

بررسی استراتژی های کسب و کار و انتخاب استراتژی برتر



(مطالعه موردی: کارخانه آجر نمای هما)







چکیده

در دنیای رقابتی امروز شرکت‌ها نیازمند استراتژی‌هایی هستند که آن‌ها را به‌سوی مقاصد خود هدایت کند تا بتوانند پیشرفت کنند. یکی از استراتژی‌ها، استراتژی سطح کسب‌وکار است که مشخص می‌کند برای رسیدن به اهداف مورد نظر در هر کسب‌وکار چه کارهایی را باید انجام داد. امروزه انواع مختلفی از کسب‌وکار به وجود آمده است که شناخت محیط کاری و هدف می‌تواند به انتخاب استراتژی برتر کسب‌وکار کمک نماید. استراتژی‌های کسب‌وکار انواع مختلفی دارند که به پنج دسته‌ی رشد داخلی، رشد خارجی، ثبات، استراتژی‌های رقابتی و استراتژی‌های سطح بین‌المللی، تقسیم شده که هرکدام دارای انواع مختلفی می‌باشند. یکی از روش‌هایی که می‌توان استراتژی برتر یک شرکت را با استفاده از آن به دست آورد، روش تحلیل سلسله مراتبی است. این روش که بر مبنای مقایسات زوجی بنا نهاده شده است با محاسبات ریاضی ساده و قابل درک، ابتدا وزن معیارها را به دست آورده و سپس با توجه به اهمیت هر گزینه برای هر معیار بهترین گزینه را با بالاترین امتیاز انتخاب می‌نماید. در این تحقیق مطالعات انجام شده بر روی کارخانه آجر نمای هما صورت گرفته و سپس با استفاده از نظر مدیرعامل شرکت و استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، استراتژی بهترین هزینه که یکی از استراتژی‌های رقابتی است، به‌عنوان استراتژی برتر شرکت برای فعالیت در بازار انتخاب شد. در آخر در زمینه‌ی تمایز در خصوصیات ظاهری محصولات شرکت و ایجاد تمایز در راه‌های ارتباطی شرکت با مشتریان خود، پیشنهادهایی به شرکت ارائه شد.



فهرست مطالب

عنوان	صفحه
فصل اول: مقدمه	
۱-۱- تعریف و پیشینه‌ی تحقیق	۸
۱-۲- اهمیت و ضرورت پژوهش	۱۱
۱-۳- سؤالات یا فرضیات	۱۱
۱-۴- هدف تحقیق	۱۱
۱-۵- روش تحقیق	۱۲
۱-۶- مراحل انجام تحقیق	۱۳
۱-۷- دامنه‌ی تحقیق	۱۳
فصل دوم: مروری بر پیشینه و ادبیات تحقیق	
۲-۱- مقدمه	۱۴
۲-۲- چکیده	۱۵
۲-۳- تعریف استراتژی	۱۵
۲-۴- مدیریت استراتژیک	۱۷
۲-۵- بررسی رابطه‌ی بین استراتژی و ساختار سازمانی	۱۹
۲-۶- مقاصد استراتژیک	۲۰
۲-۷- برنامه‌ریزی استراتژیک	۲۱
۲-۸- اجرای استراتژی	۲۱

- ۹-۲- تفکر استراتژیک ۲۲
- ۹-۲-۱- تمرکز بر روی مقصد استراتژیک ۲۲
- ۹-۲-۲- جهت‌گیری بلندمدت ۲۳
- ۹-۲-۳- توجه به حال و گذشته ۲۳
- ۹-۲-۴- دیدگاه سیستم‌ها ۲۳
- ۹-۲-۵- توانایی بهره‌گیری از فرصت‌ها ۲۳
- ۹-۲-۶- رویکرد علمی ۲۴
- ۱۰-۲- دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت ۲۵
- ۱۱-۲- تدوین استراتژی برنامه‌ریزی‌شده در مقابل استراتژی نوساخته ۲۶
- ۱۲-۲- ارزیابی و شناخت رقبا ۲۷
- ۱۳-۲- تعریف کسب‌وکار ۲۹
- ۱۴-۲- انواع کسب‌وکار ۳۰
- ۱۵-۲- بیان مفهوم استراتژی کسب‌وکار ۳۱
- ۱۶-۲- انواع استراتژی رشد در کسب‌وکار سازمان ۳۴
- ۱۶-۲-۱- استراتژی‌های رشد داخلی ۳۴
- ۱۶-۲-۱-۱- توسعه بازار ۳۴
- ۱۶-۲-۲- استراتژی توسعه‌ی کاربردها ۳۵
- ۱۶-۲-۳- استراتژی توسعه محصول یا خدمت ۳۵
- ۱۶-۲-۲- استراتژی‌های رشد خارجی ۳۷
- ۱۶-۲-۱- یکپارچه‌سازی افقی ۳۸
- ۱۶-۲-۲- سرمایه‌گذاری مشترک ۳۸

۴۰	۱۷-۲- زمان‌بندی استراتژی‌های رشد
۳۹	۱-۱۷-۲- پیشگامان
۳۹	۲-۱۷-۲- مدافعان
۴۰	۳-۱۷-۲- تحلیل‌گران
۴۱	۴-۱۷-۲- واکنش‌گران
۴۱	۱۸-۲- استراتژی‌های ثبات
۴۲	۱۹-۲- دلایل انتخاب استراتژی ثبات
۴۳	۲۰-۲- استراتژی‌های رقابتی
۴۵	۱-۲۰-۲- استراتژی تمایز
۴۸	۲-۲۰-۲- استراتژی رهبری هزینه
۴۹	۳-۲۰-۲- بهترین هزینه
۵۰	۲۱-۲- وابستگی متقابل بین استراتژی‌های رشد و استراتژی‌های رقابتی
۵۱	۲۲-۲- استراتژی‌ها در یک محیط بین‌المللی
۵۲	۲۳-۲- دلایل و ضرورت‌های داشتن استراتژی بین‌المللی
۵۲	۲۴-۲- تاکتیک‌های توسعه در سطح بین‌المللی
۵۳	۲۵-۲- استراتژی‌های سطح کسب‌وکار در بازارهای بین‌المللی
۵۴	۲۶-۲- عوامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی‌های کسب‌وکار بین‌المللی
۵۴	۲۷-۲- بررسی مزایا و معایب استراتژی‌های کسب‌وکار بین‌المللی
۵۷	۲۸-۲- تغییرات استراتژی در طول زمان
۵۸	۱-۲۸-۲- مرحله‌ی معرفی
۵۹	۲-۲۸-۲- مرحله‌ی رشد

۵۹	۲-۲۸-۳- مرحله‌ی بلوغ
۶۰	۲-۲۸-۴- دوره‌ی افول یا تثبیت
۶۲	۲-۲۹- مدل تصمیم‌گیری چند معیاره AHP
۶۳	۲-۳۰- انواع حالت‌های تصمیم‌گیری
۶۴	۲-۳۱- مزایای فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی
۶۵	۲-۳۲- اصول فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی
۶۶	۲-۳۳- بررسی چند نمونه تحقیق مرتبط با موضوع
۶۹	۲-۳۴- نتیجه‌گیری

فصل سوم: بیان روش تحقیق

۷۲	۳-۱- چکیده
۷۲	۳-۲- تشکیل درخت سلسله‌مراتبی
۷۳	۳-۳- محاسبه‌ی وزن از طریق مقایسه‌ی زوجی عناصر
۷۶	۳-۴- محاسبه‌ی میزان ناسازگاری
۷۸	۳-۵- معرفی کارخانه آجر نمای هما

فصل چهارم: مطالعه موردی (کارخانه آجر نمای هما)

۸۰	۴-۱- چکیده
۸۰	۴-۲- حذف برخی از استراتژی‌ها
۸۰	۴-۳- رسم درخت تصمیم
۸۱	۴-۴- به دست آوردن وزن نسبی معیارها
۸۲	۴-۵- بررسی سازگاری ماتریس مقایسات زوجی معیارها
۸۳	۴-۶- مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار هزینه

۷-۴- مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار زمان ۸۴

۸-۴- مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار منابع در دسترس ۸۵

۹-۴- انتخاب گزینه‌ی برتر ۸۷

۱۰-۴- نتیجه‌گیری ۸۸

فصل پنجم: نتیجه‌گیری و پیشنهادها

۱-۵- نتیجه‌گیری ۹۰

۲-۵- پیشنهادها ۹۱

منابع ۹۲

فهرست اشکال

شکل (۱-۲) فرآیند مدیریت استراتژیک ۱۹

شکل (۲-۲) مسئولیت‌های اصلی مدیریت استراتژیک در سطح کسب‌وکار ۳۳

شکل (۳-۲) حالت‌های مختلف تصمیم‌گیری ۶۳

شکل (۱-۳) درخت سلسله‌مراتبی ۷۴

شکل (۱-۴) درخت تصمیم برای معیارها و گزینه‌ها ۸۱



فهرست جداول

جدول (۱-۳) مقادیر ترجیحات برای مقایسه‌های زوجی	۷۴
جدول (۲-۳) ماتریس مقایسه‌ی زوجی گزینه‌ها بر اساس معیارها	۷۵
جدول (۳-۳) ماتریس مقایسه‌ی زوجی معیارها	۷۶
جدول (۴-۳) شاخص ناسازگاری ماتریس‌های تصادفی	۷۷
جدول (۱-۴) مقایسه‌ی زوجی بین معیارها از نظر مدیرعامل	۸۲
جدول (۲-۴) به دست آوردن وزن نسبی معیارها	۸۲
جدول (۳-۴) مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار هزینه	۸۳
جدول (۴-۴) به دست آوردن امتیاز گزینه‌ها بر اساس اهمیت هزینه	۸۴
جدول (۵-۴) مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت زمان	۸۴
جدول (۶-۴) به دست آوردن امتیاز گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار زمان	۸۵
جدول (۷-۴) مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت منابع در دسترس	۸۶
جدول (۸-۴) محاسبه‌ی امتیاز گزینه‌ها بر اساس اهمیت منابع در دسترس	۸۷
جدول (۹-۴) به دست آوردن گزینه‌ی برتر با وزن معیارها	۸۷
جدول (۱۰-۴) جدول نهایی برای انتخاب گزینه‌ی برتر	۸۸



فصل اول:

مقدمه

در این فصل ابتدا با بیان پیشینه‌ی کوتاهی از تحقیق، به بررسی اجمالی در مورد کارها و نظرات دیگران درباره‌ی موضوع پرداخته می‌شود. در قسمت ضرورت پژوهش بیان شده است که استراتژی کسب و کار، راهنمای اصلی هر شرکت برای بقا در عرصه رقابت یا شروع یک رشد جدید است. تعیین استراتژی کسب و کار که هدف مهم این تحقیق به شمار می‌آید یکی از راهبردهای اساسی برای رسیدن به رشد و شکوفایی در هر سازمان تولیدی یا خدماتی است. شرکت‌ها با انتخاب استراتژی به کسب و کار خود جهت می‌دهند و به این ترتیب به دنبال رشد و سود بیشتر در سازمان خود هستند.

برای انتخاب بهترین استراتژی کسب و کار راه‌های مختلفی وجود دارد که محقق در این تحقیق قصد دارد از طریق تحلیل سلسله‌مراتبی یا AHP^۱، این کار را انجام دهد که نحوه‌ی این انتخاب در فصول بعدی به صورت مفصل توضیح خواهد داده شد.

۱-۱- تعریف و پیشینه‌ی تحقیق

هر شرکتی در بازار رقابتی امروزه نیازمند اصولی است که بتواند به بهترین نحو ممکن محصولات خود را عرضه کند و از رقبای خود پیشی بگیرد. برای رسیدن به این سطح از رقابت هر شرکت باید ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود در در فضای داخلی و خارجی خود را بشناسد و با توجه به این فرصت‌ها بهترین راه و استراتژی مناسبی را برای رسیدن به اهداف و مقاصد خود در بازارهای داخلی و بین‌المللی انتخاب کند و در جهت دستیابی به اهداف خود بر طبق این استراتژی‌ها گام بردارد.

^۱ Analytical Hierarchy Process

شرکت‌ها باید با توجه به موقعیت‌ها، فرصت‌های خود و تهدیدهای رقبا و یا مسائل دیگر برای شرکت اقدام به تعیین بهترین استراتژی کسب‌وکار خود نمایند تا به هدف و سود مورد نظر خود دست یابند.

مفهوم استراتژی نیز مانند بسیاری از مفاهیم دیگر قدمتی دیرینه دارد و بر اساس شرایط زمانی و مکانی مختلف تعبیری متفاوت و متنوع از آن وجود داشته است. مفهوم استراتژی به حداقل ۳۴۰ سال قبل از میلاد مسیح بازمی‌گردد اما استراتژی به مفهوم امروز آن دستاورد پس از جنگ جهانی دوم و حاصل سیر تحول و برنامه‌ریزی است. آنچه تا قبل از جنگ جهانی دوم رواج داشته برنامه‌ریزی سالیانه و یا بودجه‌ریزی بوده است. که طی آن هزینه‌ها و درآمدها مورد پیش‌بینی و برآورد قرار می‌گیرند. پس از جنگ جهانی دوم پیشرفت فناوری و توسعه حمل‌ونقل و ارتباطات و حمل‌ونقل هوایی تحرک بیشتری را در کسب‌وکار ایجاد کرد و ضرورت برنامه‌ریزی در افق بلندمدت‌تری را ضروری ساخت. برنامه‌ریزی بلندمدت که طی آن عملیات سازمان در یک افق ۳ تا ۵ ساله برنامه‌ریزی می‌شد دستاورد این دوران است. در اوایل دهه ۱۹۶۰ وزارت دفاع آمریکا تصمیم گرفت تا تجربیات زیادی که از تصمیم‌گیری‌های استراتژیک بعد از جنگ جهانی دوم حاصل شده بود را تدوین کند و با این اقدام مبنای برنامه‌ریزی استراتژیک پایه‌گذاری شد. در سال بعد آلفرد چندلر استاد دانشگاه هاروارد این مفاهیم را به دنیای کسب‌وکار وارد کرد و به دنبال آن کنت آندروز در سال ۱۹۶۵ طی مقاله‌ای استراتژی کسب‌وکار را بر مبنای افکار و نظریات چندلر مطرح ساخت.

ایگور آسوف این رویکرد را پسندید و آن را در محیط واقعی کسب‌وکار پیاده کرد. موفقیت آسوف در به‌کارگیری رویکرد استراتژی توجه همگان را جلب کرد. در اوایل دهه ۱۹۷۰ گروه مشاورین بوستون متدلوژی پرتفولیوی محصول را به ادبیات استراتژی اضافه نمود. دهه ۱۹۸۰ با نظرات مایکل پورتر در زمینه‌ی مزیت‌های رقابتی و حوزه رقابت سپری شد و در دهه ۱۹۹۰ عصر جدید رویکردهای استراتژی که در آن خلاقیت عنصر اصلی اثربخش استراتژی به شمار می‌آید با نظریات صاحب‌نظرانی مانند هنری مینتزبرگو گری هامل آغاز شد (تزوی، سان، ۱۳۸۹). در سال ۱۹۹۸ ریچارد آل. دفت، استراتژی کسب‌وکار را به‌عنوان یکی از سه استراتژی موجود در شرکت معرفی کرد که نقش بسیار مهمی در پیشبرد اهداف شرکت دارد (آل. دفت، ریچارد، ۱۹۹۸). در همین سال‌ها بود که شرکت اپل که در حال ورشکستگی بود با تغییر استراتژی کسب‌وکار جان دوباره‌ای گرفت و توانست دوباره به بازارهای جهانی برگردد. سپس هانگر ویلن در سال ۲۰۰۳ در کتابی تحت عنوان اصول مدیریت

استراتژیک، معنای استراتژی کسب‌وکار را به سه نوع رقابتی و مشارکتی و یا ترکیبی از این دو، بنا نهادند. در همین راستا شرکت‌های مختلفی با انتخاب یکی از این استراتژی‌ها، مشغول بهبود اوضاع فروش و جایگاه خود در بازار پرداختند (ویلن، توماس؛ هانگر، دیوید، ۲۰۰۱). در سال ۲۰۰۷ در مقاله‌ای به بررسی نقش فناوری و اطلاعات در انتخاب استراتژی کسب‌وکار و همسویی آن‌ها باهمدیگر پرداخته شد و بیان شد که فناوری اطلاعات ارتباط مستقیمی با انتخاب استراتژی کسب‌وکار شرکت دارد. در سال ۲۰۰۸ جفری اس. هریسون و کارن اچ. جان انواع استراتژی کسب‌وکار را معرفی کرده و درباره‌ی هرکدام از این استراتژی‌ها توضیحات مفصلي ارائه نمودند. آن‌ها همچنین شرکت‌های استفاده‌کننده از هرکدام از این استراتژی‌ها را نام برده و به بررسی آثار مثبت یا منفی انتخاب درست یا نادرست این استراتژی‌ها پرداختند (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸). منصور صمدی و اسلام فاخر با ارائه‌ی پرسشنامه‌های ۱۱۵ سوالی بین مدیران تصمیم‌گیرنده‌ی شرکت لوله‌سازی اهواز، و استفاده از تکنیک AHP گروهی استراتژی‌های بازاریابی این شرکت را رتبه‌بندی کردند. در این رتبه‌بندی استراتژی‌های توسعه‌ی محصول، یکپارچگی افقی و تنوع همگون بیشترین اولویت را به ترتیب به خود اختصاص دادند (صمدی، منصور؛ فاخر، اسلام، ۱۳۸۸). مصطفی بیات نیز با استفاده از نظرسنجی از طریق پرسشنامه، اقدام به تعیین اولویت بندی استراتژی‌های بانک سامان نموده است که البته با توجه به اینکه در نظرسنجی‌هایی که ب صورت پرسشنامه پر می شوند ممکن است افراد نظر واقعی خود را در نظرسنجی وارد نکنند و حرف و عمل آن‌ها با هم متفاوت باشد این گونه نظرسنجی‌ها برای تعیین استراتژی برتر مناسب نمی‌باشد (بیات، مصطفی، ۱۳۹۰). در سال ۱۳۹۱ در فصلنامه‌ی علمی پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی مقاله‌ای به چاپ رسید که در آن با استفاده از الگوریتم‌ها مختلف به بررسی عوامل تناظر استراتژی کسب‌وکار با عدم اطمینان محیطی پرداخته شده بود (رضوانی، حمیدرضا؛ سهام‌خدم، مازیار، ۱۳۹۱). پس از این مقالات بسیاری در جهت تعیین استراتژی کسب‌وکار شرکت‌های تولیدی یا خدماتی با استفاده از الگوریتم‌های تصمیم‌گیری مانند AHP به نگارش درآمد که هرکدام به نحوی تأثیر بسزایی در شناخت انواع استراتژی و راهکارهای مناسب برای انتخاب بهترین استراتژی داشتند.

۱-۲- اهمیت و ضرورت پژوهش

استراتژی سطح کسب و کار در واقع رویکرد سازمان برای رشد و رقابت در بازارهای مختلف را توضیح می‌دهد. امروزه برخی شرکت‌ها در بازار رقابتی، راهبرد و استراتژی خود را اشتباه انتخاب کرده و یا گاهی اوقات اصلاً خبر ندارند که استراتژی کنونی شرکت چیست و یا نمی‌دانند برای اینکه بتوانند پیشرفت کنند و موقعیت خود را در بین رقبا ارتقا دهند یا اینکه به نحوی عمل کنند که بتوانند این استراتژی کنونی شرکت خود را برای مدت طولانی با حفظ ثبات رقابت در بازار حفظ نمایند، چه نوع استراتژی را برای خود برگزینند. هر شرکتی در بازار رقابتی امروزه نیاز دارد تا بتواند به بهترین نحو ممکن محصولات خود را عرضه کند و از رقبای خود پیشی بگیرد. برای رسیدن به این سطح از رقابت هر شرکت نیازمند این است که ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود در شرکت خود را بشناسد و با توجه به این فرصت‌ها بهترین راه و استراتژی مناسبی را برای رسیدن به اهداف و مقاصد خود در بازارهای داخلی و بین‌المللی انتخاب کند و در جهت دستیابی به اهداف خود بر طبق این استراتژی‌ها گام بردارد.

۱-۳- سؤالات یا فرضیات

محقق در این تحقیق قصد دارد با ارائه‌ی دلایل محکم و منطقی به سؤالات و فرضیات زیر پاسخ دهد.

- بهترین استراتژی کسب و کار برای کارخانه آجر نمای هما چه استراتژی است؟
- اگر بخواهیم از بین استراتژی‌های مختلف چند استراتژی را برگزینیم باید به چه فاکتورهایی در شرکت مذکور توجه کنیم؟
- اولویت‌بندی معیارهای تأثیرگذار بر استراتژی شرکت چگونه تعیین می‌شود و کدام معیار بیشترین اولویت را بین مدیران این شرکت داراست؟

۱-۴- هدف تحقیق

به دست آوردن سود بالاتر از یک کسب و کار، همیشه یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های مدیران بوده است. امروزه شرکت‌ها برای بقا و رقابت سالم در بازارهای داخلی و بین‌المللی، نیازمند اتخاذ بهترین

استراتژی کسب و کار با توجه به نیاز مشتری و قابلیت‌های شرکت یا سازمان می‌باشند. هم‌اکنون استراتژی‌های بسیاری در سطح کسب و کار وجود دارد که هر کدام برای شرایط و قابلیت خاصی مورد استفاده می‌باشند. مدیران می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های مختلف مناسب که هر روز بر کیفیت آن‌ها نیز افزوده می‌شود، یکی از استراتژی‌های کسب و کار را برای محصول و یا خدمات تولیدی خود انتخاب کنند و برای رسیدن به این استراتژی همه شرایط مناسب را فراهم کنند. اهدافی که در این پژوهش دنبال می‌شود به صورت زیر می‌باشند.

- انتخاب بهترین استراتژی کسب و کار با روش تحلیل سلسله مراتبی
- مشخص نمودن مهم ترین معیارها برای تولید محصولات شرکت
- اولویت بندی مهم ترین معیارها بر طبق نظر مدیران شرکت

۱-۵- روش تحقیق

محقق در این پژوهش اقدامات خود را در دو بخش تئوری و عملی ارائه داده است. در بخش تئوری، محقق با استفاده از روش کتابخانه‌ای اقدام به جمع‌آوری مطالب مختلف کرده است، بدین صورت که کتاب‌ها و مقالات بسیاری را برای فهم موضوع مطالعه نموده و از مطالب آن‌ها در بخش‌های مختلف پروژه استفاده نموده است. اما در بخش عملی، محقق با مراجعه به یک شرکت تولیدی یا خدماتی، شرایط مختلف شرکت و همه فرصت‌ها و قابلیت‌های این شرکت را بررسی نموده و سپس با طرح سؤالاتی از افراد مطلع و تصمیم‌گیرنده در راستای به دست آوردن استراتژی کسب و کار شرکت، اقدام به جمع‌آوری اطلاعات برای انتخاب بهترین استراتژی شرکت نموده است. محقق پس از جمع‌آوری این اعداد و ارقام با استفاده از الگوریتم‌های تصمیم‌گیری و تحلیل سلسله‌مراتبی یا AHP بر اساس معیارهای مناسب برای تولیدات شرکت و به ترتیب اولویت‌بندی آن‌ها برای مدیران، استراتژی‌های مناسب را برای شرکت رتبه‌بندی کند تا شرکت بر اساس این استراتژی‌ها به ادامه کار در بازار بپردازد.

۶-۱- مراحل انجام تحقیق



۷-۱- دامنه ی تحقیق

براساس مطالعات انجام شده و با توجه به تحقیقاتی بودن موضوع، برای انجام این تحقیق کارخانه آجر نمای هما واقع در تهران . کیلومتر ۳۵ جاده ساوه که هم اکنون آجرسفالی، تیرچه های سقفی و بلوک های سیمانی تولید می کند، انتخاب شده است. در فصل های چهارم و پنجم تحقیق، روش انتخاب و نتایج و پیشنهادهای مطرح شده ذکر می گردد.

فصل دوم :

مروری بر پیشینه و ادبیات پژوهش

استراتژی ابتدا در موارد جنگی کاربرد داشته است اما بعداً به عنوان دستورالعملی برای رسیدن به اهداف سازمان بیان شده است. از مهم ترین عوامل تأثیرگذار بر استراتژی یک سازمان می توان به اجرای درست فرآیند مدیریت استراتژیک، منابع، تفکر استراتژیک و دیگر عوامل تأثیرگذار بر سازمان اشاره نمود. استراتژی های سازمان در سطح کسب و کار را به دو نوع رقابتی و رشد تقسیم می کنند. استراتژی های رشد سازمان که شامل دو نوع رشد داخلی و خارجی است از طریق تجزیه و تحلیل داخل سازمان به دست می آیند که از مهم ترین آن ها می توان به استراتژی توسعه بازار و یا محصول و خدمت اشاره نمود. در استراتژی های رشد خارجی، شرکت به دنبال سرمایه گذاری مشترک و یا خرید شرکت دیگر است. در استراتژی های رقابتی شرکت با توجه به موقعیت رقبا اقدام به انتخاب استراتژی می کنند. در سطح بین المللی نیز شرکت ها با توجه به توسعه ی کاربردها و افزایش منطقه ی جغرافیایی و با توجه به سلیقه ها و خواسته های مناطق مختلف اقدام به تولید محصول و یا سرمایه گذاری مشترک نماید.

تحلیل سلسله مراتبی یا AHP توسط توماس ساعتی^۱ در سال ۱۹۷۰ ابداع شد و امروزه با توجه به ارزیابی دقیق معیارها و اولویت بندی گزینه های یکی از ابزارهای مهم تصمیم گیری است.

۱-۲- مقدمه

امروزه سازمان ها با محیطی متلاطم و ناآرام مواجه هستند و خطرات محیطی از هر سو حیات و بقای آن ها را مورد هجوم قرار می دهد. در چنین شرایطی امکان حضور و دوام در صحنه ی فعالیت ها، مستلزم این است که سازمان ها، جایگاه فعلی خود را شناخته، نقاط قوت و ضعف خود را

^۱ Thomas L. Saaty

دقیقاً تحلیل نموده و با تکیه بر نقاط قدرت خود از فرصت‌های محیطی استفاده کرده و خود را برای مقابله با تهدیدات آماده کنند. این امر با انتخاب استراتژی مناسب برای این کارها محقق می‌شود. استراتژی‌هایی وجود دارند که هر شرکت می‌تواند از آن‌ها استفاده نماید. اما مهم‌ترین گام در تبیین استراتژی هر سازمان تولیدی و یا خدماتی، شناخت هر چه بیشتر و بهتر خود سازمان، ظرفیت‌ها و توانایی‌هایش است تا بتوان بهترین استراتژی را انتخاب نمود و به رقابت با رقبای بازار پرداخت.

۲-۲- چکیده

در این فصل ابتدا تعریف کلی از واژه‌ی استراتژی و همچنین مدیریت استراتژیک بیان شد. در ادامه انواع استراتژی کسب و کار و دلایل انتخاب هر کدام در موقعیت‌های خاص ذکر شده است. در انتهای فصل نیز مدل تصمیم‌گیری AHP مزایا و معیاب آن آورده شده و همچنین چند نمونه تحقیق مرتبط مورد بررسی قرار گرفته است.

۳-۲- تعریف استراتژی

از ریشه یونانی (Strategy) است. بد نیست ابتدا به ریشه لغوی استراتژی اشاره شود. واژه استراتژی به معنای ago به معنی ارتش و stratos به معنای فرمانده ارتش، مرکب از strategema رهبر گرفته شده است. مفهوم استراتژی ابتدا به معنای فن هدایت، تطبیق و هماهنگ‌سازی نیروها جهت نیل به اهداف جنگ در علوم نظامی بکار گرفته شد. (شانه ساززاده، محمد حسن؛ داوری، دردانه، ۱۳۸۰) در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می‌شود: مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاست‌ها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم در چه فعالیتی، کسب‌وکاری نماییم. استراتژی یک برنامه واحد و همه‌جانبه است و تعریف دیگری هم از استراتژی که می‌توان ارائه کرد تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی می‌شود که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.

سپس نظریه‌پردازان علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمیاب، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده‌اند. استراتژی تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وامی‌دارد. آنسوف^۱ به‌عنوان اولین دانشمندی که استراتژی را به شکل جامع و معنادار توضیح داد، معتقد است که هر قدر بین اهداف و فعالیت‌های فعلی سازمان سازگاری بیشتری وجود داشته باشد، نرخ رشد و توسعه بزرگ‌تر و منظم‌تر خواهد بود.

شاندلر^۲ (۱۹۶۲) استراتژی را به این صورت تعریف می‌کند: استراتژی عبارت است از یک طرح واحد، همه‌جانبه و تلفیقی که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی مربوط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می‌سازد.

