



## فهرست مطالب

مقدمه و ضرورت.....	۴
۱- استراتژی و جایگاه آن.....	۴
۲- استراتژی های سطح کل شرکت .....	۴
۱-۱-۲- استراتژی های رشد و دسته های آن.....	۶
۱-۱-۱-۲- استراتژی های تمرکز .....	۶
۲-۱-۱-۲- استراتژی های تنوع .....	۷
۲-۱-۲- استراتژی های ثبات و دسته های آن .....	۷
۱-۲-۱-۲- استراتژی توقف یا آغاز محتاطانه .....	۷
۲-۲-۱-۲- استراتژی عدم تغییر .....	۷
۳-۲-۱-۲- استراتژی سود .....	۸
۳-۱-۲- استراتژی های کاهش و دسته های آن.....	۸
۱-۳-۱-۲- استراتژی تغییر جهت .....	۹
۲-۳-۱-۲- استراتژی فروش یا واگذاری.....	۹
۳-۳-۱-۲- استراتژی ورشکستگی یا انحلال .....	۹
۲-۲- استراتژی های پرتفولیو .....	۱۰
۳-۲- استراتژی های سرپرستی .....	۱۰
۱-۳-۲- تعریف و جایگاه استراتژی .....	۱۰
۲-۳-۲- فرایند طراحی استراتژی سرپرستی .....	۱۱
۳-۳-۲- مدل طراحی استراتژی سرپرستی .....	۱۲
۱-۳-۳-۲- مدل دانشگاه اشریج.....	۱۲
۴-۲- استراتژی های سطح کسب و کار .....	۱۴
۱-۴-۲- استراتژی های توسعه.....	۱۵
۲-۴-۲- استراتژی های رقابتی .....	۱۵
۱-۲-۴-۲- استراتژیهای پورتر .....	۱۵
۲-۲-۴-۲- کاربرد استراتژی های سه گانه پورتر.....	۱۶
۳-۲-۴-۲- استراتژیهای چهارگانه شرکتهای ژاپنی .....	۱۸

- ۱۸..... استراتژی های مشارکتی..... ۳-۴-۲
- ۱۹..... اعطای مجوز ساخت یا فروش..... ۱-۳-۴-۲
- ۲۰..... استراتژیهای سطح وظیفه ای..... ۵-۲
- ۲۰..... استراتژیهای بازاریابی و فروش..... ۱-۵-۲
- ۲۲..... استراتژیهای تولید و عملیات..... ۲-۵-۲
- ۲۲..... استراتژی های مدیریت منابع انسانی..... ۳-۵-۲
- ۲۳..... استراتژیهای امور مالی و حسابداری..... ۴-۵-۲
- ۲۳..... استراتژیهای سیستم های اطلاعاتی..... ۵-۵-۲
- ۲۴..... استراتژیهای تحقیق و توسعه..... ۶-۵-۲
- ۲۴..... منابع و ماخذ.....
- ۲۴..... منابع فارسی.....
- ۲۴..... منابع انگلیسی.....

## مقدمه و ضرورت

استراتژی را می توان راه و روش تحقق ماموریتها و اهداف سازمان تلقی کرد ، به گونه ای که از این راه سازمان عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت ها و ضعفها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت های داخلی و فرصت های خارجی به درستی بهره برداری نموده، ضعف های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد.

در بررسی استراتژی ها درباره شیوه انتخاب استراتژی هایی بحث می شود که می توان بدان وسیله به بهترین شکل ممکن ماموریت سازمان را تحقق بخشید. توجه همزمان به ماموریت سازمان و استراتژی ها و بررسی اطلاعات داخلی و خارجی سازمان ، مبنایی به دست می دهد که میتوان بر آن اساس استراتژی های قابل اجرا را شناسایی و مورد ارزیابی قرارداد.

## ۱- استراتژی و جایگاه آن

استراتژی ها باعث می شوند که سازمان با طی مراحل تدریجی از حالت کنونی خود پا فراتر گذاشته و به جایگاه مورد نظر ( درآینده ) دست یابد . تجزیه و تحلیل موقعیت ( داخلی و خارجی ) و در نظر داشتن ماموریت سازمان ، برای بررسی و انتخاب استراتژی ضروری است.

باوجود این که مطلب فوق تا حدود زیادی صحت دارد ولی باید توجه داشت هر سازمانی که متولد می شود و دوره عمر خود را تا مرحله زوال طی می کند همواره هدف مشخصی دارد و آن تداوم حیات و کسب موفقیت (رشد و بقا) روز افزون می باشد که البته به دنبال این اهداف ، اهدافی چون ارایه محصولاتی با کیفیت و قیمت مناسب ، جلب رضایت مشتریان ، توجه به جامعه و تصورات عموم، منتفع ساختن ذینفعان و ۰۰۰ مطرح می شود و در سایه رقابت فزاینده و تلاطمات محیطی ، نگرش بلندمدت ، گرایش به محیط ، عملکردی بهتر از رقبا ، تنوع فعالیتها و ۰۰۰ ضرورت پیدا می کند.

بنابراین باوجود منحصر به فرد بودن ماموریت ، اهداف و فعالیتهای سازمانها ، همه آنها درحالت کلی در هر زمینه ای که فعالیت داشته باشند به دنبال بقا و پیشرفت هستند . براین اساس، می توان استراتژی های سازمانها را درحالت کلی در هر زمینه ای که فعالیت داشته باشند در شرایط مختلف محیطی و داخلی برای رسیدن به اهداف پیشرفت ، حفظ وضع موجود یا پسرفت در سطح مختلف تقسیم بندی کرد. استراتژیهای اصلی سازمان برای هر کسب و کار نیز بر همین اساس شکل گرفته است.

## ۲- استراتژی های سطح شرکتی

برای تعیین استراتژی در سطح کل شرکت (یا سازمان) ، بایستی چشم انداز و ماموریت سازمان و عوامل محیطی و داخلی آن در نظر گرفته شوند و متناسب با آنها اهداف بلند مدت تنظیم شده و استراتژی

هایی بررسی و انتخاب شوند که موفقیت مجموعه شرکت را به ارمغان آورد. در سطح کسب و کار نیز با توجه به چشم انداز و مأموریت کلی و همچنین با توجه به استراتژی هایی که برای سطح کل شرکت انتخاب شده اند و با در نظر داشتن عوامل داخلی و خارجی واحد مورد نظر، استراتژی هایی تدوین می شوند که در قالب استراتژی کلی سازمان منجر به موفقیت واحد در میدان رقابت شود.

در سطح وظیفه ای نیز به همین شکل و با توجه به مواردی که در سطوح بالا تعیین شده اند و با در نظر داشتن عوامل آن سطح، استراتژی هایی تدوین می شوند که باعث موفقیت واحد وظیفه ای از یک طرف و واحد تجاری استراتژیک مربوطه و شرکت مادر از طرف دیگر شود. به خاطر شباهت موجود بین سطح کل شرکت و سطح کسب و کار ( واحد تجاری استراتژیک )، اغلب دسته بندی های استراتژی در هر دو سطح قابل به کار گیری است.

