

## سیر تکاملی مفهوم استراتژی

استراتژی واژه‌ای قدیمی است. این کلمه از واژه استراتژیا که یونانی است گرفته شده و معنی آن هنر یا علمی بود که امیران ارتش، افسران ارشد یا امیران یونانی با آگاهی از آن می‌بایست ارتش یا سپاه را رهبری کنند، سرزمینی را بگیرند، آن را حفظ نمایند، شهر را از تهاجم‌های بیگانگان حفظ کنند، دشمن را از بین ببرند. هر یک از این هدف‌ها مستلزم به کارگیری منابع خاصی بود. به همین گونه استراتژی ارتش یا سپاه را می‌توان به صورت يك الگوی واقعی از اقدامات یا عملیاتی دانست که در واکنش به دشمن از خود نشان دهد .

یونانی‌ها می‌دانستند که آن استراتژی چیزی بیش از میدان جنگ بود. امرای ارتش یونان که از اثربخشی بالایی برخوردار و در کار خود موفق بودند، می‌بایست مسیرهای مناسب تامین منابع را تعیین و زمان جنگ را مشخص کنند و نیز بدانند که در چه زمان‌هایی نباید وارد جنگ شد و رابطه ارتش را با شهروندان، سیاستمداران و دیپلمات‌ها تعیین و مشخص نمایند و براین روابط نظارت داشته باشند. آن‌ها نه تنها می‌بایست برنامه‌ریزی نمایند، بلکه باید مرد عمل باشند. پس چون به عقب برگردیم و به یونان و یونانیان قدیم توجه کنیم، می‌بینیم مفهوم واژه استراتژیک از دو جزء تشکیل شده است: **برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری** این دو جزء بر روی هم پایه و اساس طرح یا برنامه استراتژیک را در سطح کلان می‌ریزند .

رابطه‌ای را که امروزه مدیران میان تجارت و استراتژی پیدا کرده‌اند، يك دیدگاه نسبتاً تازه است که از جنگ جهانی به بعد ارائه شده است، این نگرش فراگیر در ارائه استراتژی يك شبهه به وجود نیامد، بلکه دیدگاه مزبور با گذشت زمان سیری تکاملی پیمود .

در سال ۱۹۶۲ آلفرد چاندلر يك صاحب‌نظر در تاریخ بازرگانی آمریکا، واژه استراتژی را این گونه تعریف کرد :

**تعیین هدف‌های اصلی کوتاه‌مدت يك شرکت، پذیرفتن يك مسیر عملی و تخصیص منابع لازم برای رسیدن**

**به این هدف‌ها**

چاندلر بر سه رکن اصلی تاکید کرد :

الف) اقداماتی که برای تامین هدف‌ها به عمل می‌آید

ب) فرایند دستیابی به عقاید و دیدگاه‌های اصلی

ج) شیوه تدوین استراتژی

سازمان‌ها آن زمان با دومشکل اصلی روبه‌رو بودند، و بحث در این است که مدیران ارشد برای حل این دو مساله چه می‌توانستند بکنند. آن دو مساله عبارت بودند از:

**تغییرات وسیعی که در ارتباط میان سازمان و محیط رخ داده بود،**

**سرعتی که سازمان‌ها از نظر رشد و بزرگی به خود گرفته بودند.**

در تلاشی که برای حل این مساله به عمل آمد. الگوی استراتژیک مدیریت شکل گرفت .

**ماهیت و اهداف استراتژی‌ها :**

استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمان ارتباط بسیار نزدیکی با یکدیگر دارند و بستر، چارچوب، قلمرو و تدوین برنامه‌ها و پروژه‌های عملیاتی را تعیین کرده، بر تمام حیطه‌های اداره يك سازمان و قلمرو مدیریت تاثیر می‌گذارند . اگر چه استراتژی به شیوه‌های مختلف تعریف و تجزیه و تحلیل می‌شود و برای برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار می‌گیرد، اما به طور کلی استراتژی به **فرآیند تعیین مأموریت، مقاصد و هدف‌های اساسی و بلند مدت سازمان و پذیرش جریان اقدامات و تخصیص منابع ضروری برای دستیابی به هدف‌های سازمان می‌پردازد .**

هر استراتژی باید پنج خصوصیت زیر را داشته باشد :

۱- **مهمترین هدف‌های قابل حصول**

۲- **اولویت بندی هدف‌های مذکور**

۳- **سیاست‌های بسیار ضروری برای هدایت منابع و تنظیم عملیات**

## ۴- توالی برنامه‌ها و عملیات اساسی ۵- راهکارهای دستیابی به اهداف

استراتژی‌های اثر بخش باید حول مفاهیم و مولفه‌های شکل یابند که جهت و مسیر حرکت سازمان را تعیین کنند تا از منابع (انسانی، مالی و طبیعی) برای افزایش کارایی و حصول به هدف‌های بهتر استفاده شود. صاحب نظران علم مدیریت استراتژی را با پنج p معرفی کرده‌اند:

**(Plan طرح و نقشه)**

**(ploy صرف‌آرایی)**

**(Pattern الگو)**

**(Positron موضع) و**

**(Perspective دیدگاه)**

اما در حال حاضر P ششم به عنوان promotion (ترویج و پیشرفت) به این موارد اضافه شده است که بیانگر تداوم پنج p اولیه در بلند مدت بوده، از این نظر حایز اهمیت و فراست شاخص‌های استراتژی در چارچوب شش p به شرح شکل زیر است.