اندروز^۳ (۱۹۷۱) می‌گوید: استراتژی عبارت است از الگوی منظورها، مقاصد، اهداف، خط‌مشی‌های اصلی و طرح‌هایی جهت دستیابی به اهداف.

میتزبرگ^۴ تعریف کوتاهی راجع به استراتژی ارائه داده است. از نظر وی استراتژی عبارت است از الگوی به جریان انداختن تصمیمات. در حال حاضر نیز در زبان فارسی واژه استراتژی را از نظر لغوی راهبرد معنی می‌کنند. (ارمیان، نادر، ۱۳۹۲).

رابینز^۵ تعریف زیر را از استراتژی ارائه می‌کند: «استراتژی را می‌توان به‌عنوان تعیین‌کننده‌ی اهداف اساسی و هدف‌های یک موسسه، پذیرش یک بدیل و تخصیص منابع لازم برای اجرا شدن این هدف‌ها تعیین کرد. تصمیمات راجع به توسعه محصول، حجم فعالیت‌ها و تنوع خطوط فعالیت‌ها».

رابینز معتقد است که دو دیدگاه درباره‌ی استراتژی وجود دارد. وی یک دیدگاه را اسلوب و روش طرح‌ریزی نامیده و اشاره کرده که این دیدگاه استراتژی را به‌عنوان یک طرح یا مجموعه‌های از خطوط تنظیم‌شده توصیف می‌کند. به عبارت دیگر در این نگرش مدیران ابتدا مشخص می‌کنند که می‌خواهند کجا بروند و سپس یک طرح ساختاری و سیستماتیک برای رفتن به آنجا تنظیم می‌کنند. دیدگاه دوم اسلوب با رویکرد تعاملی است.

در این نگرش استراتژی ضرورتاً یک طرح سیستماتیک و خوب فکر شده نیست بلکه در طول زمان و به‌عنوان الگویی که در جریان تصمیمات مهمی شکل می‌گیرد، مطرح می‌شود.

^۱ Ansoff

^۲ Chandler

^۳ Andrews

^۴ Mintzberg

^۵ Rabinz

استراتژی‌ها ابزارهایی هستند که شرکت می‌تواند به وسیله‌ی آن‌ها به اهداف بلندمدت یا کوتاه‌مدت خود دست یابد (فرد، آر.دیوید، ۲۰۰۷) استراتژی یک برنامه‌ی واحد، همه‌جانبه و تلفیقی است که محاسن یا نقاط قوت اصلی سازمان را با عوامل و تغییرات محیط مربوط می‌سازد و به نحوی طراحی شده است که با اجرای صحیح آن از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود. استراتژی به‌طور کلی با مسائل عمده‌ای مانند موارد صفحه‌ی بعد سروکار دارد:

- فعالیت موسسه چیست ؟
 - تولیدات موسسه چیست و بازار آن کجاست ؟
 - موسسه برای دستیابی به اهداف خود، به چه اقداماتی نیازمند است ؟
- فهمیدن استراتژی و اثربخشی یک موسسه و اثربخشی یک موسسه کار ساده‌ای نیست. باید دانست موسسه چگونه شکل گرفته است و با تهدیدها و فرصت‌ها چگونه برخورد نموده است (ویلیام اف، گلوک؛ لارنس آر، جاج، ۲۰۱۰).
- بنابراین موضوع استراتژی یک حوزه‌ی موضوعی بسیار پیچیده است و فهم و درک متفاوتی از استراتژی وجود دارد که محققان را از اینکه روی یک تعریف پایه موافقت کنند ناتوان می‌سازد به‌طوری‌که افراد بسیاری کلمات استراتژی، برنامه، سیاست، و اهداف را به‌جای هم استفاده می‌کنند. ولی در هر صورت نباید یک تعریف را بر تعاریف دیگر ترجیح داد اگرچه از برخی جهات رقیب یکدیگر هستند ولی در بیشتر جهات مکمل هم بوده و هر یک عنصر مهمی را به بحث راهبرد سازمان اضافه می‌کنند (رحمان سرشت، حسین، ۱۳۸۳).

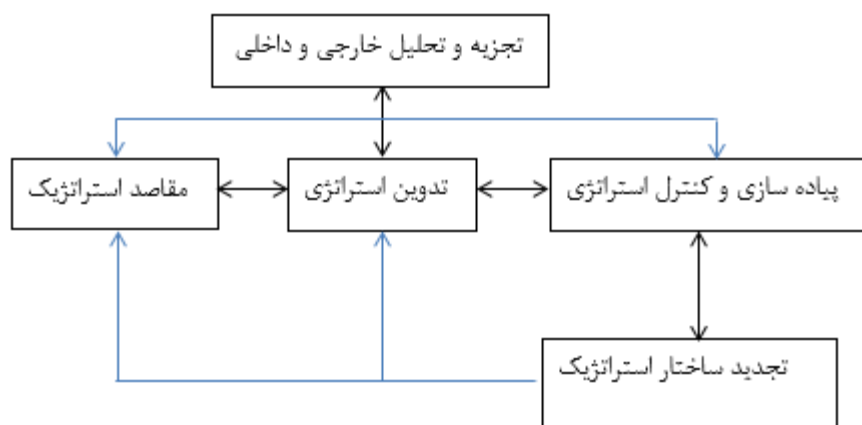
۲-۴- مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک هنر علم و تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات است. وظیفه‌ای چندگانه که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف بلندمدت خود دست یابد. مدیریت استراتژیک در هر سازمان وظیفه‌ی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها را بر عهده دارد. پیتز دراکر پدر علم مدیریت، نگاه کردن به سازمان از زاویه‌ی مأموریت شرکت را وظیفه اصلی مدیریت استراتژیک می‌داند (فرد، آر.دیوید، ۲۰۰۷).

مدیریت استراتژیک فرآیندی است که از طریق آن سازمان محیط داخلی و خارجی خود را تجزیه و تحلیل می کند ، مقاصد موردنظر را طرح ریزی می کند ، استراتژی ها را برای دستیابی به اهداف استراتژیک تدوین می نماید و در نهایت آن ها را در جهت رضایت ذی نفعان کلیدی شرکت به مرحله اجرا می گذارد. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸). به طور کلی مدیریت استراتژیک فرآیند اتخاذ تصمیماتی است که منجر به توفیق ، ادامه حیات و یا مرگ موسسه می گردد. وظیفه استراتژیست ها (طرح ریزان) استفاده بهینه از منابع موسسه در یک محیط در حال تغییر است (ویلیام اف، گلوک؛ لارنس آر، جاج، ۲۰۱۰).

به بیان دیگر مدیریت استراتژیک یکی از ابزارهای مدیریتی است که اگر به درستی درک شده و مورد استفاده قرار گیرد، می تواند موجبات رشد و توسعه ی صنعتی و بقای مؤسسات در دنیای رقابتی امروز را فراهم آورد. بنابراین شکی نیست که تنها استراتژی است که می تواند، مانند یک نقشه ی راهنما شرکت ها را در محیط های پر نوسان و حساس در مسیر درست هدایت کند و متضمن ادامه ی مسیر به وسیله ی شرکت باشد (اخوان، پیمان، ۱۳۸۳).

شکل ۱-۲ مدل ساده ای از فرایند مدیریت استراتژیک را نشان می دهد. این مدل یک الگوی خشک و غیر منعطف نیست و به طور ساده توالی مباحث موجود در مدیریت استراتژیک را مطرح می سازد. فلش های دوطرفه در شکل نشان دهنده ی این امر است که سازمان ها معمولاً در طول فرآیند مدیریت استراتژیک به مراحل قبلی بازمی گردد (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸). برای درک بهتر مدیریت استراتژیک لازم است که چند مفهوم اساسی در این زمینه را به طور خلاصه بیان کنیم.



شکل (۱-۲) فرآیند مدیریت استراتژیک (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸).

۲-۵- بررسی رابطه‌ی بین استراتژی و ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چارچوبی است که مرزهای رسمی سازمان را تعریف می‌کند و راهنمای اصلی برای عملکرد مؤثر و مناسب کارکنان و موفقیت کلی سازمان است.

هم چنان‌که یک موسسه تکامل می‌یابد، نیاز به ساختار چشم‌گیرتر می‌شود. در موسسه‌ای کوچک که در آن یک نفر هم عملیات جاری را اداره می‌کند و هم برای آینده برنامه‌ریزی می‌کند، ساختار سازمانی نسبتاً ساده است. با افزایش حجم موسسه، نیاز به تقسیم کردن فعالیت‌ها، تقسیم اختیارات و ادغام و هماهنگی بخش‌های جدید سازمانی بیشتر می‌شود. تنوع کار و اندازه‌ی هر سازمان نیازهای ساختاری معینی را برای آن الزام‌آور می‌سازد، لیکن چیزی که در این میان از اهمیت خاصی برخوردار است، ارتباط و هماهنگی ساختار با استراتژی است (کروبی، مینا، ۱۳۸۵).

امروزه برای موفقیت در محیط‌های رقابتی بسیار متغیر، شرکت‌ها باید طرح‌ها ساختارهایی ارائه نمایند که مطمئن شوند مرزهای سازمانی منعطف‌تر و نفوذپذیرتر می‌باشند و با استراتژی‌هایشان سازگار باشد. لذا در اجرای یک استراتژی به‌دقت تدوین شده، ساختار سازمانی اولویت عمده‌ای دارد. اگر فعالیت‌ها، مسئولیت‌ها و روابط متقابل به‌صورت هماهنگ با استراتژی انتخاب‌شده سازمان داده

نشوند، شکل‌گیری استراتژی به حال خود رها شده است. اگر ساختار و استراتژی هماهنگ نباشند، حاصل آن ناکارایی و تلاش‌های بی‌فایده است. (جهانی زاده، فاطمه، ۱۳۸۴)

در این زمینه تحقیقات بسیاری از جمله تحقیق کلاسیک آلفرد چندلر در مورد رابطه‌ی بین استراتژی و ساختار سازمان، صورت گرفته است. چندلر صدها شرکت از بزرگ‌ترین شرکت‌های آمریکایی را از نزدیک مورد بررسی قرار داد و از این بررسی‌ها نتیجه گرفت که تغییرات در استراتژی این سازمان‌ها موجب تغییراتی در ساختار آن‌ها شده است. از این رو چندلر اظهار دارد که اگر سازمانی فعالیت‌های خود را توسعه داده و خواهان ادامه‌ی کار به صورت کارآمد باشد، باید ساختار جدیدی به کار گرفته یا حداقل ساختار فعلی خود تجدیدنظر نماید و هرگاه ساختار از استراتژی تبعیت نکند، نتایج کار به صورت مطلوبی به دست نخواهد آمد. (مجیبی، تورج؛ میلانی، منا، ۱۳۹۰)

۲-۶- مقاصد استراتژیک

هر سازمانی مقاصد مطلوب و اهداف استراتژیک خاصی را دنبال می‌کند. در یک سطح اساسی تر، مقاصد استراتژیک توصیف‌کننده‌ی خواسته‌هایی است که سازمان برای آن‌ها به وجود آمده و اکنون نیز برای دستیابی به آن‌ها در حال فعالیت است. برخلاف اهداف کوتاه‌مدت (عملیاتی)، مأموریت یا رسالت بخش دائمی فرآیندهای برنامه‌ریزی در یک سازمان محسوب می‌شود. معمولاً بیانیه‌های مأموریت تشریح‌کننده‌ی بازارها یا صنایعی هستند که سازمان در آن‌ها فعالیت می‌کند. برای مثال شرکت گوگل با توجه به نقش خود در جریان اطلاعات، مأموریتش را چنین بیان می‌کند:

«مأموریت گوگل، سازماندهی اطلاعات جهان و در دسترس قرار دادن آن برای کلیه افراد است.»

یک استراتژی که به‌خوبی طرح‌ریزی شده باشد، رهنمودی را برای مدیران و کارکنان فراهم آورده و موجب درک بیشتر ذی‌نفعان از سازمان خواهد شد. همچنان که سازمان ارزش‌های محوری و مقاصد اصلی خود را شناسایی می‌کند، این رهنمون نیز شکل می‌گیرد (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸).

بین اهداف رسمی و اهداف واقعی تفاوت وجود دارد. اهداف واقعی آن مقصدهایی هستند که سازمان حقیقتاً به دنبال آن‌هاست و برای تشخیص آن‌ها می‌توان از چگونگی تخصیص منابع توسط

مدیران استفاده کرد. لیکن اهداف رسمی آن‌هایی هستند که سازمان در مجامع رسمی و عمومی عنوان می‌کند. اهدافی که به حساب می‌آیند آنهایی هستند که استراتژیست پول و منابع موسسه را برای آن‌ها فراهم می‌نماید. به‌طور مثال، تأمین محیط کار مناسب ممکن است به‌عنوان یک هدف رسمی اعلام شود، بنابراین میزان پول مصرفی برای رسیدن به این هدف نشانگر این است که این یک هدف واقعی حساب می‌شود یا خیر.

نکته‌ی مهم دیگری که در اینجا باید به آن اشاره نمود این است که اهداف، استراتژی نیستند. استراتژی‌ها در هر سازمان وسیله‌ای برای رسیدن به اهداف و مقاصد از پیش تعیین‌شده‌ی آن سازمان می‌باشند. (ویلیام اف، گلوک؛ لارنس آر، جاج، ۲۰۱۰)

۷-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک

یک برنامه‌ریزی استراتژیک بستر یا چارچوبی است برای عملی ساختن تفکر استراتژیک و هدایت عملیاتی که منجر به تحقق نتایج مشخص و برنامه‌ریزی‌شده گردد. ای نوع از برنامه‌ریزی یک روش سیستماتیک است که فرآیند مدیریت استراتژیک را پشتیبانی و تأیید می‌کند. برنامه‌ریزی استراتژیک متضمن همه‌ی اقداماتی است که منجر به تعریف اهداف شده و از آنجا به تعیین استراتژی‌های مناسب جهت دستیابی به اهداف برای آن سازمان منتهی می‌شود. در بیان دیگری از این نوع از برنامه‌ریزی می‌توان گفت که تلاشی سازمان‌یافته و منظم برای اتخاذ تصمیمات بنیادی و انجام اقدامات اساسی است که سمت‌گیری فعالیت‌های یک سازمان با دیگر نهادها را در چارچوبی قانونی شکل می‌دهد (مرادی مسیحی، وراز، ۱۳۸۱).

۸-۲- اجرای استراتژی

اغلب تصور می‌شود که تدوین اهداف و استراتژی وظیفه‌ی مدیریت عالی است در صورتی که افراد مختلف دیگری ممکن است در آن دخالت داشته باشند. مسئولیت نهایی و قانونی هر موسسه با هیئت‌مدیره است اما نقش مدیریت اجرایی برنامه‌ها در توفیق مدیریت استراتژیک بسیار اهمیت دارد. مسئولیت مدیریت اجرایی برنامه‌ها عبارت است از تعریف فعالیت موسسه و تطبیق کالا و بازار با منابع موسسه به بهترین وجه. این شخص باید استراتژی را تدوین نموده و فرآیند مدیریت استراتژیک را

آغاز کرده و فعال نگه دارد. بنیان گذران افراد دیگری هستند که می‌توانند در تدوین استراتژی نقش داشته باشند. بنیان‌گذاران کسانی هستند که موسسه را از صفر شروع می‌کنند.

کارشناسان برنامه‌ریزی تلفیقی متخصصانی هستند که آموزش تکنیک‌های مدیریت استراتژیک را دیده‌اند و به‌طور ستادی مدیران اجرایی را یاری می‌نمایند. اشخاص دیگری که در تدوین استراتژی سازمان دخالت دارند، مشاوران می‌باشند که می‌توانند در طراحی و اجرای نظام رسمی مدیریت استراتژیک به سازمان کمک نمایند. (ویلیام اف، گلوک؛ لارنس آر، جاج، ۲۰۱۰)

۹-۲- تفکر استراتژیک

غالباً مفهوم تفکر استراتژیک برای توصیف ابعاد بدیع و خلاق مدیریت استراتژیک به کار می‌رود. یک فرآیند خشک و غیر منعطف برنامه‌ریزی استراتژیک می‌تواند مانع بروز تفکر استراتژیک گردد. به‌طور مثال برخی شرکت‌ها از مدیران خود می‌خواهند که برنامه‌های بسیار مشروحی را تدوین و اجرا کنند، تا بدین ترتیب مانع انحراف و کج روی در عمل شوند. شرکت‌های دیگر در صورت شکست و عملی نشدن برنامه‌ها، مدیران خود را به‌شدت توبیخ می‌کنند و لذا این مدیران همواره از ارائه‌ی ایده‌های نو هراس دارند. فرآیند اثربخش برنامه‌ریزی استراتژیک بر روی جنبه‌های بدیع و خلاق تفکر استراتژیک تمرکز می‌کند و آن را با سایر فعالیت‌ها یکپارچه می‌سازد. در رابطه با معنای تفکر استراتژیک یا اینکه به‌طور دقیق این مفهوم دربرگیرنده‌ی چه عناصری است توافقی وجود ندارد، بااین‌حال برخی از مشخصه‌ها با نوعی از تفکر ارتباط می‌یابند که وجود آن‌ها برای خلق نوآوری در فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک ضروری به نظر می‌رسد. در زیر نگاهی کوتاه به هرکدام از این مشخصه‌ها انداخته‌ایم و آن‌ها را مورد بررسی قرار داده‌ایم.

۹-۲-۱- تمرکز بر روی مقصد استراتژیک

برخی از افراد تفکر در مورد فرآیندهای بدیع و خلاقانه را یک امر اتفاقی و بدون ساختار می‌دانند. بااین‌وجود تفکر استراتژیک یک فرآیند اتفاقی نیست. این امر بر اساس چشم‌اندازی است که سازمان برای رسیدن به آنجا تلاش می‌کند. گاهی اوقات این چشم‌انداز، مقصد استراتژیک نامیده می‌شود. تفکر استراتژیک ایده‌هایی را به همراه دارد که سازمان را در دستیابی به چشم‌انداز خود کمک می‌کند.

۲-۹-۲- جهت‌گیری بلندمدت

برخی از مدیران نگران و درگیر جزئیات عملیاتی کوتاه‌مدت می‌باشند و در مقابل زمان اندکی را به بررسی روند بلندمدت سازمان اختصاص می‌دهند. اگرچه کارایی اغلب مستلزم توجه ب جزئیات است اما ضروری است که مدیران از مسائل روزمره فاصله گرفته و به روی آینده متمرکز شوند، تا بدین ترتیب اثربخشی سازمانی نیز حاصل گردد.

۲-۹-۳- توجه به حال و گذشته

اگرچه تفکر استراتژیک یک رویکرد بلندمدت است، اما این امر یادگیری از گذشته و شناسایی موقعیت فعلی را نیز دربرمی‌گیرد. چنانچه سازمان از گذشته درس بگیرد می‌تواند از انجام دوباره همان اشتباهات جلوگیری کند و منابع خود را بر روی کارهای درست متمرکز نماید. این موضوع با دیدگاه یادگیری سازمانی که در آن استراتژی‌ها از جریان تصمیمات پدید می‌آیند، هم‌خوانی دارد. مدیران همچنین باید شرایط و محدودیت‌های زمان حاضر را موردتوجه قرار دهند. برخی از ایده‌ها که منطقی به نظر می‌رسند ممکن است به دلیل کمبود منابع یا زمان کم با شکست مواجه شوند.

۲-۹-۴- دیدگاه سیستم‌ها

در دیدگاه سیستم‌ها سازمان در مرکز شبکه‌ای از گروه‌های مرتبط با سازمان به نام ذی‌نفعان قرار می‌گیرد. علاوه بر این شبکه سازمانی در چهارچوب محیط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، فناورانه و سیاسی، قانونی واقع می‌شود. تفکر استراتژیک کل سیستم را در نظر گرفته و امکان درک تأثیرات کل سیستم را در نظر گرفته و امکان درک تأثیرات سیستم بر اقدامات سازمان و نیز تأثیر اقدامات سازمان بر روی سیستم را فراهم می‌آورد. این رویکرد به خلق گزینه‌های استراتژیک، ارزیابی و همچنین پیش‌بینی عکس‌العمل‌های ذی‌نفعان خارجی همچون مشتریان، رقبا یا آژانس‌های دولتی کمک می‌کند.

۲-۹-۵- توانایی بهره‌گیری از فرصت‌ها

گاهی اوقات مدیران با فرصت‌های پیش‌بینی‌نشده‌ای مواجه می‌شوند که می‌توانند به‌واسطه‌ی آن‌ها استراتژی سازمان را محقق سازند. فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک باید انعطاف‌پذیری لازم برای بهره‌گیری از این فرصت را داشته باشد.

۲-۹-۶- رویکرد علمی

در این رویکرد شرکت از طریق فرآیندهای خلاقانه ایده‌هایی را تولید کرده و سپس عملی بودن آن‌ها را آزمایش می‌کند. سنجش ایده‌ها می‌تواند از طریق تجزیه و تحلیل صورت گیرد به‌طوری‌که شرکت‌ها معیارهای مهم را تعیین کرده و سپس ایده‌ها را بر اساس آن معیارها ارزیابی نماید. نهایتاً شرکت باید برای عملی ساختن ایده‌هایی که از مرحله تجزیه و تحلیل عبور کرده‌اند دست‌به‌کار شود. ایده‌ی جدید وارد بازار شده و در صورت موفقیت در بازار شرکت می‌تواند آن را در مقیاس وسیع‌تری اجرا کند.

زمانی که کارکنان و مدیران به ایده‌ای می‌اندیشند که می‌تواند سازمان را در جهت دستیابی به چشم‌اندازش کمک کند، تفکر استراتژیک در حال رخ دادن است. با این وجود شرکت‌ها نیازمند شرایطی می‌باشند که بتوانند از جریان تفکر استراتژیک بهره‌برداری نمایند و راه‌های مختلفی برای پرورش و توسعه‌ی تفکر استراتژیک وجود دارد. اولین راه این است که سازمان باید سامانه‌هایی را برای شناسایی و ارزیابی ایده‌های مطلوب در اختیار داشته باشد. دومین راه ممکن این است که مدیران و کارکنان می‌باید به تفکر استراتژیک تشویق شده و درازای آن پاداش دریافت کنند. شرکت لینکلن الکتریک^۱ که بزرگ‌ترین تولیدکننده‌ی سیم جوش در دنیاست، سال‌هاست که در مقابل پیشنهادهای کارکنان به آن‌ها پاداش مناسبی را می‌پردازد. راه بعدی که سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن تفکر استراتژیک را بهتر انجام دهند این است که سازمان‌ها باید عناصر تفکر استراتژیک را به صورت مستقیم با فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک خود یکپارچه سازند. برای نمونه می‌توان از مدیران دعوت کرد تا در یک فرآیند گروهی ارزیابی محیط خارجی و در نتیجه ایجاد و انتخاب گزینه‌های استراتژیک مشارکت نمایند. انتقال آموزش‌های لازم به مدیران و کارکنان چهارمین راه ممکن که پیش روی سازمان‌هاست که در این راه به کمک مشاوران خارجی، می‌توان شیوه‌ی درست تفکر را به افراد آموزش داد. در آخر و شاید به عنوان مهم‌ترین عامل، سازمان‌ها باید یک جو ریسک‌پذیری را در محیط کاری افراد ایجاد کرده و در صورت شکست از مواخذه بپرهیزند (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸).

اگر استراتژی بتواند به گونه‌ای مطلوب در کارکنان ایجاد انگیزه کند و در میزان اثربخشی آن‌ها برای سازمان تأثیرات عمده‌ای بگذارد طبعاً عملکرد آنان در سازمان بسیار خوب خواهد بود. بنابراین

^۱ Lincoln Electric

تفکر استراتژیک برای افزایش اثربخشی کل استراتژی سازمان و کارکنان امری اجتناب‌ناپذیر است (رامشک، علی اکبر، ۱۳۸۱)

۲-۱۰- دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت

یکی از رویکردهای در ارتباط با توسعه استراتژی که در سال‌های اخیر مقبولیت گسترده‌ای را به دست آورده است، دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت هست. بر اساس این دیدگاه، یک سازمان مجموعه و ترکیبی از منابع می‌باشد که در چند گروه کلی قرار می‌گیرند. منابع مالی که شامل همه منابع پولی است که شرکت می‌تواند از آن بهره‌برداری کند. دومین منابعی که رویکرد استراتژی شرکت بر اساس آن شکل می‌گیرد، منابع فیزیکی است که شامل ماشین‌آلات، تجهیزات، مکان جغرافیایی و دسترسی به مواد خام است. منابع انسانی که به مهارت‌ها، سابقه‌ها و آموزش افراد سازمان مربوط می‌شود. منابع دانش و یادگیری، که به قابلیت رقابت‌پذیری و نوآور بودن شرکت کمک می‌کند و منابع عمومی سازمان که دربرگیرنده‌ی طیفی از عوامل و مشخصه‌های مربوط به هر سازمان است. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

کسانی که در سازمان وظیفه‌ی اجرای استراتژی تعیین شده را دارند، مشخص می‌کنند که در هر بخش یا واحد سازمان چه مقدار از منابع مختلف مالی، فیزیکی، انسانی، دانش و یادگیری و منابع عمومی به هر بخش اختصاص یابد. درواقع گاهی وقت‌ها استراتژی‌ها بر اساس میزان منابع در دسترس، انتخاب می‌شوند و البته پس از انتخاب استراتژی مهم‌ترین کار، تخصیص منابع موجود به بخش‌های مختلف بر اساس نقشی که در پیشبرد استراتژی و دستیابی به اهداف تعیین‌شده دارند، است. آنچه که باید به‌خوبی به‌خاطر داشت این است که باید مطمئن شویم سرمایه و امکانات لازم به حساس‌ترین واحدها سرازیر گردد، و البته این واحدها آن‌هایی هستند که استراتژی به‌منظور ایجاد مزیت‌های استراتژیک در آن‌ها تدوین گردیده است. (ویلیام اف، گلوک؛ لارنس آر، جاج، ۲۰۱۰).

منبع متعلق به یک شرکت در صورتی ارزشمند است که امکان بهره‌گیری از فرصت‌ها یا خنثی‌سازی تهدیدات را برای سازمان فراهم آورد. چنانچه تعداد کمی از شرکت آن منبع را در اختیار داشته باشند و سازمان نیز از ارزش آن باخبر باشد، در آن صورت شرایط کسب مزیت رقابتی برای شرکت فراهم خواهد بود. همچنین اگر امکان کپی‌برداری یا جایگزینی آن منبع با منبع دیگر وجود

نداشته باشد، شرکت می‌تواند به مزیت رقابتی پایدار دست یابد. مزیت رقابتی پایدار مزیتی است که تقلید و کپی‌برداری از آن توسط رقبا دشوار بوده و در یک دوره بلندمدت منجر به عملکرد بهینه سازمان خواهد شد. برای مثال شرکت تویوتا به علت توانایی برقراری و حفظ یک شبکه تسهیم دانش با تأمین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان خود توانسته به سطوح بالای نوآوری و کارایی دست یابد. همچنین موفقیت‌های هتل‌های ماریوت^۱ که امروزه گستردگی بسیاری در سراسر جهان پیدا کرده‌اند، عمدتاً به مزیت‌های ایجادشده از منابع شرکت همچون کنترل‌های مالی و شهرت سازمانی نسبت داده می‌شود. کپی‌برداری از این منابع توسط سایر شرکت‌های موجود در صنعت هتلداری بسیار دشوار است. بسیاری از صاحب‌نظران حوزه‌ی استراتژی معتقدند که جذب و توسعه‌ی اثربخش منابع سازمانی، مهم‌ترین دلیل موفقیت یک شرکت در بازار رقابت با دیگر شرکت‌ها است. هر چه شرکت دارای منابع ارزشمندتر، کمیاب‌تر و غیرقابل جایگزین باشد، عملکردهای مالی بهتری را نیز تجربه خواهد کرد.