استراتژی های کل شرکت را در میتوان به سه دسته زیر طبقه بندی کرد:

- استراتژی هدایتی ( هدف گیری به سمت رشد )

- استراتژی های پرتفولیو: تجزیه و تحلیل پرتفولیو (هماهنگی جریان نقدی واحدهای کسب و کار)

- استراتژی های سرپرستی ( ایجاد هم افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع )

## ۲-۱- استراتژی های هدایتی

از آنجا که هر واحد تولیدی یا خدماتی باید از یک استراتژی در سطح بنگاه پیروی کند تا موقعیت رقابتی اش را تحکیم بخشد هر شرکت باید در مورد این که میخواهد رشد کند یا خیر تصمیم گیری کند، لذا باید به سه پرسش زیر پاسخ بدهد:

- آیا ما باید توسعه یابیم، کوچک شویم، یا بدون تغییر عملیات خود را ادامه بدهیم؟

- آیا ما باید فعالیتهایمان را روی صنعت فعلی متمرکز کنیم یا باید با ورود به صنایع دیگر، آن را متنوع سازیم؟

- اگر میخواهیم رشد کنیم، آیا باید از داخل خود را توسعه بدهیم یا از طریق خریداری شرکتهای دیگر ادغام با آنها یا تشکیل شرکتهای مختلط یا همکاری با آنها؟

استراتژی هدایتی یک شرکت از سه جهت گیری کلی به سمت رشد (که اصطلاحاً " استراتژی های اصلی نامیده می شوند ) تشکیل می شود:

۱- استراتژی های رشد، فعالیتهای شرکت / سازمان را توسعه می دهند.

۲- استراتژی های ثبات، تغییری در فعالیتهای فعلی شرکت / سازمان نمی دهند.

۳- استراتژی های کاهش، سطح فعالیتهای شرکت / سازمان را کاهش می دهند.

هریک از این استراتژی ها خود به چند استراتژی دیگر ، قابل طبقه بندی هستند .

### ۲-۱-۱- استراتژی های رشد و دسته های آن

بهترین استراتژی ها در سطح بنگاه برای مؤسسات تجاری ، آنهایی هستند که موجب رشد و افزایش در فروش ها ، دارایی ها ، سودها یا ترکیبی از برخی یا همه آنها می گردد . دو استراتژی رشد اصلی وجود دارد که عبارت اند از : **استراتژی تمرکز** در این استراتژی بر روی یک خط تولید یا صنعت تمرکز می شود . **استراتژی تنوع** در این استراتژی با تولید محصولات دیگر یا ورود به صنایع دیگر تنوع ایجاد می شود .

این استراتژی ها را میتوان به دو صورت اجرا کرد : داخلی ، از طریق سرمایه گذاری در طراحی و توسعه محصول جدید ، خارجی از طریق ادغام ، خریداری شرکتهای دیگر یا برقراری ائتلاف های استراتژیک با آنها .

**ادغام** تعاملی است که دو یا چند شرکت را در بر می گیرد و طی آن سهام این شرکت ها مبادله می شود و در نهایت فقط یکی از آن شرکتهای باقی می ماند . ادغام ها معمولاً " بین شرکتهای هم اندازه و آنهایی که رابطه خوبی با هم دارند صورت می گیرد . **خریداری** ، عبارت است از خریداری یک شرکت به طور کامل توسط شرکت دیگر . در این حالت شرکت خریداری شده نقش شرکت تابعه یا بخشی از شرکت خریدار را ایفا می کند . خریداری ، معمولاً " بین شرکتهای هم اندازه های مختلف روی می دهد و ممکن است دوستانه یا خصمانه صورت پذیرد . خریداری های خصمانه را اغلب بلعیدن می نامند . زمانی که یک شرکت بزرگ شرکت کوچکی را علیرغم رضایت آن خریداری کند ، گفته می شود که شرکت مورد نظر بلعیده شده است . یک **ائتلاف** استراتژیک عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف مهم استراتژیک که برای همه شرکا سودمند خواهد بود .

### ۲-۱-۱-۱- استراتژی های تمرکز

اگر شرکت دارای خطوط تولیدی ای باشد که این خطوط ، قابلیت بالقوه ای برای رشد و توسعه داشته باشند ، تمرکز منابع روی آن خطوط تولید ، اتخاذ استراتژی رشد را معقول و ممکن می کند . دو استراتژی اساسی تمرکز عبارتند از : استراتژی یکپارچگی عمودی و استراتژی یکپارچگی افقی .

**۲-۱-۱-۲- استراتژی های تنوع**

اگر خطوط تولید فعلی شرکت از پتانسیل لازم برای رشد برخوردار نباشد، مدیریت شرکت میتواند استراتژی تنوع را انتخاب کند. دو نوع اصلی استراتژی های تنوع عبارتند از: تنوع همگون و تنوع ناهمگون.

**۲-۱-۲- استراتژی های ثبات و دسته های آن**

ممکن است یک شرکت استراتژی ثبات را براستراتژی رشد ترجیح و به فعالیتهای فعلی خود ادامه بدهد بدون اینکه تغییر مهمی در آنها بدهد. شرکتی که موفق است و در محیط قابل پیش بینی و با ثبات فعالیت می کند میتواند از یکی از انواع استراتژی های ثبات استفاده کند. استراتژی ثبات در کوتاه مدت میتواند خیلی مفید باشند اما درعین حال و به خصوص اگر برای مدت زمان طولانی دنبال شوند، میتوانند خطرناک باشند. متداولترین و مورد استفاده ترین انواع این دسته از استراتژی عبارتند از: استراتژی توقف / آغاز محتاطانه، استراتژی عدم تغییر و استراتژی سود.

**۲-۱-۲-۱- استراتژی توقف یا آغاز محتاطانه**

این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است، فرصتی برای استراحت و تجدید قوا قبل از ادامه هریک از استراتژی های رشد یا کاهش. وقتی شرکتی که برای مدت زمان زیادی از نرخ رشد سریعی برخوردار بوده است با آینده ای مبهم و غیرقابل پیش بینی مواجه می شود، میتواند از این استراتژی بعنوان یک استراتژی موقتی استفاده کند و منابع خود را ترمیم و متمرکز کند. بعبارت دیگر تا بهبود اوضاع محیط، میتواند از این استراتژی استفاده کرد.

**۲-۱-۲-۲- استراتژی عدم تغییر**

استراتژی عدم تغییر، تصمیم بر انجام ندادن کار جدیدی است، یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاستهای فعلی به خاطر اینکه آینده قابل پیش بینی نیست. اگر چه به سختی میتوان نام آن را استراتژی نهاد، موفقیت این استراتژی در روی ندادن تغییر مهمی در موقعیت شرکت است. موقعیت رقابتی مناسب شرکت در یک صنعت و وجود محیطی ثابت، شرکت را به ادامه وضعیت و فعالیت های فعلی اش ترغیب می کند و تغییر محدودی در اهداف سود و فروش خود اعمال می کند. شرکت هیچ فرصت یا تهدید بارز و مشخصی را مشاهده نمی کند و نقطه ضعف یا نقطه قوت برجسته ای ندارد. در این صنعت، رقبای مقتدر جدیدی وارد نمی شوند. شرکت سود آوری خوبی دارد و بازار محصولاتش با ثبات است. آرامش محیط، باعث می شود که مدیران شرکت استراتژی عدم تغییر را دنبال کنند.

