن

عاطفه کمالی

آمادگی آزمون دکتری

فروتن، احمد

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت استراتژیک پیشرفته (جلد دوم) / مولفین: احمد فروتن، عاطفه کمالی
مشخصات نشر: تهران: مشاوران صعود ماهان، ۱۴۰۴.
مشخصات ظاهری: ۲۹۵ص: جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۹۳۴-۵

شابک:

وضعیت فهرست‌نویسی: فیپا

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه / چاپ اول

برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی راهبردی، سیاست گذاری بازرگانی، تفکر استراتژیک،

مدیریت استراتژیک موضوع:

شناسه افزوده: عاطفه کمالی



انتشارات مشاوران صعود ماهان

- ☐ نام کتاب: مدیریت استراتژیک پیشرفته (جلد دوم)
- ☐ مدیران مسئول: مجید و هادی ستاری
- ☐ مولفین: احمد فروتن، عاطفه کمالی
- ☐ مدیر تولید محتوا: سمیه بیگی
- ☐ ناشر: مشاوران صعود ماهان
- ☐ نوبت و تاریخ چاپ: اول / ۱۴۰۴
- ☐ تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه
- ☐ قیمت: ۵/۱۶۰/۰۰۰ ریال
- ☐ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۵۸-۹۳۴-۵

انتشارات مشاوران صعود ماهان: تهران، خیابان ولیعصر، بالاتر از تقاطع ولیعصر - مطهری، پلاک ۲۰۵۰

مقدمه ناشر

به نام خدا

ایمان داریم که هر تغییر و تحول بزرگی در مسیر زندگی بدون تحول معرفت و نگرش میسر نخواهد بود. پس بیایید با اندیشه توکل، تفکر، تلاش و تحمل در توسعه دنیای فکریمان برای نیل به آرامش و آسایش توأمان اولین گام را برداریم. چون همگی یقین داریم دانایی، توانایی می‌آورد.

شاد باشید و دلی را شاد کنید

برادران سیاری

تقدیم به مادرانمان

به پاس مهر بی‌پایانشان

مقدمه

هدف از کتاب حاضر، پاسخ به دغدغه داوطلبان ورود به مقطع دکتری در رشته‌های مدیریت بازرگانی و راهبردی، مدیریت رسانه، کارآفرینی، آینده‌پژوهی و مدیریت تکنولوژی درباره داشتن منبعی کامل شامل درس‌نامه، تست‌های آموزشی و آزمون‌های جمع‌بندی معتبر و جامع است.

با درک شکاف موجود در منابع جامع در دسترس داوطلبان، در ابتدا کتاب مدیریت استراتژیک (جلد اول) را تألیف نمودیم که شامل درس‌نامه، تست‌های تألیفی و تست‌های کنکور سال‌های اخیر بود.

باتکیه‌بر اعتماد و درخواست شما همراهان عزیز، با افتخار جلد دوم این کتاب را با وسواس و دقت آماده ساختیم تا داوطلبان را در سفر تحصیلی خود توانمندتر سازیم. این کتاب به سه بخش مجزا و درعین‌حال به هم پیوسته تقسیم شده است تا شما را به بالاترین حد آمادگی برای آزمون پیش‌رو هدایت کند:

بخش اول کتاب شامل تست‌ها و نکات تکمیلی خط‌به‌خط مرتبط با جلد اول است که از آن می‌توانید به‌عنوان بانک تست استفاده نمایید. این بخش به‌صورت عمیق‌تر به محتوای کتاب اصلی می‌پردازد و تست‌های فراوانی را در هر فصل ارائه می‌دهد. نکات و بینش‌های تکمیلی در پاسخ‌نامه‌ها برای افزایش درک و تقویت مفاهیم مهم ارائه شده است.

بخش دوم کتاب حاضر شامل درس‌نامه موضوعات جدید مدنظر طراحان سؤال آزمون است. این بخش با پرداختن به چشم‌انداز در حال تحول مدیریت استراتژیک، مطالب درسی و تست‌های مربوطه را در مورد موضوعات نوین در حال ظهور معرفی می‌کند. این اضافات تضمین می‌کند که داوطلبان از رقبا جلوتر می‌مانند و به‌خوبی برای هر چالش جدید در آزمون خود آماده می‌شوند.

بخش سوم و پایانی کتاب شامل ۱۴ آزمون جامع از کنکورهای سال‌های گذشته تا کنون است. این بخش به‌منظور تجزیه و تحلیل مفاهیم کلیدی و تسلط داوطلبان در روزهای پایانی طراحی شده است. هر آزمون با پاسخ‌نامه‌های کاملاً تشریحی همراه است تا داوطلبان را از طریق بازنگری مؤثر راهنمایی کند.

با آرزوی موفقیت در مسیر پیش‌رو

احمد فروتن

عاطفه کمالی

پاییز ۱۴۰۳

فهرست مطالب

بخش اول: سؤالات و نکات تکمیلی فصول مرتبط با جلد اول.....	۶
فصل اول: مروری بر مفاهیم اساسی استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک.....	۷
فصل دوم: تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان.....	۲۷
فصل سوم: تجزیه و تحلیل محیط داخلی، تجزیه و تحلیل منشأ مزیت رقابتی، تحلیل منابع و قابلیت‌ها.....	۴۱
فصل چهارم: استراتژی و تاکتیک، اهداف بلندمدت و اهداف سالیانه.....	۵۶
فصل پنجم: استراتژی در سطح بنگاه.....	۶۵
فصل ششم: استراتژی در سطح کسب و کار.....	۷۴
فصل هفتم: استراتژی در سطح وظیفه‌ای.....	۸۰
فصل هشتم: استراتژی در سطح جهانی.....	۸۳
فصل نهم: بررسی و انتخاب استراتژی‌ها.....	۸۷
فصل دهم: اجرای استراتژی.....	۹۳
فصل یازدهم: کنترل و ارزیابی استراتژی.....	۱۰۵
فصل دوازدهم: تفکر استراتژیک.....	۱۱۰
فصل سیزدهم: مکاتب استراتژی.....	۱۱۷
فصل چهاردهم: مدل دلتا.....	۱۲۱
بخش دوم: درس‌نامه و سؤالات مطالب جدید.....	۱۲۵
فصل پانزدهم: روش‌های تکمیلی بررسی محیط داخلی و خارجی سازمان.....	۱۲۶
فصل شانزدهم: استراتژی طراحی ساختار سازمانی.....	۱۳۷
فصل هفدهم: انطباق ساختار و کنترل با استراتژی.....	۱۵۰
فصل هجدهم: بازی برد.....	۱۶۴
فصل نوزدهم: چابکی استراتژیک.....	۱۷۱
فصل بیستم: پویایی‌های رقابتی.....	۱۸۰
بخش سوم: آزمون‌های جامع.....	۱۸۶
آزمون اول.....	۱۸۷
آزمون دوم.....	۲۰۵
آزمون سوم.....	۲۱۵
آزمون چهارم.....	۲۲۳
آزمون پنجم.....	۲۳۰
آزمون ششم.....	۲۳۵
آزمون هفتم.....	۲۳۹
آزمون هشتم.....	۲۴۶
آزمون نهم.....	۲۵۰
آزمون دهم.....	۲۵۸
آزمون یازدهم.....	۲۶۶
آزمون دوازدهم.....	۲۷۴
آزمون سیزدهم.....	۲۸۰
آزمون چهاردهم.....	۲۹۲

بخش اول

فصل اول

مروری بر مفاهیم اساسی
استراتژی و فرایند مدیریت
استراتژیک

۱- کدام یک از گزینه‌های زیر از عوامل مؤثر بر عملکرد شرکت از نگاه هیل و جونز نمی‌باشد؟

- (۱) منابع، توانایی‌ها و استراتژی‌های سازمان
- (۲) بستر صنعت
- (۳) رقبا
- (۴) بستر ملی

۲- کدام مفهوم به این معناست که هیچ دو نمونه‌ای که زندگی‌شان روش یکسانی دارد، نمی‌توانند در کنار هم وجود داشته باشند؟

- (۱) اصل تنازع‌بقا
- (۲) اصل استثنای رقابتی گاوس
- (۳) اصل هم‌زیستی نهادینه
- (۴) اصل رقابت استراتژیک

۳- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره ریشه و خاستگاه استراتژی صحیح نیست؟

- (۱) ریشه و خاستگاه استراتژی به دو دیدگاه سنتی (نظامی) و رویکرد شکل‌گیری مبتنی بر رقابت بازمی‌گردد
- (۲) استراتژی در مفهوم نظامی به هنر آرایش (طراحی) و رهبری عملیات جنگی اشاره دارد
- (۳) در مفهوم نظامی استراتژی، استراتژی فراتر از نبردهای جنگی است
- (۴) اصل استثنای رقابتی به این موضوع اشاره دارد که اگر دو نمونه‌ای که زندگی‌هایشان روش یکسان دارد در کنار هم قرار بگیرند، راحت‌تر می‌توانند به بقا ادامه دهند.

۴- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره رقابت طبیعی و رقابت استراتژیک صحیح نیست؟

- (۱) رقابت طبیعی تکاملی است، اما رقابت استراتژیک انقلابی است.
- (۲) رقابت طبیعی به‌صورت فرایندی با ریسک پایین و به‌صورت سعی و خطای تدریجی عمل می‌کند.
- (۳) در رقابت طبیعی تطبیق‌یافتن با وضعیت موجود مهم است و نیازی به پیش‌بینی نیست.
- (۴) رقابت استراتژیک به‌صورت فرایندی با ریسک پایین و به‌صورت سعی و خطای تدریجی عمل می‌کند.

۵- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره تعریف استراتژی صحیح نیست؟

- (۱) استراتژی الگوی پاسخ‌های سازمان به محیط خود در طول زمان هست
- (۲) استراتژی نوین یک بازی مجموع - صفر است
- (۳) استراتژی برنامه جامع برای دستیابی به اهداف و انجام مأموریت سازمان است
- (۴) استراتژی ترکیبی از علم و هنر است

۶- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره تعریف استراتژی صحیح نیست؟

- (۱) مکتب کلاسیک، تدوین استراتژی را به‌عنوان یکی از مسئولیت‌های مهم مدیران عالی می‌دید و بر این باور بود که نمی‌تواند از اجرای استراتژی جدا باشد
- (۲) ریشه مکتب کلاسیک در مدل نظامی استراتژی است.
- (۳) استراتژی‌های آگاهانه، خودجوش و تحقق‌یافته با یکدیگر متفاوت‌اند.
- (۴) استراتژی تحقق‌یافته ترکیبی از استراتژی آگاهانه و خودجوش است.