۱۱-۲- تدوین استراتژی برنامه‌ریزی‌شده در مقابل استراتژی نوساخته

مکتب متداول استراتژی از دیدگاهی حمایت می‌کند که در آن مدیران برای پاسخ به نیروهای محیطی تصمیماتی را اتخاذ می‌کند که با یک استراتژی از پیش طراحی‌شده سازگار باشد. به عبارت دیگر استراتژی آن‌ها برنامه‌ریزی‌شده است. استراتژی برنامه‌ریزی‌شده به این مفهوم اشاره دارد که مدیران برای پیگیری زمینه‌های استراتژیک موردنظر خود، دست به برنامه‌ریزی می‌زنند. در مقابل این دیدگاه نگرشی وجود دارد که مدعی است استراتژی به‌سادگی از جریان تصمیمات بیرون می‌آید؛ مدیران همچنان که پیش می‌روند، از امور شناخت پیدا کرده و یاد می‌گیرند. یک استراتژی نوساخته، استراتژی برنامه‌ریزی‌شده یا موردنظر نیست، بلکه تشخیص یک فرصت و پاسخگویی سریع به آن هست. بر اساس این دیدگاه، مدیران از طریق فرآیند آزمایش و خطا نحوه‌ی پیش برد امور را فرامی‌گیرند. مدافعان این دیدگاه بیان می‌کنند، سازمان‌هایی که اقدامات خود را تنها به اصول و مبانی شناخته‌شده‌ی قبلی محدود می‌کنند، خلاقیت لازم برای کسب مزیت رقابتی پایدار را نخواهند داشت. داستان موتورسیکلت هوندا مصداقی است که از مفهوم استراتژی نوساخته حمایت می‌کند. زمانی که مدیران شرکت هوندا^۲ تصمیم گرفتند موتورسیکلت کوچک خود را روانه بازار می‌کردند،

^۱ Marriott

^۲ Honda

فکر نمی‌کردند که این محصول بتواند چنین موفقیت بزرگی را کسب کند. در حقیقت، عقل حکم می‌کرد که موتورسیکلت‌های کوچک خوب به فروش نروند اما مدیران هوندا، قوانین موجود را شکستند و یک موتورسیکلت کوچک را به بازار عرضه کردند. مثال دیگر در این زمینه شرکت جنرال موتورز^۱ است که یک وانت باری کوچک را پیش از شرکت کراسیلر طراحی کرده بود. بر اساس تجزیه و تحلیل‌های عقلانی، شرکت جنرال موتورز به این نتیجه رسید که وانت باری کوچک فروش مناسبی نخواهد داشت. اما زمانی که وانت باری شرکت کراسیلر^۲ به بازار عرضه شد با استقبال زیادی مواجه گشت. علی‌رغم نقاط قوت مثال‌هایی که در زمینه‌ی استراتژی نوساخته ذکر شد، به نظر می‌آید که رد دیدگاه استراتژی برنامه‌ریزی‌شده ایده‌ی معقولی نیست. بنابراین برای موفقیت یک سازمان وجود هر دو فرآیند الزامی است. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

۱۲-۲- ارزیابی و شناخت رقبا

همیشه در هر فعالیت، رقیبانی وجود دارند که هرچند نمی‌توان فعالیت آن‌ها را کنترل کرد، می‌توان تأثیر فعالیت‌هایشان بر بازار و کسب‌وکار خود محدود نمود. (گلستانی، شاهین، ۱۳۹۴).

رقابت برای سازمان‌های دایر مدار بقا یا نابودی است. هیچ سازمانی نمی‌تواند خود را از بازار رقابت بیرون نگاه دارد. درواقع رقابت امری تحمیلی از سوی محیط به سازمان‌ها است. نگاهی به مدل پنج نیروی رقابتی پورتر خود به‌خوبی بیانگر این مسئله است که پایش رقبا به‌عنوان کلیدی‌ترین امر تدوین راهبردی رقبا محسوب می‌شود. در این میان شناسایی رقیب به‌عنوان سنگ بنای هر نوع رقابت راهبردی به شمار می‌آید. درواقع در پس این ذهنیت که در اغلب مدیران نیز وجود دارد این فرض مستتر است که هویت رقبا در بازار به‌صورت روشن برای یکدیگر قابل شناسایی است و رقابت به‌عنوان امری عینی و جاری خودبه‌خود منجر به شناسایی هویت رقبا در بازار می‌گردد.

معمولاً شناسایی رقبای شرکت وظیفه ساده‌ای به نظر می‌رسد. کوکاکولا^۳ می‌داند که رقیب اصلی او پپسی‌کولا^۴ است و جنرال موتورز می‌داند که فورد^۵ رقیب او است. یک شرکت در روشن‌ترین حالت

^۱ General Motors

^۲ Chrysler

^۳ Coca-Cola

^۴ Pepsi Cola

^۵ Ford

می‌تواند رقبای خود را شرکت‌هایی بداند که کالا و خدمات مشابهی را در سطح قیمت‌های فروش مشابه و به مشتریان مشابه می‌فروشند. بدین‌سان، بیوک ممکن است نه مرسدس یا هیوندایی، بلکه فورد را رقیب اصلی خود بداند.

رقابت در سطوح مختلف و در طول زنجیره‌ی تأمین وجود دارد. هم بازارهای ورودی و هم بازارهای خروجی هر سازمانی همواره با نوعی از رقابت و مجموعه‌های رقابتی با حدود مشترک در سرتاسر بازار مواجه است. داروینیستی در دیدگاه خود منشأ رقابت را مشابهت می‌داند. بنابراین رقیب با رقبای خود زیرمجموعه‌ی معینی از سازمان‌های مشابه می‌باشند (محمودی، جعفر؛ محمودی، نادر، ۱۳۹۰)

یکی از عواملی که می‌تواند ما را در مقایسه با رقبای جدید یا در مقابل تغییر استراتژی رقبای گذشته کمک کند وجود منابع جایگزین برای کالا یا خدماتی است که هم‌اکنون شرکت ارائه می‌دهد. در بخش خدمات مؤسسات مالی جانشین‌هایی برای بانک‌ها بوده و استفاده از اتوبوس یک جانشین برای مسافرت با هواپیما است (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

ورود رقبای جدید بستگی به محدودیت‌های دارد که برای ورود به فعالیت موردنظر وجود دارد. نخستین محدودیت، کمیاب بودن مواد اولیه است. اما این محدودیت معمولاً ورود رقبای جدید را در کوتاه‌مدت متوقف می‌نماید، نه در بلندمدت. در حقیقت برآیند همه این محدودیت‌ها ممکن است موجب عدم ورود رقبای جدید گردد، و استراتژیست باید در بررسی احتمال ورود رقبای جدید اثرات این محدودیت‌ها را ارزیابی نماید.

مدیران و مجریان استراتژی باید وقتی که رقبا استراتژی خود را در بازار تغییر می‌دهند، دقت کافی بعمل بیاورند و متناسب با آن تغییر از خود واکنش نشان دهند.

یک نمونه بارز از این مورد را می‌توان وقتی دانست که شرکت وستینگ‌هاوس^۱ اعلام کرد که لامپ‌های تولید خود را به‌طور غیر مشروط برای ۲۵۰۰ ساعت یا ۲ سال تضمین می‌نماید، موجی از نگرانی سرتاسر شرکت جنرال الکتریک را فراگرفت و مدیران آن به بررسی این استراتژی جدید واکنش‌های

^۱ Westinghouse

مناسب برای مقابله با آن و از دست ندادن موقعیت خود در بازار پرداختند (ویلیام اف، گلوک؛ لارنس آر، جاج، ۲۰۱۰)

شرکت‌ها در برخورد با مسائل رقابتی باید نزدیک‌بینی را کنار گذارند. احتمال این که یک شرکت توسط رقبایی پنهان از بین برود بیش از آن است که توسط رقبای آشکار از بین برود. برای مثال، ایستمن کداک در صنعت فیلم‌سازی همواره نگران تشدید رقابت از طرف شرکت ژاپنی فوجی بوده است اما کداک با تهدید جدی‌تر دیگری روبرو است. این تهدید اختراع اخیر دوربین بدون فیلم است. با این دوربین که اخیراً توسط دو شرکت کائون و سونی تولید و به فروش رسیده است، تصاویر ویدیویی گرفته می‌شود. این تصاویر در تلویزیون قابل نمایش هستند و می‌توان از آن کپی گرفت و سپس آن را پاک کرد.

تاکنون با بیان تعریف‌های گوناگون از استراتژی و مدیریت استراتژیک و سپس ارزیابی و بررسی و ارائه شناخت بیشتر در مورد برخی واژها و مفاهیم مرتبط با استراتژی سازمان‌ها، سعی شد تا شناخت کوچکی درباره‌ی جایگاه سازمان‌ها بر طبق استراتژی حاصل گردد. در ادامه مطلب به بررسی چگونگی انتخاب استراتژی کسب‌وکار و انواع آن می‌پردازیم.

۲-۱۳- تعریف کسب‌وکار

نویسندگان مختلف، تعاریف متفاوتی از کسب‌وکار دارند. در واژه‌نامه‌ی آکسفورد کسب‌وکار به معنی خریدوفروش و تجارت آمده است. در واژه‌نامه‌ی لانگ من کسب‌وکار به فعالیت پول درآوردن و تجارتی که از آن پول حاصل شود، گفته می‌شود.

به زبان ساده، کسب‌وکار عبارت است از حالتی از مشغولیت و به‌طور عام، شامل فعالیت‌هایی است که تولید و خرید کالاها و خدمات باهدف فروش آن‌ها را به‌منظور کسب سود، در برمی‌گیرد.

بر طبق نظر (ارویک و هانت) کاری که در آن خدمات یا کارهایی که دیگر افراد جامعه به آن نیاز دارند و مایل به خرید آن بوده و توان پرداخت بهای آن را دارند، تولید، توزیع و عرضه می‌شود. پترسن و پلومن بر این باورند که هر تبدالی که در آن خریدوفروش صورت گیرد، کسب‌وکار نیست، بلکه کسب‌وکار، هر نوع تبادل تکراری و تجدیدشونده‌ی خریدوفروش است.

پروفسور (اون) ، کسب‌وکار را یک نوع کاسبی می‌داند که طی آن کالاها یا خدمات برای فروش در بازار تولید و توزیع می‌شوند.

بنابراین با توجه به تعاریف یادشده و مفهوم اولیه واژه‌ی کسب‌وکار می‌توان دریافت که کسب‌وکار با خریدوفروش کالاها، تولید کالاها یا عرضه‌ی خدمات، به‌منظور به دست آوردن سود، سروکار دارد (رکابی، حمید، ۱۳۸۹).

۲-۱۴- انواع کسب‌وکار

تقسیم‌بندی‌های مختلفی از انواع کسب‌وکار وجود دارد . در اینجا برحسب تعداد افراد شاغل در کسب‌وکارها ، آن‌ها را تقسیم‌بندی می‌کنیم:

الف) **کسب‌وکار کوچک** : به کسب‌وکاری گفته می‌شود که تعداد افراد شاغل در آن کمتر از ۵۰ نفر باشند . به‌عنوان مثال مغازه محله شما جزء کسب‌وکارهای کوچک به حساب می‌آید. کسب‌وکارهای خانگی ، اینترنتی و خانوادگی نیز جزء کسب‌وکارهای کوچک به حساب می‌آیند.

ب) **کسب‌وکار متوسط** : به کسب‌وکاری گفته می‌شود که تعداد افرادی که در آن کار می‌کنند بین ۵۰ تا ۵۰۰ نفر باشند. به‌عنوان مثال ، فروشگاه‌های زنجیره‌ای جزء کسب‌وکارهای متوسط به حساب می‌آیند.

ج) **کسب‌وکار بزرگ** : به کسب‌وکاری گفته می‌شود که تعداد افراد شاغل در آن بیشتر از ۵۰۰ نفر باشند . به‌عنوان نمونه ، شرکت‌های بزرگی مثل ایران‌خودرو، سایپا و بانک‌ها از کسب‌وکارهای بزرگ به حساب می‌آیند.

با وجود این ، سهم کسب‌وکارهای کوچک جهان در بازار اشتغال ، بیشتر از سهم کسب‌وکارهای بزرگ است . شرکت‌های بزرگ فقط ۵ درصد اشتغال جهان را تأمین می‌کنند. (معاونی، مسعود، ۱۳۹۴)

د) **کسب‌وکار اینترنتی**: این نوع کسب‌وکار جدید بوده و با پیدایش کامپیوتر، اینترنت و توسعه جامعه خدماتی به‌عنوان یکی از سریع‌ترین کسب‌وکارها از نظر تعداد، سود و حجم در عرصه تجارت جهانی مطرح است. به‌طور کلی کسب‌وکار اینترنتی به فروش محصولات یا خدمات در اینترنت گفته می‌شود.

ه) **کسب‌وکارهای خانگی:** به هر نوع فعالیت اقتصادی در محل سکونت شخصی که با استفاده از وسایل و امکانات منزل راه‌اندازی می‌شود، کسب‌وکار خانگی می‌گویند. این نوع کسب‌وکار نیازی به امکانات سرمایه‌ای بالا ندارد و هر شخص با استفاده از قوه خلاقیت خود و اندکی سرمایه قادر به راه‌اندازی آن خواهد بود. به‌عنوان نمونه می‌توان از کاشت برخی گیاهان در خانه و فروش آن به بازار نام برد.

و) **کسب‌وکار خانوادگی:** به کسب‌وکارهایی اطلاق می‌شود که افراد یک خانواده و خویشاوندان اقدام به تشکیل آن می‌نمایند. برای مثال خانواده‌ای با سرمایه‌گذاری مشترک اعضای خود اقدام به راه‌اندازی یک شرکت می‌کند و از این راه کسب درآمد می‌نماید.

ز) **کسب‌وکار روستایی:** این نوع کسب‌وکارها با توجه به اندازه کوچک روستاها، و با توجه به یکپارچه بودن آن‌ها در مقیاسی کوچک هستند و با توجه به غالب بودن فعالیت‌های کشاورزی و کارگاهی از کارایی خاصی برخوردارند (رکابی، حمید، ۱۳۹۳).

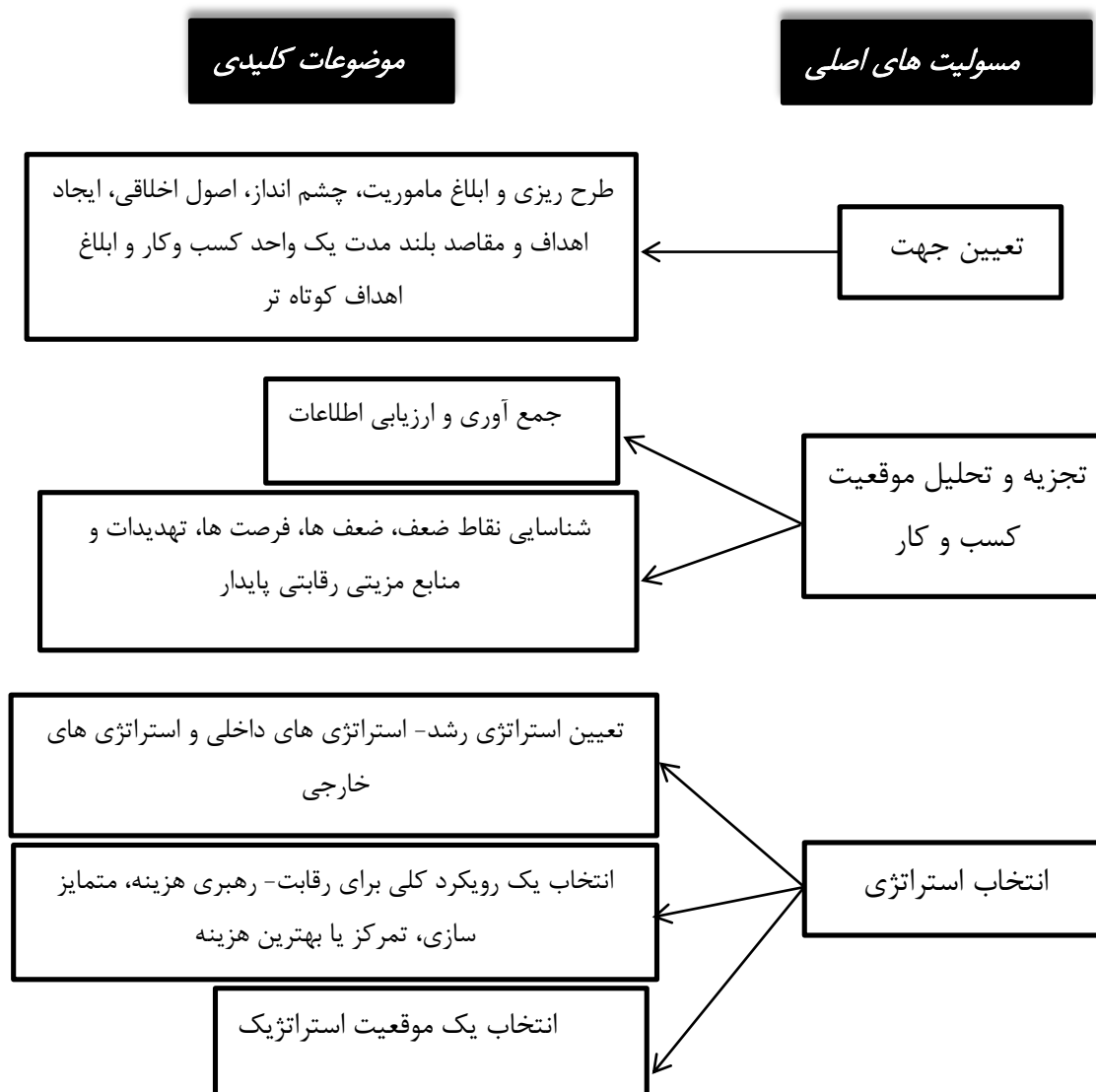
۲-۱۵- بیان مفهوم استراتژی کسب‌وکار

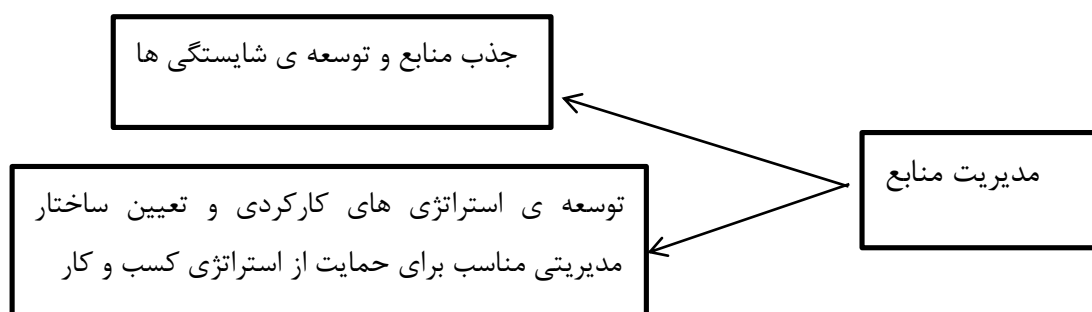
استراتژی‌های سطوح مختلف سازمان در جهت واکنش مناسب نسبت به عوامل محیطی اتخاذ می‌شوند. با توجه به نوع محیط خارجی و یا گاهی اوقات داخلی، سازمان‌ها مجبورند تا جهت استراتژیک خود را تغییر دهند. استراتژی، جهت‌گیری کلی سازمان به سمت مقاصد استراتژیک با نگاه به آینده است. به‌طورکلی در هر شرکتی سه سطح از استراتژی‌ها وجود دارد که عبارت‌اند از: استراتژی‌ها در سطح کل شرکت، استراتژی در سطح واحد کسب‌وکار و استراتژی در سطح واحدهای کارکردی (رضوانی، حمیدرضا؛ سهام‌مقدم، مازیار، ۱۳۹۱)

استراتژی سطح کسب‌وکار، رویکرد سازمان برای رشد و رقابت در بازارهای مختلف را توضیح می‌دهد و تحت تأثیر بازار و نیروی رقابتی شکل می‌گیرد. در بیان این استراتژی باید گفت که هر شرکت برای تعیین موقعیت خود نسبت به مشتریان و رقبا، ملزم به تنظیم استراتژی شرکت است. (کارن اچ. جان؛ جفری اس. هریسون، ۲۰۰۸). استراتژی کسب‌وکار معمولاً در سطح واحد محصولات یا واحد تجاری استراتژیک اجرا می‌شود و بر بهبود موقعیت شرکت در مقایسه با رقبا تأثیرات مستقیم و مثبتی می‌گذارد. اجزا یا بخش‌هایی از شرکت را که در صنایع یا فعالیت‌های متعدد

و مختلف درگیر و مشغول باشند اصطلاحاً واحدهای کسب و کار استراتژیک می نامند (رضوانی، حمیدرضا؛ سهامخدا، مازیار، ۱۳۹۱).

برخی از مسئولیت های مدیران کسب و کار در زمینه ی استراتژیک در شکل ۲-۲ فهرست شده است. این موارد شامل جهت گیری کلی کسب و کار، تجزیه و تحلیل مستمر از موقعیت کسب و کار، انتخاب استراتژی ها برای رشد، تعیین موقعیت رقابتی و همچنین مدیریت منابع به منظور ایجاد مزیت رقابتی پایدار است. این مسئولیت ها و روش ها برای سازمان های انتفاعی و غیرانتفاعی به صورت مشابه به کار می رود.





شکل (۲) - مسولیت های اصلی مدیریت استراتژیک در سطح کسب و کار (کارن
اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

در شرکت هایی که تنها دارای یک کسب و کار می باشند و نیز در هر یک از واحدهای تجاری یک شرکت چند کسب و کاره، مدیران برای دستیابی به اهداف رشد و سودآوری باید در مورد چگونگی موقعیت کسب و کار خود تصمیم گیری کنند. مدیران سطح کسب و کار، درگیر توسعه و بسط دو گروه از استراتژی ها هستند این دو گروه شامل استراتژی های رشد و رقابتی می شوند. استراتژی های رشد به افزایش و بزرگی و قابلیت دوام کسب و کار در طول زمان مربوط می شود. یک استراتژی رشد موفق به شرکت این امکان را می دهد که پایگاه مشتریان، بخش های بازار، گستره ی جغرافیایی و خطوط محصول خود را افزایش دهد و بدین ترتیب به درآمدهای بیشتر دست یابد. در طرح ریزی استراتژی های رشد، مدیران با سه موضوع کلیدی روبه رو هستند: (۱) منابع موجود در کسب و کار خود را در کجاها اختصاص دهیم تا به رشد دستیابیم (۲) به منظور هماهنگی و سازگاری با رشد و جهت گیری استراتژی موردنظر باید چه تغییراتی را در حوزه کسب و کار خود صورت دهیم (۳) در مقایسه با رقبا، چگونه اقدامات و حرکت های رشد خود را زمان بندی کنیم. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

در طرح ریزی استراتژی های رشد برای یک کسب و کار واحد، مدیران باید تصمیم بگیرند که منابع موجود را به کجا اختصاص داده و در صورت لزوم حوزه ی کسب و کار خود را چگونه تغییر دهند. به طور کلی کسب و کارهای واحدهای مجزا ممکن است رشد از طریق سرمایه گذاری داخلی یا خارجی را دنبال کنند. یا رشد خود را به واسطه ی سرمایه گذاری های محدود تثبیت نمایند.

۱۶-۲- انواع استراتژی رشد در کسب و کار سازمان

۱۶-۲-۱- استراتژی‌های رشد داخلی

یک کسب و کار می‌تواند با سرمایه‌گذاری داخلی در منابع خود (همچون زمان، پول و کارکنان) استراتژی‌های نفوذ در بازار، توسعه بازار، یا توسعه محصول، خدمت را دنبال نماید. منظور از استراتژی نفوذ در بازار، افزایش تعداد فروش محصولات یا خدمات و در نتیجه افزایش درآمد سهم بازار شرکت است. با اجرای استراتژی نفوذ در بازار، مدیران در تبلیغات، گسترش ظرفیت تولید و سایر عوامل فروش سرمایه‌گذاری کرده و بدین ترتیب حجم فروش و سهم بازار شرکت را افزایش می‌دهند. گرچه این استراتژی احتمالاً اندازه یا بزرگی کسب و کار را افزایش خواهد داد، با این وجود مستلزم ایجاد تغییر در حوزه‌ی کسب و کار سازمان نخواهد بود. سازمان‌هایی که تمام انرژی خود را بر روی یک بازار خاص متمرکز می‌نمایند، اغلب دارای استراتژی «جایگاه ویژه یا تمرکز» خواهند بود. معمولاً رویکرد جایگاه ویژه یا تمرکز به سازمان این امکان را می‌دهد که به واسطه‌ی توسعه‌ی مهارت‌های تخصصی و کسب شهرت، یک مزیت رقابتی واقعی ایجاد نماید. درباره‌ی این استراتژی درباره‌ی این استراتژی در بخش رقابتی بیشتر توضیح خواهیم داد.

۱۶-۲-۱- توسعه بازار

برخی سازمان‌ها برای دستیابی به رشد درآمد وارد بخش‌های جدیدی از بازار می‌شوند. استراتژی توسعه‌ی بازار شامل جستجوی بخش‌ها یا گروه‌های جدیدی از مشتریان می‌شود که تا حدودی متفاوت از مشتریان فعلی سازمان می‌باشند. مثلاً سازمانی که ارائه‌دهنده‌ی خدمات مدیریتی اسناد تضمینی به بانک‌ها است، ممکن است با عرضه‌ی همین خدمات به بیمارستان‌ها به عنوان یک بخش مشتری متفاوت اما با کاربری یکسان، رشد خود را دنبال نماید. به طور مشابه یک شرکت آمریکایی که شروع به فروش محصولات خود به کشور چین می‌کند نیز شکلی از توسعه‌ی بازار بین‌المللی را مورد توجه قرار داده است. به منظور پشتیبانی از استراتژی توسعه‌ی بازار، باید در زمینه‌ی تحقیقات بازار، روش‌های نوین بازاریابی و نیروی متخصص فروش، سرمایه‌گذاری‌های لازم را انجام دهند (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸). انتخاب این استراتژی نیازمند وجود شرایط خاصی در سازمان است که در زیر به چند مورد از آن‌ها اشاره می‌کنیم.

- هنگامی که کانال‌های توزیع جدید برای خدمات یا محصولات، قابل اعتبار، کم‌هزینه و باکیفیت خوب وجود داشته باشند.
- هنگامی که سازمان کاری را که انجام می‌دهد بسیار موفق است.
- هنگامی که بازار دست‌نخورده یا اشباع‌نشده وجود داشته باشد.
- سازمان دارای سرمایه و منابع لازم باشد.
- سازمان دارای ظرفیت مازاد باشد.
- سازمان در صنعتی به فعالیت می‌پردازد که به سرعت جهانی می‌شود (فرد، آر.دیوید، ۲۰۰۷).

۲-۱۶-۲- استراتژی توسعه‌ی کاربردها

این استراتژی شامل شناسایی استفاده‌ها و کاربردهای جدید برای محصولات فعلی است، به‌طوری که بخش‌های جدیدی از بازار در دسترس سازمان قرار گیرد. برای مثال یک تولیدکننده‌ی پارچه‌های نایلونی که پارچه‌های خود را به تولیدکنندگان پوشاک می‌فروشد احتمالاً برای رشد کسب‌وکار خود، شرایط استفاده از این پارچه‌ها برای تولید چادر یا کیسه‌خواب نیز فراهم سازد. در استراتژی توسعه‌ی کاربردها، شرکت باید درزمینه‌ی تحقیقات بازار، آزمایش و تأیید محصول و استراتژی‌های نوین بازاریابی سرمایه‌گذاری نماید. به‌واسطه‌ی این رویکرد، کارکرد ارائه‌شده به‌وسیله‌ی محصول و همچنین بازار تحت حمایت آن تغییر خواهد یافت.

۲-۱۶-۳- استراتژی توسعه محصول یا خدمت

دیوید در کتاب خود این استراتژی را اینگونه بیان می‌کند: بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به محصولات و خدمات کنونی یا عرضه‌ی نوع جدید آن محصولات و خدمات (فرد، آر.دیوید، ۲۰۰۷).

شرکت‌هایی که این استراتژی را موردتوجه قرار می‌دهند، به دنبال اصلاح محصولات جدید یا خدمات جدید می‌باشند. این استراتژی به‌منظور فروش بیشتر به مشتریان فعلی یا ایجاد بخش‌های جدید بازار برای سازمان به کار گرفته می‌شود. برای مثال شرکت اوشن اسپرای چندین سال است که برای دستیابی به رشد و پیشرفت از استراتژی توسعه‌ی محصول بهره می‌گیرد. این شرکت همواره نوآوری‌های تولیدی همچون قوطی‌های آبمیوه، نوشیدنی‌های مخلوط از چندین عصاره و انواع خشکبار را موردتوجه قرار داده است. در سال ۲۰۰۶ این شرکت اعلام کرد که برای پاسخ‌گویی به تقاضاهای

ایجادشده حاصل از به کارگیری استراتژی های توسعه محصول، سطح تولید خود را تا چهار برابر افزایش خواهد داد (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸).

شرکت چی توز^۱، که در ایران تولیدکننده ی انواع اسنک و میان وعده های غذایی است، از استراتژی توسعه ی محصول استفاده می کند به گونه ای که امروزه محصولات این شرکت را در همه خرده فروشی ها نیز می توانید مشاهده کنید و دسترسی به محصولات این شرکت بسیار آسان است.

استراتژی توسعه محصول یا خدمت، خط تولید محصول را افزایش داده و امکان ورود به بخش های جدید بازار را فراهم می آورد. همچنین فرصت هایی را برای معرفی کارکردهای جدید محصول ارائه می کند. در نتیجه همان طور که محصولات جدید معرفی می شود و نیاز مشتریان جدید تأمین می گردد، احتمالاً نوع مشتریان و کارکردهایی که تحت حمایت خط محصول یک شرکت می باشند نیز در طول زمان تغییر کنند.