### ۲-۱-۲-۳- استراتژی سود

استراتژی سود، تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در وضعیتی که در حال بدتر شدن است. اما شرکت در عین حال طوری عمل می‌کند که انگار مشکلاتش موقتی اند. استراتژی سود عبارت است از تلاش برای حمایت مصنوعی از سودها، درحالی که فروش های شرکت بر اثر کاهش سرمایه گذاری و مخارج احتیاطی در کوتاه مدت، در حال کاهش است. ممکن است مدیران ارشد به جای اعلام وضعیت بد شرکت به سهامداران و جامعه سرمایه گذار، تصمیم بگیرند از این استراتژی استفاده کنند. در این استراتژی مدیرانی محیط خشن و نامناسب را عامل مشکلات شرکت معرفی می‌کنند. (مثل سیاستهای ضد تجارت دولت، مشتریان همیشه ناراضی، یا وام دهندگان حریص) ، یا اقدام به تعویق انداختن سرمایه گذاری می‌کنند و یا هزینه هایی چون تحقیق و توسعه، تعمیر و نگهداری و تبلیغات را قطع می‌کنند، تا بتوانند طی این دوره سخت، ثبات در روند سود آوری را حفظ کنند. حتی ممکن است، شرکت یکی از خطوط تولید را برای کسب وجه نقد بیشتر، به فروش برساند، به طور مشخص استراتژی سود تنها به شرکت کمک می‌کند تا یک دوره دشوار و موقتی را به سلامتی بگذرانند. متأسفانه استراتژی سود، اغوا کننده است و اگر مدت زیادی پیروی و استفاده شود، آسیب جدی به موقعیت رقابتی شرکت وارد خواهد ساخت. بنابراین استراتژی سود، در واقع پاسخ کوتاه مدت مدیران شرکت به موقعیت بد جاری است.

### ۲-۱-۳- استراتژی های کاهش و دسته های آن

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در برخی یا همه خطوط تولیدش به حدی ضعیف است که باعث ضعیف شدن عملکرد آن میشود. مدیران ترغیب می‌شوند استراتژی عقب نشینی را انتخاب کنند، به عبارت دیگر وقتی فروش شرکت در حال کاهش است و سود آن در حال تبدیل شدن به زیان می‌باشد، ممکن است مدیران شرکت این استراتژی را انتخاب کنند.

این دسته از استراتژی ها، فشار زیادی برای بهبود عملکرد وارد می‌کنند. مدیرعامل شرکت مثل مربی یک تیم فوتبال بازنده تحت فشار قرار دارد تا هر چه سریع تر کاری انجام بدهد و الا اخراج خواهد شد. مدیریت شرکت در تلاش برای حذف نقاط ضعفی است که شرکت را به این روز بد انداخته، او میتواند از یکی از انواع استراتژی های کاهش، استفاده کند. این استراتژی ها عبارتند از: استراتژی تغییر جهت استراتژی فروش / واگذاری و استراتژی ورشکستگی / تصفیه ( انحلال ).



**۲-۱-۳-۱- استراتژی تغییر جهت**

استراتژی تغییر جهت بر بهبود و ارتقای کارایی عملیاتی تاکید می کند. وقتی که مشکلات شرکت فراگیر است اما هنوز بحرانی نیست، استفاده از این استراتژی معقول و منطقی است. این استراتژی که همانند یک رژیم غذایی است، دو مرحله اساسی دارد: مرحله کوچک سازی و مرحله تثبیت. کوچک سازی، تلاش اولیه ای است برای جلوگیری از بدتر شدن وضعیت از طریق کاهش در اندازه و هزینه های شرکت.

تثبیت، عبارت است از اجرای یک برنامه برای تثبیت شرکت کوچک تر شده کنونی. برای هموار کردن روند انجام فعالیتها در شرکت، مدیران شرکت برنامه ای تهیه می کنند تا هزینه های سربار غیرضروری را کاهش داده و هزینه های فعالیتهای عملیاتی را توجیه کنند. این مرحله برای سازمان بسیار حیاتی است. اگر مرحله تثبیت به درستی اجرا نگردد، بسیاری از بهترین کارکنان شرکت، آن را ترک خواهند کرد.

البته اگر همه کارکنان در اجرای این استراتژی مشارکت کنند، شرکت جدیدی که پس از گذر شرکت قبلی از این شرایط سخت و پس از اجرای استراتژی کاهش باقیمانده است، بسیار قوی تر و سازمان یافته تر خواهد بود. در چنین حالتی شرکت موقعیت رقابتی اش را بهبود بخشیده است و می تواند دوباره فعالیت های خود را توسعه بدهد.

**۲-۱-۳-۲- استراتژی فروش یا واگذاری**

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و درعین حال نه میتواند عقب نشینی کند و نه اسیرشرکتی دیگر بشود، مدیران آن چاره ای ندارند جز اینکه شرکت را به فروش برسانند و آن صنعت را ترک کنند. در استراتژی فروش، کل شرکت فروخته می شود. چنانچه مدیران شرکت بتوانند سهامداران را قانع سازند و شرکت خریدار نیز قیمت خوبی بپردازد، فروش کل شرکت منطقی و معقول به نظر می رسد. اگر فعالیتهای شرکت متعدد باشد، ممکن است مدیران آن استراتژی واگذاری را انتخاب کنند، یعنی یکی از واحدهای فعالیت خود را به فروش برسانند.

**۲-۱-۳-۳- استراتژی ورشکستگی یا انحلال**

وقتی شرکتی در بدترین شرایط ممکن قرار می گیرد، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و آینده درخشانی هم ندارد، مدیران آن چند راه محدود پیش رو دارند، که همه آنها نیز ناگوار و ناراحت کننده اند. از آنجا که هیچکس حاضر به خریداری یک شرکت ضعیف در صنعتی نا جذاب نیست، شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کند. براساس **استراتژی ورشکستگی**،

مدیران شرکت را در اختیار دادگاه می گذارند تا دادگاه از محل فروش آن بدهی ها و تعهدات شرکت را تصفیه کند. مدیران ارشد شرکت امیدوارند که پس از اعلام ورشکستگی، قوی تر گردند و بتوانند در صنعتی جذاب تر فعالیت خود را از سرگیرند.

## ۲-۲- استراتژی های پرتفولیو

آن دسته از شرکتهایی که چندین واحد تجاری یا خط تولید نیز دارند باید از خود بپرسند که چگونه باید آنها را اداره کنند تا عملکرد کلان شرکت تقویت شود. این که چقدر از زمان و سرمایه خود را روی بهترین محصولات و واحدهای تجاری خود صرف کنیم تا از تداوم روند موفقیت آنها مطمئن گردیم؟ و چقدر از زمان و سرمایه خود را روی محصولات جدید و هزینه بری صرف کنیم که بیشتر آنها موفق هم نبوده اند؟

براساس تجزیه و تحلیل پرتفولیو، مراکز اصلی شرکت مانند یک بانکدار داخلی عمل می کنند. در این روش، مدیریت ارشد واحدهای تجاری و خطوط تولید خود را به مثابه یک سری سرمایه گذاری های صورت گرفته فرض می کند که انتظار دارد سود آور و ثمر بخش باشند.