۷- وقتی استراتژی به عنوان ابزاری در رویارویی برای عدم اطمینان‌های محیطی در نظر گرفته می‌شود، این مورد به کدام جنبه استراتژی ارتباط پیدا می‌کند؟

- (۱) تناسب بین قابلیت‌ها و فرصت‌ها
- (۲) تعریفی از حوزه رقابتی شرکت
- (۳) جایگاه‌یابی برای آینده
- (۴) ایجاد قابلیت

۸- در کدام یک از جنبه‌های استراتژی با پاسخگویی به سؤال‌هایی مانند چه کسی، چه زمانی، کجا، چگونه و با چه چیزی استراتژی تبدیل به یک برنامه یا یک سری از برنامه‌ها می‌شود؟

- (۱) استراتژی به عنوان یک بیانیه هدف، نتیجه و قصد
- (۲) استراتژی به عنوان ابزاری برای شکست دادن رقیب
- (۳) استراتژی به عنوان یک برنامه سطح بالا
- (۴) استراتژی به عنوان ایجاد تناسب بین قابلیت‌ها و فرصت‌ها

۹- طراحی هنرمندانه استراتژی که توسط مینتزبرگ معرفی شد، اشاره به کدام یک از جنبه‌های استراتژی دارد؟

- (۱) استراتژی به عنوان نتیجه درگیری عمیق با کسب‌وکار
- (۲) استراتژی به عنوان یک برنامه سطح بالا
- (۳) استراتژی به عنوان ایجاد تناسب بین قابلیت‌ها و فرصت‌ها
- (۴) استراتژی به عنوان یک الگوی نوظهور از رفتارهای موفق

۱۰- عبارت زیر به کدام یک از جنبه‌های استراتژی اشاره دارد؟

کسانی که در داخل کسب‌وکار هستند دنیای بیرون را با چشم‌انداز خود می‌بینند و این مسئله بر تمام کارهایی که انجام می‌دهند تأثیر می‌گذارد

- (۱) استراتژی به عنوان یک الگوی نوظهور از رفتارهای موفق
- (۲) استراتژی به عنوان الگویی از رفتار ناشی شده از فرهنگ
- (۳) استراتژی به عنوان تعریفی از حوزه رقابتی شرکت
- (۴) استراتژی به عنوان الگوی منسجم و یکپارچه از تصمیمات

۱۱- عبارت زیر به کدام یک از جنبه‌های استراتژی اشاره دارد؟

- استراتژی نیروی اساسی است که مسائل رشد، متنوع‌سازی و سرمایه‌گذاری را مورد توجه قرار می‌دهد

- (۱) استراتژی به عنوان یک الگوی نوظهور از رفتارهای موفق
- (۲) استراتژی به عنوان الگویی از رفتار ناشی شده از فرهنگ
- (۳) استراتژی به عنوان تعریفی از حوزه رقابتی شرکت
- (۴) استراتژی به عنوان الگوی منسجم و یکپارچه از تصمیمات

۱۲- در کدام مفهوم، استراتژی راهی برای رسیدن به آینده مطلوب است؟

- (۱) استراتژی در مفهوم مانوری در برابر رقبا
- (۲) استراتژی در مفهوم جایگاه مناسب در بازار
- (۳) استراتژی در مفهوم برنامه
- (۴) استراتژی در مفهوم چشم‌انداز کلان سازمان

۱۳- عبارت زیر به کدام تعریف استراتژی اشاره دارد؟

- استراتژی به مجموعه اقداماتی گفته می شود که به شکل آگاهانه و به منظور رسیدن به هدفی خاص اتخاذ می گردد

- (۱) استراتژی در مفهوم مانوری در برابر رقبا
- (۲) استراتژی در مفهوم جایگاه مناسب در بازار
- (۳) استراتژی در مفهوم برنامه
- (۴) استراتژی در مفهوم چشم انداز کلان سازمان

۱۴- عبارت زیر به کدام تعریف استراتژی اشاره دارد؟

- استراتژی دستورالعمل هایی است که نحوه عملکرد در شرایطی خاص را نشان می دهد

- (۱) استراتژی در مفهوم مانوری در برابر رقبا
- (۲) استراتژی در مفهوم جایگاه مناسب در بازار
- (۳) استراتژی در مفهوم برنامه
- (۴) استراتژی در مفهوم چشم انداز کلان سازمان

۱۵- در کدام تعریف، استراتژی به عنوان رفتار هماهنگ در طول زمان در نظر گرفته می شود؟

- (۱) استراتژی در مفهوم یک الگو
- (۲) استراتژی در مفهوم جایگاه مناسب در بازار
- (۳) استراتژی در مفهوم برنامه
- (۴) استراتژی در مفهوم چشم انداز کلان سازمان

۱۶- در کدام تعریف، استراتژی نوعی عامل واسطه محسوب می شود که موجب همگونی شرایط درون سازمان با شرایط

محیطی می گردد؟

- (۱) استراتژی در مفهوم یک الگو
- (۲) استراتژی در مفهوم جایگاه مناسب در بازار
- (۳) استراتژی در مفهوم برنامه
- (۴) استراتژی در مفهوم چشم انداز کلان سازمان

۱۷- در کدام تعریف، استراتژی به منزله چراغ راهی برای تصمیم گیری های اساسی است؟

- (۱) استراتژی در مفهوم یک الگو
- (۲) استراتژی در مفهوم جایگاه مناسب در بازار
- (۳) استراتژی در مفهوم برنامه
- (۴) استراتژی در مفهوم چشم انداز کلان سازمان

۱۸- در کدام تعریف، استراتژی با ارائه تصویری مثبت و تلاش برانگیز از آینده سازمان و تأکید بر اعتقاد عمیق مدیریت

در ساختن و تحقق آینده، الهام بخش فعالیت های کارکنان سازمان است؟

- (۱) استراتژی در مفهوم یک الگو
- (۲) استراتژی در مفهوم جایگاه مناسب در بازار
- (۳) استراتژی در مفهوم برنامه
- (۴) استراتژی در مفهوم چشم انداز کلان سازمان

۱۹- مدل مدیریت استراتژیک دیوید، پیرس و رابینسون مبتنی بر کدام یک از تعاریف استراتژی است؟

- (۱) استراتژی به عنوان برنامه
- (۲) استراتژی به عنوان الگو
- (۳) استراتژی به عنوان جایگاه
- (۴) استراتژی به عنوان دیدگاه

۲۰- کدام دیدگاه استراتژی معتقد است مهم نیست که برنامه قبلی اعلام شده باشد، بلکه مهم آن است که رفتارها،

اقدام ها و تصمیم های مدیریت عالی دارای نوعی سازگاری و جهت گیری واحد باشد؟

- (۱) استراتژی به عنوان برنامه
- (۲) استراتژی به عنوان الگو
- (۳) استراتژی به عنوان جایگاه
- (۴) استراتژی به عنوان دیدگاه

۲۱- در کدام تعریف، استراتژی ابزاری برای تعیین موقعیت و جایگاه سازمان در محیط است؟

- (۱) استراتژی به عنوان برنامه
- (۲) استراتژی به عنوان الگو
- (۳) استراتژی به عنوان جایگاه
- (۴) استراتژی به عنوان دیدگاه

۲۲- در کدام تعریف، استراتژی ابزاری برای ایجاد تناسب بین محیط و سازمان است؟

- (۱) استراتژی به عنوان برنامه
- (۲) استراتژی به عنوان الگو
- (۳) استراتژی به عنوان جایگاه
- (۴) استراتژی به عنوان دیدگاه

۲۳- فلسفه کدام دیدگاه استراتژی این است که سازمان در خلأ فعالیت نمی کند، بلکه درون محیطی قرار دارد که در آن سازمان های دیگری نیز فعالیت دارند؟

- (۱) استراتژی به عنوان برنامه
- (۲) استراتژی به عنوان الگو
- (۳) استراتژی به عنوان جایگاه
- (۴) استراتژی به عنوان دیدگاه

۲۴- در کدام تعریف، استراتژی به عنوان نوع نگاه و طرز تلقی مدیران عالی از دنیای بیرون سازمان تعریف می شود؟

- (۱) استراتژی به عنوان برنامه
- (۲) استراتژی به عنوان الگو
- (۳) استراتژی به عنوان جایگاه
- (۴) استراتژی به عنوان دیدگاه

۲۵- فلسفه کدام دیدگاه آن است که سازمان فی نفسه موجودی فکور و فعال نیست، بلکه این انسان های درون ساختار و تشکیلات سازمانی هستند که مسیر حرکت و فعالیت های آن را شکل می دهند؟

- (۱) استراتژی به عنوان برنامه
- (۲) استراتژی به عنوان الگو
- (۳) استراتژی به عنوان جایگاه
- (۴) استراتژی به عنوان دیدگاه

۲۶- بر اساس کدام تعریف استراتژی، ادراکات انسان ها از واقعیت های واحد بیرونی لزوماً مشابه و یکسان نیست و رفتار انسان ها بر اساس ادراک آن ها شکل می گیرد؟

- (۱) استراتژی به عنوان برنامه
- (۲) استراتژی به عنوان الگو
- (۳) استراتژی به عنوان جایگاه
- (۴) استراتژی به عنوان دیدگاه

۲۷- بر اساس کدام تعریف، استراتژی حاصل ادراکات مدیران عالی سازمان از محیط بیرونی است؟

- (۱) استراتژی به عنوان برنامه
- (۲) استراتژی به عنوان الگو
- (۳) استراتژی به عنوان جایگاه
- (۴) استراتژی به عنوان دیدگاه

۲۸- استراتژی جهت حرکت سازمان را مشخص می کند

- باتوجه به عبارت بالا، کدام یک از گزینه های زیر به درستی به زیان استراتژی اشاره می کند؟

- (۱) بدون استراتژی نمی توان محیط را هماهنگ کرد
- (۲) جهت از پیش تعیین شده در محیط غیرقابل پیش بینی، ممکن است گمراه کننده باشد.
- (۳) رسوخ استراتژی در سازوکارهای موجود ممکن است اجازه بروز چشم اندازهای جدید را ندهد.
- (۴) تعریف دقیق امور سازمان به کلیشه سازی منجر می شود.