۲-۱۶-۱-۳-۱- دلایل انتخاب استراتژی توسعه محصول یا خدمت

- در صناعی که تغییر در آن ها زیاد است، استراتژی ثبات یعنی موفقیت در کوتاه مدت و نابودی در بلندمدت. بنابراین در صورتی که محیط متغیر باشد، توسعه ممکن است برای ادامه ی حیات ضروری گردد.
- بسیاری از مدیران توسعه را معادل اثربخشی می دانند.
- برخی فکر می کنند توسعه در سازمان ها به سود جامعه است.
- در ثبات یک سازمان همواره پاداش های مادی و غیرمادی اندکی وجود دارد اما در توسعه، مدیران به دنبال ایجاد انگیزش بیشتر هستند.
- برخی بر این باورند که هرچقدر موسسه بزرگ تر و باتجربه تر گردد، تخصص بیشتری در کار خود پیدا می کند، هزینه ها را تقلیل داده و کارایی را افزایش می دهد.
- فشار خارجی از جانب سهامداران یا کارشناسان بورس
- اعتقاد به اینکه توسعه، قدرت انحصاری ایجاد می کند (ویلیام اف. گلوک-لارنس آر. جاچ ، ۱۳۹۰، ص ۴۳).
- سازمان در صنعتی فعالیت می کند که دارای رشد بالایی است

^۱ Cheetos

- شرکت‌های رقیب محصولاتی بهتر با کیفیتی مناسب‌تر و با قیمتی کم‌تر در بازار رقابتی عرضه می‌نمایند (فرد، آر. دیوید، ۲۰۰۷).

درواقع همه‌ی سازمان‌ها به‌گونه‌ای استراتژی‌های رشد داخلی را دنبال می‌کنند. به‌طور کلی استراتژی‌های نفوذ در بازار در مراحل اولیه‌ی چرخه‌ی حیات یک سازمان یعنی زمانی که بخش عمده‌ای از مشتریان شرکت دست‌نخورده است، بسیار موفقیت‌آمیز عمل می‌کنند. با این‌وجود سازمان باید همزمان با رشد و موفقیت، شبکه‌ی گسترده‌ای را برای یافتن مشتریان و نیز حفظ روند خود تشکیل دهد. در اینجا سازمان شروع به سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز در توسعه‌ی بازار و محصول می‌نماید تا بدین‌وسیله تعداد بیشتری از مشتریان را به خود جذب کنند بتوانند دارایی مشتری خود را بالا ببرند. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

۲-۱۶-۲- استراتژی‌های رشد خارجی

استراتژی‌های رشد خارجی دربرگیرنده‌ی سرمایه‌گذاری منابع سازمانی در شرکت یا کسب‌وکارهای دیگر به‌منظور کسب اهداف و مقاصد رشد است. همچون استراتژی‌های رشد داخلی در این استراتژی‌ها نیز، نخست بررسی تأثیر این رویکردها بر حوزه‌ی کسب‌وکار و سپس تصمیمات مربوط به اولویت‌بندی تخصیص منابع موردتوجه است. زمانی که سیستم مدیریت، تصمیم به افزایش قلمرو سازمان می‌گیرد به احتمال زیاد پیچیدگی‌های اداره و مدیریت سازمان نیز به همان نسبت افزایش خواهد یافت. همواره بایستی منافع حاصل از فرصت‌های رشد از هزینه‌های مرتبط با افزایش پیچیدگی سازمان بیشتر باشد.

استراتژی‌های رشد خارجی معمولاً سرمایه‌گذاری‌های قابل‌توجه یا خرید و جذب یک شرکت را شامل می‌شوند که هرکدام بنابر بررسی انجام‌شده در منابع و قابلیت‌های سازمان صورت می‌گیرد. در اجرای این استراتژی‌ها، معمولاً بخش یا واحدی تحت عنوان «واحد هماهنگی» به فعالیت می‌پردازد. رویکرد خرید و جذب و تغییرات حاصل از آن بر روی قلمرو ساختار سازمانی، معمولاً در سطح شرکت دیده می‌شوند.

۲-۱۶-۱-۱- یکپارچه سازی افقی

فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان را واگذاری (هرس کردن) می نامند. این استراتژی اغلب برای تأمین سرمایه استفاده می شود. گاهی نیز به عنوان بخشی از استراتژی تجدید ساختار به حساب می آید، زیرا شرکت می کوشد بدین وسیله واحدهایی که سودآور نیستند یا به سرمایه ی زیادی نیاز دارند را بفروش برساند (فرد، آر. دیوید، ۲۰۰۷)

استراتژی یکپارچگی افقی در مورد خرید سازمان های رقیب و استفاده از منابع آنها است که باعث افزایش کارایی می گردد و از جمله استراتژی های رشد بسیار موفق به شمار می آید. این استراتژی شامل خرید یک شرکت یا سازمان در راستای فعالیت های کسب و کار سازمان است. معمولاً یکپارچه سازی افقی به منظور کسب سهم در یک بخش خاص، گسترش مناطق جغرافیایی بازار و افزایش خطوط تولید محصول با خدمات سازمان صورت می گیرد. در این استراتژی به جای توسعه و گسترش قابلیت ها، بازار یا خطوط محصول، بحث خریداری و تحت مالکیت درآوردن آنها مورد توجه است. شرکت نرم افزاری اراکل^۱، در سال ۲۰۰۶ حدود ۱۹ میلیارد دلار را برای خرید چهارده شرکت رقیب خود از جمله شرکت های پیپل سافت^۲ و سیه بل سیستم^۳ هزینه نمود. در مثال دیگر ادغام ۷۵/۷ میلیارد دلاری شرکت اسمیت کلین^۴ با شرکت گلاسکولکام^۵، بزرگ ترین شرکت دارویی را به وجود آورد. در پی این ادغام، فروش شرکت جدید تا حدود ۲۵ میلیون دلار بالا رفت، تعداد نیروی کاری شرکت به بیش از ۱۰۰ هزار نفر افزایش یافت و شرکت توانست در محصولات دارویی متعدد جایگاهی جهانی و پیشرو به دست آورد. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

۲-۱۶-۲- سرمایه گذاری مشترک

رویکرد خارجی دیگر برای دستیابی به رشد در یک واحد کسب و کار، سرمایه گذاری مشترک یا تشکیل اتحادهای استراتژیک با دیگر سازمان ها است. این استراتژی به منظور نفوذ در بازارهای محلی یک کشور خارجی، توسعه ی محصولات و خدمات جدید و یا بهبود فرآیندهای موجود برای تولید محصولات و خدمات صورت می گیرد. این استراتژی در وضعیتی که یک شرکت برای توسعه محصولات

^۱ Oracle

^۲ People soft

^۳ Siebel system

^۴ Smith Kline

^۵ Glaxo welcome

یا بازار خود با کمبود مهارت و فناوری یا ضعف توانمندی مواجه است، به صورت گسترده به کار می‌رود و معمولاً به دلایل زیر مدنظر مدیران قرار می‌گیرد. (ویلیام اف، گلوک؛ لارنس آر، جاج، ۲۰۱۰)

- ویژگی‌های دو شرکت رقیب مکمل یکدیگرند.
- هنگامی که دو یا چند شرکت کوچک توان رقابتی با شرکت بزرگ را نداشته باشند.
- هنگامی که یک طرح بسیار سودآور است و به سرمایه‌ی بسیار زیادی نیاز دارد و دارای ریسک بالایی است.
- هنگامی که در بازار احساس می‌شود نوعی فناوری جدید باید عرضه گردد.
- زمانی که نیروهای شما توان اضافه کردن یا شناخت جایگاه بخش جدیدی از سازمان را ندارند.
- هنگامی که مشارکت در کشورهای خارجی قرار است صورت بگیرد. بدین صورت از اعزام مدیران کم‌تجربه‌ی بین‌المللی جلوگیری می‌شود. (فرد، آر. دیوید، ۲۰۰۷)

شرکت کومینز^۱ برای تولید دینام و موتورهای برق، اقدام به سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌هایی در چین و هند نمود و بدین ترتیب بازار این کشورها را نیز تحت پوشش قرار دهد.

در سرمایه‌گذاری‌های مشترک و اتحادهای استراتژیک برخلاف یکپارچه‌سازی افقی، خرید یکجا و کلی سازمان موردتوجه نیست اما همچنان تأثیرات و الزاماتی را در بر قلمرو سازمانی خواهند گذاشت. اتحادها شامل حرکت در جهت بازارها، محصولات و فرآیندهای جدیدی است که سازمان را به سمت انجام کارکردهای بیشتر، پیچیدگی فزاینده و تلاش‌های گسترده‌تر برای دستیابی به هماهنگی و کنترل سوق می‌دهد.

استراتژی‌های رشد خارجی معمولاً سرمایه‌گذاری‌های قابل توجه یا خرید و جذب یک شرکت را شامل می‌شوند که هرکدام بنابر بررسی انجام‌شده در منابع و قابلیت‌های سازمان صورت می‌گیرد. در اجرای این استراتژی‌ها، معمولاً بخش یا واحدی تحت عنوان «واحد هماهنگی» به فعالیت می‌پردازد. رویکرد خرید و جذب و تغییرات حاصل از آن بر روی قلمرو ساختار سازمانی، معمولاً در سطح شرکت دیده می‌شوند. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

^۱ Cummins

۱۷-۲- زمان‌بندی استراتژی‌های رشد

یک موضوع کلیدی در برنامه‌ریزی استراتژی‌های رشد، تعیین زمان اقدامات و حرکت‌های رشد در مقایسه با رقبا است. بر اساس مطالعات صورت گرفته توسط ریموند مایلز و چارلز اسنو بر روی چهار صنعت مختلف، شرکت‌ها با توجه به میزان تغییر محصولات و بازارهای خود در مقایسه با رقبا در یکی از چهار گروه زیر قرار می‌گیرند.

۱۷-۲-۱- پیشگامان

در این گروه، سازمان‌ها آنچه را که استراتژی تهاجمی نامیده می‌شود، دنبال می‌کنند آن‌ها عمدتاً در معرفی محصولات جدید و پیگیری فرصت‌های جدید بازار، سردمدار صنعت هستند. در شرایطی که مزیت‌های پیشگام بودن برقرار است و شرکت می‌تواند از اقدامات تقلیدکنندگان در امان باشد. شرکت‌های کامپیوتری اپل^۱ و پیکسر^۲ از جمله پیشگامان شناخته‌شده می‌باشند.

۱۷-۲-۲- مدافعان

گروهی هستند که خود را درگیر توسعه‌ی محصولات و بازار جدید نمی‌کنند. اقدامات استراتژیک آن‌ها در راستای حفظ سهم بازار خود به واسطه‌ی کاهش تأثیر حرکت‌های تهاجمی رقبا صورت می‌گیرد.

۱۷-۲-۳- تحلیل‌گران

این گروه تلاش می‌کنند که موقعیت خود را در بازارهای کنونی حفظ کنند و درعین‌حال حرکت‌های رقبا در معرفی محصول جدید یا ورود به یک بازار جدید را تحت نظر بگیرند، سپس زمانی که فرصت و شرایط برای موفقیت روشن‌تر و مطمئن‌تر گردید، رقیب را دنبال خواهد کرد. شرکت مایکروسافت در بخش عمده‌ای از حیات خود یک تحلیل‌گر بوده است که پس از تأیید شدن ایده‌ی محصولات جدید، آن‌ها را موردتوجه قرار داده است. شرکت هوم دپوت نیز از این رویه در طول فعالیت خود استفاده کرده است.

^۱ Apple

^۲ Pixier

۲-۱۷-۴- واکنش گران

این گروه استراتژی مشخصی ندارند. آن‌ها صرفاً در مقابل موقعیت محیطی عکس‌العمل نشان می‌دهند (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸).

در پژوهش‌هایی که اخیراً صورت گرفته است به این نتیجه رسیده‌اند که استراتژی بانک پارسیان ترکیبی از رویکرد آینده‌نگر و تحلیل‌گر است. همچنین با توجه به این که در صنعت برق محصول باید بلافاصله پس از تولید مصرف شود و زمان تغییر چندان‌ی وجود ندارد، شرکت توزیع برق استان تهران از رویکرد تحلیل استفاده می‌نماید (مجیبی، تورج؛ میلانی، منا، ۱۳۹۰).

بحث زمان‌بندی، اغلب بازتاب ارزشی است که سازمان برای نوآور بودن یا انجام حرکت‌های مهم استراتژیک قائل است. هنگامی که این حرکت‌ها به واسطه‌ی برخورداری از حق امتیازها، کانال‌های توزیع انحصاری، نام‌های تجاری منحصربه‌فرد و یا شهرت سازمان تضمین شوند، پیشگامان می‌توانند به منافع قابل‌توجهی دست یابند. چنانچه این حرکت‌ها مورد حمایت و پشتیبانی قرار نگیرند، راهکار اثربخش‌تر یادگیری از دشواری‌ها و مشکلات آن‌ها اجتناب نماید. همچنین پیشگامان و تحلیل‌گران می‌توانند بازتابی از فرهنگ سازمان باشد. تحلیل‌گران احتمالاً رویکرد پیشگامان را بسیار مخاطره‌آمیز می‌دانند درحالی‌که یک شرکت پیش‌گام، شرکت‌های تحلیل‌گر را بسیار کند و تا حدودی ریشه‌کن شده می‌بیند.

۲-۱۸- استراتژی‌های ثبات

درحالی‌که اغلب سازمان‌های انتفاعی فعالانه به دنبال رشد و توسعه‌ی خود می‌باشند، برخی از سازمان‌ها به این موضوع توجهی ندارند. این شرکت‌ها می‌توانند کسب‌وکارهای خانوادگی، سازمان‌های غیرانتفاعی و به‌طور ساده سازمان‌های قانع به سهم خود از یک بازار اشباع‌شده باشند. در چنین موقعیت‌هایی هیچ اقدامی برای دستیابی به رشد صورت نمی‌گیرد. این نوع سازمان‌ها سرمایه‌گذاری‌های معمول و متوسط خود را در زمینه‌ی بازاریابی، تولید و خدمات ثابت نگه می‌دارند و صرفاً برای حفظ سهم خود در یک محدوده‌ی مشخص در بخش تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری می‌نمایند. اگرچه ممکن است این استراتژی منفعل به نظر رسد اما در بسیاری از شرایط خیلی منطقی

بوده و استفاده‌ی درست از وجوه سرمایه سازمان محسوب می‌شود. (جفری اس.هریسون ، کارن اچ.جان ، ۲۰۰۸، ص ۱۶ و ۱۷).

سازمان‌ها استراتژی ثبات را زمانی انتخاب می‌کنند که :

الف) همان محصول یا خدمت، بازار وظیفه‌ای را که در تعریف فعالیتش بیان شده، یا تا حدود بسیار زیادی شبیه آن را تأمین نماید.

ب) تصمیمات اصلی استراتژیک آن بر بهبود تدریجی عملکرد وظایف متمرکز باشد. استراتژی‌های ثبات با روش‌های تصمیم‌گیری آرام اجرا می‌شود و تغییرات عمده‌ای در محصولات، بازار یا وظایف داده نمی‌شود.

روش ثبات به این معنی نیست که هیچ کاری نباید انجام شود، همین‌طور به این معنی نیست که هدف‌هایی مثل افزایش سود را باید رها کرد. استراتژی ثبات را می‌توان به نحوی طراحی کرد که از طریق روش‌هایی مثل افزایش کارایی در عملیات فعلی ، سودآوری را افزایش دهد. ولی به‌هرحال معمولاً اهداف به‌اندازه‌ی زمانی که موسسه استراتژی توسعه دارد، متعالی نیستند.

۲-۱۹- دلایل انتخاب استراتژی ثبات

- سازمان در ارائه‌ی محصولات یا خدمات دارای عملکرد مطلوبی است و موفق تلقی می‌شود. مدیریت اغلب نمی‌داند که چه ترکیبی از تصمیمات موجب این موفقیت گردیده است. بنابراین روش همیشگی ادامه داده می‌شود.
- استراتژی ثبات ریسک کمتری دارد.
- مدیران عمل را بر فکر ترجیح می‌دهند. استراتژی ثبات بیشتر در سازمان‌هایی دنبال می‌شود که مدیران آن هرگز برای جستجوی راه‌های بهتر گرد هم نمی‌آیند.
- داشتن استراتژی ثبات کار همه را آسان می‌کند چون هیچ تغییری در کارهای معمولی داده نمی‌شود.

- در استراتژی ثبات، محیط نسبتاً ثابت خواهد بود یعنی فرصت‌ها و تهدیدات قابل‌ملاحظه‌ای در آن پدید نخواهد آمد (ویلیام اف. گلوک-لارنس آر. جاچ، ۱۳۹۰، ص ۴۳).

در بسیاری از موقعیت‌ها، سرمایه‌گذاری با هدف رشد، ناکارآمد و بی‌اثر خواهد بود. برای شرکتی که در یک جایگاه کوچک و خاص بازار فعالیت می‌کند، اتخاذ تصمیم استراتژی رشد جاه‌طلبانه ممکن است توجهات را به آن بخش از بازار جلب کرده و یک رقابت ناخواسته را ایجاد نماید. در عوض شرکتی ممکن است تصمیم بگیرد که پایین‌تر از رادار در پرواز باشد و بدین ترتیب با رشد کندتر به سودهای بالاتر دست یابد. به‌طور مشابه یک شرکت ممکن است در یک بازار اشباع‌شده، در حال افول یا به‌شدت بخش‌بندی شده قرار گرفته باشد، لذا هزینه‌های تلاش و اقدام برای فروش بیش از ثمرات و نتایج آن خواهد بود. این شرایط معمولاً در صنایعی با سودآوری پایین، فاقد رشد و دارای موانع خروجی بالا مشاهده می‌شود. موانع خروجی زمانی وجود دارند که مهارت‌ها و تجهیزات سرمایه‌ای موجود در سازمان، قابل کارکرد در کسب‌وکارهای دیگر نباشد. برای مثال ماشین‌آلات و تجهیزات مورد استفاده به‌وسیله‌ی شرکت‌های فولاد، تقریباً امکان استفاده دیگری ندارند. در نتیجه بسیاری از کارخانه‌های قدیمی فولاد به‌ندرت توانایی مقابله با شرکت‌های کوچک و موفق فولاد را دارند، اما با این‌وجود به‌طور کامل تعطیل نمی‌شوند چراکه در صورت تعطیلی کل سرمایه‌گذاری خود را از دست خواهند داد.

۲-۲۰- استراتژی‌های رقابتی

هر شرکتی که در یک صنعت رقابت می‌کند دارای استراتژی رقابتی خواه آشکار یا ضمنی است. ممکن است این استراتژی به‌طور آشکارا از طریق فعالیت‌های ضمنی شکل بگیرد و یا در طی فعالیت‌های بخش‌های متعدد اجرایی یک شرکت به‌طور تدریجی و ضمنی ایجاد شود.

مایکل پورتر^۱ اولین کسی بود که به‌طور خاص به مفهوم استراتژی رقابتی پرداخت. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را به‌وسیله‌ی انتشارات فری پرس به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت، باید به سلاحی مجهز شد که احتمال شکست را

^۱ Porter

به حداقل برساند. شاید گفتن چنین سخنی به زبان ساده به نظر برسد اما در عمل اجرای آن بسیار سخت است.

پورتر بر این نکته تأکید دارد که به هنگام به کارگیری استراتژی‌های رقابتی برای ارزیابی به‌وسیله‌ی شرکت‌ها واحدهای تجاری موجود و بالقوه از شیوه‌ی مبتنی بر تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت استفاده شود. مشارکت در فرصت‌ها و منابع چنین امکانی را به وجود می‌آورد که با استفاده از مزیت‌های رقابتی هزینه‌ها را کاهش داد یا محصولات و خدمات متفاوت و متمایزی تولید کرد. پورتر علاوه بر تشویق و ترغیب به مشارکت در فرصت‌ها به این نکته اشاره می‌کند که شرکت‌ها برای بهره‌مند شدن از مزیت‌های رقابتی می‌توانند مهارت‌ها را بین واحدهای تجاری مستقل مبادله نمایند. (نوری نسب، محبوبه و همکاران، ۱۳۸۸) بارنی^۱ اولین کسی بود که تعریف مفهومی قالب‌مندی از مزیت رقابتی ارائه نمود. او شرط رسیدن به مزیت رقابتی پایدار این می‌دانست که دارای استراتژی ارزشی باشد و به‌طور همزمان توسط رقبای فعلی یا بالقوه به کار گرفته نشده باشد.

سپس هافمن^۲ نیز تعریف مفهومی از مزیت رقابتی بر مبنای تعریف او ارائه داد. به نظر هافمن مزیت رقابتی پایدار، امتداد مزایای به کارگیری برخی از استراتژی‌های ایجاد ارزش منحصربه‌فرد است که به‌طور همزمان توسط رقبا به کار گرفته نمی‌شود و یا رقبا قادر به کپی کردن آن نیستند. (آذر، عادل و همکاران، ۱۳۸۹)

لیکن در دنیای امروزی و مدرن، رقابت یک عامل پویا است و فناوری‌های نوین محصولات جدید، مرزبندی‌های جدید بازار، فرآیندهای تولیدی جدید و مفاهیم جدید مدیریتی منجر به شکل‌گیری، تغییر و یا حتی از بین بردن مزیت رقابت صنعتی ملی می‌شود. امروزه استراتژی رقابتی و شاخه‌های محوری آن در مورد تحلیل صنعت، تحلیل رقبا و تعیین موقعیت استراتژیک به‌عنوان بخشی پذیرفته‌شده از فعالیت مدیریتی محسوب می‌شوند. استراتژی رقابتی ارائه‌دهنده چارچوبی غنی برای شناسایی عوامل زیربنایی رقابت در صنایع بوده است.

^۱ Barni

^۲ Hofmann

علاوه بر برنامه‌ریزی تخصیص منابع، مدیران می‌باید در مورد موضع‌گیری رقابتی کسب‌وکار خود نیز تصمیم‌گیری نمایند. استراتژی‌های رشد و استراتژی‌های رقابتی قویاً به یکدیگر مرتبط می‌باشند. تنها از طریق استراتژی‌های رقابتی موفقیت‌آمیز است که یک سازمان می‌تواند استراتژی‌های رشد اثربخش را ایجاد و تقویت نماید. رویکردهای متعددی برای استراتژی رقابتی وجود دارد، اما در همه موارد هدف اصلی ایجاد یک موضع برای سازمان است که متفاوت از رقبا بوده و برای مشتریان ارزش‌آفرین باشد.

به‌طور کلی شرکت‌ها به‌وسیله راه‌های زیر کسب مزیتی رقابتی را دنبال می‌کنند: ۱. ارائه محصولات یا خدمات ارزشمند و نیز متفاوت از رقبا به مشتریان (همچون طراحی‌های جدید، کیفیت بالاتر، ویژگی‌های منحصربه‌فرد) ۲. ارائه محصولات یا خدمات استاندارد که با هزینه‌های پایین‌تر تولید می‌شوند و معمولاً با قیمت ارزان نیز به بازار عرضه می‌گردند. ۳. تلفیقی از دو رویکرد قبل و شکل‌دهی یک استراتژی رقابتی ترکیبی که «بهترین هزینه» نامیده می‌شود. همان‌گونه در قسمت مربوط به استراتژی‌های رشد اشاره شد، برخی شرکت‌ها همچون جنرال موتورز در بخش‌های بسیار وسیعی از بازار فعالیت می‌کنند، درحالی‌که شرکت‌های دیگری همچون پورشه^۱، تنها بر یک بخش خاص از بازار متمرکز می‌شوند. در هر صورت چه استراتژی رقابتی برای یک بخش محدود از بازار باشد (جایگاه ویژه یا تمرکز) و یا برای همه‌ی بخش‌های بازار به کار گرفته شود، هدف اصلی، ارائه‌ی محصولاتی متمایز یا ارائه محصولاتی با هزینه‌ی پایین و یا ترکیبی از این دو رویکرد است. در واقع هدف، ارائه محصولات یا خدمات موردنیاز مشتریان به شیوه‌ای است که رقبا قادر به انجام آن نمی‌باشند. بدین ترتیب ارائه ارزش بالاتر به مشتریان مدنظر است. در اینجا انواع استراتژی‌های رقابتی، تمایز، رهبری هزینه پایین و بهترین هزینه به‌صورت مشروح مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

^۱ -Porsche

۲-۲۰-۱- استراتژی تمایز

در استراتژی‌های تمایز، تأکید بر «ایجاد ارزش از طریق منحصربه‌فرد بودن» است. راه‌های مختلفی برای ایجاد تمایز وجود دارد که در زیر به چهار مورد از آن‌ها اشاره می‌کنیم.

^۱ Porsche

- طرح یا تصویر علامت تجاری: نظیر شرکت فیلد کرس^۱ که در صدر شرکت‌های تولیدکننده‌ی حوله و ملحفه است یا مرسدس^۲ در صنعت اتومبیل و کولمن^۳ در زمینه‌ی تولید تجهیزات اردو تفریحی
- خصوصیات ویژگی‌های ظاهری: نظیر شرکت جن ایر^۴ در زمینه‌ی تولید دستگاه‌های تنظیم الکتریکی
- خدمات مشتری: نظیر کراون کورک اند سیل^۵ در زمینه‌ی تولید قوطی‌های فلزی
- شبکه‌های توزیع و فروش: شرکت کاتر پیلار^۶ در زمینه‌ی تولید تجهیزات ساختمانی (نوری نسب، محبوبه و همکاران، ۱۳۸۸)

شرکت‌هایی که استراتژی تمایز را دنبال می‌کنند، نمی‌توانند وضعیت هزینه‌های خود را نادیده بگیرند، زمانی که هزینه‌ها در مقایسه با رقبا بالاتر می‌رود، شرکت ممکن است قادر نباشد به اندازه کافی هزینه‌های اضافی خود را از طریق تعیین قیمت‌های بالاتر جبران نماید. بنابراین شرکت‌هایی با استراتژی تمایز، می‌باید هزینه‌های خود در کل زنجیره ارزش کنترل و مدیریت کنند. این امر به ویژه در حوزه‌هایی که مستقیماً به منابع ایجاد تمایز ارتباطی ندارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. تنها راه مطلوبیت یک استراتژی تمایز وجود خریدارانی است که حاضرند به خاطر منحصربه‌فرد بودن محصول یا خدمات، قیمت بالاتری را پرداخت کنند و یا آن را بر محصولات شرکت‌های دیگر ترجیح دهند.

منحصربه‌فرد بودن می‌تواند به واسطه نوآوری‌های محصول، کیفیت برتر و یا خدمات برتر حاصل شود. با این حال برای موفقیت یک استراتژی تمایز مشتریان می‌باید نسبت به هزینه‌هایی که شرکت متحمل می‌شود، قیمت‌های بالاتری را برای منحصربه‌فرد بودن محصول یا خدمت پرداخت کنند. شرکت اپل مثال آشکار شرکتی است که استراتژی تمایز را دنبال می‌کند. این شرکت محصولات و خدمات جدیدی را در زمینه‌ی کامپیوتر (ای مک^۷ و غیره)، دستگاه‌های پخش موسیقی (آی‌پاد^۸،

^۱ Fild crest

^۲ Mrcedes

^۳ Coleman

^۴ Jen-Air

^۵ Crown Cork & Seal

^۶ Caterpillar Tractor

^۷ Imac

^۸ Ipod

نانو^۱ و عرضه موسیقی به صورت آنلاین (آی تونز^۲) روانه بازار می نماید. این شرکت همواره توانایی خود را برای توسعه محصولات و خدمات جدید نشان داده است. شرکت بی ام دبلیو^۳ با سبک و عملکرد خود، شرکت استار باکس به واسطه توانایی ایجاد یک تجربه منحصر به فرد از رستوران برای مشتریان، و شرکت تری ام^۴ از طریق جریان همیشگی محصولات جدید و نوآور، نمونه های دیگر از شرکت هایی هستند که دارای استراتژی تمایز می باشند. در نتیجه ریسک های اصلی مرتبط با استراتژی تمایز بر تفاوت بین هزینه های اضافی و قیمت بالاتر متمرکز است. یک ریسک این است که مشتریان به دلیل قیمت بسیار بالا از برخی ویژگی ها، خدمات، یا تصویر منحصر به فرد آن محصول بگذرند.

ریسک دیگر آن است که مشتریان ویژگی محصول را به عنوان عامل ایجاد تمایز تلقی نکنند. برای مثال یک مشتری ممکن است تا جایی با محصول آشنا باشد که تصویر نام تجاری برای او اهمیت چندانی نداشته باشد.

اگر یک شرکت در متمایزسازی محصولات و خدمات خود موفق عمل کند به سرعت هدف تلاش ها و اقدامات تقلیدی رقبا قرار می گیرد. هنگامی که رقبا اقدام به تقلید و کپی برداری می کنند، ویژگی های منحصر به فرد قبلی، عادی می شوند و دیگر نمی توانند مبنایی برای ادعای تمایز محسوب گردند.