در واقع خطوط تولید و واحدهای تجاری مجموعه ای از سرمایه گذاری های شرکت هستند که مدیریت شرکت بایستی سعی کند بیشترین سود را از آنها تحصیل کند. دو روش اصلی و متداول تجزیه و تحلیل پرتفولیو عبارتند از ماتریس رشد بازار و سهم بازار گروه مشاوره ای بوستون و صفحه نمایشگر فعالیت های جنرال الکتریک.

استراتژی های عمده ای که یک شرکت ممکن است در نتیجه این تجزیه و تحلیل اتخاذ نمایند، عبارتند از: رشد و توسعه حفظ و نگهداری یا ثبات و کاهش، واگذاری یا انحلال.

## ۲-۳- استراتژی های سرپرستی

### ۲-۳-۱- تعریف وجایگاه استراتژی

سرپرستی، شرکت را از حیث منابع و توانمندی های قابل استفاده آن در ایجاد ارزش و هم افزایی مورد نظر مدیران، مورد توجه قرار می دهد. بنابراین نظر کمپل، گولد و الکساندر شرکت هایی که به چند فعالیت می پردازند از طریق فعالیتهای خود ارزش خلق می کنند، بهترین شرکتهای مادر می توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند به شرط آنکه مالکیت آن فعالیت در اختیارشان باشد. این شرکت ها همان چیزی را دارند که ما به آن مزیت سرپرستی می گوییم.

سرپرستی با تمرکز بر شایستگی های محوری و اصلی شرکت مادر و همچنین ارزش حاصل از ارتباط بین شرکت مادر و واحدهای تجاری اش، استراتژی بنگاه را خلق می کند. وقتی شرکت در چند مرکز

اصلی فعالیت دارد، شرکت مادر از قدرت زیادی برخوردار می باشد. اگر مهارتها و منابع شرکت مادر با نیازها و فرصتهای واحدهای تجاری، تناسب داشته باشد، در این صورت شرکت میتواند ارزش خلق کند، اما اگر تناسبی خوب بین مهارتها و منابع با نیازها و فرصت ها برقرار نباشد، ارزش های ایجاد شده از بین می رود. این نوع نگرش به استراتژی بنگاه، بسیار مفید است. زیرا نه تنها به شرکت در تصمیم گیری درباره انتخاب فعالیتهای جدید کمک می کند، بلکه به آن در انتخاب روش مناسب مدیریت فعالیتهای موجود نیز کمک می نماید. بنابراین، وظیفه اصلی شرکت عبارت است از:

♦ کسب هم افزایی میان واحدهای تجاری از طریق فراهم آوردن منابع لازم برای واحدها و توزیع مهارت و قابلیت های میان آنها.

♦ هماهنگ کردن فعالیتهای واحدها به منظور ایجاد صرفه جویی های مقیاس (مثل خرید متمرکز)

### ۲-۳-۲- فرایند طراحی استراتژی سرپرستی

کمپل، گولد و الکساندر معتقدند که برای طراحی استراتژی سرپرستی بایستی سه قدم تحلیلی زیر را برداشت:

الف - بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت مورد نظر در صورت قصد شرکت برای خریداری آن) از حیث عوامل کلیدی موفقیت آن عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از آن دسته از عناصر که موفقیت یا شکست شرکت را تعیین می کنند. آنها برای حصول به مزیت رقابتی بر شایستگی با ارزش تاکید می کنند. درست مثل عوامل استراتژیک، عوامل اصلی موفقیت از یک شرکت به شرکت دیگر و از یک فعالیت به فعالیت دیگر فرق می کنند. معمولاً در زمان طراحی استراتژی برای واحدهای تجاری، عوامل اصلی موفقیت را کشف و شناسایی می کنند.

ب - بررسی هر واحد تجاری (یا شرکت مورد نظر) از حیث حوزه هایی که می توان عملکرد را بهبود بخشید. این حوزه ها را فرصت های سرپرستی به شمار می آورند. مثلاً "دو واحد تجاری می توانند با ترکیب نیروهای فروش خود به صرفه جویی مقیاس دست یابند. درحالی دیگر ممکن است یک واحد مهارت تولیدی و لجستیکی خوبی داشته باشد، اما زیاد نباشد. اگر شرکت مادر از تخصص در سطح جهانی در این حوزه ها برخوردار باشد می تواند عملکرد آن واحد را ارتقاء و بهبود بخشد. شرکت مادر همچنین می تواند برخی از کارکنان را از یک واحد تجاری که دارای مهارت های مطلوب و مورد نظر می باشد، به واحد دیگری منتقل کند که به آن مهارتها نیاز دارد.

پ - تجزیه و تحلیل میزان هماهنگی شرکت مادر با واحد تجاری (یا شرکتهای مورد نظر) مراکز اصلی شرکت باید از نقاط قوت و ضعف خود از حیث منابع، مهارتها و قابلیت ها آگاه باشند. به این منظور،

شرکت مادر باید از خود بپرسد که آیا ویژگی های لازم را برای انتقال فرصت های خود به هر واحد تجاری داراست یا خیر. همچنین باید از خود بپرسد که آیا میان مشخصات شرکت مادر و عوامل استراتژیک هر واحد تجاری ناهماهنگی وجود دارد؟

### ۲-۳-۳- مدل طراحی استراتژی سرپرستی

#### ۲-۳-۳-۱- مدل دانشگاه اشریج

با استنباط از آنچه که گفته شد، می توان عنوان کرد که با انجام تجزیه و تحلیل های مادری، به طور ضمنی تجزیه تحلیل پورتفولیو نیز صورت می پذیرد. به عبارتی ساده تر، تجزیه تحلیل مادری جامع تر از تجزیه تحلیل پورتفولیو است. در این قسمت به یکی از ابزارهای مهم تجزیه تحلیل مادری یعنی ماتریس اشریج<sup>۱</sup> پرداخته می شود.

این ماتریس به تحلیل و بررسی پورتفوی کسب و کار هلدینگ (شرکت مادر) بر اساس تناسب میان مهارت ها، منابع و ویژگی های شرکت هلدینگ با فرصت های مادری هر کسب و کار و عوامل کلیدی موفقیت هر کسب و کار (CSF)، می پردازد.

تجزیه تحلیل پورتفوی کسب و کارهای هلدینگ از طریق ماتریس مادری، نشان می دهد که کدام یک از واحدهای کسب و کار باید در اولویت جهت گیری های هلدینگ قرار گیرند. این ماتریس گویای این است که اگر بین مهارت ها، منابع و ویژگی های شرکت مادر با عوامل کلیدی موفقیت در آن کسب و کار از یک طرف و بین مهارت ها، منابع و ویژگی های شرکت مادر با فرصت های مادری در واحد کسب و کار از طرف دیگر، تناسب بالایی برقرار باشد، ارزش آفرینی در هلدینگ به طرز قابل ملاحظه ای افزایش می یابد.

منظور از عوامل کلیدی موفقیت، عواملی هستند که در موفقیت هر کسب و کار نقش تعیین کننده و کلیدی دارند. برای مثال، ممکن است حجم بالای منابع مالی، یک عامل کلیدی موفقیت محسوب شده و منشا مزیت رقابتی باشد.