۲۹- ویژگی هایی مانند به کارگیری تکنولوژی، درهم شکسته شدن مرزها، ایجاد پول مجازی و... اشاره به کدام یک از ویژگی های پارادایم جدید رقابت دارد؟

- (۱) پیچیدگی
- (۲) جهانی شدن
- (۳) تلاطم
- (۴) پویایی

فصل اول - مروری بر مفاهیم اساسی استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک ۱۲

۳۰- برنامه‌ریزی سناریو، دوره‌های برنامه‌ریزی استراتژیک کوتاه‌تر، برنامه‌ریزی با انعطاف بیشتر، پایش استراتژی در زمان مناسب و سرمایه‌گذاری بیشتر روی قابلیت‌های سازمان در پاسخ به کدامیک از ویژگی‌های پارادایم رقابتی جدید مطرح می‌شود؟

- (۱) جهانی شدن (۲) پیچیدگی (۳) پویایی (۴) همگرایی

۳۱- کدامیک از گزینه‌های زیر درباره عوامل کلیدی که باعث موفقیت در برابر تلاطم می‌شود، اشتباه عنوان شده است؟
 (۱) تمرکز بر بیرون و توانایی پیگیری و واکنش چابک (۲) دارای چشم‌انداز کوتاه‌مدت و توجه به مسائل آنی
 (۳) واکنش سریع و منعطف، نه کند و بوروکراتیک (۴) نارضایتی خلاق از وضعیت برابر
 ۳۲- اطمینان یافتن از اینکه هدف نهایی (چشم‌انداز سازمان) و مسیری که در حال طی کردن به منظور رسیدن به اهداف هستیم در یک راستا هستند، به کدامیک از اصول پارادایم جدید رقابت اشاره دارد؟

- (۱) همگرایی (۲) عقلانیت

- (۳) ارتباطات (۴) تلاطم

۳۳- دو یا چند سیستم مختلف که به‌سوی یک نقطه پایانی مشترک یا یک الگوی رفتاری مشترک حرکت می‌کند.

- عبارت بالا به کدامیک از اصول پارادایم جدید رقابت اشاره دارد؟

- (۱) همگرایی (۲) عقلانیت (۳) ارتباطات (۴) تلاطم

۳۴- کدامیک از گزینه‌های زیر از رویدادهای محرک استراتژی نیست؟

- (۱) مدیرعامل جدید (۲) مداخله یک مؤسسه بیرونی

- (۳) تشخیص مدیریت از طریق شکاف عملکرد (۴) تغییر اعضای هیئت‌مدیره

۳۵- در کدامیک از روش‌های تشخیص استراتژی سازمان از مدیران عالی خواسته می‌شود تا استراتژی سازمان را مشخص کنند؟

- (۱) استنباط محقق (۲) خودگزارشی

- (۳) ارزیابی بیرونی (۴) شاخص‌های عینی

۳۶- کدامیک از گزینه‌های زیر توالی چهار مرحله متوالی شکل‌گیری مدیریت استراتژیک در یک سازمان را به‌درستی عنوان کرده است؟

- (۱) برنامه‌ریزی مالی پایه، برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی، مدیریت استراتژیک

- (۲) برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی، برنامه‌ریزی مالی پایه، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک

- (۳) برنامه‌ریزی مالی پایه، برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک

- (۴) برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی مالی پایه، برنامه‌ریزی مبتنی بر پیش‌بینی

۳۷- کدامیک از گزینه‌های زیر از مشخصه‌های تصمیم‌گیری استراتژیک نیست؟

- (۱) نادر و کمیاب (۲) مهم (۳) جهت‌دهنده (۴) اثربخش

۳۸- مزایای کدامیک از روش‌های تصمیم‌گیری شامل مأموریت واضح و روشن، رقابت جویی و نوآوری است؟

- (۱) کارآفرینانه (۲) انطباقی (۳) برنامه‌ریزی (۴) تدریج‌گرایی منطقی

۳۹- در کدامیک از روش‌های تصمیم‌گیری استراتژیک چانه‌زنی‌های فراوانی درباره اولویت اهداف رخ داده و تدوین استراتژی جزءبه‌جزء و در مراحل متوالی صورت می‌گیرد؟

- (۱) کارآفرینانه (۲) انطباقی (۳) برنامه‌ریزی (۴) تدریج‌گرایی منطقی

۴۰- کدام یک از روش های تصمیم گیری استراتژیک شامل جمع آوری منظم اطلاعات مناسب برای تجزیه و تحلیل صنعت، تدوین استراتژی های معقول و انتخاب منطقی ترین استراتژی است؟

- (۱) کارآفرینانه (۲) انطباقی (۳) برنامه ریزی (۴) تدریج گرای منطقی

۴۱- اینکه به هنگام مواجه شدن با یک مشکل پیچیده از استدلال های ساده استفاده کنیم، منجر به کدام یک از دام های تصمیم گیری استراتژیک می شود؟

- (۱) گرایش به پیش فرض های قبلی (۲) استدلال از طریق قیاس
 (۳) تعهد بیش از حد (۴) عمومیت دادن

۴۲- توانایی ایجاد چشم انداز استراتژیک برای سازمان و ایجاد انگیزه در دیگران برای پذیرش آن چشم انداز به کدام مفهوم زیر اشاره دارد؟

- (۱) رهبری سازمان (۲) رهبری استراتژیک
 (۳) هوشمندی استراتژیک (۴) دوراندیشی

۴۳- عبارت زیر به کدام مفهوم اشاره دارد؟

- دوره ای که در آن مدیریت سازمان اعتقاد دارد که استراتژی فعلی هنوز مناسب است و فقط به تغییرات اندکی نیاز دارد.

- (۱) انحراف استراتژیک (۲) انعطاف پذیری استراتژیک
 (۳) انعکاس استراتژیک (۴) تناسب استراتژیک

۴۴- کدام یک از گزینه های زیر از مشخصات رهبری استراتژیک نیست؟

- (۱) تخصیص منابع (۲) دوراندیشی و بلاغت
 (۳) تعهد (۴) زیرکی سیاسی

۴۵- در کدام یک از مراحل تکامل مدیریت استراتژیک در سازمان ها، به پاسخگویی سریع به خواسته ها و نیازهای بازار و موفقیت در رقابت به واسطه اعمال تفکر استراتژیک اشاره می شود؟

- (۱) برنامه ریزی مالی پایه ای (۲) برنامه ریزی مبتنی بر پیش بینی
 (۳) برنامه ریزی استراتژیک (۴) مدیریت استراتژیک

۴۶- کدام یک از مدل های مدیریت استراتژیک بر مبنای مکتب طراحی ارائه شده است؟

- (۱) مدل دیوید (۲) مدل هریسون و جان
 (۳) مدل کنث آر اندروز (۴) مدل دفت

۴۷- اصطلاح مسیر استراتژیک سازمان در کدام یک از مدل های مدیریت استراتژیک عنوان می شود؟

- (۱) مدل دیوید (۲) مدل هریسون و جان
 (۳) مدل کنث آر اندروز (۴) مدل دفت

۴۸- چهار مسئله تحلیل صنعت، تحلیل ارزش مشتری، تحلیل جایگاه نسبی و تحلیل رقیب از موضوعاتی است که در کدام یک از مدل های مدیریت استراتژیک عنوان شده است؟

- (۱) مدل لافلی و مارتین (۲) مدل هریسون و جان
 (۳) مدل کنث آر اندروز (۴) مدل دفت

۴۹- چهارچوب جریان منطقی استراتژی در کدام یک از مدل های مدیریت استراتژیک ارائه شده است؟

- (۱) مدل لافلی و مارتین
- (۲) مدل هریسون و جان
- (۳) مدل کنث آر اندروز
- (۴) مدل دفت

۵۰- در کدام یک از مدل های مدیریت استراتژیک به مفهوم نهادی سازی استراتژی اشاره شده است؟

- (۱) مدل پیرس و رابینسون
- (۲) مدل هانگر ویلن
- (۳) مدل برایسون
- (۴) مدل گرنت

۵۱- نخستین مؤلفه جریان منطقی استراتژی کدام است؟

- (۱) تحلیل ارزش مشتری
- (۲) تحلیل صنعت
- (۳) تحلیل جایگاه نسبی
- (۴) تحلیل رقابتی

۵۲- در کدام یک از مدل های مدیریت استراتژیک چشم انداز مطلوب باهدف ساختن آینده و نه پیش بینی آینده ترسیم می شود؟

- (۱) مدل لافلی و مارتین
- (۲) مدل هریسون و جان
- (۳) مدل کردنایچ
- (۴) مدل دفت

۵۳- کدام یک از مفاهیم زیر سازمان را قادر می سازد تا اثربخشی انتخاب های خود را ارزیابی کند؟

- (۱) تحلیل محیطی
- (۲) بازخورد
- (۳) دستورالعمل ها
- (۴) سهم بازار

۵۴- کدام یک از گزینه های زیر از ابعاد تعریف کسب و کار نیست؟

- (۱) نیازهای مشتریان
- (۲) گروه های مشتریان
- (۳) روزه های استراتژیک
- (۴) شایستگی های متمایز

۵۵- کدام یک از گزینه های زیر درباره چشم انداز صحیح نیست؟

- (۱) چشم انداز به معنی بینش و دوراندیشی مبتنی بر تصور و تجسم آینده است
- (۲) چشم انداز تصویری از آینده مطلوب یک سازمان است
- (۳) چشم انداز، بیانیه جهت گیری سازمان است و بیانگر هویت، آرمان و چگونگی رسیدن به آن است.
- (۴) چشم انداز به حال و گذشته سازمان مرتبط نیست.