رقابت در یک صنعت، پایداری بلندمدت یک مزیت رقابتی حاصل از ابتکار و نوآوری را با مشکل روبه رو می سازد. برای مثال رقبا قادر هستند ۷۰ درصد از اطلاعات دقیق کل محصولات جدید را ظرف مدت یک سال پس از توسعه آنها به دست آورند. بنابراین باقی ماندن در رأس رقابت برای توسعه محصول نیازمند نوآوری و ابتکار دائم است. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

استراتژی توسعه محصول نمونه ای است که شرکت از استراتژی متمایز ساختن بهره می گیرد. برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی تمایز، واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی کاملاً باهم هماهنگ باشند و در راستای استراتژی گام بردارند (فرد، آر. دیوید، ۲۰۰۷)

^۱ Nano

^۲ iTunes

^۳ BMW

^۴ ۳m

۲-۲۰-۲- استراتژی رهبری هزینه

این استراتژی در سال‌های دهه‌ی ۱۹۷۰ به واسطه‌ی عمومی شدن مفهوم منحنی تجربه به‌طور فزاینده‌ای متداول شده بود. این استراتژی شیوه‌ای مناسب برای دستیابی به پیش رو بودن کلی در هزینه، از طریق راهکارهای عملکردی گوناگونی است که برای رسیدن به این هدف طراحی شده‌اند. هزینه‌ی پایین شرکت در مقایسه با رقبای فاکتوری است که باید در کل استراتژی محور قرار گیرد، گرچه نمی‌توان کیفیت، خدمات و دیگر حوزه‌ها را نادیده گرفت. قرار گرفتن در یک موقعیت کم‌هزینه باعث می‌شود که علی‌رغم عوامل رقابتی نیرومند، درآمد سازمان در درون صنعت بالاتر از حد میانگین باشد. هزینه‌ی پایین به این معناست که سازمان هنوز می‌تواند بعد از آنکه رقبایش سود را صرف رقابت کرده‌اند، از درآمد برخوردار باشد و سود کسب کند. (نوری نسب، محبوبه و همکاران، ۱۳۸۸)

انتخاب استراتژی رهبری هزینه به عوامل زیر بستگی دارد. یعنی در صورت وجود این فاکتورها مدیران می‌توانند از این استراتژی استفاده کنند.

- مشتریان در بازار نسبت به قیمت حساسیت ویژه‌ای دارند.
- مشتریان نسبت به نام‌های تجاری بی‌تفاوت هستند.
- وجود تعداد زیاد خریداران با توان بالقوه‌ی چانه زدن (فرد، آر. دیوید، ۲۰۰۷).

شرکت‌هایی که استراتژی رهبری هزینه را دنبال می‌کنند، سعی دارند عرضه‌کنندگان کالا و خدمات با پایین‌ترین قیمت باشند. مک دونالدز^۱ و پاناسونیک^۲ از جمله شرکت‌هایی هستند که استراتژی رهبری هزینه را دنبال می‌کنند.

به‌طور کلی، استراتژی رهبری هزینه‌ی پایین این امکان را به شرکت می‌دهد که بدون متضرر شدن، قیمت‌های خود را در جریان رقابت پایین بیاورند. هنگامی که تقاضا برای محصولات بیش از عرضه‌ی موجود در صنعت باشد، یک رهبر هزینه می‌تواند محصولات خود را بر اساس میانگین صنعت قیمت‌گذاری کرده و نسبت به رقبای سودآوری بیشتر برخوردار گردد. زمانی که عرضه بالا می‌رود،

^۱ Mcdonald's

^۲ Panasonic

شرکت برای جذب مشتریان، قیمت‌های خود را پایین می‌آورند و لذا تا حدودی متضرر می‌شوند، اما رهبری هزینه قادر خواهد بود با یک سودآوری هرچند کوچک مسیر خود را دنبال نماید.

خطرات و ریسک‌های متعددی با استراتژی رهبری هزینه همراه است. نخست، شرکت‌هایی که رهبری هزینه را دنبال می‌کنند ممکن است به علت توجه صرف به کاهش هزینه‌ها، موفق به شناخت محصولات موردنیاز مشتریان یا تغییرات بازار نشوند. ثانیاً شرکت‌ها انجام سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در ماشین‌آلات تجهیزات را تنها به دلیل پیشرفت‌های فناوری رقبا می‌پذیرند. این سرمایه‌گذاری‌های عظیم، آن‌ها را نسبت به انطباق با تغییراتی که با فناوری‌های آن‌ها سازگار نیست، بی‌میل می‌سازد. نهایتاً تلاش برای کاهش هزینه‌ها ممکن است با نادیده گرفتن اهمیت عناصری چون ایمنی، کیفیت و خدمات به بیراهه برود. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

۲-۲۰-۳- بهترین هزینه

بسیاری از شرکت‌ها همزمان دو استراتژی رهبری هزینه و تمایز را به صورت موفقیت‌آمیزی به کار می‌گیرند.

چنانچه در برخی شرایط این دو استراتژی موجب برخورد دیدگاه‌های مدیران با یکدیگر شود، یکی به نفع دیگری کنار گذاشته می‌شود. به‌واقع در اغلب سازمان‌ها، بخش بازاریابی و فروش و یا بخش‌های دیگری که با مشتری رابطه نزدیکی دارند از استراتژی تمایز حمایت می‌کنند، درعین حال بخش‌های تولید و مالی، سرمایه‌گذاری در کاهش هزینه و سطوح بالای استفاده از ظرفیت را دنبال می‌کنند. بدون اتخاذ یک استراتژی پوششی، گروه‌های مختلف سازمان که اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند، موجب تعارض و کاستی در اجرای برنامه‌ها و سیاست‌ها خواهند شد.

بااین‌وجود در بازارهای رقابتی امروز، برخی از موفق‌ترین سازمان‌ها در جهان ترکیبی از هر دو استراتژی رهبری هزینه پایین و تمایز را به‌گونه‌ای اثربخش به کار می‌گیرند. همان‌طور که شرکت تویوتا مدعی است و بررسی‌ها نیز تأیید می‌کند، بالاترین سطوح کیفیت و اطمینان محصول می‌تواند مکملی برای رهبری هزینه‌ی پایین باشد.

سرمایه‌گذاری‌های فناوری اغلب به شرکت‌ها اجازه می‌دهند که هزینه‌های خود را پایین آورند و در مقابل عملکرد ویژگی‌هایی که موجب تمایز محصولات و خدمات شرکت می‌شوند را بهبود دهند.

خدمات بانکداری اینترنتی، کارت‌های اعتباری و دستگاه‌های خودپرداز، دسترسی و استفاده از خدمات تحویل‌داری را بهبود داده و در مقابل هزینه‌های نیروی کار مستقیم را پایین آورده است. یک وب‌سایت قوی و مجهز می‌تواند با هزینه کمتر، اطلاعات مشروح‌تر و قابل‌دسترس‌تری را در مقایسه با پرسنل‌های خدماتی به مشتریان عرضه کند. با گذشت زمان، درآمدها و سودهای حاصل از پیگیری موفقیت‌آمیز یک استراتژی (همچون هزینه پایین) به شرکت امکان سرمایه‌گذاری در استراتژی‌های دیگر همچون رویکرد تمایز را نیز می‌دهد. در نتیجه، این استراتژی که بهترین هزینه نامیده می‌شود، بیانگر برقراری یک رابطه معقول بین رویکردهای هزینه پایین و تمایز است. برای مثال وال مارت^۱ یک شرکت موفق در ارائه خدمات باکیفیت به مشتریان است که دارای پایین‌ترین ساختار هزینه در صنعت نیز است. بخش کلیدی استراتژی وال مارت، یک سیستم توزیع پیشرفته است که امکان تحویل سریع و کارآمد محصولات به مشتریان را فراهم می‌سازد.

اکنون برخی از دانشمندان حوزه استراتژی استدلال می‌کنند که ترکیبی از استراتژی‌های هزینه پایین و تمایز برای ایجاد یک مزیت رقابتی پایدار ضروری است. «تأثیر مستقیم استراتژی تمایز هزینه‌های واحد را افزایش خواهد داد، اما چنانچه با افزایش حجم واحدها، هزینه‌ها پایین بیاید تأثیر بلندمدت آن ممکن است کاهش هزینه‌های واحد را به همراه داشته باشد». به جای در نظر گرفتن استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه پایین در دو طرف یک طیف، بهتر است که هر دوی آن‌ها را به عنوان یک مبنای کاری مشترک مورد توجه قرار دهیم که می‌باید در طول زمان به عنوان بخش تکراری و مستمر فرایند مدیریت استراتژیک تقویت و بهبود یابند. یک استراتژی تمایز که به صورت موفقیت‌آمیزی به کار گرفته شده است، محصولات را برای بازار جذاب‌تر ساخته و لذا حجم تولید و فروش افزایش می‌یابد. (کارن اچ، جان جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

۲-۲۱- وابستگی متقابل بین استراتژی‌های رشد و استراتژی‌های رقابتی

زمانی که شرکت‌ها استراتژی رشد را دنبال می‌کنند، وارد بخش‌های جدید بازار می‌شوند و درمی‌یابند که برای تناسب با مشخصه‌های این بخش باید استراتژی‌های رقابتی خود را تغییر دهند. برای مثال یک شرکت تولیدکننده بستنی که از طریق فروشگاه‌های خود اقدام به فروش بستنی

^۱ Walmart

می‌کند، هنگام تصمیم‌گیری برای فروش بستنی به سوپرمارکت‌ها باید شیوه‌ی کسب‌وکار خود را به‌طور عمده تغییر دهد. عواملی همچون تولید، بسته‌بندی، توزیع و بازاریابی در این بخش جدید از بازار بسیار متفاوت خواهند بود. به‌طور مثال اگر شرکتی بخواهد کسب‌وکار خود را در کشوری که مناطق گوناگون دارد گسترش دهد و مثلاً کسب‌وکار خود را از منطقه‌ی شرق آن کشور به منطقه‌ی غربش توسعه دهد، باید در مورد تشابه محصولات، مکان تولید، فعالیت‌های بازاریابی و بسیاری از موارد دیگر در این دو بخش تصمیم‌گیری نماید.

استراتژی رشد، موضوعات اصلی را مطرح می‌سازد که پاسخ به آن‌ها را، اولویت‌های استراتژی رقابتی را تعیین می‌نماید. برای شرکت‌هایی که به دنبال توسعه‌ی خود در سطح بین‌المللی هستند این موضوعات اهمیت بسیار بیشتری پیدا می‌کند. در ادامه به بررسی انواع استراتژی در سطح بین‌المللی برای سازمان‌های تولیدی یا خدماتی می‌پردازیم.

۲-۲۲- استراتژی‌ها در یک محیط بین‌المللی

شرکت‌ها قبل از توسعه و گسترش استراتژی‌های رقابتی خود به دیگر کشورها باید آن را در محیط داخلی خود بسط و توسعه دهند. زمانی که این رویکردها در محیط داخلی کشور تثبیت و تأیید شدند، آنگاه شرکت می‌تواند استراتژی محوری خود را برای یک محیط بین‌الملل خاص اتخاذ نماید. پس از آنکه شرکت در محیط‌های بین‌المللی مختلف موفق ظاهر شد، می‌تواند به دنبال یکپارچه‌سازی استراتژی‌های خود در میان این کشورها باشد. درواقع این امر به‌منظور حداکثرسازی کارایی از طریق صرفه‌جویی به مقیاس و در دسترس قرار دادن منابع و دانش در این محیط‌ها صورت می‌گیرد (کارن اچ، جان، جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸).

استراتژی‌های بین‌المللی یکی از مهم‌ترین دلایل مزیت‌های فن شناختی در کشورهای دیگر است. همچنین در بسیاری از موقعیت‌ها، توسعه چندملیتی به‌عنوان یک سلاح رقابتی قابل استفاده است. نفوذ مستقیم به بازارهای خارجی، گردش وجوه حیاتی عملیات محلی رقیب خارجی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ثمره فرصت‌های ازدست‌رفته، درآمد کاهش‌یافته و تولید محدود می‌تواند توانایی رقبا برای نفوذ به بازارهای داخلی را کم کند.

۲-۲۳- دلایل و ضرورت‌های داشتن استراتژی بین‌المللی

- بازارهای بین‌الملل فرصت‌های جدید بالقوه‌ای را به وجود می‌آورند .
- گسترش بازارهای جدید چرخه عمر محصول را زیاد می‌کند .
- منابع موردنیاز به دست می‌آیند .
- تقاضای بالقوه بیشتری برای محصول به وجود می‌آید .

چرخه عمر محصول در بازارهای بین‌المللی به این گونه زیاد می‌شود که شرکت نوآوری‌های خود را در بازار داخلی معرفی می‌کند سپس تقاضای محصول زیاد می‌شود و شرکت صادر می‌کند بعد از آن رقیبان خارجی تولید را شروع می‌کنند و این امر باعث می‌شود که شرکت تولید در خارج از کشور را شروع کند و این چرخه نهایتاً منجر به این می‌شود که تولید استاندارد می‌شود و در کشورهایی با هزینه کمتر جای خود را پیدا می‌کند (وردی نژاد، فریدون، ۱۳۸۹).

۲-۲۴- تاکتیک‌های توسعه در سطح بین‌المللی

هنگامی که شرکت‌ها فرصت‌های جهانی را دنبال می‌کنند می‌توانند چندین تاکتیک توسعه را بکار گیرند. در اینجا به برخی از متداول‌ترین تاکتیک‌های توسعه می‌پردازیم.

الف) صادرات: انتقال کالاها به کشورهای دیگر به منظور فروش از طریق عمده‌فروشان یا یک شرکت خارجی

ب) اعطای جواز: فروش حق تولید یا فروش نام تجاری محصول در یک بازار خارجی

ج) اعطای حق امتیاز : این تاکتیک تا حدودی شبیه به استراتژی اعطای جواز است. در اینجا یک شرکت خارجی حق قانونی استفاده از نام و روش‌های عملیاتی یک شرکت دیگر را برای خود خریداری می‌کند. روش اعطای امتیاز تولید محصول‌های دیگر، نوعی مشارکت در بازار بین‌المللی تلقی می‌شود، (اغلب شرکت‌های چندملیتی). در این حالت، مؤسسه ریسک کمتری را پذیرفته و با توجه

به نوع قرارداد، اجازه می‌دهد شرکت خارجی از مارک تجارتي و اسرار توليدش بهره گرفته و علاوه بر آن، خدمات تخصصی خود را نیز در اختیار او قرار می‌دهد. (هلالي، علی اصغر، ۱۳۹۳)

د) سرمایه‌گذاری مشترک (مشارکت خاص): تنظیم توافق‌نامه بین دو یا چند شرکت به منظور کسب اهداف تجاری مشترک در کشورهای خارجی

ه) سرمایه‌گذاری مستقیم: ایجاد شرکت تابعه (شعبه‌ای از شرکت) در کشورهای خارجی

برخی سازمان‌ها این تاکتیک‌ها را به روش‌های دلخواه با یکدیگر ترکیب می‌کنند. برای مثال کارخانه‌های آبجوسازی مالمسون^۱ که یک مشارکت خاص بین شرکت‌های تورنتو مالمسون^۲ و گروه آبجوسازی فوستر^۳ در استرالیا محسوب می‌شود، با دادن جواز تولید به شرکت میلر^۴ زمینه‌ی فعالیت‌های خود به اروپا را نیز توسعه داده است. از مهم‌ترین معیارهایی که هنگام تصمیم‌گیری برای رشد در سطح بین‌المللی مورد توجه است، می‌توان به هزینه‌ی ریسک مالی، توان سودآوری و کنترل اشاره کرد. در واقع هر چه به سمت تاکتیک‌های پایینی رشد بین‌المللی حرکت کنیم (از صادرات به سرمایه‌گذاری مستقیم)، هزینه‌ها و ریسک مالی شرکت افزایش می‌یابد و در مقابل توان سودآوری و امکان کنترل آن نیز بیشتر می‌شود. در یک نگاه کلی، این تاکتیک‌ها و شیوه‌ها نمایانگر مقایسه و مصالحه بین هزینه و ریسک مالی از یک طرف، و سودآوری و کنترل از طرف دیگر است. البته این تعمیم بسیار کلی است. (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

۲-۲۵- استراتژی‌های سطح کسب‌وکار در بازارهای بین‌المللی

شرکت‌هایی که در بازارهای بین‌المللی چندگانه فعالیت می‌کنند، از مزیت‌هایی برای دنبال کردن استراتژی‌های سطح کسب‌وکار خود برخوردار می‌باشند. برای مثال شرکتی که در راستای رهبری هزینه به دنبال بهبود موقعیت رقابتی خود است، ممکن است مواد و قطعات ارزان‌تری را از تأمین‌کنندگان بین‌المللی خریداری نماید، به منظور مونتاژ یا تولید کم‌هزینه‌تر محصولات خود با

^۱ Malson

^۲ Toronto malson

^۳ Foster

^۴ Miller

شرکت‌های بین‌المللی قراردادهای فرعی منعقد کند و یا محصولات نهایی شرکت‌های خارجی را خریداری کرده و پس از برند گذاری، آن‌ها را در کشورها مجدد به فروش برساند. در کنار این مزیت‌ها، شرکت‌ها ممکن است بازارهای بین‌المللی را به‌عنوان راهی برای افزایش حجم تولید و فروش خود و به تبع آن کسب مزایای با حجم و مقیاس مورد توجه قرار دهند. نهایتاً برخی شرکت‌ها نیز می‌توانند به منظور دسترسی به دانش یا فناوری‌های کاهنده‌ی هزینه، شکلی از اتحادهای استراتژیک یا سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های بین‌المللی را انتخاب نمایند.

۲۶-۲- عوامل مؤثر بر اتخاذ استراتژی‌های کسب‌وکار بین‌المللی

چهار عامل وجود دارند که در صورتی که شرکت با این شرایط روبه‌رو باشد اتخاذ استراتژی بین‌المللی و جهانی معقولانه‌ترین انتخاب محسوب می‌شود.

- وجود بازار جهانی برای یک محصول یا خدمت
- وجود کارایی‌های اقتصادی مرتبط با یک استراتژی جهانی
- عدم وجود محدودیت خارجی همچون مقررات دولتی که از به‌کارگیری استراتژی جهانی ممانعت می‌کند.
- نهایتاً هیچ‌گونه محدودیت داخلی دیگر وجود نداشته باشد.

۲۷-۲- بررسی مزایا و معایب استراتژی‌های کسب‌وکار بین‌المللی

اگر استراتژی‌های بین‌المللی به‌خوبی مدیریت شوند، می‌توانند موضع‌گیری رقابتی شرکت در اجرای استراتژی تمایز کمک کنند. برخی از گزینه‌ها به این ترتیب می‌باشند.

- کسب جواز فناوریانه نوین از کشورهای خارجی
- توزیع محصولات بسیار مرغوب و باکیفیت وارداتی در بازار داخلی کشور
- توسعه‌ی یک نام تجاری بین‌المللی برای محصول داخلی به‌واسطه‌ی فروش آن در بازارهای طراز اول خارجی
- افزایش اندازه بازار: سهم شرکت در بازار زیاد می‌شود. بازارهای داخلی ممکن است ظرفیت کافی برای پیش‌تیبانی از امکانات تولید نداشته باشند.

- بازگشت سرمایه : پروژه‌هایی با سرمایه هنگفت ممکن است به یک بازار جهانی نیاز داشته باشند تا این هزینه‌ها منطقی و به صرفه باشند .
- صرفه‌جویی در تولید انبوه یا یادگیری : هرچه اندازه بازار فروش ما بیشتر شود، به صرفه‌جویی در تولید و در فروش کمک می‌کند.
- می‌تواند به دلیل یک قیمت فروش ثابت، هزینه را پایین بیاورد.
- می‌تواند سود را به ازای هر واحد کالا بالا ببرد (وردی نژاد، ۱۳۸۹).

یکی از موضوعات کلیدی که مدیران در زمان اتخاذ استراتژی‌های بین‌المللی با آن مواجه می‌شوند، تعیین حدود و میزان سفارش سازی محصولات برای مطابقت با تقاضای منحصربه‌فرد هر مشتری است. چنانچه مشتریان در کشورها و مناطق جهان نیازهای مختلفی داشته باشند و یا رفتار خرید آن‌ها به شیوه‌های متفاوتی صورت گیرد، تولید محصولات و خدمات برای تأمین نیازهای خاص و متفاوت معقول و منطقی است. این رویکرد که رویکرد چندگانه محلی نامیده می‌شود، شامل ارائه محصولات و خدمات سفارشی در بخش‌های مجزای بازار و نیز انجام طراحی، تولید و فعالیت‌های بازاریابی به صورت کشور به کشور یا منطقه به منطقه است. بیشتر محصولات غذایی، مبل‌مان و برخی لوازم خانگی بر این اساس عرضه می‌شوند. از طرف دیگر، برخی محصولات به بازارهای جهانی تمایل دارند، به این معنا که یک طرح محصول می‌تواند در سراسر دنیا به شیوه‌ی یکسان عرضه و فروخته شود. این رویکرد جهانی عمدتاً برای محصولاتی چون فولاد، فرآورده‌های اصلی، کامپیوترهای شخصی، کفش‌های ورزشی و برخی از اتومبیل‌های مدرن به کار گرفته می‌شود.

برای نمونه باوش ولومب^۱، طرح‌های مختلفی از محصول را در هر منطقه از جهان دنبال نمودند و لذا از یک استراتژی با رویکرد چندگانه‌ی محلی به‌خوبی بهره گرفتند.

«جهانی فکر کن و محلی عمل کن»، کلید موفقیت جهانی باوش ولامب محسوب می‌شود. آن‌ها به مدیران هر منطقه اجازه می‌دهند که خود تصمیم‌گیری نمایند. این استراتژی در بخش تولید عینک ری بن^۲ به کار گرفته شده است. در اروپا عینک‌های ری بن روشن‌تر، براق‌تر و گران‌قیمت‌تر از آمریکا است. در آسیا برای اینکه عینک با صورت آسیایی‌ها تناسب داشته باشد، دوباره طراحی می‌شود.

^۱ Bausch & Lomb

^۲ Ray-Ban

فروش شرکت در آسیا افزایش یافته است و این استراتژی ثمربخش بوده است. ری بن ۴۰ درصد از سهم بازار عینک دنیا را به واسطه‌ی محصولات باکیفیت و ممتاز خود در اختیار گرفته است.

شرکت کومینز^۱ در رابطه با فعالیت‌های خود در چین و هند، از یک استراتژی چندگانه محلی بهره می‌گیرد. کومینز بخش تحقیق و توسعه خود را در هر کشور دایر می‌سازد. شرکت‌هایی که در تولید و بازاریابی محصولات به او کمک می‌نمایند را شناسایی کرده و قراردادهای موافقت‌نامه‌های تأمین داخلی را منعقد می‌کند. استراتژی‌های چندگانه‌ی محلی به صورت مستقیم از تئوری ذی‌نفع برداشته می‌شود، زیرا در این دیدگاه بر تأمین نیازهای مشتریان مختلف تأکید می‌شود. با وجود این سفارش سازی (انطباق محصولات) هزینه‌های بیشتری را نسبت به منافع حاصل از تعیین قیمت‌های بالاتر، برای محصول ایجاد می‌کند.

برخی از سازمان‌ها در حال حاضر یک رویکرد انتخابی یا ترکیبی را دنبال می‌کنند. در این رویکرد، کارایی‌های استراتژی جهانی با پاسخگویی و سایر منافع استراتژی چندگانه محلی ترکیب و ادغام می‌شوند. برای مثال شرکت هوندا یک استراتژی ترکیبی فراملیتی را دنبال می‌کند که تحت عنوان استراتژی « جهانی - محلی » شناخته می‌شود. شرکت در ظرف یک سال، سه کارخانه تولید موتورسیکلت در هند، کارخانه تولید اتومبیل در انگلیس و یک کارخانه ساخت اتومبیل در ایالات آلابامی آمریکا تأسیس نمود. اگرچه شرکت بر صرفه‌جویی در مقیاس و تولید با هزینه‌ی پایین تأکید دارد، اما این اقدامات در جهت خدمت‌رسانی بهتر به بازارهای محلی صورت گرفته‌اند.

مثال دیگر در این رابطه شرکت نستله^۲ است. نستله یک شرکت پیشرو در تولید صدها محصول جهانی از جمله کنسرو مواد غذایی، آب‌معدنی، قهوه، غذای حیوانات، لبنیات، ماکارونی، شکلات و بسیاری از محصولات دیگر به شمار می‌آید.

شرکت نستله در بزرگ‌ترین کارخانه تولید کیت کت^۳ واقع در انگلیس، حدود ۱۱ میلیون دلار برای خرید ربات‌های خط تولید هزینه نمود، ۱/۶ میلیون دلار را صرف نصب ماشین‌های جدید بسته‌بندی کرد و تعداد کارکنان خود را از ۶۰ هزار نفر به ۲۸ هزار نفر کاهش داد. در سال ۱۹۹۸ تولید یک تن

^۱ Cummins

^۲ Nestle

^۳ Kit Kat

شکلات حدود ۳۸ ساعت کاری زمان می‌برد، اما این تعداد در سال ۲۰۰۳ به ۲۳ ساعت کاهش یافت و این به معنی یک رشد ۴۰ درصدی بود. جالب توجه اینکه فرمول ساخت کیت کت برای هر منطقه از دنیا متفاوت است، گاهی اوقات درشت‌تر گاهی شیرین‌تر و کوچک‌تر و گاهی نیز با طعم میوه. در کارخانه‌های کیت کت، هر محصول هر محصول تنها پس از انجام تحقیقات بازاریابی گسترده و بررسی ذائقه‌های افراد تولید می‌شود (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸).

۲۸-۲- تغییرات استراتژی در طول زمان

چرخه عمر صنعت نشان می‌دهد که چگونه حجم فروش گروهی از محصولات یا کل صنعت در طول حیات آن تغییر می‌کند. برای مدیرانی که درگیر تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌ها هستند، درک تغییرات استراتژی وضعیت رقابتی که اغلب همراه مراحل مختلف چرخه‌ی عمر است، مفید و ضروری به نظر می‌رسد. در طول ۳۰ سال گذشته صنایع کاملاً جدیدی از جمله کامپیوترهای شخصی و خرده‌فروشی‌های اینترنتی ظهور یافته‌اند. در کل، شکل‌گیری صنایع، نتیجه‌ی یک نوآوری یا یک نیاز اجتماعی جدید محسوب می‌شود. توانایی یک سازمان برای شناسایی و درک چرخه‌ی عمر صنعت و محصول می‌تواند به تعیین تقاضا و تدوین استراتژی‌های سازمان کمک نماید. در طول مرحله‌ی شکل‌گیری یا معرفی یک صنعت، درواقع محصول یا خدمت جدیدی که هنوز برای افراد ناشناخته است معرفی می‌گردد. در این مرحله، محصولات باقیمت‌های بالا عرضه‌شده و تنها برای گروه خاصی از مشتریان جذاب است. در طول مرحله‌ی رشد، مشتریان بیشتری شروع به خرید محصول یا خدمت می‌کنند. افزایش در میزان تقاضا، رقبای جدیدی را جذب صنعت می‌کند. پس از یک دوره‌ی طولانی از زمان نهایتاً رشد فروش یکنواخت می‌شود و صنعت وارد مرحله بلوغ چرخه‌ی عمر خود می‌گردد. این کندی رشد ممکن است به رکود منتهی شود و لذا رقبای کم‌تری در صنعت باقی می‌مانند. به‌طور سنتی چرخه‌ی عمر محصول با مرحله‌ی افول خاتمه می‌یابد. با این وجود چنانچه محصول تبدیل به یک فرآورده‌ی اصلی شود، بدین معناست که در بسیاری از محصولات دیگر مورد استفاده قرار گیرد و یا تبدیل به بخش اساسی زندگی برخی از مصرف‌کنندگان شود، در آن صورت تقاضا شکل‌های دیگری به خود می‌گیرد.