منظور از فرصت های مادری در هر کسب و کار، وجود خلا و فرصت هایی در شرکت های تابعه است که شرکت مادر بتواند با اتکا به منابع و مهارت های خود خلا را پر کند. برای مثال، ممکن است یکی از شرکت های تابعه از مهارت فروش ضعیفی برخوردار باشد که در این صورت شرکت هلدینگ با انتقال نیروهای فروش متخصص خود از یک شرکت به شرکت تابعه دیگر می تواند خلا مهارتی را از

<sup>۱</sup> Matrix Ashrigde

بین برود. با مشخص شدن مفهوم عوامل کلیدی موفقیت و فرصت‌های مادری، به اختصار خانه‌های چهارگانه ماتریس مادری تشریح می‌شود:

#### الف- قلمرو محوری (کسب و کارهای اصلی)

از دیدگاه کمبل، گولد و الکساندر کسب و کارها یا شرکت‌های تابعه‌ای که در گوشه سمت راست ماتریس مادری قرار می‌گیرند باید محور اصلی آینده هلدینگ محسوب شوند. کسب و کارهایی که در این ناحیه قرار دارند برای شرکت مادر فرصت‌هایی را فراهم می‌کنند تا به اصلاح آنها پردازد. به علاوه شرکت مادر هم عوامل کلیدی موفقیت در این کسب و کارها یا واحدهای تجاری را به خوبی می‌فهمد و راه‌هایی برای پرداختن به آنها دارد. این کسب و کارها باید نسبت به دیگر فعالیت‌ها در اولویت جهت‌گیری‌های هلدینگ باشند.

#### ب- حوزه تعادل و آرامش

کسب و کارهای این ناحیه از نظر عوامل کلیدی موفقیت با منابع و مهارت‌های شرکت مادر تناسب دارند، اما این شرکت‌ها (به دلیل عدم رشد بازار) نمی‌توانند فرصت‌هایی را برای شرکت مادر فراهم سازند که بتواند در آنها بهبود ایجاد کند. کسب و کارهای این ناحیه موقتا می‌توانند به عنوان منبع نقدینگی هلدینگ قلمداد شوند، ولی از آنجا که ممکن است تغییرات محیطی این کسب و کارها را به دیار غربت سوق دهد، توصیه می‌شود که هلدینگ به محض دریافت قیمت بیش از ارزش مورد توقع جریانات نقدی آتی، نسبت به واگذاری یا فروش آنها اقدام کند.

#### پ- دیار غربت

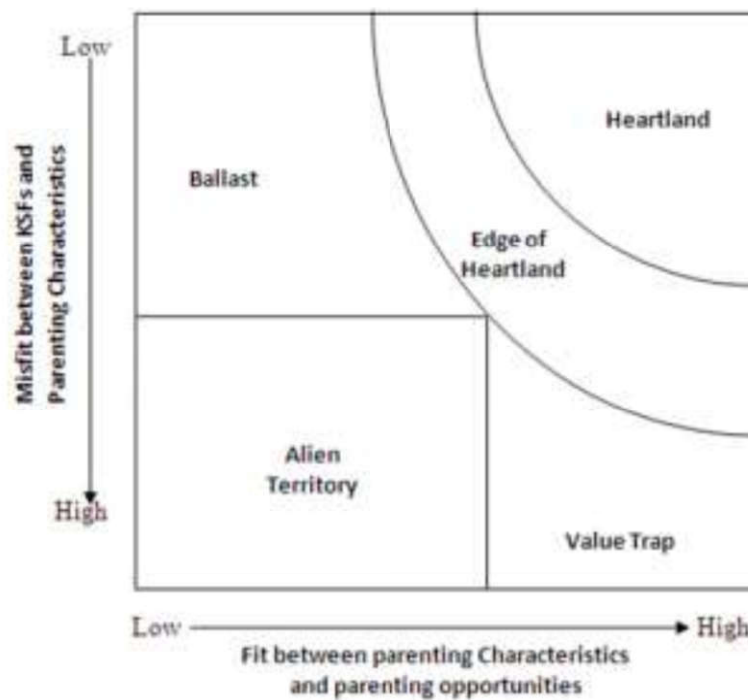
کسب و کارهای این ناحیه برای شرکت مادر فرصت‌هایی را برای ارتقا یا بهبود فراهم نمی‌سازند. به علاوه بین مهارت‌های شرکت مادر، و عوامل کلیدی موفقیت آنها تناسبی وجود ندارد، بنابراین جزو واحدهای کاهنده ارزش محسوب می‌شوند. این واحدها معمولا کوچک و باقیمانده برنامه‌های مدیران ارشد گذشته است، هرچند مدیران هلدینگ ناچسبی آنها را به مجموعه می‌پذیرند، اما احتمالا نداشتن خریدار، احساس تعهد مدیران هلدینگ نسبت به مدیران این واحدهای کسب و کار و مسائل متعدد دیگر، حفظ موقت آنها را توجیه می‌کند. از آنجا که ارزش آفرینی از طریق همکاری هلدینگ با این کسب و کارها متصور نیست، باید قبل از نابودی کامل واگذار شوند.

#### ت- دام ارزشی

کسب و کارهای واقع در این ناحیه فرصت‌های خوبی را برای شرکت هلدینگ جهت توسعه و اصلاح آنها فراهم می‌کند، اما شرکت مادر نمی‌تواند عوامل کلیدی موفقیت این واحدها را درک کند یا درک

نادرستی از آن عوامل دارد. در اینجاست که شرکت مادر دچار بزرگترین اشتباه خود می‌شود و راه‌های افزایش سوددهی و ارتقای جایگاه رقابتی این کسب و کارها را فرصت‌های فراهم آمده از طرف شرکت تابعه تلقی می‌کند.

برای مثال با توجه به اینکه شرکت مادر در تولید در سطح جهانی مهارت‌هایی تردید ناپذیر دارد، تلاش می‌کند تا شرکت تابعه را نیز به یک تولیدکننده با معیارهای جهانی تبدیل کند، غافل از آنکه این شرکت موفقیت اولیه خود را در اثر تولید برای یک بخش محدود بازار کسب کرده است و فعالیت در بخش کوچکی از بازار عامل کلیدی موفقیت این واحد است. شوق کسب سود فوری شرکت مادر را کور می‌کند و توان آن را در جهت نابودی ارزش‌های واحد موفق به کار می‌گیرد.



همانگونه که در ماتریس مشاهده می‌گردد، این مدل در یک دامنه عدم تجانس بین عوامل کلیدی و ویژگی‌های مادری و در طیف دیگر تناسب بین ویژگی‌های مادری و فرصت‌های مادری را نشان می‌دهد که در نتیجه پایتترین سطح عدم تجانس و بالاترین سطح تناسب نشان‌دهنده بهترین کسب و کار برای یک هلدینگ را نشان می‌دهد.

## ۲-۴- استراتژی‌های سطح کسب و کار

استراتژی کسب و کار بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات یک شرکت یا یک واحد تجاری (کالا یا خدمات) در یک صنعت یا یک بخش بازار خاص تاکید می‌کند. استراتژی کسب و کار نشان می‌دهد که یک شرکت چگونه باید با یک صنعت خاص رقابت یا همکاری کند. باید توجه داشت که به

لحاظ نزدیکی و شباهت سطح کل شرکت و سطح کسب کار، ممکن است برخی از استراتژی های آنها مشابه باشند. استراتژی های سطح کسب و کار عبارتند از: استراتژی های توسعه، استراتژی های رقابتی، استراتژی های همکاری یا ائتلاف های استراتژیک.