۵۶- چشم اندازهایی که هدف از آن تدوین برنامه های جدید برای سازمان باشد، اشاره به کدام نوع چشم انداز دارد؟

- (۱) نوآوری در محصول یا خدمت
- (۲) نوآوری در مصرف کننده یا بازار
- (۳) تغییر پوشش جغرافیایی و جمعیتی
- (۴) نوآوری در عملیات یا فناوری

۵۷-، بیانگر جهت گیری سازمان است و آرمان، هویت و چگونگی رسیدن به آن را نشان می دهد؟

- (۱) مأموریت
- (۲) چشم انداز
- (۳) ارزش های بنیادین
- (۴) آرمان

۵۸- کدام یک از ارکان جهت ساز سازمان به فانوس دریایی تشبیه می شود؟

- (۱) رسالت
- (۲) چشم انداز
- (۳) ارزش های بنیادین
- (۴) اهداف بلندمدت

۵۹- کدام یک از ارکان جهت ساز سازمان پاسخگوی این پرسش است که کار اصلی ما چیست؟

- (۱) مأموریت
- (۲) چشم انداز
- (۳) ارزش های بنیادین
- (۴) استراتژی

۶۰- فلسفه سازمانی زیرمجموعه کدام یک از ارکان جهت ساز است؟

- (۱) رسالت
- (۲) چشم انداز
- (۳) ارزش های بنیادین
- (۴) اهداف بلندمدت

۶۱- اینکه گفته می‌شود چشم‌انداز باید با واقعیت‌های سازمان و نقاط قوت آن در قالب مزیت‌های رقابتی سازمان نسبت به رقبا و قابلیت‌های محوری و ضعف‌های آن‌ها همخوانی داشته باشد، اشاره به کدام یک از معیارهای تدوین چشم‌انداز دارد؟

- (۱) آینده‌نگری (۲) آرمان‌گرایی (۳) واقع‌گرایی (۴) منحصر به فرد بودن

۶۲- در کدام یک از رویکردهای تدوین چشم‌انداز، وضع موجود به دقت بررسی و بر اساس امکانات، قابلیت‌ها و فرصت‌های موجود، تصویری از آینده ترسیم می‌گردد؟

- (۱) پیش‌بینی (۲) آینده‌نگری (۳) استفاده از بصیرت (۴) ایجاد تصویر سازمانی

۶۳- سازمان‌هایی که تقریباً مستقل هستند و اختیار هرگونه تغییر در منابع و اعتبارات را دارند معمولاً از کدام رویکرد تدوین استراتژی استفاده می‌کنند؟

- (۱) پیش‌بینی (۲) آینده‌نگری (۳) استفاده از بصیرت (۴) ایجاد تصویر سازمانی

۶۴- سازمان‌هایی که به صورت متمرکز هدایت می‌شوند و اغلب منابع و امکانات آنان از خارج از سیستم تأمین می‌شود، اغلب باید به کدام یک از روش‌های تدوین چشم‌انداز، اقدام کنند؟

- (۱) پیش‌بینی (۲) آینده‌نگری (۳) استفاده از بصیرت (۴) ایجاد تصویر سازمانی

۶۵- اعتقادات، ارزش‌ها، آرزوها و اولویت‌های فلسفی که تصمیم‌گیرنده استراتژیک به آن‌ها متعهد است، به کدام مفهوم زیر اشاره دارد؟

- (۱) رسالت (۲) فلسفه سازمانی (۳) ارزش‌های بنیادین (۴) چشم‌انداز

۶۶- عبارت زیر که مربوط به شرکت مه‌رام است، اشاره به کدام یک از ارکان جهت‌ساز این شرکت دارد؟
 - معتبرترین و قابل‌اعتمادترین برند صنایع غذایی با تأکید بر نوآوری در ارزش‌افزوده مشتریان از طریق تمرکز بر کیفیت محصولات و ارتباطات پایدار با مشتریان

- (۱) مأموریت (۲) چشم‌انداز (۳) اهداف و آرمان (۴) ارزش‌های بنیادین

۶۷- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره اهداف و آرمان صحیح نیست؟

- (۱) اهداف، نتایج نهایی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده هستند و بیان می‌کنند که چه چیزی و در چه زمانی انجام شود.
 (۲) رسیدن به ۱۰ درصد رشد سالانه در سود هر سهم، یک آرمان است.
 (۳) آرمان عبارت است از بیانیه‌ای نامحدود در مورد چیزی که یک نفر می‌خواهد بدون کمی‌سازی و یا در نظر گرفتن معیار زمان به آن برسد.

(۴) واژه افزایش سودآوری یک آرمان است.

۶۸- به عقیده دیوید، سندی که یک سازمان را از سازمان‌های مشابه متمایز می‌کند کدام است؟

- (۱) بیانیه مأموریت (۲) بیانیه چشم‌انداز
 (۳) بیانیه ارزش‌های بنیادین (۴) بیانیه اهداف بلندمدت

۶۹- به عقیده میلر و دس، رسالت سازمان باید چهار جز کلیدی را در خود جای دهد. کدام یک از گزینه‌های زیر جزو این چهار جز نیستند؟

- (۱) تعهدات سازمان به ذی‌نفعان (۲) توجه به آینده
 (۳) حوزه مشتریان (۴) منابع مزیت رقابتی

۷۰- عبارت زیر به کدام یک از ارکان جهت ساز شرکت ایل اشاره دارد؟

- سازمان دهی اطلاعات جهان و در دسترس قراردادن و مفید ساختن آن

(۱) مأموریت (۲) چشم انداز (۳) ارزش های بنیادین (۴) آرمان

۷۱- عبارت زیر که مربوط به بانک کشاورزی است، اشاره به کدام یک از ارکان جهت ساز این بانک دارد؟

- بانک تخصصی برتر منطقه، پیشرو در نوآوری و به کارگیری تکنولوژی های نوین در صنعت بانکداری

و خدمات مالی

(۱) مأموریت (۲) چشم انداز (۳) اهداف و آرمان (۴) ارزش های بنیادین

۷۲- کدام یک از روش های تدوین چشم انداز مبتنی بر درون گرایی ساختارمند است؟

(۱) ایجاد تصویر سازمانی (۲) استفاده از تحلیل

(۳) استفاده از بصیرت (۴) کشف و آشکار کردن

۷۳- ایجاد چشم انداز از طریق جمع آوری اطلاعات از منابع مختلفی که به نوعی تعیین کننده برای سازمان هستند، به کدام یک از روش های تدوین چشم انداز اشاره دارد؟

(۱) کشف و آشکار کردن (۲) استفاده از بصیرت

(۳) استفاده از الگوبرداری (۴) استفاده از تحلیل

۷۴- ایجاد ایده های خلاقانه، قابل درک، شفاف و عملی که به ایجاد تعهد کارکنان در تحقق چشم انداز منجر می شود به کدام یک از روش های تدوین چشم انداز سازمانی اشاره دارد؟

(۱) داستان چشم انداز (۲) کسب اطلاعات از صاحب نظران درون سازمانی

(۳) استفاده از بصیرت (۴) ایجاد تصویر سازمانی

۷۵- تجربه لذت محض نوآوری و استفاده از تکنولوژی برای منافع و لذت عموم جامعه

- عبارت بالا به کدام یک از ویژگی های تدوین چشم انداز دارد اشاره دارد؟

(۱) ارزش های محوری (۲) مقصود محوری

(۳) اهداف بلندمدت متهورانه (۴) شرح شوق انگیز از آینده

۷۶- پیش گام بودن و دنباله رو دیگران نبودن به کدام یک از اجزای تشکیل دهنده چشم انداز اشاره دارد؟

(۱) ارزش های محوری (۲) مقصود محوری

(۳) اهداف بلندمدت متهورانه (۴) شرح شوق انگیز از آینده

۷۷- ما محصولاتی خلق خواهیم کرد که در سراسر دنیا فراگیر شوند. اولین شرکت ایرانی خواهیم بود که به بازار اروپا در زمینه خودرو ورود خواهیم کرد. برند ما به اندازه هر برند دیگری در دنیا مشهور خواهد بود. از آن پس عبارت ساخت ایران به معنی جنس خوب خواهد بود نه جنسی بی کیفیت

- عبارت بالا به کدام یک از اجزای تشکیل دهنده چشم انداز اشاره دارد؟

(۱) ارزش های محوری (۲) مقصود محوری

(۳) اهداف بلندمدت متهورانه (۴) شرح شوق انگیز از آینده

۷۸- نوع نگاه به جهان و مبنای تصمیم گیری در سازمان های بدون چشم انداز چگونه است؟

(۱) ثبات - تاکتیک (۲) ثبات - استراتژی

(۳) تغییر - تاکتیک (۴) تغییر - استراتژی

۷۹- انگیزه اصلی و همچنین سبک برنامه‌ریزی در سازمان‌های دارای چشم‌انداز چگونه است؟

- (۱) مسئله مداری - واکنشی
(۲) مسئله مداری - فعال
(۳) فرصت مداری - واکنشی
(۴) فرصت مداری - فعال

۸۰- به تعبیر دیوید سندی که سازمان را از سایر سازمان‌های مشابه متمایز می‌سازد، کدام است؟

- (۱) بیانیه مأموریت (۲) بیانیه چشم‌انداز (۳) ارزش‌های بنیادین (۴) فرهنگ سازمانی

۸۱- مشتریان اصلی و مصرف‌کنندگان نهایی خدمات و یا تولیدات سازمان چه کسانی هستند کدام یک از ارکان جهت‌ساز سازمان، پاسخی به سؤال بالاست؟

- (۱) مأموریت (۲) چشم‌انداز (۳) ارزش‌های بنیادین (۴) فرهنگ سازمانی

۸۲- یکی از اولین قدم‌ها در فرایند تدوین مأموریت، تعریف کسب‌وکار سازمان است. به عقیده هیل و جونز یک شرکت باید کسب‌وکار خود را در سه بعد تعریف کند، این سه بعد کدامند؟

- (۱) گروه‌های مشتریان، نیاز مشتریان، دانش و قابلیت‌های محوری سازمان
(۲) گروه مشتریان، نیاز مشتریان، قابلیت‌های رقبا
(۳) گروه‌های مشتریان، قابلیت‌های محوری سازمان، قابلیت‌های رقبا
(۴) نیاز مشتریان، قابلیت‌های محوری سازمان، قابلیت‌های رقبا

پاسخنامه فصل اول

۱- گزینه ۳

هیل و جونز معتقدند که سه عامل بستر ملی، بستر صنعت، منابع، توانایی‌ها و استراتژی‌های سازمان در موفقیت شرکت‌ها مؤثر هستند.

۲- گزینه ۲

اصل استثنای رقابتی گاوس بیان می‌دارد هیچ دو نمونه‌ای که زندگی‌هایشان روش یکسان دارند، نمی‌توانند در کنار هم وجود داشته باشند.

۳- گزینه ۴

نسبت به ریشه و خاستگاه استراتژی دو دیدگاه سنتی (نظامی) و رویکرد شکل‌گیری مبتنی بر رقابت وجود دارد. مؤسسه بی‌سی جی در یکی از مقالات خود (۱۹۸۹) مطرح کرده است که رقابت مدت‌ها قبل از استراتژی وجود داشته است، رقابت با خود حیات شروع شده و در واقع استراتژی با رقابت معنا پیدا می‌کند. این مقاله به ریشه و خاستگاه استراتژی از منظر مبتنی بر رقابت اشاره دارد.