۲-۲۸-۱- مرحله‌ی معرفی

درحالی‌که صنعت تکامل می‌یابد، استراتژی شرکت‌ها نیز همگام با آن تغییر می‌کند. در طول مرحله‌ی معرفی همانطور که تقاضا برای نوع جدیدی از محصول به آرامی در حال شکل‌گیری است، سازمان‌هایی که در ابتدا وارد آن صنعت شده‌اند صرفاً به دنبال بقای خود می‌باشند. به عبارتی تولید محصول با هزینه‌هایی که تا حد امکان پایین و فروش آن‌ها به قیمت‌های بالا به منظور حفظ عملکرد ورود به مرحله‌ی بعدی در کانون توجهات سازمان قرار دارد. در این مرحله محیط رقابتی بسیار متلاطم است. معمولاً نیازهای مشتری به‌خوبی درک نشده است و شرکت‌های جدید با ویرایش‌های متفاوتی از محصول وارد صنعت می‌شوند. در طول این مرحله، برخی سازمان‌ها باید برای رشد کسب‌وکارهای خود سرمایه‌گذاری‌های بیشتری را انجام دهند که این امر می‌تواند مشکلات مالی مختلفی را به همراه داشته باشد

در طول مرحله‌ی معرفی تقاضا به تدریج شکل می‌گیرد و مصرف‌کنندگان، محصول و نیاز خود به آن را درک می‌کنند. به‌طور مثال در نخستین مرحله‌ی ظهور صنعت کامپیوترهای شخصی، اغلب مشتریان افراد خوش‌ذوقی را بودند که برای برنامه‌ریزی کارهای خود از کامپیوتر بهره می‌گرفتند. با گذشت زمان و پس از تلاش‌های گسترده‌ای که شرکت‌های کامپیوتری برای توسعه‌ی محصول و بازار صورت دادند، مشتریان جدیدی برای استفاده‌های دیگر از کامپیوتر معرفی شدند. در طول مرحله‌ی معرفی، بیشتر مشتریان، کامپیوترها را در خانه مورد استفاده قرار می‌دادند. همچنین در مرحله‌ی معرفی، شرکت‌ها تلاش می‌کنند تا حد امکان محصول باکیفیتی تولید کرده تا بدین ترتیب بتوانند شهرت خوبی در بازار به دست آورند. در اینجا عمده‌تأکید بر فعالیت‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی است. گاهی اوقات تولیدکنندگان اولیه از مزیت پیش‌گام بودن برخوردار می‌شوند. این امر علاوه بر کسب تجربه و شهرت می‌تواند کانال‌های توزیع انحصاری و حق امتیازها را نیز به همراه داشته باشد. در حقیقت گاهی محصولات با مبتکران و نوآوران آن‌ها پیوند می‌خورند. پوشش‌های سقفی لینولیم^۱ و دستگاه‌های زیراکس مثال‌هایی از این دست می‌باشند.

چنانچه رقبا در برآورد ساختن نیازهای مشتری به‌خوبی عمل کنند، تقاضا به‌صورت قابل‌توجهی اوج می‌گیرد و صنعت وارد مرحله‌ی رشد خود می‌شود. در رابطه با کامپیوترهای شخصی، مرحله‌ی

^۱ Linoleum

رشد صنعت به واسطه‌ی معرفی نخستین برنامه‌ی صفحه گسترده به نام ویزیکالک^۱ و نیز ورود شرکت آی بی ام به بازار سرعت بیشتری یافت. هر دو رویداد، زمینه‌ی استفاده از کامپیوترهای شخصی در اداره‌ها را فراهم ساخت و در نتیجه روند رشد افزایش یافت. در طول مرحله‌ی رشد، رقبای جدید وارد بازار می‌شوند و به دلیل رشد بسیار تقاضا، فرصت‌های بازار عمده‌تاً برای هر شرکتی وجود دارد. شرکت‌ها می‌توانند روی طراحی محصولات و برطرف ساختن نیازهای مشتری متمرکز شوند و از رقابت مستقیم و رو درو اجتناب نمایند.

۲-۲۸-۲- مرحله‌ی رشد

در مرحله‌ی رشد همچنان که تقاضا رو به گسترش است و تعداد رقبا افزایش می‌یابد، شرکت‌های موجود ممکن است اقدام به ایجاد موانع ورودی متعدد نمایند. در این راستا شرکت‌ها با استفاده از حداکثر ظرفیت، فناوری پیشرفته و صرفه‌جویی به مقیاس سعی می‌کنند از مزایای هزینه بهره‌مند شوند، قراردادهای انحصاری با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان منعقد کنند و به واسطه‌ی تبلیغات و افزودن ویژگی‌ها و خدمات جدید به محصول، خود را متمایز سازند. در انتخاب این مرحله از چرخه‌ی عمر محصول، زمانی که روند رشد رو به کاهش می‌نهد معمولاً یک رکود رقابتی شکل می‌گیرد. درواقع هنگامی که برخی شرکت‌ها در توسعه‌ی محصول و ارزش‌های آن برای مشتری ناموفق عمل می‌کنند و یا رشد بیشتر از سقف منابع خود را دنبال نمایند، چنین وضعیتی رخ می‌دهد.

۲-۲۸-۳- مرحله‌ی بلوغ

در بسیاری از صنایع تلاش رقبا برای توسعه‌ی محصولات بدیع و نو ممکن است به یک طرح عالی و برتر منتهی شود که آن طرح، نیازهای عمده‌ی بخش زیادی از افراد بازار را برطرف می‌نماید. زمانی که آشکار گردد مشتریان یک طرح خاص یا نوع مشخصی از خدمات را ترجیح می‌دهند، بسیاری از رقبا دست‌به‌کار شده و محصولات مشابهی را با باهدف دسترسی به بخش عمده‌ی بازار عرضه می‌کنند. شرکت‌هایی که تنظیم و تطبیق خود با طرح غالب بازار را انتخاب نمی‌کنند، مجبور خواهند بود در محدوده‌ی بسیار خاصی از بازار فعالیت کنند. در صنعت کامپیوترهای شخصی، طرح وینتل^۲ (ترکیب ریزپردازنده‌ی شرکت اینتل با سیستم‌عامل ویندوز) تبدیل به طرح غالب شد. بیشتر تولیدکنندگان کامپیوترهای شخصی خود را با این طرح تطبیق دادند، امری که تا به امروز نیز ادامه یافته است. اما

^۱ VisiCalc

شرکت کامپیوتر اپل طرح وینتل^۱ را نپذیرفت و ترجیح داد در بخش محدود و خاصی از بازار فعالیت نماید (کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸).

با ظهور طرح غالب بازار، محصولات بیش از گذشته استاندارد می‌شوند و شرکت‌ها موضوع کاهش هزینه، افزایش کیفیت محصول و قابلیت دسترسی آن در کانون توجهات خود قرار می‌دهند. چنانچه نرخ رشد بازار کند باشد، رقبای ضعیف‌تر ممکن است دریابند که توان سودآوری کافی را ندارند و لذا قادر به حفظ خود نمی‌باشند. آن‌ها دارایی‌های خود را با قیمت ارزان‌تر به فروش می‌رسانند، اعلام ورشکستگی می‌کنند و یا به وسیله‌ی رقبای قوی‌تر بلعیده می‌شوند. در طول مرحله‌ی بلوغ همچنان که رشد تقاضا به صورت یکنواخت ادامه می‌یابد، تولید کارآمد و موفق محصول در جهت تمرکز و تأکید بر استراتژی تولید معطوف می‌گردد. زمانی که یک سازمان به یک نوآوری دست می‌یابد، به سرعت توسط شرکت‌های دیگر تقلید و کپی برداری می‌شود. در نتیجه متمایزسازی محصولات به صورت فزاینده دشوار می‌گردد. در طول این دوره، بازاریابی، توزیع و عملیات تولید کم‌هزینه، اهمیت زیادی می‌یابند (شانه ساززاده، محمد حسن؛ داوری، دردانه، ۱۳۸۰).

۲-۲۸-۴- دوره‌ی افول یا تثبیت

نهایتاً در طول دوره‌ی افول یا تثبیت، کنترل‌های بر هزینه عامل اساسی موفقیت شرکت‌ها محسوب می‌شود. از آنجاکه در این مرحله محصولات در سطح بسیار بالایی استاندارد شده‌اند، قیمت همچنان یک عامل بسیار مهم برای رقابت است. در اینجا سطح رقابت شدید است و احتمالاً شرکت‌ها شروع به کنار کشیدن خود نمایند. از جمله موانع خروجی که ممکن است سازمان‌ها را به ادامه‌ی فعالیت در صنعت تشویق نماید، می‌توان به وجود دارایی‌های انبوه که قابلیت استفاده‌ی دیگری ندارند، بالا بودن هزینه‌های فسخ قرارداد و یا بالا بودن هزینه‌های اجتماعی همچون بیکاری افراد سازمان اشاره نمود.

برای اجتناب از تبعات مرحله‌ی افول، برخی شرکت‌ها ممکن است بخش خاصی از بازار که هنوز در حال رشد است را مورد توجه قرار دهند. همچنین ممکن است شرکت‌های نوآور محصولی را معرفی کنند که کاملاً جانشین محصول قدیمی شود و آن را منسوخ نماید. برای مثال کامپیوترهای رومیزی

^۱ Wintel

و سی‌دی‌های فشرده، ماشین‌تحریرها و ضبط‌صوت‌ها را کاملاً بلااستفاده نموده‌اند. درنهایت تنها برخی از سازمان‌ها دوام می‌آورند و لذا شرکت‌های دیگر از صحنه‌ی بازار محو می‌شوند و شدت رقابت کاهش می‌یابد. در اینجا سودآوری سازمان بهبودیافته و سهم بازار آن افزایش می‌یابد.

بررسی چرخه‌ی عمر به ما می‌آموزد که سازمان‌ها باید خود را با مراحل تکامل محصول تطبیق دهند. درحالی‌که نوآوری و متمایزسازی محصول می‌تواند در مراحل اولیه‌ی چرخه‌ی عمر بسیار مفید باشد اما در مرحله‌ی بعدی تأکید استراتژی باید به سمت کارایی و رهبری هزینه معطوف گردد. در ادامه به بررسی نحوه‌ی اجرای منحنی چرخه‌ی عمر در دو شرکت می‌پردازیم. شرکت کامپیوتر دل^۱، چرخه‌ی عمر محصول خود را در کامپیوترهای رومیزی دنبال کرد و بدین ترتیب توانست عملکرد موفقیت‌آمیزی داشته باشد. باین‌حال برای حفظ سودآوری و موقعیت خود اکنون باید در استراتژی رقابتی شرکت تغییرات و اصلاحاتی را اعمال نماید.

بسیاری از شرکت‌ها مفاهیم چرخه‌ی عمر را برای توصیف محصولات مجزا به کار می‌گیرند. برای مثال شرکت کوکاکولا برای نوشابه‌ی کولا کلاسیک خود یک منحنی چرخه‌ی عمر محصول ترسیم کرده است. درحالی‌که این محصول در مرحله‌ی بلوغ خود قرار دارد، منحنی دیگری برای نوشابه‌ی کوکاکولا زیرو، مرحله‌ی رشد محصول را نشان می‌دهد. بسیاری از شرکت‌ها تلاش می‌کنند که مفاهیم چرخه‌ی عمر محصول را برای ایجاد تعادل و کاهش ریسک در سبد محصولات خود به کار گیرند. (کارن اچ، جان، جفری اس، هریسون، ۲۰۰۸)

تاکنون تعریف استراتژی و مفاهیم دقیقی درباره‌ی واژه‌ها و کلمات مربوط به استراتژی و مدیریت استراتژیک بیان نمودیم. سپس با مشخص کردن انواع استراتژی کسب‌وکار و بیان مزیت‌ها و روش‌های اتخاذ هر کدام از آن‌ها، به بررسی شرکت‌های استفاده‌کننده از این استراتژی‌ها و موفقیتشان در بازار پرداختیم. اکنون و در ادامه مبحث قصد داریم تا روش‌های انتخاب استراتژی برتر برای یک سازمان تولیدی یا خدماتی را بیان کند.

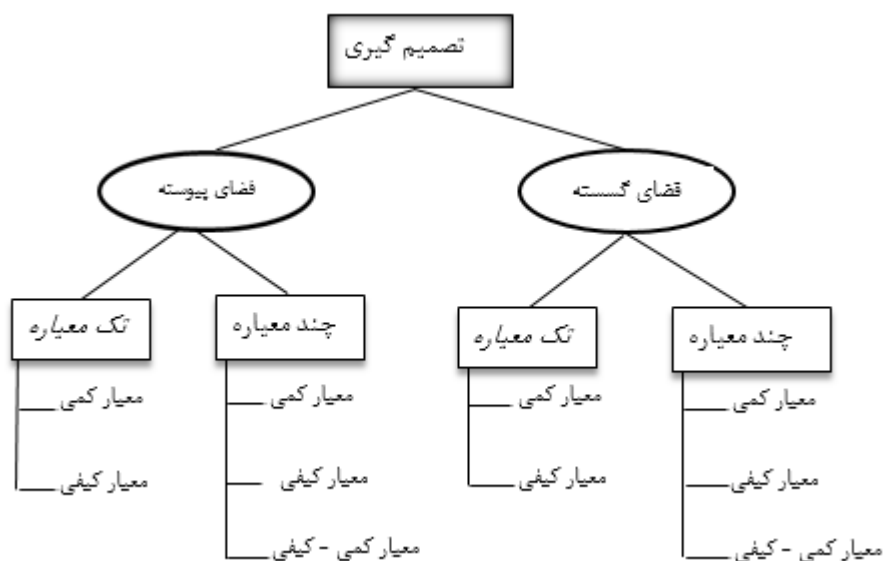
^۱ Dell

۲-۲۹- مدل تصمیم‌گیری چند معیاره AHP

به‌طور کلی، جهان مجموعه‌ای است از اجزا یا عناصری است که بر هم اثر متقابل دارند. برای مثال اقتصاد به انرژی و منابع کمیاب وابسته است، دستیابی به انرژی و به موقعیت جغرافیایی یک کشور و سیاست آن وابسته است، موقعیت سیاسی به توانایی نظامی و به فن‌آوری بستگی دارد. بدیهی است ذهن انسان در این شبکه‌ی پیچیده‌ی عوامل، نمی‌تواند معیارها و علت‌ها و میزان تأثیرگذاری را شناسایی کند (آذر، عادل؛ رجب زاده، علی، ۱۳۸۹). با توجه به این موضوع که تصمیم‌سازی یکی از مهم‌ترین مشخصه‌های انسانی است و هر فرد در طول شبانه‌روز تصمیم‌های فراوانی را اتخاذ می‌کند. برخی از این تصمیم‌ها ممکن است اهمیت چندانی نداشته و برخی دیگر از اهمیت بالایی برخوردار باشند. هر چه مسئولیت و اختیارات انسان بیشتر باشد تصمیم‌گیری اهمیت بیشتری خواهد داشت. (قدسی پور، سیدحسن، ۱۳۹۰).

۲-۳۰- انواع حالت‌های تصمیم‌گیری

در هر تصمیم‌گیری فضای تصمیم‌سازی به‌صورت پیوسته یا گسسته است. همچنین ممکن است تصمیم‌گیری تک معیاره یا چند معیاره باشد، علاوه بر این معیارها می‌توانند به‌صورت کمی، کیفی و یا تلفیقی از هر دو (در حالت چند معیاره) باشند. در فضای گسسته و حالت تک معیاره تصمیم‌گیری راحت است اما در حالتی که معیارهای چندگانه اعم از کمی یا کیفی، مطرح باشند، علاوه بر فقدان استاندارد برای اندازه‌گیری معیارهای کیفی، مسئله‌ی تبدیل معیارها به یکدیگر نیز مطرح است. نمودار (۱-۳) دسته‌بندی انواع تصمیم‌گیری‌های چند معیاره و تک معیاره را مشخص می‌کند.



شکل (۳-۲) حالت‌های مختلف تصمیم‌گیری (قدسی پور، سیدحسن، ۱۳۹۰)

به‌طور مثال تصمیم‌گیرنده‌ای می‌خواهد بهترین خانه را برای سکونت انتخاب کند که برای این منظور دو معیار قیمت و فرهنگ مردم محله مطرح است. در این مثال مقایسه‌ی خانه‌ها از نظر قیمت ساده است ولی مقایسه‌ی آن‌ها از نظر فرهنگ مردم محله کار ساده‌ای نیست زیرا نیاز به تعریف استاندارد برای فرهنگ مردم محله داریم. مشکل دیگری که وجود دارد، تبدیل معیارها به یکدیگر و یا یک واحد سوم است. مثلاً لازم است که فرهنگ محله به قیمت تبدیل شده و یا قیمت به فرهنگ تبدیل شده و یا هر دو را به یک واحد سوم تبدیل نماییم تا بتوانیم بهترین خانه را انتخاب کنیم.

با توجه به مشکلات مربوط به فرآیند تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه، می‌توان گفت که در این حالت تصمیم‌گیری ساده نبوده و به علت عدم وجود استاندارد از سرعت و دقت تصمیم‌گیری به مقدار زیادی کاسته شده و باعث می‌شود که فرآیند تصمیم‌گیری به مقدار زیادی به فرد تصمیم‌گیرنده وابسته باشد. برای رفع این مشکل و یا حداقل کردن آثار جانبی آن، روش‌های تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه طراحی شده‌اند که هر کدام از قوانین و اصول خاصی پیروی می‌کنند و دارای مزایا

و معایبی هستند. یکی از این روش‌ها تحلیل سلسله‌مراتبی است که در ادامه به بررسی بیشتر آن خواهیم پرداخت.

۳۱-۲- مزایای فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

این فرآیند طوری طراحی شده است که با ذهن و طبیعت بشر مطابق و همراه می‌شود و با آن پیش می‌رود. این فرآیند مجموعه‌ای از قضاوت‌ها (تصمیم‌گیری‌ها) و ارزش‌گذاری‌های شخصی به یک شیوه‌ی منطقی است به طوری که می‌توان به این نتیجه رسید که این تکنیک از یک طرف وابسته به تصورات شخصی و تجربه جهت شکل دادن و طرح‌ریزی سلسله‌مراتبی یک مسئله بوده و از طرف دیگر به منطق، درک و تجربه جهت تصمیم‌گیری‌ها و قضاوت نهایی مربوط می‌شود.

کلیه‌ی افراد اعم از دانشمندان اجتماعی و فیزیکی، مهندسان و سیاستمداران و حتی افراد عادی می‌توانند این روش را بدون استفاده از متخصصین به کار ببرند.

امتیاز دیگر این فرآیند این است که ساختار و چارچوبی را جهت همکاری و مشارکت گروهی در تصمیم‌گیری یا حل مشکل مهیا می‌کند. (قدسی پور، سیدحسن، ۱۳۹۰)

۳۲-۲- اصول فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی

توماس ساعتی بنیان‌گذار این روش، چهار اصل زیر را به عنوان اصول فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی بیان نموده و کلیه‌ی محاسبات، قوانین و مقررات را بر این اصول بنا نهاده است.

اصل اول: شرط معکوسی؛ اگر میزان اهمیت و درجه‌ی برتری عنصر A بر عنصر B برابر n باشد، آنگاه میزان اهمیت و درجه‌ی برتری عنصر B بر عنصر A برابر $\frac{1}{n}$ خواهد بود.

اصل دوم: اصل همگنی؛ عنصر A با عنصر B باید همگن و قابل مقایسه باشند. به بیان دیگر برتری عنصر A بر عنصر B نمی‌تواند بی‌نهایت یا صفر باشد.

اصل سوم: وابستگی؛ هر عنصر سلسله‌مراتبی به عنصر سطح بالاتر خود می‌تواند وابسته باشد و به صورت خطی این وابستگی تا بالاترین سطح می‌تواند ادامه داشته باشد.

اصل چهارم: انتظارات؛ هرگاه تغییری در ساختمان سلسله‌مراتبی رخ دهد، پروسه‌ی ارزیابی باید مجدداً انجام گیرد.

برای به دست آوردن بهترین گزینه از میان گزینه‌های موجود بر اساس روش AHP باید علاوه بر رعایت اصول چهارگانه به‌طور دقیق مراحل آن را انجام داد که این مراحل در ادامه به‌صورت مفصل ذکر شده‌اند.

حال با توجه به اینکه نوع نگرش و توانایی ذهنی بشر در روند انتخاب و تصمیم‌گیری برای انتخاب موضوعات فراتر از مسائل ساده، از پیچیدگی خواصی برخوردار است، لذا یکی از روش‌های امکان‌سنجی بر اساس تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره، روش تحلیل سلسله‌مراتبی یا AHP است که مورد استفاده قرار می‌گیرد.

مدل AHP اولین بار توسط توماس . ال . ساعتی عراقی الاصل در دهه‌ی ۱۹۷۰ بکار گرفته شد. این در حالی است که امروزه این مدل ازجمله مهم‌ترین مدل‌های کارا در برنامه‌ریزی‌ها با ابعاد گوناگون کارایی یافته است و هم درزمینه‌ی تئوری و هم درزمینه‌ی کاربرد، توسعه‌ی فراوانی یافته است.

توماس ساعتی در مقاله‌ای که در سال ۱۹۹۴ به چاپ رسانده، بیان می‌دارد که درزمینه‌ی تئوری فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی، مقالات زیادی از بدو پیدایش آن تا آن سال به چاپ رسیده است به‌طوری‌که برخی از مقالات از مجلات علاوه بر مقالات فراوانی که در شماره‌های عادی خود در این زمینه چاپ کرده‌اند شماره‌های اختصاصی نیز برای این موضوع داشته‌اند. به‌طور مثال مجله‌ی *European Journal of Operational research* یک شماره و مجله‌ی *Socio – Economic planning* دو شماره و مجله‌ی *Mathematical Modelling* نیز دو شماره به فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی اختصاص داده‌اند. در چین یک ژورنال تخصصی هر شش ماه یک‌بار به نام فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی و تصمیم‌گیری چاپ می‌شود و جامعه‌ی ارتباطات تحقیق در عملیات ژاپن یک شماره‌ی اختصاصی در مورد تحلیل سلسله‌مراتبی به چاپ رسانده است.

نزدیک بیست عنوان کتاب در این زمینه تاکنون به چاپ رسیده است که عمدتاً به زبان انگلیسی بوده و برخی از آن‌ها به زبان‌های مختلف ترجمه شده‌اند. (قدسی پور، سیدحسن، ۱۳۹۰)

فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی یکی از جامع‌ترین سیستم‌های طراحی‌شده برای تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه است زیرا این تکنیک امکان فرموله کردن مسئله را به صورت سلسله‌مراتبی فراهم می‌کند و همچنین امکان در نظر گرفتن معیارهای مختلف کمی و کیفی در مسئله را دارد. این فرآیند گزینه‌های مختلف را در تصمیم‌گیری دخالت داده و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیر معیارها را دارد (قدسی پور، سیدحسن، ۱۳۹۰). پایه‌ی اصلی این مدل بر مقایسه‌ی زوجی عناصر استوار است. بدین معنی که اگر جهت تصمیم‌گیری پیرامون یک موضوع، چندین گزینه وجود داشته باشد، همه‌ی گزینه‌ها به طور یکجا باهم مقایسه نمی‌شوند تا بر اساس آن یکی انتخاب گردد بلکه گزینه‌ها دوبه‌دو با یکدیگر مقایسه و نتیجه‌ی به دست آمده در پایان فرآیند، تحلیل گردد و تصمیم لازم جهت انتخاب گزینه‌ی مناسب اخذ می‌گردد (جهان تیغ، نادر، ۱۳۹۳).

۲-۳۳- بررسی چند نمونه تحقیق مرتبط با موضوع

در فصل اول و در طول این فصل، مطالب کاملی از پیشینه‌ی مبانی استراتژی کسب‌وکار و روش AHP ارائه شد. در این قسمت تحقیق، به بیان کارها و تحقیقات انجام گرفته در زمینه‌های سازمانی و مرتبط با موضوع در چند سال اخیر می‌پردازیم.

همان‌طور که اشاره شد امروزه بحث اولویت‌بندی معیارها در زندگی روزمره نیز رواج بسیار دارد و بدون اولویت‌بندی گزینه‌ها در امور مختلف، نمی‌توان به نتیجه‌ی درستی رسید. از این روش در رتبه‌بندی شاخص‌های بسیاری در زمینه‌های گوناگون استفاده شده است و مقالات و تحقیقات بسیار زیادی با استفاده از این روش به ثبت رسیده است. در سال ۱۳۸۶ فاطمه حقیقت به دلیل اینکه تکنیک AHP ارجحیت مدیران و محاسبه‌ی نرخ سازگاری را در نظر می‌گیرد از این تکنیک برای اولویت‌بندی استراتژی‌های مختلف توسعه منابع انسانی استفاده نموده است (حقیقت، فاطمه، ۱۳۸۶).

درباره‌ی نقش ساختار سازمانی با استراتژی‌های نوین شرکت در سال ۸۷ مقاله‌ای به چاپ رسیده است که به بررسی جامع جوانب این موضوع پرداخته است. هدف اصلی مقاله این است که بتواند انواع عوامل مؤثری که بر فرآیند تغییر سازمانی مؤثر است شناسایی کرده و به اهمیت سنجی آن‌ها با فنون کمی تصمیم‌گیری اقدام نماید. هدف فرعی دیگر آن است که وزن و اهمیت هر یک از عوامل را در ساختار مدل کمی تصمیم‌گیری مشخص و معین سازد. در این راستا به چهار نوع نوآوری . تغییر

استراتژیکی در سازمان اشاره نموده است که عبارت‌اند از: فرایند نوآوری و تغییر در فناوری، فرایند نوآوری و تغییر در تولیدات و خدمات، فرایند نوآوری و تغییر در ساختار و سیستم سازمانی و نهایتاً فرایند نوآوری و تغییر در کارکنان و اعضای سازمان. این مقاله از این جهت دارای ارزش است که معیارهای فرعی این عوامل اصلی که خود در نوآوری و تغییر سازمانی مؤثرند را شناسایی و ارزش‌گذاری کمی می‌نماید. بدین منظور با کسب نظرات خبرگان سازمان‌ها و اساتید دانشگاهی به‌منظور دستیابی به یک مدل مناسب تصمیم‌گیری گروهی به‌منظور بومی‌سازی شناخت و اهمیت سنجی این شاخص استفاده شده است (شاهبندرزاده، حمید؛ کاظمی، محبوبه، ۱۳۸۷).

در مقاله‌ای تحت عنوان رتبه‌بندی شاخص‌های سنجش شرکت‌های موفق بر طبق روش AHP که در سال ۱۳۸۹ انجام گرفت مشخص شد که از میان هیجده شاخص تعریف‌شده، شاخص‌های بازده دارایی‌ها، خطر سرمایه‌گذاری و رتبه‌بندی نقد شوندگی به ترتیب بیشترین اولویت را دارا می‌باشند (نوروش، ایرج و همکاران، ۱۳۸۹).

در سال ۱۳۹۲ در پژوهشی، به بررسی نحوه‌ی به‌کارگیری استراتژی‌های رقابتی در صنایع کاشی استان یزد پرداخت شده است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه مدیران و سرپرستان صنایع کاشی استان یزد تشکیل می‌دهند در این پژوهش از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای و تصادفی برای انتخاب نمونه‌های موردنظر بهره گرفته شده است. روش تحقیق این پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی است و از پرسشنامه محقق ساخته برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. پایایی پرسشنامه‌ها پس از واردکردن اطلاعات در SPSS، ۰/۹۴ به‌دست آمده است. در این پژوهش از هر دو نوع آمار توصیفی و استنباطی (آزمون t) برای تجزیه و تحلیل و تفسیر داده‌ها استفاده شده است. نتایج نشان می‌دهد که با اطمینان ۹۵ درصد استراتژی‌های شرکت جهت رشد و بلوغ شرکت موفق بوده است و همچنین توانایی مدیران این صنایع با اطمینان ۹۵ درصد در رابطه با نحوه به‌کارگیری عوامل استراتژیک مؤثر بر کسب‌وکار بسیار زیاد است. انگیزه افراد نیز جهت به‌کارگیری استراتژی‌های رقابتی در عرصه کسب‌وکار بسیار بالاست اما متأسفانه شناخت محیط‌های رقابتی توسط مدیران که می‌تواند نقش مهمی در موفقیت پایدار شرکت‌ها و همچنین سودآوری بیشتر شرکت‌ها محسوب شود کافی نبوده است که توجه لازم در این خصوص ضروری است (دهستانی، محمدعلی و همکاران، ۱۳۹۲).

تاکنون مقالات و پژوهش‌های فراوانی در زمینه‌ی بررسی رابطه‌ی استراتژی کسب‌وکار و ساختار سازمانی به چاپ رسیده است یکی از این مقالات که در سال ۱۳۹۲ ارائه شده است به بررسی این موضوع در بانک صادرات استان مازندران پرداخته است. این پژوهش از نظر نتیجه، کاربردی، از نظر هدف، توصیفی و از نظر روش، پیمایشی است. ابزار مورد استفاده، سه پرسش‌نامه تعیین نوع ساختار، استراتژی رقابتی و محیط است. با استفاده از سرشماری این پرسش‌نامه‌ها بین کلیه مدیران عالی و میانی بانک ۲۵۲ نفر توزیع شد و در نهایت تعداد ۱۹۸ پرسش‌نامه دریافت شده، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتیجه تحقیق نشان داد که در بانک صادرات استان مازندران بین وضعیت موجود وضعیت مورد انتظار ساختار سازمانی اختلاف معناداری وجود دارد. بین وضعیت موجود وضعیت مورد انتظار استراتژی رقابتی اختلاف معناداری وجود ندارد. بین ساختار سازمانی و استراتژی رقابتی در بانک صادرات استان مازندران بر اساس مدل مفهومی تحقیق هماهنگی وجود ندارد (رضوانی، حمیدرضا و همکاران، ۱۳۹۲).