### ۲-۴-۱- استراتژی های توسعه

در طراحی استراتژی های توسعه برای یک فعالیت تجاری منفرد، مدیران بایستی تصمیم بگیرند که منابع را به کجا اختصاص دهند؟ چگونه حوزه کار خود (محصولات، بازارها، نقش های وظیفه ای و فعالیتهای تبدیل منابع) را در صورت نیاز اصلاح کنند. به طور کلی کسب رشد در کارهای منفرد ممکن است از طریق استراتژی های داخلی یا خارجی صورت پذیرد. استراتژی های توسعه داخلی عبارتند از: نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول، استراتژی های توسعه خارجی عبارتند از ادغام افقی و پیمان های استراتژیک.

### ۲-۴-۲- استراتژی های رقابتی

استراتژی کسب و کار میتواند رقابتی (مبارزه با تمام رقبا برای کسب مزیت) باشد و نشان دهد که یک شرکت چگونه باید در یک صنعت خاص رقابت کند. استراتژی رقابتی، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می کند به نحوی که شرکت میتواند بر رقبا خود غلبه کند.

### ۲-۴-۱- استراتژیهای پورتر

مایکل پورتر برای غلبه بر دیگر شرکت های رقیب موجود در یک صنعت، دو استراتژی رقابتی ژنریک یا عمومی را پیشنهاد می کند استراتژی هزینه کمتر و استراتژی تمایز محصول. از این جهت این استراتژی ها را عمومی می گویند که هر شرکت تجاری از هر نوع و اندازه ای که باشند حتی سازمانهای غیر انتفاعی ممکن است از این استراتژی ها استفاده کنند.

ترکیب دو نوع بازار هدف با دو استراتژی رقابتی مذکور، به چهار نوع استراتژی عمومی منجر می شود که در نمودار زیر نمایش داده شده است.

## مزیت رقابتی

		محصول یکتا	هزینه پایین
محدوده رقابتی	وسیع	تمایز	رهبری هزینه
	محدود	تمرکز بر تمایز	تمرکز بر هزینه

نمودار شماره : استراتژی های رقابتی پورتر

وقتی که بازار هدف در هر دو استراتژی تمایز و هزینه کمتر، گسترده تر باشد، این دو استراتژی را استراتژی های رهبری هزینه و تمایز می نامند. وقتی که دو استراتژی مذکور روی یک بخش بازار متمرکز می شوند (بازار محدود) آن دو را تمرکز بر تمایز (تمایز محور) و تمرکز بر هزینه (هزینه محور) می نامند.

#### ۲-۴-۲- کاربرد استراتژی های سه گانه پورتر

##### الف- استراتژی رهبری هزینه

هدف از این استراتژی برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا می باشد. بدین منظور روش پیشنهادی پرتز تولید در حجم زیاد و با قیمت کم (که اصطلاحاً آنرا استفاده از مقیاس وسیعی نامند) می باشد. در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری کاهش یابد.

- عوامل مؤثر در استراتژی رهبری هزینه

- محصول غیر تجملاتی و ساده
- سادگی طراحی محصول
- کنترل مواد خام
- هزینه کم نیروی کار
- کمک های دولت
- مزیت محل جغرافیایی
- نوآوری در تولید



- اتوماسیون
- خرید داراییهای ارزان قیمت
- کاهش هزینه سربار
- صرفه جویی ناشی از منحنی تجربه
- صرفه جویی ناشی از تولید در مقیاس

#### ب- استراتژی متمایز سازی

کسب برتری رقابتی از طریق تولید محصولی که از دیدگاه مشتریان در مقایسه با محصولات مشابه منحصر به فرد و دارای خصوصیات ویژه باشد.

مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول، این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر بفرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی دهند.

- عوامل مؤثر در استراتژی متمایز سازی

- کیفیت محصول
- قابلیت اعتماد محصول<sup>۲</sup>
- حفظ حق الامتیاز<sup>۳</sup>
- نوآوری محصول
- خدمات جنبی
- خصوصیات ویژه محصول
- خدمات
- نام و علامت تجاری
- کانالهای توزیع ویژه

#### پ- استراتژی تمرکز

تمرکز در بخش معینی از بازار برای محدود کردن دامنه فعالیت. با محدود شدن دامنه فعالیت، امکان متمرکز کردن منابع میسر شده و یک برتری رقابتی نسبت به رقبای بدست می آید.

<sup>۲</sup> - Reliability

<sup>۳</sup> - Patent Rights

مقصود از متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروه های کوچکی از مصرف کنندگان تأمین شود. عوامل مؤثر در استراتژی تمرکز عبارتند از:

- تنوع بسیار کم در محصولات
- بازار محدود و معین
- حوزه جغرافیایی محدود فعالیت
- تحقیق و توسعه تمرکز یافته بر روی یک محصول

#### ۲-۴-۳- استراتژیهای چهارگانه شرکتهای ژاپنی

الف- ایجاد برتری در چند بعد

برای مثال همزمان در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند ساختن.

ب- جستجوی مناطق بی دفاع

شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبای آنها شده است.

ج- تغییر شرایط درگیری و نفوذ

مانند استاندارد کردن محصولات خود، فروش از طریق کانالهای توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نباشد.

د- رقابت از طریق همکاری

برای مثال همکاری تنگاتنگ با بانک، یا تأمین کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد مجتمع<sup>۴</sup> های صنعتی یا تجاری می گردد (احمدی، ۱۳۷۷).

#### ۲-۴-۳- استراتژی های مشارکتی

استراتژی کسب و کار می تواند **مشارکتی** ( همکاری با یک یا چند رقیب برای کسب مزیت علیه سایر رقبای ) بوده و نشان می دهد که یک شرکت چگونه باید در یک صنعت خاص همکاری کند . از استراتژی های رقابتی برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت ، از طریق مبارزه با دیگر شرکتها استفاده می شود . البته این استراتژی ها ، تنها گزینه موجود فرآ روی یک شرکت یا واحد تجاری برای رقابتی موفق در یک صنعت نیستند . استراتژی های مشارکتی ، آن دسته از استراتژی هایی هستند که برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعتی از طریق همکاری، و نه مبارزه با شرکت های دیگر مورد استفاده

<sup>۴</sup> Conglomerate

قرار می گیرند. به غیر از تبانی میان رقبا، که غیرقانونی است. نوع اصلی استراتژی مشارکتی، ائتلاف استراتژیک می باشد.

**ائتلاف استراتژیک** عبارت است از مشارکت دو یا چند شرکت یا واحد تجاری که اهداف استراتژیک مهمی را بطور مشترک دنبال می کنند و همه آنها از این مشارکت سود می برند. دردیای تجارت امروز، ائتلاف میان شرکتها یا واحدهای تجاری، متداول و مرسوم شده است. برخی ائتلاف ها بسیار کوتاه مدت اند و تنها تا زمانی دوام دارند که یکی از شرکا بتواند جای پای در بازار جدید پیدا کند. ائتلاف های دیگر، عمر بیشتری دارند و ممکن است مقدمه ای بر ادغام کامل میان شرکت ها یا دو شرکت تشکیل دهنده ائتلاف باشند.