### استراتژی چیست؟

به طور کلی استراتژی ممکن است صرفاً یک تعریف نداشته باشد، اما تا به حال در ارتباط با ماهیت آن اتفاق نظر کلی وجود داشته است. موضوعات مورد توافق به شرح زیر است :

• **استراتژی هم با سازمان و هم با محیط ارتباط دارد** «در فرضیه اولیه تفکر درباره‌ی استراتژی سازمان و

**جوهر استراتژی** محیط ارتباط تفکیک ناپذیری دارند.» سازمان برای مقابله با محیط متغیر از استراتژی استفاده می‌کند. **پیچیده است** «جوهره استراتژی، سازمان نیافته، برنامه‌ریزی نشده، غیریکنواخت و غیرتکراری باقی می‌ماند، زیرا تغییر، شرایطی را با ترکیبات جدید برای سازمان فراهم می‌کند.»

- **استراتژی بر رفاه عمومی سازمان تاثیر می‌گذارد** «تصمیمات استراتژیک آن قدر مهم پنداشته می‌شود که بر رفاه عمومی سازمان تاثیر می‌گذارد.»
- **استراتژی دربرگیرنده هر دو موضوع محتوا و فرایند است** «مطالعه استراتژی هم شامل اقدامات انجام شده یا محتوای سازمان و هم شامل فرایندهایی است که به موجب آن‌ها اقدامات تعیین و انجام می‌شود.»
- **استراتژی‌ها صرفاً سنجیده نیستند** «نظریه‌پردازان بر این موضوع اتفاق نظر دارند که استراتژی‌های مورد نظر، پیش‌بینی نشده و تحقق یافته ممکن است با یکدیگر تفاوت داشته باشند.»
- **استراتژی در سطوح مختلف وجود دارد** «شرکت‌ها دارای استراتژی شرکتی «باید به چه کسب و کارهایی پرداخت» و استراتژی کسب و کار «چگونه باید در هر کسب و کار رقابت کرد» هستند.»
- **استراتژی در برگیرنده فرآیندهای فکری گوناگون است** «استراتژی در برگیرنده رویه‌های فکری (عقلانی) و همین طور رویه‌های تحلیلی است. برخی صاحب نظران بر بعد تحلیلی استراتژی بیش از ابعاد دیگر آن تاکید می‌کنند، اما اکثر آن‌ها معتقدند که مهم‌ترین بخش از فرآیند استراتژی سازی و در واقع قلب آن همان کار فکری است که رهبران سازمان انجام می‌دهند.»

تعاریف استراتژی باید بر **درك و استفاده از فرصت‌ها** استوار باشند. در واقع بدون درك فرصت‌های استراتژیک، استراتژی امری کاملاً بی ثمر است فرصت‌ها درون مایه اصلی استراتژی‌اند و بدون آن هیچ نتیجه‌ای عاید نخواهد شد. در رویکرد استراتژی باید دائم به دنبال فرصت‌ها بود، فرصت‌هایی که برای سازمان منافع کثیری به همراه داشته باشد.

### فلسفه استراتژی

مفهوم استراتژی زاینده فضای رقابتی و محدودیت منابع است. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی جریمه اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر موضوعات اصلی متمرکز کرده است موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت‌های بیشتری (نسبت به رقیب) را به همراه دارد. ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منابع نهفته در آنهاست. فلسفه استراتژی

نشان می دهد که درون ما یه اصلی استراتژی ، فرصت-ها هستند . بدون دستیابی به فرصت-های استراتژیک، منافع استراتژیک به دست نمی-آید .

### مشخصات استراتژی طراحی شده :

يك استراتژی طراحی شده باید مشخصات زیر را داشته باشد :

- ۱- يك راهنمای بلندمدت ارائه دهد .
- ۲- مربوط به كل شرکت یا قسمت های مهم شرکت شود .
- ۳- استراتژی انتخاب شده باید توسط مدیریت ارشد مشخص گردد .
- ۴- استراتژی باید اجرای دائمی اهداف برجسته و نیت بلندمدت و کوتاه مدت شرکت را تضمین کند .

بنابراین استراتژی طراحی شده می تواند راهبرد مدیریت باشند یا براساس آن ها تصمیم گیری شود و در ژي آن به عنوان يك نقطه مرجع مطرح شوند. استراتژی طراحی شده اطمینان می دهد که بین مدیران مختلف در زمان ها و مکان های مختلف بایستی هماهنگی و همسویی باشد .