همان‌طور که در طول فصل اشاره شد منابع انسانی در تعیین استراتژی‌های کسب‌وکار شرکت تأثیر دارند که این رابطه می‌تواند متقابل نیز باشد. در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی به بررسی رابطه بهره‌وری منابع انسانی با استراتژی‌های کسب‌وکار و استراتژی‌های منابع انسانی در شرکت بیمه ایران پرداخته شده است. نمونه تحقیق شامل ۲۲۲ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد ستاد مرکزی بیمه ایران هستند که به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نمونه‌گیری و انتخاب شده‌اند. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش از نوع تحقیقات توصیفی همبستگی است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه‌ی ۹ سؤالی بوده و به منظور آزمون فرضیات تحقیق از آزمون‌های آماری رگرسیون و همبستگی استفاده گردید. با توجه به نتایج به دست آمده فرضیه اول تحقیق مورد تأیید قرار گرفت، که بر اساس آن مشخص شد استراتژی‌های کسب‌وکار بر استراتژی‌های منابع انسانی تأثیر مثبت و مستقیم دارند. فرضیه‌های دوم و سوم تحقیق نیز پذیرفته شدند که در نتیجه مشخص شد، استراتژی‌های کسب‌وکار و منابع انسانی، بهره‌وری منابع انسانی را به‌طور مثبت و مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهند. همچنین این تحقیق نشان داد که استراتژی تمایز در مقایسه با استراتژی رهبری هزینه با بهره‌وری منابع انسانی رابطه قوی‌تر و منسجم‌تری دارد (ودادی، احمد و همکاران، ۱۳۹۳).

امروزه استفاده از فناوری اطلاعات وسایل ارتباطی نوین، نقش و جایگاه انکارناپذیری در پیشبرد اهداف سازمان‌ها دارند و شرکت‌های بسیاری برای شناساندن خود در بازار رقابت از آن‌ها استفاده می‌کنند. در این بین تلفن همراه و سرویس‌های ارائه شده از آن به‌عنوان یک عضو غیرقابل‌انکار در زندگی هر شخص و بخصوص عرصه کسب‌وکار و بازاریابی می‌باشد. حامد محبتی در سال ۱۳۹۳ در مقاله‌ای به این موضوع اشاره دارد که فناوری سامانه‌های هوشمند پیامکی بهترین استراتژی در توسعه‌ی کسب‌وکار می‌باشد (محبتی، حامد، ۱۳۹۳).

در فصل‌های بعدی به‌طور کامل و مفصل چگونگی عملکرد و پارامترهای مهم در تحلیل سلسله‌مراتبی و نحوه‌ی استفاده از آن در انتخاب استراتژی برتر شرکت، توضیح خواهد داده شد.

۲-۳۴- نتیجه‌گیری

انتخاب استراتژی و فرآیند مدیریت استراتژیک همواره بر طبق تفکر استراتژیک و قدرت مدیران در تجزیه و تحلیل محیط داخلی و خارجی سازمان صورت می‌گیرد. یعنی در مکانی که تفکر استراتژیک وجود نداشته باشد نمی‌توان به‌آسانی اقدام به تعیین استراتژی نمود. در انتخاب استراتژی و راهبرد شرکت توجه به منابع شرکت نقش اساسی دارد چون تا وقتی که شرکت از منابع خود غافل باشد نمی‌تواند فرصت‌های مختلف خود را شناسایی کند. باید این را هم در نظر گرفت که استراتژی‌ها با اهداف شرکت تفاوت دارند. درواقع باید گفت که استراتژی‌ها پلی برای رسیدن به اهداف می‌باشند. امروزه شرکت‌های معتبر دنیا هرکدام استراتژی خاصی را انتخاب کرده‌اند و در بازار رقابت از رقبا پیشی گرفته‌اند. در شرکت‌های داخلی کشورمان نیز تعدادی از شرکت‌ها وجود دارند که با انتخاب استراتژی راه خود را انتخاب کرده‌اند اما باید گفت که برای بقیه شرکت‌هایی که در بازار رقابت سردرگم هستند و فقط در حال رقابت روزانه و یا دوره‌ای کوتاه با رقبایشان می‌باشند، انتخاب یک استراتژی جامع و کامل که برای پیشبرد اهدافشان نیز اثرگذارترین باشد می‌تواند پیشنهاد بسیار خوبی واقع شود. این پیشنهاد می‌تواند از طریق تحلیل سلسله‌مراتبی و با اصول منطقی موجود در آن برای انتخاب بهترین استراتژی با توجه به معیارهای مدیران خود شرکت، ارائه شود.

فصل سوم:

بیان روش تحقیق

برای انجام بخش عملی این پژوهش از مدل تصمیم گیری AHP استفاده می شود که باید در این روش ابتدا مسئله را به صورت یک سلسله مراتب و درخت تصمیم درآورده که دارای سه سطح هدف، معیار و گزینه می باشد. پس از رسم درخت سلسله مراتبی باید بین گزینه ها بر طبق معیارها و بر اساس نظرات کیفی که به اعداد کمی تبدیل شده اند، مقایسه ی زوجی انجام گیرد تا برای هر کدام از گزینه ها بر طبق معیارها امتیازی به دست آید. در این مرحله اهمیت معیارها نیز باید با یکدیگر مقایسه شود. سپس با چند عمل ریاضی ساده گزینه ای که بیشترین عدد را به خود اختصاص دهد به عنوان مناسب ترین گزینه انتخاب می شود.

اگر نرخ ناسازگاری ماتریس های مقایسات زوجی بیشتر از $0/1$ باشد باید در اظهار نظرات تجدیدنظر نمود. و اگر کمتر از این مقدار باشد ماتریس سازگار است و اظهار نظرات صحیح می باشند.

۳-۱- چکیده

همان طور که در فصل اول نیز اشاره شد روش تحقیق در این پروژه به صورت کتابخانه ای و میدانی بوده است. تاکنون و در فصل های قبل اطلاعات جمع شده از منابع مطالعاتی کتابخانه ای آورده شده

و در این فصل به سراغ تشریح روش تحقیق، بیان دلایل انتخاب و آرایه ی مهم ترین فاکتورها و اطلاعات در انجام فاز میدانی پروژه می رویم. در واقع در این فصل ابتدا توضیحات کوتاهی درباره ی روش تصمیم گیری ارائه شده داده می شود و سپس اصول انتخاب بهترین استراتژی کسب و کار با این روش بیان می شود. در انتها نیز توضیح کوتاهی درباره ی مورد مطالعاتی آورده می شود.

۳-۲- تشکیل درخت سلسله مراتبی

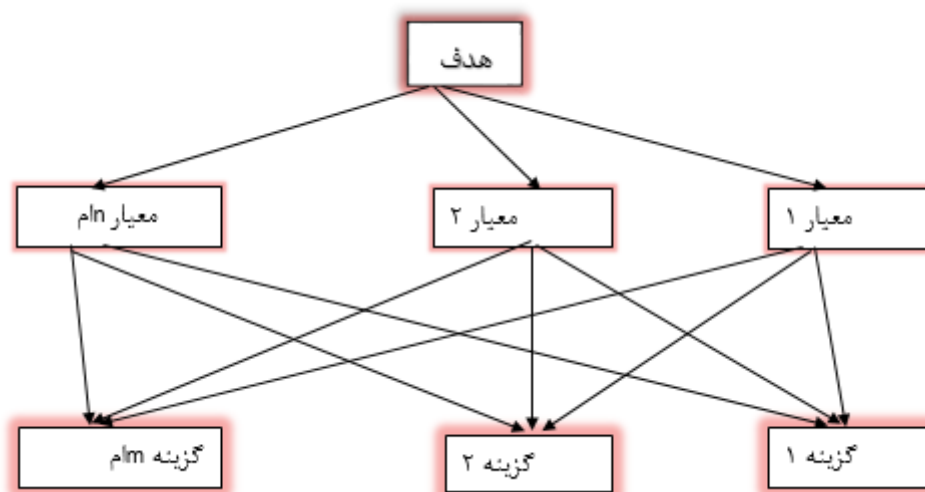
هر مسئله دارای ساختاری است که باید این ساختار را در سطوح مختلف در قالب درخت تصمیم مشخص نمود. درخت سلسله مراتبی تصمیم از سه سطح تشکیل می شود.

الف) سطح اول هر درخت تصمیم گیری بیان کننده ی هدف تصمیم گیرنده است. یعنی در رسم درخت تصمیم گیری باید بالاترین سطح به هدف اختصاص یابد تا بقیه ی سطوح به آن وابسته باشند البته این وابستگی از پایین به بالاست و از بالا به پایین وابستگی وجود ندارد.

ب) سطح میانی هر درخت تصمیم گیری نشان دهنده ی معیارهایی است که بر اساس آن ها گزینه های رقیب مقایسه می شوند. این معیارها ممکن است بر طبق نظر خود تصمیم گیرنده و بر یا طبق ویژگی های هدف موردنظر از منابع معتبر به دست بیایند. این سطح می تواند از چندین لایه تشکیل شود و درواقع علاوه بر معیارها دارای زیرمعیارهایی نیز باشد.

ج) سطح آخر درخت تصمیم گیری بیان کننده ی گزینه ایی است که با همدیگر رقابت می کنند. درواقع بر مبنای هدف و با استفاده از معیاره و زیرمعیارها تصمیم گیرنده بهترین گزینه را انتخاب می کند (شاه صاحبی، سید محمد؛، ۱۳۸۹).

شکل (۲-۲) یک درخت سلسله مراتبی را با سطوح آن، نشان می دهد.



شکل (۳-۲) درخت سلسله‌مراتبی (قدسی پور، سیدحسن، ۱۳۹۰).

در ادامه‌ی بیان روش تحلیل سلسله‌مراتبی برای سهولت در نشان دادن مراحل کار، فرض می‌کنیم که مسئله‌ی ما دارای چهار معیار و سه گزینه است.

۳-۳- محاسبه‌ی وزن از طریق مقایسه‌ی زوجی عناصر

سنگ بنای فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی مقایسه‌های زوجی است. این روش به ما این امکان را می‌دهد که مسائل کیفی را که واحدی برای اندازه‌گیری آن‌ها وجود ندارد ارزیابی کنیم و بتوانیم آن‌ها را با مسائل کمی مقایسه و ترکیب کنیم. در فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی عناصر هر سطح نسبت به عنصر مربوطه‌ی خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده وزن آن‌ها محاسبه می‌گردد که این وزن‌ها را وزن نسبی می‌نامیم. در این مقایسه‌ها تصمیم‌گیرندگان از قضاوت‌های شفاهی استفاده می‌کنند، به‌گونه‌ای که اگر عنصر i با عنصر j مقایسه شود تصمیم‌گیرنده خواهد گفت که اهمیت i بر j یکی از حالت‌های زیر است.

- کاملاً مهم‌تر یا کاملاً مطلوب‌تر
- اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی

- اهمیت یا مطلوبیت قوی
- کمی مهم‌تر یا کمی مطلوب‌تر
- اهمیت یا مطلوبیت یکسان

این حالت‌های مختلفی توسط ساعتی به مقادیر کمی بین ۱ تا ۹ تبدیل شده‌اند که در جدول (۱-۳) مشخص شده‌اند.

جدول (۱-۳) مقادیر ترجیحات برای مقایسه‌های زوجی

مقدار عددی	ترجیحات (قضاوت شفاهی)
۹	کاملاً مهم‌تر یا کاملاً مطلوب‌تر
۷	اهمیت یا مطلوبیت خیلی قوی
۵	اهمیت یا مطلوبیت قوی
۳	کمی مهم‌تر یا کمی مطلوب‌تر
۱	اهمیت یا مطلوبیت یکسان
۲و۴و۶و۸	ترجیحات بین فواصل فوق

اکنون و با توجه به این جدول می‌توانیم معیارهای کیفی را به کمی تبدیل نماییم. مثلاً اگر تصمیم‌گیرنده یا کسی که از او در مورد مسئله‌ی موردنظر سؤال می‌پرسیم در مورد مقایسه‌ی دو معیار A و B بگوید که عنصر A کمی مطلوب‌تر یا مهم‌تر از عنصر B است در جدول مقایسه‌های زوجی و بر طبق اصول سلسله‌مراتبی، عدد ۳ را جلوی A و عدد $\frac{1}{3}$ را جلوی B قرار می‌دهیم.

در این مرحله از تحلیل سلسله‌مراتبی، باید با استفاده از جدول (۱-۳) وزن هر کدام از گزینه‌ها نسبت به معیارها و سپس هر کدام از معیارها نسبت به همدیگر را به دست آوریم. برای مقایسه‌ی زوجی گزینه‌ها جدولی مانند جدول (۲-۳) رسم کرده و در سطر و ستون‌های آن هر کدام از گزینه‌ها را می‌نویسیم و با استفاده از نظر تصمیم‌گیرنده اقدام به پر کردن خانه‌های خالی جدول می‌کنیم. باید در نظر داشته باشیم که اهمیت هر گزینه نسبت به خودش در قبال معیارهای متفاوت برابر عدد یک است و در جدول در خانه‌های محل تلاقی سطر و ستون آن عنصر عدد یک را قرار می‌دهیم.

جدول (۲-۳) ماتریس مقایسه‌ی زوجی گزینه‌ها بر اساس معیارها

معیار	گزینه A	گزینه B	گزینه C
گزینه A	۱		
گزینه B		۱	؟
گزینه C			۱

پس از رسم جدول ابتدا خانه‌های خالی بالای قطر اصلی را پر می‌کنیم. برای این کار باید بر اساس نظر تصمیم‌گیرنده و جدول (۱-۳) کمک گرفت. مثلاً اگر تصمیم‌گیرنده تشخیص دهد که گزینه‌ی B در درجه‌ی اهمیت برای معیار موردنظر خیلی قوی‌تر از گزینه‌ی C باشد در ستون موردنظر و به‌جای علامت سؤال عدد ۷ را قرار می‌دهیم و به همین صورت خانه‌های خالی را پر می‌کنیم.

در مرحله‌ی بعدی باید خانه‌های پایین قطر اصلی جدول را پر کنیم. این خانه‌ها بر طبق خانه‌های بالای جدول و بر اساس اصل اول تحلیل سلسله‌مراتبی پر می‌شوند. بر اساس این اصل مثلاً اگر اهمیت گزینه‌ی C نسبت به B در معیار اول برابر ۷ باشد، اهمیت گزینه‌ی C نسبت به B در همان معیار برابر $\frac{1}{7}$ است (قدسی پور، سیدحسن، ۱۳۹۰).

پس از پر کردن خانه‌های جدول اصلی باید گام‌های زیر را برای به دست آوردن وزن هر کدام از گزینه‌ها نسبت به آن معیار به دست آورد.

گام اول: مقادیر هر یک از ستون‌ها را باهم جمع می‌کنیم.

گام دوم: هر عنصر در ماتریس مقایسه‌ی زوجی را به جمع ستون خودش تقسیم کرده تا ماتریس مقایسه زوجی نرمالیزه شود.

گام سوم: مقدار متوسط (میانگین) عناصر در هر سطر از ماتریس نرمالیزه را محاسبه می‌کنیم. این مقادیر متوسط یک تخمین از وزن‌های موردنظر است.

این گام‌ها را برای هر کدام از معیارها انجام داده و برای هر کدام از گزینه‌ها بر طبق معیار موردنظر وزنی را به دست می‌آوریم. پس از محاسبه‌ی وزن گزینه‌ها نسبت به کلیه‌ی معیارها، باید وزن معیارها

را نیز مشخص نماییم. به عبارت دیگر باید سهم هر یک از معیارها در تعیین بهترین گزینه مشخص شود. برای این کار لازم است که معیارها را نیز زوجی باهم مقایسه کنیم و درجه‌ی اهمیت هر کدام از این معیارها از تصمیم‌گیرنده سؤال شود.

جدول (۳-۳) ماتریس مقایسه‌ی زوجی معیارها

معیار اول	معیار دوم	معیار سوم	معیار چهارم
معیار اول	۱		
معیار دوم		۱	
معیار سوم			۱
معیار چهارم			

همه‌ی مراحل را که برای به دست آوردن وزن گزینه‌ها انجام دادیم برای به دست آوردن وزن معیارها نسبت به همدیگر نیز انجام می‌دهیم. در انتها و برای به دست آوردن و مشخص کردن بهترین گزینه بر طبق معیارهای مشخص شده، وزن به دست آمده برای مقایسه‌ی زوجی معیار را در وزن به دست آمده بر طبق مقایسه‌ی زوجی گزینه‌ها برای همان معیار، ضرب می‌کنیم. این کار را برای همه‌ی معیارها انجام می‌دهیم و سپس اعداد به دست آمده را باهم جمع می‌کنیم. در نهایت هر گزینه‌ای که عدد بزرگ‌تری را به خود اختصاص داد بهترین و مناسب‌ترین گزینه بر طبق محاسبات روش AHP برای تصمیم‌گیری است (جهان تیغ، نادر، ۱۳۹۳).

۳-۴- محاسبه‌ی میزان ناسازگاری

چون در روش AHP تمام محاسبات بر اساس ارزیابی‌های تصمیم‌گیرنده صورت می‌گیرد وجود هرگونه خطا بر نتایج به دست آمده محتمل است، بنابراین باید ماتریس مقایسه‌ی زوجی برای هر معیار و یا گزینه را از نظر سازگاری و یا ناسازگاری بررسی کنیم. توماس ساعتی عدد $0/1$ را به عنوان حد قابل قبول ارائه می‌نماید و معتقد است چنانچه میزان ناسازگاری در یک ماتریس مقایسه‌ی زوجی بیشتر از این مقدار باشد بهتر است در قضاوت‌ها تجدیدنظر شود. برای محاسبه‌ی نرخ ناسازگاری هر ماتریس لازم است که مراحل زیر را به دقت انجام دهیم.

الف) محاسبه‌ی بردار مجموع موزون: این بردار از ضرب ماتریس مقایسات زوجی در بردار وزن‌های نسبی حاصل می‌شود.

ب) محاسبه‌ی بردار سازگاری: این بردار از تقسیم عناصر بردار مجموع موزون بر بردار وزن‌های نسبی، به دست می‌آید.

ج) محاسبه‌ی بزرگ‌ترین مقدار ویژه‌ی ماتریس مقایسات (λ_{\max}): برای بدست‌آوردن این مقدار میانگین عناصر بردار سازگاری محاسبه می‌شود.

د) محاسبه‌ی شاخص ناسازگاری (II^1): بر طبق فرمول شماره‌ی (۱-۳) محاسبه می‌شود که در آن n تعداد گزینه‌های موجود در مسئله است. فرمول (۱-۳)

$$II = \frac{\lambda_{\max} - n}{n - 1}$$

ه) محاسبه‌ی نرخ ناسازگاری (IR^2): بر طبق فرمول شماره‌ی (۲-۳) محاسبه می‌شود. فرمول (۲-۳)

$$IR = \frac{II}{IIR}$$

• شاخص ناسازگاری تصادفی (IIR^3) بر اساس شبیه‌سازی و به‌صورت جدول (۴-۳) است.

جدول (۴-۳) شاخص ناسازگاری ماتریس‌های تصادفی

n	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰
IIR	۰	۰	۰/۵۸	۰/۹	۱/۱۲	۱/۲۴	۱/۳۲	۱/۴۱	۱/۴۵	۱/۴۵

در پایان اگر عدد به‌دست‌آمده از فرمول (۲-۳) کوچک‌تر یا مساوی ۰/۱ باشد، سازگاری ماتریس قابل قبول است و گرنه باید در قضاوت‌ها تجدیدنظر نمود (قدسی پور، سیدحسن، ۱۳۹۰).

۳-۵- معرفی کارخانه آجر نمای هما

^۱Inconsistency Index

^۲Inconsistency Ratio

^۳Inconsistency Index of Ratio

آجرنمای هما در سال ۱۳۶۵ و در زمینی به مساحت ۶۰۰۰۰ هزار متر مربع با تولید انواع آجرنمای قرمز و بهره گیری از خط تولید مدرن و به روز شروع به فعالیت نمود و در حال حاضر با تولید بیش از ۴۶ نوع آجرنما در اندازه و رنگهای مختلف و برخورداری از خطوط تولید مدرن اقدام به تولید آجرنما در رنگهای مختلف و آجرنمای ده سوراخ ۴ طرف نما قرمز به صورت بسته بندی و پالت می نماید و در آینده ای نزدیک با گسترش خط آجر نسوز و بهره برداری از آن اقدام به تولید انواع آجرهای نسوز نما و صنعتی خواهد نمود.

سرلوحه فعالیت آجرنمای هما کیفیت در کنار بسته بندی و عرضه پایدار میباشد که با عنایت به یاری حق تعالی و کوشش پرسنل زحمت کش آجرنمای هما ، به این مهم دست یافته و رضایت مندی مصرف کننده را به همراه داشته باشیم.

ابن کارخانه در تهران . کیلومتر ۳۵ جاده ساوه . بعد از سه راه آدران . روبروی نصیرشهر . انتهای خیابان ده حسن . خیابان باغستان اولین فرعی.



فصل چهارم:

مطالعه موردی (کارخانه آجر نمای هما)

در این فصل با استفاده از اصول منطقی و ساده‌ی تحلیل سلسله‌مراتبی، مشخص شد که معیار هزینه مهم‌ترین معیار برای مسئولین و کارکنان کارخانه آجر نمای هما بوده که با استفاده از این معیار و معیارهای زمان و منابع در دسترس، و میزان اهمیت هرکدام از استراتژی‌ها، شرکت باید استراتژی بهترین هزینه را برای بقا و پیشرفت خود در بازار رقابت انتخاب نماید.

۴-۱- چکیده

در این فصل با توجه به مطالعات انجام گرفته و پرسش نامه های مربوط به مدیران شرکت، از طریق مدل تصمیم گیری ذکر شده، نسبت به رسم درخت تصمیم، تشکیل جداول و تعیین مهم ترین معیارها در تولید محصولات شرکت و انتخاب بهترین استراتژی کسب و کار شرکت مورد مطالعه اقدام شد.

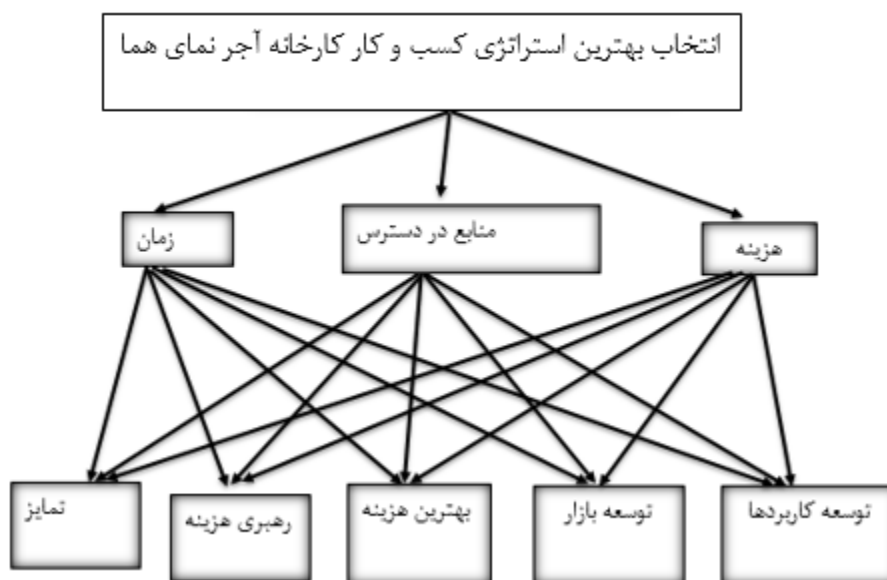
۴-۲- حذف برخی از استراتژی ها

با توجه به مطالعات صورت گرفته درباره ی موقعیت شرکت مورد مطالعه و با استفاده از نظر مدیرعامل شرکت که به عنوان کارشناس برای مقایسات مختلف تحلیل سلسله مراتبی مورد استفاده قرار گرفته است برخی از گزینه ها با درخواست شخص مدیرعامل و یا با توجه به عدم اجرایی بودن آن در طی مطالعات انجام شده، حذف گردیده است. در واقع هر شرکت با توجه به ماهیت محصول تولیدی خود برخی از استراتژی ها را مناسب می بیند و همه ی استراتژی های کسب و کار برای همه شرکت ها کاربرد ندارند. بنابراین استراتژی ثبات به دلیل میل به پیشرفت شرکت و تغییر جایگاه فعلی و استراتژی توسعه ی محصول به دلیل ارتباط مستقیم با خریدار و عدم وجود واسطه ها برای فروش تولیدات شرکت، حذف شدند. همچنین با توجه به نظرات مدیرعامل و عدم تمایل و گاهی عدم دسترسی شرکت برای سرمایه گذاری مشترک با شرکت های دیگر و خرید بخش های متفاوت دیگر شرکت ها، از استراتژی های یکپارچه سازی افقی و سرمایه گذاری مشترک، صرف نظر شد. و البته به دلیل عدم رویکرد بین المللی فعلی شرکت از استراتژی ها و رویکردهای در سطح بین المللی نیز چشم پوشی شد. بنابراین می توان گفت که بر طبق نظر مدیرعامل که از مشاوره ی چند متخصص در امور بازار و تولید نیز استفاده می کند، استراتژی های تمایز، رهبری هزینه، بهترین هزینه، توسعه کاربردها و توسعه بازار برای کارخانه آجر نمای هما مناسب است.

۴-۳- رسم درخت تصمیم

با توجه به استراتژی های مشخص شده توسط شرکت، می توانیم برای قسمت گزینه ها در تحلیل سلسله مراتبی از این استراتژی ها استفاده کنیم. بنابراین استراتژی های ما همان گزینه ها در درخت تصمیم

و معیارها نیز همان‌طور که در فصل اول و در قسمت اهداف تحقیق نیز ذکر شد معیارهای منابع در دسترس، زمان و هزینه می‌باشند که باید بر طبق این معیارها و گزینه‌ها و انجام مقایسات زوجی بر طبق نظر مدیرعامل شرکت، بهترین استراتژی برای کارخانه آجر نمای هما



شکل (۱-۴) درخت تصمیم برای معیارها و گزینه‌ها

۴-۴- به دست آوردن وزن نسبی معیارها

برای به دست آوردن وزن هر معیار برای اینکه بدانیم کدام معیار برای شرکت مهم‌تر از بقیه است ابتدا مقایسه‌ی زوجی بین معیارها را انجام داده و سپس وزن نسبی هر کدام را حساب می‌کنیم. مثلاً عدد ۳ در جلوی معیار هزینه و زیر معیار منابع در دسترس برای جدول (۱-۴) نشان می‌دهد که از نظر مدیرعامل شرکت در تولید محصولات شرکت معیار هزینه سه برابر معیار زمان مهم است. درواقع در اصول پرسشی که از مدیرعامل به عمل آمده است، مدیرعامل با توجه به جدول (۱-۳) فصل قبل، معیار هزینه را کمی مهم‌تر یا کمی مطلوب‌تر نسبت به منابع در دسترس شرکت می‌داند. بنابراین در طرف دیگر ماتریس جدولی در زیر قطر اصلی بر طبق اصول تحلیل سلسله مراتبی باید

عدد سه را برعکس کرده یعنی عدد $0/33$ را بنویسیم تا ماتریس مقایسات کامل شده و بر اساس آن بتوان وزن هر معیار را به دست آورد برای بقیه‌ی خانه‌های جدول نیز این اصول انجام گرفته است.

جدول (۴-۱) مقایسه‌ی زوجی بین معیارها از نظر مدیرعامل

منابع در دسترس	زمان	هزینه	
۳	۲	۱	هزینه
۲	۱	$0/5$	زمان
۱	$0/5$	$0/33$	منابع در دسترس
۶	$3/5$	$1/83$	جمع هر ستون

اکنون تک تک عناصر را بر جمع همه‌ی ستون‌ها تقسیم می‌کنیم. مثلاً این‌جا عدد $0/33$ در جلوی معیار زمان و زیر معیار منابع حاصل تقسیم عدد یک بر مجموع ستون یعنی عدد ۶ در جدول قبلی است. پس از این کار از همه اعداد موجود در جلوی هر معیار یعنی اعداد هر سطر میانگین حسابی می‌گیریم.