شرکت ها یا واحدهای تجاری ممکن است بنا به دلایل مختلفی یک ائتلاف استراتژیک تشکیل دهند. می تواند برای مواردی مثل کسب تکنولوژی یا قابلیت های تولیدی و دسترسی به بازارهای خاص، کاهش ریسک سیاسی یا مالی و کسب مزیت رقابتی باشد.

ائتلاف استراتژیک بین شرکت ها و واحدهای تجاری ممکن است خیلی عمیق و مستحکم یا ضعیف و شکننده باشد. انواع ائتلاف ها عبارتند از: کنسرسیوم های خدمات متقابل، شرکتهای مختلط، توافق برسر اعطای امتیاز ساخت و مشارکت در زنجیره ارزش.

#### ۲-۴-۳-۱- اعطای مجوز ساخت یا فروش

این توافق، موافقتنامه ای است بین شرکت مجوزدهنده و شرکت تحت لیسانس، که براساس آن و با موافقت اجازه دهنده، شرکت دوم میتواند محصولات شرکت اول را در کشور خود تولید کند یا به فروش برساند. شرکت مجوز گیرنده بعنوان پرداخت به شرکت مجوز دهنده تخصص فنی خود را در اختیار او می گذارد. این توافق استراتژی مفید و مناسبی است، بخصوص اگر مارک یا نام تجاری مجوز دهنده در کشور مجوز گیرنده به خوبی جا افتاده باشد، اما درعین حال ممکن است برای شرکت مجوزدهنده صرف نکند یا نتواند خود مستقیماً وارد بازار مجوز گیرنده شود. اما در این استراتژی، همیشه این خطر وجود دارد که شرکت مجوز گیرنده شایستگی ها و توانایی های خود را تا آن جا توسعه دهد که بتواند جای شرکت مجوز دهنده را بگیرد و حتی رقیب او در این صنعت شود. بنابراین، شرکت نباید هرگز اجازه بهره برداری از شایستگی های بارز خود را حتی برای مدتی کوتاه در اختیار دیگران قرار دهند.

## ۲-۵- استراتژیهای سطح وظیفه ای

استراتژی وظیفه ای نگرش مورد استفاده یک حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژی های کل شرکت و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز می پردازد تا بدینوسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. مثلاً "همان طور که یک شرکت بزرگ چند واحد دارد که هر واحد استراتژی خود را دنبال می کند، هر واحد تجاری خود نیز از مجموعه ای از بخشها تشکیل شده است که هر یک از استراتژی کاری خاص خود پیروی می کند. جهت گیری استراتژی کاری توسط شرکت مادر تعیین می شود.

استراتژی های سطح وظیفه ای عبارتند از: استراتژی های بازاریابی، مالی، تحقیق و توسعه، تولید و عملیات، مدیریت منابع انسانی و سیستم های اطلاعاتی.

## ۲-۵-۱- استراتژیهای بازاریابی و فروش

استراتژی بازاریابی به مسایلی چون قیمت گذاری، فروش و توزیع یک محصول می پردازد، یک شرکت بابت بهره گیری از استراتژی توسعه بازار می تواند:

الف- سهم بزرگی از بازار محصولات فعلی را از طریق اشباع بازار و نفوذ در بازار در اختیار خود بگیرد،

ب- برای محصولات فعلی بازارهای جدید خلق کند. یک شرکت با بهره گیری از استراتژی توسعه محصول می تواند:

ب ۱- برای بازارهای فعلی، محصولات جدید طراحی و عرضه کند یا

ب ۲- برای بازارهای جدید، محصولات جدید معرفی کند.

استراتژی های بازاریابی دیگری نیز وجود دارد. مثلاً "برای تبلیغات و پیشبرد، یک شرکت یا واحد تجاری میتواند بین استراتژی بازاریابی « فشار » یا « کشش » یکی را انتخاب کند. در استراتژی فشار از طریق افزایش عملیات پیشبرد فروش و تزریق محصول در سیستم توزیع سعی می شود تا فروش افزایش داده شود. در استراتژی کشش، تبلیغات و آگهی های بازرگانی سبب افزایش فروش محصول می شوند.

دیگر استراتژی های بازاریابی به امور توزیع و قیمت گذاری می پردازند. یک شرکت هنگام قیمت گذاری میتواند یکی از دو استراتژی زیر را اجرا کند. برای شرکت های پیشگام در معرفی محصول جدید، استراتژی قیمت گذاری خامه (بالاترین قیمت) مناسب است.

براساس این استراتژی، وقتی محصول هنوز برای بازار جدید و تازه و تعداد رقبا محدود و اندک است، قیمت زیادی برای آن تعیین می شود. در مقابل در قیمت گذاری نفوذ، شرکت تلاش می کند بازار خود را توسعه بخشد و لذا از فرصت بهره برداری از منحنی تجربه استفاده می کند تا بتواند از طریق وضع قیمت های پایین و سیطره بر صنعت، سهم بازار بیشتری برای خود ایجاد کند. بسته به استراتژی ها و اهداف عملیاتی شرکت یا واحد تجاری، هریک از این گزینه ها میتواند برای آن شرکت یا واحد تجاری مطلوب باشد. البته به احتمال زیاد یک شرکت با قیمت گذاری نفوذ می تواند در بلند مدت سود بیشتری بدست آورد.

جدول ۱-۴- استراتژی تحقیق، توسعه و مزیت رقابتی

پرووی تکنولوژیک	رهبری تکنولوژیک	
هزینه محصول یا فعالیتهای با ارزش را از طریق بهره گیری از تجربیات رهبر کاهش دهید. با تقلید از رهبر، در هزینه های تحقیق و توسعه صرفه جویی کنید.	در طراحی محصول با کمترین هزینه پیشقدم شوید. اولین شرکتی باشید که در پایین منحنی یادگیری قرار می گیرید. با طراحی روش های هزینه، فعالیتهای با ارزش انجام بدهید.	<b>مزیت هزینه ای</b>
آن محصولات را انتخاب کنید که به نیازهای خریدار نزدیکتر باشد. این انتخاب را با بهره گیری از تجربیات رهبر انجام دهید.	در تولید محصول متمایز که برای خریدار ارزش بیشتری داشته باشد پیشگام شوید. فعالیتهای بدیع و جدید دیگری طراحی و اجرا کنید تا به این ترتیب ارزش بیشتری برای مشتری قائل شوید.	<b>تمایز</b>

بازاریابی یکی از مهمترین واژه ها و مهمترین واحد در هر بنگاه اقتصادی است. هر چند میزان نقشی که بازاریابی در بنگاه های مختلف ایفا می کند متغیر است و هدف بنگاه میزان این نقش را تعیین می کند. برای مثال، در شرکت هایی مثل «کوکاکولا» یا «مک دونالد» بازاریابی اساسی ترین نقش را ایفا می کند و شاید در شرکت هایی مثل «آی بی ام» و «میکروسافت» نقش مارکینگ ضعیف تر باشد. تحت عنوان مارکینگ عوامل زیر باید مورد توجه قرار گیرد:

- سهم بازار
- کیفیت کالا و خدمات
- میزان تنوع در کالا
- احساسات مصرف کنندگان نسبت به محصولات بنگاه