۴- گزینه ۴

- درباره رقابت طبیعی و رقابت استراتژیک باید به موارد زیر توجه کرد:
- رقابت طبیعی تکاملی است، اما رقابت استراتژیک انقلابی است.
- رقابت طبیعی به‌صورت فرایندی با ریسک پایین و به‌صورت سعی و خطای تدریجی عمل می‌کند.
- در رقابت طبیعی تطبیق‌یافتن با وضعیت موجود مهم است و نیازی به پیش‌بینی نیست.
- عناصر اصلی رقابت استراتژیک عبارت‌اند از:
- توانایی درک رفتار رقابتی به‌عنوان سیستمی که در آن رقبا، مشتریان، پول، انسان‌ها و منابع به‌طور مداوم بر یکدیگر اثر می‌گذارند.
- استفاده از این درک برای پیش‌بینی اینکه چگونه یک حرکت استراتژیک، می‌تواند موازنه رقابت را به تعادل برساند.
- منابعی که می‌توانند به‌طور دائم برای موارد جدید استفاده شوند، حتی اگر مزایای آن با تأخیر حاصل شود
- پیش‌بینی ریسک و بازده بادقت و اطمینان کافی
- تمایل به عمل

۵- گزینه ۲

استراتژی را حداقل می‌توان از دو دیدگاه تعریف کرد:
 از نظر اینکه سازمان قصد انجام چه کاری را دارد و همچنین از نظر اینکه سازمان سرانجام چه کاری را انجام می‌دهد؛ اعم از اینکه اقدامات موردنظر بوده یا خیر.
 از منظر اول، استراتژی برنامه جامع برای دستیابی به اهداف و انجام مأموریت سازمان است و از منظر دوم استراتژی الگوهای پاسخ سازمان به محیط خود در طول زمان است

۶- گزینه ۱

نکات تکمیلی

- تصور (تصویرسازی) و منطق (عقل) استراتژی را امکان‌پذیر می‌کنند.
- آنسوف معتقد است استراتژی قانونی است برای تصمیم‌گیری. وی همچنین بین خط‌مشی و استراتژی تمایز قائل می‌شود. از نظر ایشان خط‌مشی تصمیم کلی است که همیشه هنگامی که شرایط مشابهی روی می‌دهد به یک‌شکل اتخاذ می‌شود. استراتژی همین اصول را دارد؛ اما این امکان را فراهم می‌آورد که در صورت تغییر شرایط، تصمیمات متفاوتی اتخاذ شود.

- از نظر مایکل سیلور استراتژی باید تنها دو مؤلفه داشته باشد: قصد آینده و منبع مزیت

۷- گزینه ۳

استراتژی جنبه‌های مختلفی دارد که مهم‌ترین آنها به شرح زیر است:

- استراتژی به‌عنوان یک بیانیه هدف، نتیجه و قصد هدف یا قصد باید به‌عنوان نیروی پیش‌برنده آینده عمل نماید. هیچ فعالیت مفیدی نمی‌تواند بدون داشتن هدف روی دهد. استراتژی شناسایی، شفاف‌سازی یا بهبود هدف است. این مسئله ممکن است نیاز به چشم‌اندازهای جدید از آینده داشته باشد تا سازمان را برای تلاش‌های بیشتر و گسترده‌تر تشویق کند. این نگاه یکی از قدیمی‌ترین و کلاسیک‌ترین نگاه‌ها به مفهوم استراتژی است. استراتژی که از راه‌های شکل‌دهی به اهداف بلندمدت و همچنین تعریف برنامه و منابع لازم برای دستیابی به آنهاست.
- استراتژی به‌عنوان یک برنامه سطح بالا با پاسخگویی به سؤال‌هایی مانند چه کسی، چه زمانی، کجا، چگونه و چه چیزی استراتژی تبدیل به یک برنامه یا یک سری از برنامه‌ها می‌شود. تمایز قائل شدن دقیق بین هدف و برنامه مشکل است. به‌طور کلی، استراتژی‌ها در سطح بالاتری قرار دارند و رویکرد کلی‌تری دارند؛ اما برنامه‌ها جزئیات بیشتری دارند و کمی‌سازی شده‌اند و همچنین زمان و مسئولیت در آنها مشخص گردیده است.
- استراتژی به‌عنوان ابزاری برای شکست دادن رقیب یکی از اهداف استراتژی پیروزی است و این به معنی شکست دشمن یا رقیب در بازی است. استراتژی‌ها برای جلو ماندن از رقبا هستند.
- استراتژی به‌عنوان عنصری از رهبری هنگامی که رهبران تغییر می‌کنند استراتژی‌ها نیز تغییر می‌یابند. برعکس اگر استراتژی نیاز به تغییر داشته باشد لازم باشد که یک رهبر جدید انتخاب شود.
- استراتژی به‌عنوان جایگاه‌یابی برای آینده استراتژی ممکن است به‌عنوان تدارکی برای عدم اطمینان‌های آینده دیده شود. یک هدف استراتژی، جایگاه‌یابی کسب‌وکار برای آینده است تا برای این عدم اطمینان‌ها آماده باشد. یکی از راه‌های رسیدن به این مسئله ایجاد یک شرکت سازگار است.
- استراتژی به‌عنوان ایجاد قابلیت بخشی از یک کسب‌وکار به‌وسیله دانش و مهارت‌های افراد و تیم‌هایش تعریف می‌شود. ساخت استراتژیک قابلیت‌ها می‌تواند باعث کشف این منحصربه‌فرد بودن قابلیت‌ها شود. این قابلیت‌های خاص ممکن است به‌عنوان فرصتی برای بهبود موفقیت در آینده دیده شود.
- به‌عنوان ایجاد تناسب بین قابلیت و فرصت‌ها یکی از اهداف استراتژی حفظ موجودیت سازمان و موفقیت‌های آینده است. موفقیت از ایجاد تناسب بین قابلیت‌های یک شرکت و فرصت‌های پاسخگویی به نیازهای مشتریان حاصل می‌شود.
- استراتژی به‌عنوان نتیجه درگیری عمیق با کسب‌وکار این جنبه از استراتژی با این تفکر در تناقض است که استراتژی تفکری مجزا از کسب‌وکار است. مینتزبرگ اصطلاح طراحی هنرمندانه استراتژی را معرفی کرد و این قیاس را ایجاد می‌کند که یک مجسمه‌ساز گل را روی چرخ می‌اندازد، با وجودی که او ایده کلی در ذهن خود از مجسمه دارد؛ اما شکل نهایی بستگی به تعاملات دست این مجسمه‌ساز با گل و چرخ دارد.
- استراتژی به‌عنوان الگویی از رفتار ناشی شده از فرهنگ بخشی از استراتژی‌هایی که یک شرکت می‌تواند انتخاب کند ناشی از فرهنگ است. در واقع کسانی که در داخل کسب‌وکار هستند دنیای بیرون را با چشم‌انداز خود می‌بینند و این مسئله بر همه کارهایی که انجام می‌دهند تأثیر می‌گذارد.
- استراتژی به‌عنوان یک الگوی نوظهور از رفتارهای موفق

فصل اول - مروری بر مفاهیم اساسی استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک □ ۲۰

استراتژی‌های محدودی دقیقاً به شکلی که طراحی شده‌اند اجرا می‌شوند. در نتیجه، بخشی از استراتژی می‌تواند مربوط به الگوهای باشد که به موفقیت منجر می‌شوند، حتی اگر این الگوها ناشی از عملیات برنامه‌ریزی شده نباشد.

• استراتژی به‌عنوان تعریفی از حوزه رقابتی شرکت

یکی از مباحث مهم استراتژی تعریف کسب‌وکارهایی است که شرکت در آنها فعالیت دارد یا قصد شروع فعالیت در آنها را دارد. بدین معنی که استراتژی نیروی اساسی است که مسائل رشد، متنوع‌سازی و سرمایه‌گذاری را موردتوجه قرار می‌دهد. مرحله اصلی تعریف برنامه استراتژیک، بخش‌بندی مؤثر است. سؤال‌هایی مانند در چه کسب‌وکارهایی قرار دارید؟ در چه کسب‌وکارهایی هستیم؛ ولی نباید باشیم؟ در چه کسب‌وکارهایی نیستیم؛ ولی باید حضور داشته باشیم؟ در استراتژی موردتوجه قرار می‌گیرد. بخش‌بندی، کلید تحلیل کسب‌وکار، جایابی استراتژیک، تخصیص منابع و مدیریت پورتفولیو است. بخش‌بندی بیشتر یک هنر است تا علم، زیرا هیچ راهنمای دقیقی برای انجام درست آن وجود ندارد.

• استراتژی به‌عنوان الگوی منسجم، متحدکننده و یکپارچه از تصمیمات

از این نگاه، استراتژی برنامه‌هایی را شکل می‌دهد که باعث می‌شود اهداف سازمان محقق شوند.

• استراتژی به‌عنوان تعریف از کمک اقتصادی و غیراقتصادی که شرکت قصد دارد به ذی‌نفعان خود ارائه دهد این جنبه از استراتژی مسئولیت شرکت را بیش از افزایش ثروت سهام‌داران خود در نظر می‌گیرد.

۸- گزینه ۳

۹- گزینه ۱

۱۰- گزینه ۲

۱۱- گزینه ۳

۱۲- گزینه ۳

اگر استراتژی را در مفهوم یک برنامه در نظر بگیریم، استراتژی راهی برای رسیدن به آینده مطلوب است

۱۳- گزینه ۳

۱۴- گزینه ۳

۱۵- گزینه ۱

در مفهوم استراتژی به‌عنوان الگو، استراتژی به‌عنوان رفتار هماهنگ در طول زمان در نظر گرفته می‌شود.

۱۶- گزینه ۲

۱۷- گزینه ۴

درحالی‌که تعریف استراتژی در مقام موضع یا جایگاه به عوامل خارجی توجه دارد، در تعریف استراتژی در مفهوم چشم‌انداز به عوامل داخل سازمان توجه می‌شود. در این تعریف استراتژی به منزله چراغ راهی است برای تصمیم‌گیری‌های اساسی؛ چرا که با داشتن تصویری روشن از جهت حرکت سازمان با اطمینان خاطر بیشتری می‌توان قدم برداشت و خطرهای پذیرفت. در این تعریف، استراتژی با ارائه تصویری مثبت و تلاش برانگیز از آینده سازمان و تأکید بر اعتقاد عمیق مدیریت در ساختن و تحقق آینده، الهام‌بخش فعالیت‌های کارکنان سازمان است.