جدول (۴-۲) به دست آوردن وزن نسبی معیارها

وزن نسبی	منابع در دسترس	زمان	هزینه	
$0/539$	$0/500$	$0/571$	$0/546$	هزینه
$0/297$	$0/333$	$0/285$	$0/273$	زمان
$0/163$	$0/166$	$0/143$	$0/182$	منابع در دسترس

۴-۵- بررسی سازگاری ماتریس مقایسات زوجی معیارها

همان‌طور که در فصل سوم نیز اشاره شد برای صحت از مقایسات زوجی صورت گرفته لازم است تا سازگاری ماتریس بررسی شده و در صورت ناسازگار بودن مقایسات زوجی دوباره انجام شود. بنابراین بر طبق مراحل ذکر شده در فصل گذشته، نرخ ناسازگاری عدد $0/007$ به دست آمده است که با توجه به اینکه این عدد بسیار کوچک‌تر از مبنای مقایسه یعنی عدد $0/1$ است بنابراین می‌توانیم

نتیجه بگیریم که ماتریس مقایسات سازگاری بالایی دارد و مقایسه‌ی بین معیارها به‌درستی انجام گرفته است.

۴-۶- مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار هزینه

جدول (۴-۳) مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار هزینه

معیار هزینه	تمایز	رهبری هزینه	بهترین هزینه	توسعه بازار	توسعه کاربردها
تمایز	۱	۰/۳۳	۰/۲	۰/۵	۰/۲۵
رهبری هزینه	۳	۱	۱	۳	۲
بهترین هزینه	۵	۱	۱	۵	۵
توسعه بازار	۲	۰/۳۳	۰/۲	۱	۲
توسعه کاربردها	۴	۰/۵	۰/۲	۰/۵	۱
جمع هر ستون	۱۵	۳/۱۶	۲/۶	۱۰	۱۰/۲۵

در جدول بالا در سطر استراتژی بهترین هزینه و در ستون استراتژی تمایز عدد ۵ را مشاهده می‌کنیم. این عدد نشان‌دهنده‌ی این است که بر اساس نظر مدیرعامل و با توجه به جدول (۳-۱) فصل قبل، در مقایسه‌ی دو استراتژی از لحاظ معیار هزینه، استراتژی بهترین هزینه، اهمیت و مطلوبیت قوی نسبت به استراتژی تمایز را داراست. بر همین اساس بر طبق اصول تحلیل سلسله مراتبی، باید در خانه‌ی مربوط به سطر استراتژی تمایز و ستون استراتژی بهترین هزینه معکوس عدد پنج یعنی عدد ۰/۲ را قرار دهیم تا اصول سلسله مراتبی رعایت شود. برای بقیه خانه‌های جدول نیز این منطق استوار است و هر خانه نشان‌دهنده‌ی اهمیت هر گزینه از نظر هر معیار بر گزینه‌ی دیگر است.

اکنون با توجه به اعداد به دست آمده در جدول بالا و از تقسیم هر عدد در مجموع اعداد هر ستون از جدول می‌توانیم اعداد جدول (۴-۴) را به دست آوریم بدین صورت که به طور مثال عدد ۰/۳۱ در سطر استراتژی بهترین هزینه و در ستون استراتژی رهبری هزینه از تقسیم عدد یک بر مجموع اعداد ستون رهبری هزینه یعنی عدد ۳/۱۶ به دست آمده است. برای محاسبه‌ی وزن هر گزینه نیز از اعداد

هر سطر میانگین حسابی می گیریم. مثل عدد ۰/۲۷۷ که حاصل میانگین حسابی از اعداد مربوط به سطر رهبری هزینه است.

جدول (۴-۴) به دست آوردن امتیاز گزینه‌ها بر اساس اهمیت هزینه

وزن نسبی	توسعه کاربردها	توسعه بازار	بهترین هزینه	رهبری هزینه	تمایز	معیار هزینه
۰/۰۶۲	۰/۰۲۴	۰/۰۵	۰/۰۷۶	۰/۱۰	۰/۰۶	تمایز
۰/۲۷۷	۰/۱۹۵	۰/۳	۰/۳۸	۰/۳۱	۰/۲	رهبری هزینه
۰/۴۰۲	۰/۴۸۸	۰/۵	۰/۳۸	۰/۳۱	۰/۳۳	بهترین هزینه
۰/۱۲۰	۰/۱۹۵	۰/۱	۰/۰۷۶	۰/۱۰	۰/۱۳۳	توسعه بازار
۰/۱۳۱	۰/۰۹۷	۰/۰۵	۰/۰۹۲	۰/۱۵۸	۰/۲۶	توسعه کاربردها

با توجه به اینکه نرخ ناسازگاری عدد ۰/۰۸۳۵ به دست آمد پس مقایسات بین گزینه‌ها درست است.

۴-۷- مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار زمان

جدول (۴-۵) مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت زمان

توسعه کاربردها	توسعه بازار	بهترین هزینه	رهبری هزینه	تمایز	معیار زمان
۰/۵	۰/۵	۰/۳۳	۰/۲۵	۱	تمایز
۵	۵	۲	۱	۴	رهبری هزینه
۳	۲	۱	۰/۵	۳	بهترین هزینه
۳	۱	۰/۵	۰/۲	۲	توسعه بازار
۱	۰/۳۳	۰/۳۳	۰/۲	۲	توسعه کاربردها
۱۲/۵	۸/۸۳	۴/۱۶	۲/۱۵	۱۲	جمع هر ستون

در جدول بالا نیز به طور مثال در سطر استراتژی بهترین هزینه و در ستون استراتژی تمایز عدد ۳ را مشاهده می‌کنیم. این عدد نشان‌دهنده‌ی این است که بر اساس نظر مدیرعامل و با توجه به جدول (۳-۱) فصل قبل، در مقایسه‌ی دو استراتژی از لحاظ معیار هزینه، استراتژی بهترین هزینه، کمی

مهم تر یا کمی مطلوب تر نسبت به استراتژی تمایز است. بر همین اساس بر طبق اصول تحلیل سلسله مراتبی، باید در خانه‌ی مربوط به سطر استراتژی تمایز و ستون استراتژی بهترین هزینه معکوس عدد سه یعنی عدد ۰/۳۳ را قرار دهیم تا اصول سلسله مراتبی رعایت شود. برای بقیه خانه‌های جدول نیز این منطق استوار است و هر خانه نشان‌دهنده‌ی اهمیت هر گزینه از نظر هر معیار بر گزینه‌ی دیگر است.

جدول (۴-۶) به دست آوردن امتیاز گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار زمان

وزن نسبی	توسعه کاربردها	توسعه بازار	بهترین هزینه	رهبری هزینه	تمایز	معیار زمان
۰/۰۷۴	۰/۰۴	۰/۰۵۷	۰/۰۸	۰/۱۱۶	۰/۰۸	تمایز
۰/۴۴۹	۰/۴	۰/۵۶۷	۰/۴۸۱	۰/۴۶۵	۰/۳۳۳	رهبری هزینه
۰/۲۳۷	۰/۲۴۰	۰/۲۲۶	۰/۲۴۰	۰/۲۳۲	۰/۲۵۰	بهترین هزینه
۰/۱۴۶	۰/۲۴۰	۰/۱۱۳	۰/۱۲۰	۰/۰۹۳	۰/۱۶۶	توسعه بازار
۰/۰۹۱	۰/۰۸	۰/۰۳۷	۰/۰۸	۰/۰۹۳	۰/۱۶۶	توسعه کاربردها

اعداد داخل جدول (۴-۶) هرکدام نشان از تقسیم اعداد داخل جدول (۴-۵) بر جمع کل هر ستون از اعداد همان جدول به دست می‌آید. مثلاً عدد ۰/۲۳۲ مربوط به ستون رهبری هزینه و سطر بهترین هزینه از تقسیم عدد ۰/۵ بر حاصل جمع اعداد ستون رهبری هزینه یعنی عدد ۲/۱۵ به دست آمده است. برای محاسبه‌ی امتیاز هر گزینه نیز مانند قبل از اعداد هر سطر میانگین حسابی می‌گیریم. به طر مثال عدد ۰/۱۴۶ حاصل میانگین حسابی از اعداد مربوط به استراتژی توسعه بازار است. برای به دست آوردن بقیه‌ی امتیازها نیز همین کار یعنی میانگین حسابی از اعداد هر سطر انجام می‌گیرد.

با محاسبه‌ی نرخ ناسازگاری و به دست آوردن عدد ۰/۰۴۹۳ می‌توان دریافت که مقایسات انجام گرفته بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار زمان نیز به درستی صورت پذیرفته است و نیازی به مراجعه‌ی مجدد برای دست‌یابی به مقاسات زوجی نیست.

۸-۴- مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت معیار منابع در دسترس

در این مرحله باید استراتژی‌های انتخاب شده را براساس منابعی که برای شرکت موجود و در دسترس است با یکدیگر مقایسه کرد و وزن و اهمیت هر کدام را به دست آورد.

جدول (۷-۴) مقایسه‌ی زوجی بین گزینه‌ها بر اساس اهمیت منابع در دسترس

منابع در دسترس	تمایز	رهبری هزینه	بهترین هزینه	توسعه بازار	توسعه کاربردها
تمایز	۱	۲	۳	۰/۵	۰/۳۳
رهبری هزینه	۰/۵	۱	۱	۰/۵	۰/۲۵
بهترین هزینه	۰/۳۳	۱	۱	۰/۳۳	۰/۲
توسعه بازار	۲	۲	۳	۱	۰/۵
توسعه کاربردها	۳	۴	۵	۲	۱
جمع هر ستون	۶/۸۳	۱۰	۱۳	۴/۳۳	۲/۲۸

مانند آنچه که برای جداول قبلی گفته شد در جدول بالا نیز به طور مثال در سطر استراتژی تمایز و در ستون استراتژی بهترین هزینه عدد ۳ را مشاهده می‌کنیم. این عدد نشان‌دهنده‌ی این است که بر اساس نظر مدیرعامل و با توجه به جدول (۳-۱) فصل قبل، در مقایسه‌ی دو استراتژی از لحاظ معیار هزینه، استراتژی تمایز، اهمیت و مطلوبیت قوی نسبت به بهترین هزینه را داراست. بر همین اساس بر طبق اصول تحلیل سلسله مراتبی، باید در خانه‌ی مربوط به سطر استراتژی بهترین هزینه و ستون استراتژی تمایز معکوس عدد سه یعنی عدد ۰/۳۳ را قرار دهیم تا اصول سلسله مراتبی رعایت شود. برای بقیه خانه‌های جدول نیز این منطق استوار است و هر خانه نشان‌دهنده‌ی اهمیت هر گزینه از نظر هر معیار بر گزینه‌ی دیگر است.

با توجه به اعداد به دست آمده در جدول بالا و از تقسیم هر عدد بر مجموع اعداد هر ستون از جدول می‌توانیم اعداد جدول (۸-۴) را به دست آوریم. بدین صورت که به طور مثال عدد ۰/۱۰۰ در سطر استراتژی بهترین هزینه و در ستون استراتژی رهبری هزینه از تقسیم عدد یک بر مجموع اعداد ستون رهبری هزینه یعنی عدد ۱۰ به دست آمده است. برای محاسبه‌ی وزن هر گزینه نیز از اعداد هر سطر میانگین حسابی می‌گیریم. مثل عدد ۰/۴۲۵ که حاصل میانگین حسابی از اعداد مربوط به سطر توسعه کاربردها است.

جدول (۴-۸) محاسبه‌ی امتیاز گزینه‌ها بر اساس اهمیت منابع در دسترس

وزن نسبی	توسعه کاربردها	توسعه بازار	بهترین هزینه	رهبری هزینه	تمایز	منابع در دسترس
۰/۱۶۷	۰/۱۴۵	۰/۱۱۵	۰/۲۳۰	۰/۲۰۰	۰/۱۴۶	تمایز
۰/۰۹۵	۰/۱۰۹	۰/۱۱۵	۰/۰۷۷	۰/۱۰۰	۰/۰۷۳	رهبری هزینه
۰/۰۷۸	۰/۰۸۸	۰/۰۷۶	۰/۰۷۷	۰/۱۰۰	۰/۰۴۸	بهترین هزینه
۰/۲۳۵	۰/۲۱۹	۰/۲۳۱	۰/۲۳۱	۰/۲۰۰	۰/۲۹۲	توسعه بازار
۰/۴۲۵	۰/۴۳۸	۰/۴۶۲	۰/۳۸۵	۰/۴۰۰	۰/۴۳۹	توسعه کاربردها

با توجه به نرخ ناسازگاری یعنی عدد ۰/۰۱۶۱ این ماتریس نیز سازگار است.

۹-۴- انتخاب گزینه‌ی برتر

برای مشخص کردن استراتژی برتر باید ابتدا وزن معیارها را در امتیاز هر گزینه برای هر معیار ضرب کرده و سپس از مقایسه‌ی عددی که از جمع امتیازهای هر گزینه برای همه معیارها به دست می‌آید، می‌توان گزینه‌ی برتر را انتخاب نمود بدین ترتیب گزینه‌ای که دارای امتیاز بالاتر باشد گزینه‌ی منتخب ما به روش AHP است و این بدین معنی است که این گزینه مناسب‌ترین استراتژی برای شرکت است. پس با توجه به اطلاعات گذشته و مراحل قبلی و امتیازهای به دست آمده در جداول قبلی، جدولی مانند جدول (۴-۹) را به صورت زیر تشکیل می‌دهیم.

جدول (۴-۹) به دست آوردن گزینه‌ی برتر با وزن معیارها

وزن معیارها	۰/۵۳۹	۰/۲۹۷	۰/۱۶۳
معیار / گزینه	هزینه	زمان	منابع در دسترس
تمایز	۰/۰۶۲	۰/۰۷۴	۰/۱۶۷
رهبری هزینه	۰/۲۷۷	۰/۴۴۹	۰/۰۹۵
بهترین هزینه	۰/۴۰۲	۰/۲۳۷	۰/۰۷۸
توسعه بازار	۰/۱۲۰	۰/۱۴۶	۰/۲۳۵
توسعه کاربردها	۰/۱۳۱	۰/۰۹۱	۰/۴۲۵

در این مرحله وزن هر معیار را در امتیاز هر گزینه برای آن معیار ضرب کرده و سپس جدول زیر را به دست می‌آوریم. به طور مثال عدد $0/033$ در جلوی ستون هزینه و سطر تمایز از ضرب عدد $0/539$ مربوط به معیار هزینه در امتیاز به دست آمده برای استراتژی تمایز در مراحل قبل یعنی عدد $0/062$ به دست می‌آید بقیه اعداد جدول نیز به همین طریق محاسبه می‌شوند و سپس از همه ی اعداد مربوط به هر سطر میانگین حسابی گرفته و به عنوان امتیاز هر گزینه در جلوی آن سطر می‌نویسند. مثلاً در اینجا عدد $0/080$ حاصل میانگین حسابی سه عدد $0/025$ و $0/022$ و $0/033$ است که بیانگر امتیاز مورد محاسبه برای استراتژی تمایز می‌باشد.

جدول (۴-۱۰) جدول نهایی برای انتخاب گزینه‌ی برتر

معیار گزینه	هزینه	زمان	منابع در دسترس	امتیاز نهایی
تمایز	$0/033$	$0/022$	$0/025$	$0/080$
رهبری هزینه	$0/149$	$0/133$	$0/015$	$0/297$
بهترین هزینه	$0/216$	$0/081$	$0/013$	$0/310$
توسعه بازار	$0/065$	$0/043$	$0/038$	$0/146$
توسعه کاربردها	$0/071$	$0/027$	$0/069$	$0/167$

۴-۱۰- نتیجه‌گیری

با توجه به محاسبات انجام شده استراتژی بهترین هزینه، بیشترین امتیاز را بین استراتژی‌های منتخب شرکت به دست آورده بنابراین به‌عنوان استراتژی برتر انتخاب می‌شود. و شرکت باید با توجه و اهمیت بالا نسبت به هزینه‌های خود در بازار رقابت به دنبال تمایز از دیگر رقبای خود نیز باشد. در فصل بعدی نتایج مختلف به دست آمده ذکر شده و بر اساس استراتژی انتخاب شده پیشنهادها ی مختلفی به شرکت ارائه می‌شود.



فصل پنجم:

نتیجه‌گیری و

پیشنهادات

۵-۱- نتیجه‌گیری

هر شرکتی در بازار رقابتی امروزه نیازمند اصولی است که بتواند به بهترین نحو ممکن محصولات خود را عرضه کند و از رقبای خود پیشی بگیرد. برای رسیدن به این سطح از رقابت هر شرکت باید ظرفیت‌ها و فرصت‌های موجود در فضای داخلی و خارجی خود را بشناسد و با توجه به این فرصت‌ها بهترین راه و استراتژی مناسبی را برای رسیدن به اهداف و مقاصد خود در بازارهای داخلی و بین‌المللی انتخاب کند و در جهت دستیابی به اهداف خود بر طبق این استراتژی‌ها گام بردارد. متأسفانه امروزه شرکت‌ها علی‌رغم مشخص بودن اهداف خود، استراتژی خاصی برای رسیدن به این اهداف ندارند و یا اینکه کاملاً سردرگم و گیج در بازار فقط به تولید محصولات می‌پردازند. مشکل نبود استراتژی باعث می‌شود که شرکت‌ها گاهی وقت‌ها راه مناسبی را برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین‌شده‌ی خود طی نکرده و به سود مورد نظر خود دست پیدا نکنند. برای همین منظور و در راستای حل این مشکل، شرکت باید با توجه به موقعیت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای رقبا و یا مسائل دیگر برای شرکت اقدام به تعیین بهترین استراتژی کسب‌وکار خود نماید.

با استفاده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی و مطالعه‌ی ساختار و محیط شرکت توانستیم به سؤالات مطرح‌شده در قسمت سؤالات و فرضیات پاسخ داده و درواقع به نتایج مناسبی دست پیدا کنیم.

در قسمت سؤالات فصل اول و در سوال دوم پرسیده شده است که اگر بخواهیم بهترین استراتژی را انتخاب کنیم باید به چه فاکتورها یا معیارهایی در شرکت مورد مطالعه توجه کنیم که در همین راستا و با توجه به مطالعات صورت گرفته و انجام پرسش‌های متوالی از مسولان و کارکنان رده بالای کارخانه آجر نمای هما، معیارهای هزینه، زمان و منابع در دسترس (اعم از منابع انسانی و غیرانسانی) به عنوان مهم‌ترین معیارها برای تولید محصولات شرکت در نظر گرفته شد.

با توجه به سوال سوم قسمت سؤالات تحقیق در فصل اول و بنا بر نتایج به‌دست‌آمده از روش تحلیل سلسله‌مراتبی، مهم‌ترین معیار برای تولید محصولات و شرکت در بازار رقابتی برای کارخانه آجر نمای هما، معیار هزینه است. یعنی شرکت برای تعیین استراتژی کسب‌وکار خود و برای تولید محصولات و جذب مشتری اهمیت بسیاری به معیار هزینه داده و درواقع به دنبال شرایطی است که با کسب رضایت بیشتر مشتریان هزینه‌ی به‌صرفه‌تری را مصرف نماید.

پس از پاسخ به دو سوال قبلی و مشخص شدن مهم‌ترین معیارها و وزن دهی به آن‌ها باید به مهم‌ترین سوال تحقیق که همان سوال اول یعنی بهترین استراتژی شرکت مورد مطالعه است، پاسخ دهیم. در همین راستا و با توجه به موقعیت شرکت و استفاده از روش AHP، با طی کردن مراحل مربوطه و انجام محاسبات لازم، نتیجه گرفتیم که **استراتژی بهترین هزینه به‌عنوان استراتژی برتر شرکت** انتخاب شد که این استراتژی درواقع ترکیبی از استراتژی‌های تمایز و رهبری هزینه است. یعنی شرکت با توجه به برتری این استراتژی نسبت به بقیه‌ی استراتژی‌ها، باید به دنبال ایجاد تمایز با صرف هزینه‌ی مناسب، با رقبای خود باشد.

۵-۲- پیشنهادها

با توجه به گستردگی مبحث مدیریت استراتژیک و توجه به روش منطقی انجام‌شده در این تحقیق، می‌توان پیشنهاد نمود که برای پژوهش‌هایی که قرار است در آینده صورت گیرد، زیرشاخه‌های مدیریت استراتژیک مانند اصلاح روش‌های بازاریابی، بررسی و بهبود روش‌های جذب مشتری، چگونگی توسعه محصول و تأثیر میزان انگیزه‌ی کارکنان بر روند رو به رشد مدیریت استراتژیک، مورد توجه قرار گیرد.

همچنین بررسی انواع روش‌های تولیدی در کارخانه‌ها و تعیین میزان تأثیرگذاری این روش‌ها بر انتخاب بهترین استراتژی نیز می‌تواند از موضوعات موردپسند مخاطبان، برای کسانی که در زمینه‌ی مدیریت استراتژیک فعالیت خواهند کرد، باشد.

منابع

- ۱- آل. دفت، ریچارد. (۱۹۹۸). تئوری و طراحی سازمان. مترجم: علی پارسائیان، و محمد اعرابی، جلد اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش فرهنگی.
- ۲- آذر، عادل؛ رجبزاده، علی. (۱۳۸۹). تصمیم‌گیری کاربردی با رویکرد MADM. (چاپ چهارم) تهران: انتشارات نگاه دانش.
- ۳- رحمان سرشت، حسین. (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی در اندیشه‌ی نظریه‌پردازان. انتشارات علامه طباطبائی.
- ۴- کارن اچ، جان؛ جفری اس، هریسون. (۲۰۰۸). مبانی مدیریت استراتژیک، مترجم: محمد رسول‌الماسی فرد، و سید محمد. اعرابی، چاپ سوم، تهران: انتشارات مهکامه.
- ۵- فرد، آر. دیوید. (۲۰۰۷). مدیریت استراتژیک. مترجم: سید محمد اعرابی، و علی پارسائیان، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۶- قدسی پور، سید حسن. (۱۳۹۰). فرآیند تحلیل سلسله مراتبی AHP (مباحثی در تصمیم‌گیری چند معیاره). (چاپ دوم) تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- ۷- ویلن، توماس؛ هانگر، دیوید. (۲۰۰۱). مبانی مدیریت استراتژیک، مترجم: محمد اعرابی، و داود ایزدی، تهران: نشر دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ۸- ویلیام اف، گلوک؛ لارنس آر، جاج. (۲۰۱۰). سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک. مترجم: سهراب خلیلی شورینی. تهران انتشارات مهکامه.
- ۹- تزوی، سان. (۱۳۸۹). هنر جنگ‌آوری. مترجم: محمدهادی مؤذن جامی. تهران: انتشارات نشر شهر.

- ۱۰- اخوان, پیمان. (۱۳۸۳). متدلوژی های تجدید ساختار سازمانی در راستای تحقق استراتژی های اولویت دار. فصلنامه ی مدیریت فردا. چاپ دهم.
- ۱۱- آذر, عادل; جلالی, رضا; خسروانی, فرزانه; کرمی, حسین. (۱۳۸۹). رویکرد ترکیبی برای انتخاب استراتژی کسب و کار. فصلنامه ی علمی-پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی. سال دوم, شماره ۴, ص ۱۴۳-۱۲۴.
- ۱۲- جهان تیغ, نادر. (۱۳۹۳). کارکرد سناریونویسی در تصمیم گیری مبتنی بر روش AHP با رویکرد مدیریت بحران. سومین همایش ملی آینده پژوهی.
- ۱۳- حقیقت, فاطمه. (۱۳۸۶). استفاده از روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP) در برنامه ریزی استراتژیک توسعه ی منابع انسانی. دومین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک.
- ۱۴- دهستانی, محمدعلی; رهاوی, زینب; مدرسی, آسیه سادات. (۱۳۹۲). بررسی نحوه ی به کارگیری استراتژی رقابتی کسب و کار در صنایع کاشی استان یزد. دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک. تهران. ایران
- ۱۵- رضوانی, حمیدرضا; پورحیدری, نصرالله; اکبرزاده زین العابدین, فرشته. (۱۳۹۲). بررسی هماهنگی بین ساختار سازمانی و استراتژی رقابتی سطح کسب و کار. یازدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت. اصفهان. ایران.
- ۱۶- رضوانی, حمیدرضا; سهامخدا, مازیار. (۱۳۹۱). تناظر استراتژی کسب و کار با عدم اطمینان محیطی. فصلنامه ی علمی - پژوهشی کاوش های مدیریت بازرگانی. سال چهارم; شماره ۷, ۱۰۴-۸۸.
- ۱۷- شانه ساززاده, محمدحسن; داوری, دردانه. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل. انتشارات مؤلفین با همکاری نشر آتنا.

- ۱۸- شاهبندرزاده، حمید؛ کاظمی، محبوبه. (۱۳۸۷). کاربرد الگوی تحلیل سلسله مراتبی گروهی در شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر فرآیند نوآوری و تغییرات استراتژیک سازمان. اولین کنفرانس ملی خلاقیت شناسی، TRIZ و مهندسی و مدیریت نوآوری ایران. تهران. ایران
- ۱۹- صمدی، منصور؛ فاخر، اسلام. (۱۳۸۸). برنامه‌ریزی استراتژیک بازاریابی و انتخاب استراتژی مناسب با استفاده از تکنیک AHP (شرکت لوله‌سازی اهواز). دومین همایش بازاریابی نوین. تهران
- ۲۰- مجیبی، تورج؛ میلانی، منا. (تابستان، ۱۳۹۰). بررسی رابطه‌ی بین استراتژی و ساختار سازمانی در شرکت توزیع برق نواحی استان تهران.
- ۲۱- محبتی، حامد. (۱۳۹۳). فناوری سامانه‌های هوشمند پیامکی بهترین استراتژی در توسعه کسب‌وکار. کنفرانس بین‌المللی توسعه و تعالی کسب‌وکار. اصفهان. ایران
- ۲۲- محمودی، جعفر؛ محمودی، نادر. (۱۳۹۰). ارائه‌ی چارچوبی جهت شناسایی رقبای راهبردی در حوزه‌ی کسب‌وکار. فصلنامه‌ی اقتصاد و تجارت نوین؛ شماره‌های ۱۷ و ۱۸
- ۲۳- مرادی مسیحی، وراز. (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی استراتژیک در کلان‌شهرها. شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری. ناشر: شرکت پردازش و برنامه‌ریزی شهری
- ۲۴- نوروش، ایرج؛ ذاکری، حامد؛ اسلامی، هادی. (۱۳۸۹). رتبه‌بندی شاخص‌های سنجش شرکت‌های موفق. فصلنامه‌ی توسعه‌ی کارآفرینی، سال دوم، شماره هفتم.. ص ۱۶۳-۱۴۱.
- ۲۵- نوری نسب، محبوبه؛ مختاران، ماهرخ؛ ایمان خان، نیلوفر. (زمستان، ۱۳۸۸). بررسی استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های صادرکننده‌ی برتر ایرانی در سال ۸۶. فصلنامه‌ی مدیریت، سال ششم. شماره ۱۶، ص ۶۹-۷۹.
- ۲۶- ودادی، احمد؛ شفیع زاده، مریم؛ برزگرترمی، زهرا. (۱۳۹۳). بررسی رابطه‌ی استراتژی‌های کسب‌وکار و منابع انسانی با بهره‌وری منابع انسانی در شرکت بیمه ایران. کنفرانس ملی رویکردهای نوین در مدیریت کسب‌وکار. تهران. ایران

- ۲۷- بیات, مصطفی. (۱۳۹۰). اولویت‌بندی استراتژی‌های بانک سامان. دانشگاه علامه طباطبائی تهران: پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد رشته‌ی مدیریت بازرگانی.
- ۲۸- کروی, مینا. (۱۳۸۵). بررسی ارتباط میان استراتژی (بر طبق مدل رقابتی پورتر) و ساختار سازمانی در بانک اقتصاد نوین , پایان‌نامه‌ی کارشناسی . دانشگاه پیام نور واحد تهران.
- ۲۹- رامشک, علی اکبر. (۱۳۸۱). برنامه‌ریزی استراتژیک با رویکرد مهندسی مجدد. پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع دانشگاه علم و صنعت ایران.
- ۳۰- جهانی زاده, فاطمه. (۱۳۸۴). بررسی رابطه‌ی بین استراتژی‌های رقابتی و ساختار سازمانی در بانک‌های رفاه و ملت, پایان‌نامه‌ی کارشناسی ارشد دانشکده‌ی مدیریت دانشگاه تهران.
- ۳۱- وردی نژاد, فریدون. (۱۳۸۹). www.verdinejad.com.
- ۳۲- هلالی, علی اصغر. (۱۳۹۳). www.tct.ir.
- ۳۳- رکابی, حمید. (آذر, ۱۳۸۹). www.mgtsolution.com.
- ۳۴- ارمیان, نادر. (دی, ۱۳۹۲). www.naderarmian.persianblog.ir.
- ۳۵- معاونی, مسعود. (مرداد, ۱۳۹۴). www.linkedin.com.
- ۳۶- گلستانی, شاهین. (آذر, ۱۳۹۴). www.vista.ir.
- ۳۷- شاه صاحبی, سید محمد;. (فروردین, ۱۳۸۹). www.fad.tehran.ir.
- ۳۸- رکابی, حمید. (اسفند, ۱۳۹۳). www.moshaveranibs.ir.