- نوع بسته‌بندی کالا
- دایره فروش
- تبلیغات
- خدمات پس از فروش
- توزیع کالاها

### ۲-۵-۲- استراتژیهای تولید و عملیات

عوامل تولید و عملیات یعنی عواملی که کنار هم قرار می‌گیرند تا بتوانند ورودیها را به خروجیها تبدیل نمایند. بهر حال می‌توان گفت، بنگاهی که بتواند تولیدش را به هزینه کمتر، کیفیت برتر و سرعت بیشتر و با مواد اولیه مناسب‌تر تولید نماید، دارای قوت است و در غیر این صورت دارای ضعف می‌باشند. عواملی که در این بخش باید مورد تجزیه و تحلیل قرار بگیرند، عبارتند از:

- هزینه کل کمتر در مقابل رقبا
  - هزینه مواد اولیه و قطعات نیمه ساخته
  - در دسترس بودن مواد اولیه و قطعات نیمه ساخته
  - تجهیزات و ماشین‌آلات کارآمد و موثر
  - سیستم کنترل موجودی و خط‌مشیهای تغییر و نگهداری.
- استراتژی تولید و عملیات این موارد را تعیین می‌کند الف - روش و محل تولید یک محصول ، ب - میزان و سطح یکپارچگی عمودی ، پ - توسعه منابع فیزیکی و ت - ارتباط میان عرضه کنندگان استراتژی تولید تحت تاثیر چرخه حیات محصول قرار دارد. این مفهوم افزایش در حجم تولید را توصیف می‌کند.

### ۲-۵-۳- استراتژی های مدیریت منابع انسانی

استراتژی مدیریت منابع انسانی به دنبال ایجاد حداکثر هماهنگی و همراهی میان کارکنان و سازمان است. بسیاری از شرکت ها برای کاهش هزینه ها و کسب انعطاف پذیری بیشتر ، نه تنها از تعداد زیادی از کارکنان پاره وقت و موقتی استفاده می کنند، بلکه از کارکنان پیمانی نیز استفاده می کنند. شرکتها همچنین متوجه شده اند ، که استخدام نیروی کار متنوع ( از حیث نژاد ، سن و ملیت ) موجب مزیت رقابتی آنها می شود . با افزایش پیچیدگی کار، گروه ها بهتر می توانند کار کنند. هم اکنون تعداد روز افزونی از شرکت ها به بهره گیری از گروه های کاری خود مختار روی آورده اند. تحقیقات نشان می دهد که بهره گیری از گروه های کاری منجر به افزایش کیفیت و کارایی می شود .

بطور کلی بنگاه‌ها دارای سه منبع انسانی، فیزیکی و مالی هستند. از میان تمام منابع موجود برای یک بنگاه، استراتژیک‌ترین منبع و مهم‌ترین آن منابع انسانی است. هرچند در کشورهای نظیر کشور ما، مدیران عالی و مدیران بنگاه‌ها عدم توفیق خود را در کمبود امکانات و بودجه می‌دانند، اما باید دانست حتی اگر چند برابر بودجه مورد نیاز پول داشته باشیم اما نیروی کاری کارآمد نداشته باشیم که آنرا بصورت کارآ و اثر بخش بکار گیرند، آنگاه منابع مالی نیز هدر خواهند رفت. بنابراین، تنها چیزی که می‌تواند عوامل دیگر را به نحو مطلوب یا نامطلوب بکارگیرد نیروی انسانی است. عواملی که در این بخش باید مورد توجه قرار گیرند، به شرح زیر می‌باشند:

- مدیران و تخصص مدیریتی آنان
- کارکنان و مهارت آنان
- ارتباطات موثر و مفید بین کارکنان و بین مدیریت استراتژیک
- وجود یا عدم وجود سیستم‌های اطلاعاتی
- وجود یا عدم وجود سیستم مدیریت استراتژیک
- میزان نفوذ در سازمانهای قانونگذار و ارتباط موثر با نهادهای کارگری و کارمندی همانند خانه کارگر، اداره کار، خانه مدیران، شورای اسلامی کار

### ۲-۵-۴- استراتژیهای امور مالی و حسابداری

اغلب از نظر سرمایه‌گذاران، وضع مالی بعنوان تنها عامل یا معیار تعیین کننده وضع رقابتی سازمان به حساب می‌آید. برای تدوین استراتژیها، به شیوه‌ای اثر بخش، باید نقاط قوت و ضعف سازمان را از نظر مالی، تعیین کرد. از جمله عوامل مهمی که در این قسمت مد نظر است می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

- نرخ بهره
- میزان هزینه تامین سرمایه نسبت به رقبا
- مزیتها یا عدم مزیت مالیاتی همانند معافیت مالیاتی برای برخی صنایع
- برنامه ریزی مالی و بودجه
- روشهای حسابداری

### ۲-۵-۵- استراتژیهای سیستم های اطلاعاتی

در حال حاضر شرکت‌ها بیش از پیش به بهره‌گیری از استراتژی های سیستم های اطلاعاتی روی آورده اند تا بتوانند از تکنولوژی اطلاعات برای ایجاد مزیت رقابتی برای واحدهای تجاری خود استفاده

کنند. وقتی که شرکت فدرال اکسپرس برای اولین بار نرم افزار کامپیوتری پاورشیپ را به مشتریان خود معرفی و عرضه کرد، فروشش به نحو چشمگیری افزایش یافت. از پاورشیپ برای ذخیره آدرسها، چاپ برچسب های حمل و ارسال و ردیابی موقعیت بسته ها استفاده می کنند. شرکت یو پی اس نیز نرم افزار ماکسی شیپ را طراحی و روانه بازار کرد. فدرال اکسپرس با بهره گیری از سیستم اطلاعاتی خود بعنوان یک مزیت بارز، بازهم تلاش کرد و توانست با بهره گیری از وب سایت خود و فراهم کردن امکان ردیابی بسته های ارسالی برای مشتریان در منزل خود، بازهم از شرکت یو پی اس سبقت بگیرد.

### ۲-۵-۶- استراتژیهای تحقیق و توسعه

تحقیق و توسعه، دومین عامل مهمی است که برای تعیین نقاط قوت و ضعف درونی سازمان باید مورد بررسی قرار گیرد. در زمان کنونی بسیاری از شرکت ها، هیچ نوع تحقیقی انجام نمی دهند و چیزی به نام دایره تحقیق و توسعه ندارند و این در حالی است که در سایر شرکت ها، بقای شرکت به فعالیت های موفقیت آمیز دایره تحقیق و توسعه بستگی دارد. به ویژه شرکت هایی که استراتژی توسعه محصول را به اجرا در می آورند به دایره تحقیق و توسعه اهمیت زیادی میدهند و آن را بیش از دواير دیگر تقویت می کنند.

در سال ۱۹۹۷، کل هزینه هایی که در شرکتهای آمریکایی صرف تحقیق و توسعه شد به میزان ۵/۶ درصد افزایش نشان می دهد. شرکت "مایکروسافت" در سال ۱۹۹۷، هزینه های تحقیق و توسعه را به میزان ۳۰٪ افزایش داد.

از آنجا که شرکت ها براین باورند که سرمایه گذاری در تحقیق و توسعه موجب می شود که شرکت در تولید و عرضه محصولات یا خدمات جدید پیشرو شود و به مزیت های رقابتی دست یابد، در این زمینه سرمایه گذاری می کنند.

### منابع و ماخذ

منابع فارسی

منابع انگلیسی