۱۸- گزینه ۴

۱۹- گزینه ۱

۲۰- گزینه ۲

۲۱- گزینه ۳

۲۲- گزینه ۳

۲۳- گزینه ۴

۲۴- گزینه ۴

۲۵- گزینه ۴

۲۶- گزینه ۴

۲۷- گزینه ۴

۲۸- گزینه ۲

استراتژی دارای فواید و زیان‌هایی است که در زیر به برخی از آنها اشاره شده است:

- استراتژی جهت حرکت را مشخص می‌کند:
 - بدون استراتژی نمی‌توان محیط را هماهنگ کرد
 - جهت از پیش تعیین شده در محیط غیرقابل پیش‌بینی، ممکن است گمراه‌کننده باشد.
- استراتژی کوشش‌ها را متمرکز می‌کند:
 - استراتژی کوشش‌ها پراکنده می‌شود و هر اقدامی سازمان را به سویی خواهد کشید
 - رسوخ استراتژی در سازوکارهای موجود ممکن است اجازه بروز چشم‌اندازهای جدید را ندهد
- استراتژی به درک سازمان و تمایز آن با سایر سازمان‌ها کمک می‌کند:
 - استراتژی وسیله‌ای است برای معنی بخشیدن و درک اقدامات سازمان
 - تعریف دقیق امور سازمان به کلیشه‌سازی می‌انجامد و پیچیدگی‌های موجود مورد توجه قرار نمی‌گیرد
- استراتژی هماهنگی و همخوانی ایجاد می‌کند:
 - استراتژی برای ایجاد نظم و رفع ابهام ضروری است. در واقع استراتژی چهارچوبی معرفتی است که عمل را تسهیل می‌کند.
 - استراتژی معرف واقعیت‌های ساده شده است. گاه قلب واقعیت است. همچنین در تضاد با خلاقیت است که خود زاینده ناهماهنگی است.

۲۹- گزینه ۲

۳۰- گزینه ۳

۳۱- گزینه ۲

تلاطم، زمانی که تغییرات عمده‌ای در محیط خارجی و یا کارکردها و متغیرهای محیط داخلی به وجود می‌آید، اتفاق می‌افتد. عوامل کلیدی که باعث موفقیت در برابر تلاطم می‌شوند به شرح زیر است:

- تمرکز بر بیرون و توانایی پیگیری و واکنش چابک
- واکنش سریع و منعطف، نه کند و بروکراتیک
- دارای چشم‌انداز بلند و نه درگیر مسائل آنی
- نارضایتی خلاق از وضعیت برابر و در پی فرصت‌ها

۳۲- گزینه ۲

۳۳- گزینه ۱

۳۴- گزینه ۴

۳۵- گزینه ۲

۳۶- گزینه ۳

۳۷- گزینه ۴

۳۸- گزینه ۱

از مزایای روش کارآفرینانه تصمیم‌گیری، مأموریت واضح و روشن، رقابت‌جویی و نوآوری است. وضعیت بیل گیتس در شرکت مایکروسافت ذیل این روش قرار می‌گیرد، زیرا شرکت مایکروسافت منعکس‌کننده چشم‌انداز وی در مورد رایانه‌های شخصی است.

۳۹- گزینه ۲

در روش انطباقی تصمیم‌گیری چانه‌زنی‌های فراوانی درباره اولویت اهداف رخ داده و تدوین استراتژی جز به جز و در مراحل متوالی صورت می‌گیرد.

۴۰- گزینه ۳

۴۱- گزینه ۲

۴۲- گزینه ۲

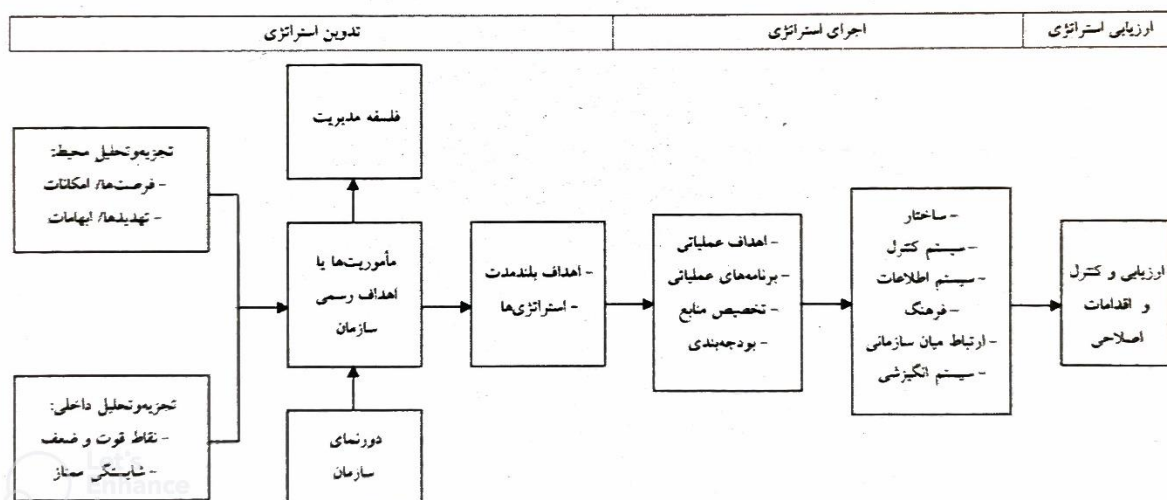
۴۳- گزینه ۱

۴۴- گزینه ۱

۴۵- گزینه ۳

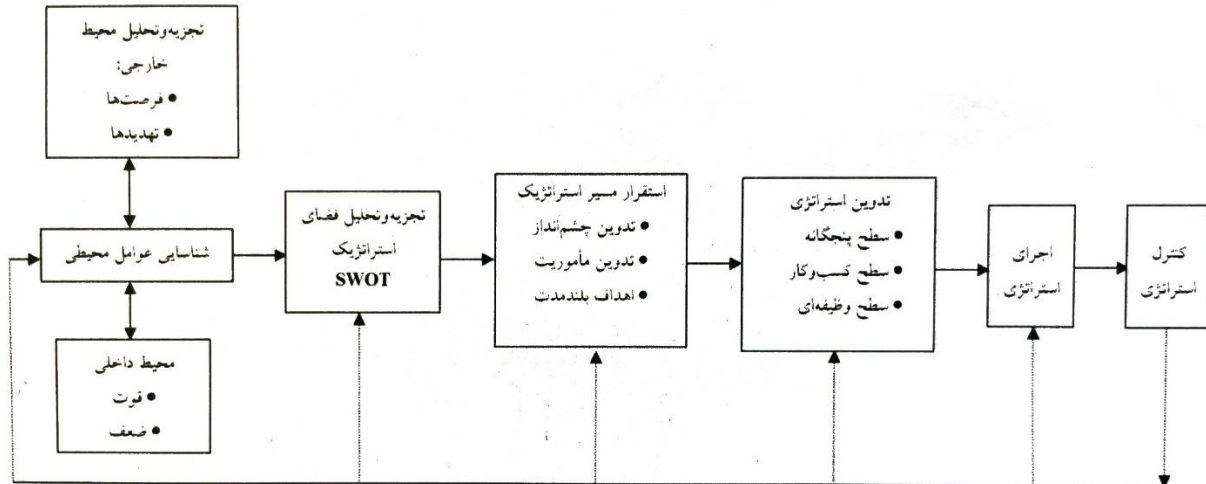
۴۶- گزینه ۳

مدل مدیریت استراتژیک کنث اندروز بر مبنای مکتب طراحی و مدل‌های مدیریت استراتژیک دیوید، هریسون و جان، دفت و... بر مبنای مکتب ترکیبی (شامل مکاتب تجویزی و توصیفی) است. توجه به این نکته ضروری است که فرایند این مدل‌ها بر مبنای مکتب تجویزی بنا شده است و شبیه به مدل‌های مکاتب تجویزی است، اما در تدوین استراتژی از قوه ادراک و قضاوت‌های شهودی استفاده می‌گردد.



۴۷- گزینه ۲

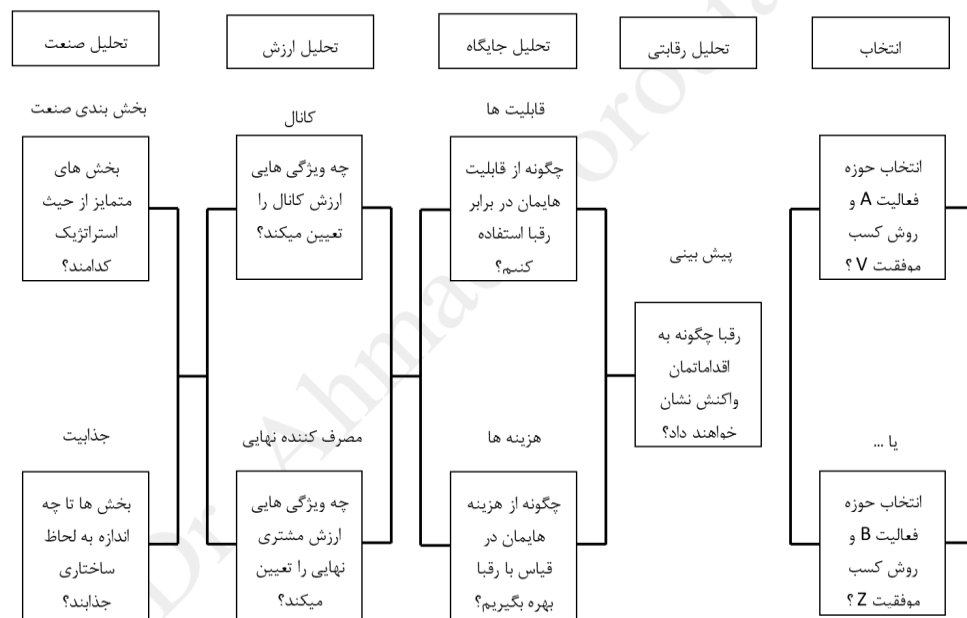
در مدل مدیریت استراتژیک هریسون و جان ابتدا محیط داخلی و خارجی سازمان شناسایی و بر مبنای تجزیه و تحلیل استراتژیک نقاط قوت و ضعف و فرصت‌ها و تهدیدها، مسیر استراتژیک سازمان مشخص می‌شود. پس از مشخص شدن مسیر استراتژیک سازمان، چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف بلندمدت سازمان تعیین می‌شوند و بعد از آن استراتژی‌های دستیابی به اهداف و مأموریت‌ها تدوین و سپس به اجرا گذاشته می‌شوند.



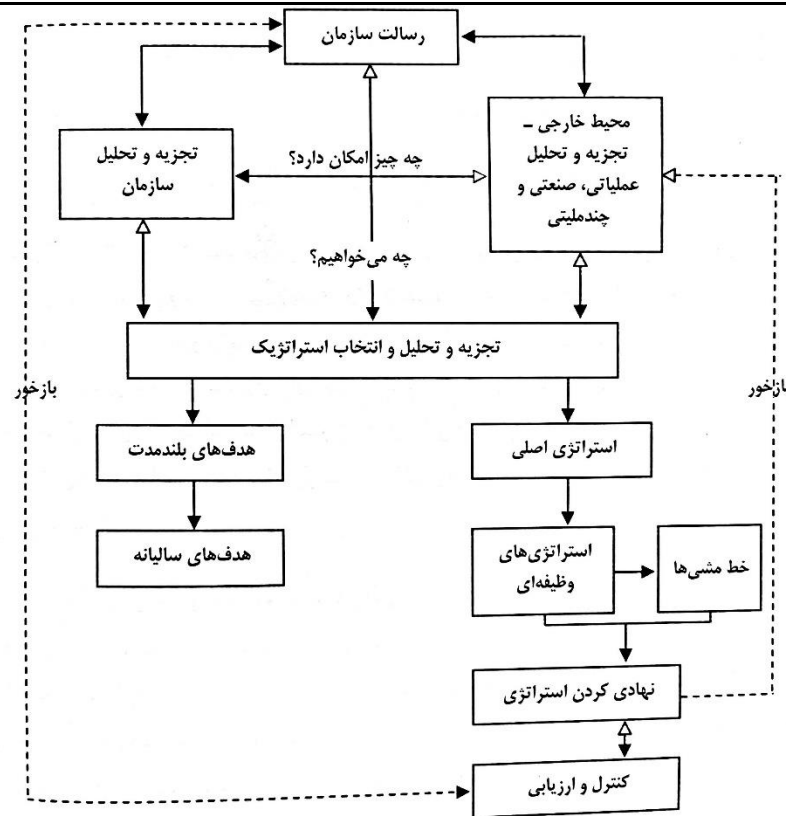
۴۸-گزینه ۱

به عقیده لافلی و مارتین سازمان‌ها به‌جای اینکه صرفاً از ابزارهای در دسترس برای تعریف حوزه فعالیت و روش دستیابی به موفقیت استفاده کنند، باید رویکردی هدایت شده برای خود خلق کنند. معتقدند چهار مسئله تحلیل صنعت، تحلیل ارزش مشتری، تحلیل جایگاه نسبی و تحلیل رقیب موضوعاتی هستند که باید برای تصمیم‌گیری درباره حوزه فعالیت و روش موفقیت روی آنها فکر کرد. منظور چهارچوبی تحت عنوان جریان منطقی استراتژی می‌تواند در تصمیم‌گیری استفاده شود.

مدل مدیریت استراتژیک لافلی و مارتین



۴۹-گزینه ۱

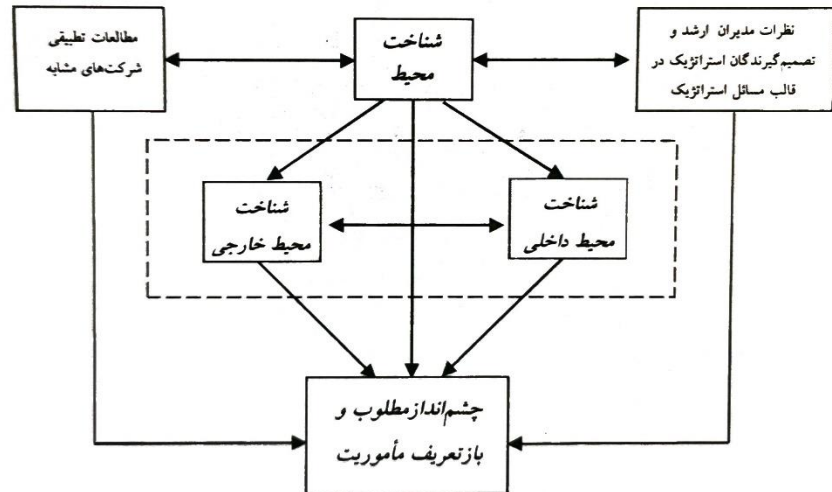


۵۰-گزینه ۱

۵۱-گزینه ۲

۵۲-گزینه ۳

در مدل مدیریت استراتژیک گردنایج، استخراج مسائل و چالش‌های استراتژیک به‌عنوان قلب فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک است. پس از تعیین مسائل و چالش‌های استراتژیک سازمان، چشم‌انداز مطلوب و باز تعریف مأموریت بر مبنای مطالعات محیط داخلی و خارجی، مسائل و چالش‌های استراتژیک سازمان، مطالعات تطبیقی سازمان‌های مشابه تدوین می‌شود. در واقع چشم‌انداز مطلوب باهدف ساختن آینده و نه پیش‌بینی آینده ترسیم می‌شود. در زیر فرایند تدوین چشم‌انداز و مأموریت از نگاه گردنایج آورده شده است:



۵۳- گزینه ۲

۵۴- گزینه ۳

طبق عقیده هیل و جونز یک شرکت باید کسب‌وکار خود را در سه بعد تعریف کند:

- گروه‌های مشتریان
- نیاز مشتریان
- مهارت‌ها، دانش و قابلیت‌های محوری سازمان

۵۵- گزینه ۴

اگرچه چشم‌انداز با پاسخ به این پرسش که می‌خواهیم چه بشویم؟ آینده می‌پردازد، اما به حال و گذشته سازمان نیز مرتبط است.

۵۶- گزینه ۴

۵۷- گزینه ۲

۵۸- گزینه ۱

۵۹- گزینه ۱

۶۰- گزینه ۱

۶۱- گزینه ۳

۶۲- گزینه ۱

۶۳- گزینه ۲

انتخاب بین رویکرد پیش‌بینی و آینده‌نگری برای تدوین چشم‌انداز بستگی به نوع ساختار سازمان دارد. سازمان‌هایی که تقریباً مستقل هستند و اختیار هرگونه تغییر در منابع و اعتبارات را دارند، می‌توانند از رویکرد آینده‌نگری استفاده نمایند. درعین حال سازمان‌هایی که به صورت متمرکز هدایت می‌شوند و اغلب منابع و امکانات آنان از خارج از سیستم تأمین می‌شود باید به روش پیش‌بینی برای آینده سازمان تصویرسازی کنند.

۶۴- گزینه ۱

۶۵- گزینه ۲

۶۶- گزینه ۲

۶۷- گزینه ۲

فصل اول - مروری بر مفاهیم اساسی استراتژی و فرایند مدیریت استراتژیک □ ۲۶

اهداف، نتایج نهایی فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده هستند و بیان می‌کنند که چه چیزی و در چه زمانی انجام شود. واژه اهداف را نباید با آرمان اشتباه گرفت. آرمان عبارت است از بیانیه‌ای نامحدود در مورد چیزی که یک نفر می‌خواهد بدون کم می‌سازی و یا در نظر گرفتن معیار زمان به آن دست یابد. به عنوان مثال واژه افزایش سودآوری یک آرمان است، نه یک هدف. برای مثال سه هدف یک شرکت فرضی به صورت زیر آورده شده است:

- رسیدن به ۱۵ درصد رشد سالانه در سود هر سهام
 - رسیدن به ۲۵ درصد نرخ بازده حقوق صاحبان سهام
 - رسیدن به ۳۲ درصد بازده سرمایه‌گذاری
- نکته:** آرمان و اهداف باید در زمینه‌های زیر تعیین شوند:

- سودآوری
- کارایی
- رشد
- ثروت سهام‌داران
- بازده حقوق صاحبان سهام
- کمک به کارمندان
- کمک به جامعه
- رهبری و سهم بازار
- رهبری تکنولوژی
- ادامه حیات
- نیازهای شخصی مدیران عالی

۶۸- گزینه ۱

۶۹- گزینه ۳

۷۰- گزینه ۱

۷۱- گزینه ۲

۷۲- گزینه ۳

۷۳- گزینه ۴

۷۴- گزینه ۲

۷۵- گزینه ۲

۷۶- گزینه ۱

۷۷- گزینه ۴

۷۸- گزینه ۱

۷۹- گزینه ۲

۸۰- گزینه ۱

۸۱- گزینه ۱

۸۲- گزینه ۱

فصل دوم

تجزیه و تحلیل محیط خارجی سازمان

- ۱- فرایند نظارت، ارزیابی و ارائه اطلاعات محیطی به افراد کلیدی درون سازمان به چه مفهومی اشاره دارد؟
 - (۱) تحلیل محیط بیرونی
 - (۲) کنکاش محیطی
 - (۳) هوشمندی رقابتی
 - (۴) هوشمندی کسب و کار
- ۲- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره محیط خارجی سازمان صحیح نیست؟
 - (۱) محیط خارجی سازمان تمام شرایط و عواملی که بر گزینه‌های استراتژیک آن اثر دارند و خارج از کنترل سازمان هستند را در برمی‌گیرد.
 - (۲) امروزه می‌دانیم که عوامل محیطی از عامل سازمانی اهمیت بیشتری دارند
 - (۳) سازمان به عنوان یک سیستم، در عین حال که دارای زیر سیستم‌های مختلفی است، خود زیر سیستم ابر سیستم است
 - (۴) برای تجزیه و تحلیل وضعیت سازمان لازم است که از ابر سیستم‌ها که اصطلاحاً آن را شرایط محیطی می‌نامند شناخت کافی داشت
- ۳- کدام یک از گزینه‌های زیر از روش‌های بررسی محیط خارجی سازمان نیست؟
 - (۱) بررسی لایه‌های محیطی
 - (۲) تحلیل موقعیت رقابتی
 - (۳) تحلیل نیروهای پیشران
 - (۴) تحلیل مدل کسب و کار
- ۴- کدام یک از گزینه‌های زیر از روش‌های بررسی محیط خارجی سازمان نیست؟
 - (۱) تحلیل رخداد و برنامه زمانی
 - (۲) تحلیل ترکیبی صنعت
 - (۳) تحلیل ۷ اس مکنزی
 - (۴) تحلیل پیش‌بینی تکنولوژی
- ۵- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره روش لایه‌های محیطی که به منظور تحلیل محیط خارجی سازمان به کار گرفته می‌شود صحیح نیست؟
 - (۱) محیط دور شامل عواملی است که غیر مستقیم و در سطح کلان روی سازمان اثر می‌گذارد
 - (۲) محیط صنعت شامل عواملی است که در سطح صنعت وجود دارد و از آن طریق سازمان تحت تأثیر قرار می‌گیرد
 - (۳) محیط عملیاتی آن دسته از عواملی است که به طور مستقیم و در سطح خرد بر سازمان تأثیر می‌گذارند
 - (۴) شرایط محیطی و عوامل هر یک از بخش‌های لایه‌های محیطی روی صنایع مختلف تأثیر یکسانی در تمام زمان‌ها دارد
- ۶- تازه واردان بالقوه و رقبا به ترتیب در کدام یک از لایه‌های محیط خارجی سازمان قرار می‌گیرند؟
 - (۱) محیط دور - محیط صنعت
 - (۲) محیط صنعت - محیط عملیاتی
 - (۳) محیط صنعت - محیط صنعت
 - (۴) محیط دور - محیط عملیاتی
- ۷- بر اساس روش لایه‌های محیطی شرایط اقتصادی و اعتباردهندگان به ترتیب در کدام یک از لایه‌های محیط خارجی سازمان قرار می‌گیرند؟
 - (۱) محیط دور - محیط صنعت
 - (۲) محیط صنعت - محیط عملیاتی
 - (۳) محیط صنعت - محیط صنعت
 - (۴) محیط دور - محیط عملیاتی
- ۸- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره محیط دور (در روش لایه‌های محیطی) صحیح نیست؟
 - (۱) محیط دور از مجموعه‌ای از عوامل تشکیل می‌شود که وضعیت کلی یک سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند و معمولاً فراتر از وضعیت عملیاتی سازمان‌ها هستند.
 - (۲) عوامل بین‌المللی مربوط به محیط دور هستند.
 - (۳) عوامل دور فرصت، تهدید و محدودیت‌هایی را برای سازمان ایجاد می‌کنند که سازمان‌ها معمولاً می‌توانند تأثیر متقابلی بر آن‌ها داشته باشند.
 - (۴) عامل اقتصادی محیط دور، توزیع و مصرف منابع درون یک جامعه را نشان می‌دهد

- ۹- کسری بودجه دولت مربوط به کدام دسته از متغیرهای اصلی محیط دور سازمان است؟
 (۱) اقتصادی (۲) اجتماعی - فرهنگی (۳) سیاسی - حقوقی (۴) تکنولوژیکی
- ۱۰- اعتماد به دولت مربوط به کدام دسته از متغیرهای اصلی محیط دور سازمان است؟
 (۱) اقتصادی (۲) اجتماعی - فرهنگی (۳) سیاسی - حقوقی (۴) تکنولوژیکی
- ۱۱- حذف نظارت دولت و آزادسازی که باعث محدودیت‌های ورود شده و شدت رقابت را افزایش می‌دهد، از کدام متغیرهای محیط کلان است؟
 (۱) اقتصادی (۲) تکنولوژیکی (۳) سیاسی قانونی (۴) فرهنگی اجتماعی
- ۱۲- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره روندهای آتی محیط فرهنگی - اجتماعی در صحیح نمی‌باشد؟
 (۱) افزایش آگاهی‌های محیطی (۲) افزایش بازار انبوه و کاهش بازارهای گوشه‌ای (۳) خانواده‌های تک‌نفره و بدون فرزند (۴) افزایش در تنوع بازارها و نیروی کار
- ۱۳- در ماتریس اولویت مسائل استراتژیک، اگر احتمال وقوع متغیری بالا و اثر احتمالی آن بر شرکت پایین باشد، اولویت آن به چه صورت است؟
 (۱) اولویت بالا (۲) اولویت متوسط (۳) اولویت پایین (۴) بستگی به صنعت دارد
- ۱۴- کدام یک از گزینه‌های زیر درباره تحلیل ساختار صنعت از نگاه پورتر صحیح نیست؟
 (۱) پورتر معتقد است تجزیه و تحلیل صنعت پیش‌زمینه تفکر استراتژیک و برنامه‌ریزی سازمان است
 (۲) براساس نظر پورتر تحلیل ساختار صنعت، پایه اساسی تدوین استراتژی رقابتی شرکت است.
 (۳) ورود رقبای جدید بالقوه به یک صنعت ممکن است قیمت‌ها را کاهش دهد و یا هزینه‌های فعلی را افزایش دهد؛ در نتیجه میزان سوددهی پایین بیاید.
 (۴) پورتر معتقد است مواردی مانند نرخ رشد صنعت و خدمات مکمل باید به‌عنوان نیروی ششم مطرح شوند.
- ۱۵- هزینه آموزش مجدد کارکنان، هزینه امکانات جانبی جدید، نیاز به کمک‌های فنی ناشی از وابستگی به فروشنده و یا حتی هزینه‌های روانی قطع کردن یک رابطه به کدام یک از موانع ورود رقبای بالقوه اشاره دارد؟
 (۱) سیاست‌های دولت (۲) نیاز به سرمایه (۳) هزینه‌های تبدیل (۴) دسترسی به کانال‌های توزیع
- ۱۶- وفاداری به کارکنان، ترس از شغل، غرور و... اشاره به کدام یک از موانع خروج از صنعت دارد؟
 (۱) دارایی‌های تخصصی (۲) هزینه‌های ثابت خروج (۳) موانع عاطفی (۴) روابط درونی استراتژیک
- ۱۷- عبارت زیر به کدام گزینه اشاره دارد؟
 - کالاهای خدماتی که می‌توانند همین وظیفه و کارکرد کالاها و خدمات موجود در یک صنعت را انجام دهند.
 (۱) کالای مکمل (۲) کالای جانشین (۳) کالای هم‌رده (۴) کالای سرمایه‌ای
- ۱۸- صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، موانع ورود به صنعت را..... می‌دهد.
 (۱) افزایش (۲) کاهش (۳) ابتدا افزایش، سپس کاهش (۴) ابتدا کاهش، سپس افزایش
- ۱۹- اگر خریدار سود کمی به دست آورد یا تحت فشار کاهش هزینه‌های خرید باشد، قدرت چانه‌زنی خریدار چگونه تغییر می‌کند؟
 (۱) بالا می‌رود (۲) پایین می‌آید (۳) بستگی به صنعت دارد (۴) ابتدا بالا می‌رود و سپس پایین می‌آید

۲۰- ادغام دوکی شکل یا باریک شونده به چه معناست؟

- (۱) ادغام دوکی شکل به معنی ادغام روبه عقب است.
- (۲) ادغام دوکی شکل به این معنی است که بنگاه، بخشی از نیازهای خود را در درون سازمان تولید می کند و بخش دیگر از تأمین کنندگان بیرونی تأمین می کند.
- (۳) ادغام دوکی شکل به معنی ادغام روبه جلو است.
- (۴) هیچ کدام

۲۱- اگر کیفیت محصول صنعت، تأثیر کمی بر محصول تولیدی خریدار داشته باشد قدرت چانه زنی خریدار چگونه تغییر می کند؟

- (۱) بالا می رود
 - (۲) پایین می آید
 - (۳) بستگی به صنعت دارد
 - (۴) ابتدا بالا می رود و سپس پایین می آید
- ۲۲- هرچه خریداران محصولات یک تأمین کننده پراکنده تر باشند، قدرت چانه زنی تأمین کننده می شود؟
- (۱) کمتر
 - (۲) بیشتر
 - (۳) بسته به صنعت تعیین
 - (۴) برابر
- ۲۳- اگر گروه تأمین کنندگان نسبت به صنعتی که به آن می فروشند، متمرکزتر باشد، قدرت چانه زنی خریدار چگونه تغییر می کند؟

- (۱) بالا می رود
 - (۲) پایین می آید
 - (۳) بستگی به صنعت دارد
 - (۴) ابتدا بالا می رود و سپس پایین می آید
- ۲۴- هنگامی که خریدار سهم بزرگی از کالا و خدمات فروشنده را خریداری کند، قدرت چانه زنی خریدار چگونه تغییر می کند؟

- (۱) افزایشی
 - (۲) کاهش
 - (۳) بدون تغییر
 - (۴) بستگی به صنعت دارد
- ۲۵- وقتی که هزینه های تغییر عرضه کننده کم باشد، قدرت چانه زنی خریدار چگونه تغییر می کند؟
- (۱) افزایشی
 - (۲) کاهش
 - (۳) بدون تغییر
 - (۴) بستگی به صنعت دارد
- ۲۶- هنگامی که صنعت عرضه کننده از چندین شرکت کوچک تشکیل شده باشد که دارای توان کمی باشند، قدرت چانه زنی خریدار چگونه تغییر می کند؟
- (۱) افزایشی
 - (۲) کاهش
 - (۳) بدون تغییر
 - (۴) بستگی به صنعت دارد
- ۲۷- هنگامی که محصول خریداری شده درصد بالایی از هزینه های خریدار را تشکیل بدهد، قدرت چانه زنی خریدار چگونه تغییر می کند؟

- (۱) افزایشی
 - (۲) کاهش
 - (۳) بدون تغییر
 - (۴) بستگی به صنعت دارد
- ۲۸- وقتی که شرکت، مشتری مهمی برای عرضه کننده نباشد و یا درصد کمی از محصولات عرضه کننده را بخرد، قدرت چانه زنی عرضه کننده چگونه تغییر می کند؟

- (۱) افزایشی
 - (۲) کاهش
 - (۳) بدون تغییر
 - (۴) بستگی به صنعت دارد
- ۲۹- اگر صنعت مشتری مهمی برای محصولات تأمین کننده نباشد، قدرت چانه زنی تأمین کننده چگونه است؟
- (۱) بالا
 - (۲) پایین
 - (۳) برابر
 - (۴) بستگی به صنعت دارد
- ۳۰- اگر محصول تأمین کننده، ورودی مهمی برای کسب و کار خریدار باشد قدرت چانه زنی خریدار چگونه است؟
- (۱) بالا
 - (۲) پایین
 - (۳) برابر
 - (۴) بستگی به صنعت دارد