### سطوح استراتژی :

- ۱- استراتژی در سطح سازمان
- ۲- استراتژی در سطح واحد وظیفه‌ای
- ۳- استراتژی در سطح يك واحد از سازمان

### استراتژی در سطح كل شرکت :

استراتژی در سطح كل شرکت به وسیله مدیریت ارشد سازمان تنظیم و تدوین می‌گردد، زیرا آن گروه بر عملیات و فعالیت‌های همه سازمان، که بیش از يك نوع فعالیت است اشراف دارد و بر آن‌ها نظارت می‌کند .

پرسش‌های اصلی که در این سطح مطرح می‌شود عبارتند از :

شرکت چه نوع فعالیت‌هایی انجام خواهد داد؟

هر واحد سازمانی چه هدف‌هایی دارد؟

برای تامین این هدف‌ها منابع را چگونه باید تخصیص داد؟

در استراتژی كل شرکت بر این نکته تاکید می‌شود که فعالیت واحدها در مسیر کلی شرکت قرار گیرند .

### استراتژی در سطح واحد سازمانی

در این سطح از استراتژی به موضوع مدیریت عملیات و فعالیت‌های يك واحد به خصوص توجه می‌شود. در این زمینه پرسش‌های زیر مطرح است :

واحد سازمانی در درون بازار مربوط به خود چگونه رقابت می‌کند؟

آن واحد چه نوع خدمات یا محصولات را باید تولید و عرضه نماید؟

در پی تامین نیاز کدام دسته از مشتریان است؟

منابع موجود را چگونه در درون سازمان توزیع می‌کند و آن را به واحدهای مختلف تخصیص می‌دهد؟

در استراتژی واحد سازمانی سعی می‌شود مشخص شود که سازمان باید در بازار مربوط به خود چه اقداماتی به عمل آورد، چگونه اقدام کند و با توجه به منابع و شرایط موجود بازار چه راهی در پیش گیرد .

بسیاری از شرکت‌های بزرگ در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف سرمایه‌گذاری‌های زیادی کرده‌اند و مدیران ارشد این شرکت‌ها در سازماندهی فعالیت‌های پیچیده و مختلف آن شرکت‌ها با مساله یا مشکل روبرو هستند، يك راه حل چنین مساله‌ای همانا ایجاد واحدهای تجاری استراتژیک است که همه فعالیت‌های مربوط به تولید يك محصول یا ارائه خدمت

ویژه را در یک چنین واحدی جای می‌دهند، و آن را به عنوان یک واحد سازمانی یا واحد تجاری منحصر به فرد به حساب می‌آورند. مدیرانی که در سطح بالای شرکت اصلی هستند برای این واحد سازمانی استراتژیک، دستورالعمل‌هایی صادر می‌کنند و این واحدها، استراتژی مربوط به سطح واحد سازمانی خود را تدوین می‌نمایند. آن‌گاه مدیریت عالی سازمان برنامه‌های این واحدهای سازمانی استراتژیک را مورد بررسی قرار می‌دهد و اگر ضرورت داشته باشد در آن‌ها تغییراتی می‌دهد.

## استراتژی در سطح وظیفه‌ای :

در تدوین استراتژی در سطح وظیفه‌ای چارچوبی برای مدیران ارائه می‌شود که در هر یک از واحدها بتوانند استراتژی واحد سازمانی و استراتژی کل شرکت را به اجرا درآورند. بنابراین، در استراتژی واحد سازمانی سلسله مراتب استراتژی‌ها تکمیل می‌شود. برنامه‌های عملیاتی بر اساس استراتژی واحد سازمانی به اجرا درمی‌آید.

## مزایا و معایب استراتژی :

هر بحثی راجع به استراتژی ناگزیر به جاهای باریک کشیده می‌شود. استراتژی همراه با هر مزیتی، دارای عیب و نقص نیز می‌باشد :

### ۱- «استراتژی جهت و مسیر را تعیین می‌کند»

**مزیت:** نقش مهم استراتژی این است که خط مشی یک سازمان را طراحی کند تا آن سازمان بتواند با انسجام کامل به سلامت از گرداب محیط خود عبور کند و پیش برود. **عیب:** خط مشی استراتژیک می‌تواند مانع مشاهده خطرات بالقوه و در نتیجه پنهان ماندن آن‌ها شود.

### ۲- «استراتژی بر تلاش تمرکز می‌کند»

**مزیت:** استراتژی موجب افزایش هماهنگی فعالیت‌ها می‌شود. اگر استراتژی بر تلاش تمرکز نکند، افراد به انواع مسیرهای مختلف کشیده خواهند شد و هرج و مرج به وجود خواهد آمد.

**عیب:** «تفکر گروهی» در صورتی به وجود می‌آید که تلاش دقیقاً در کانون قرار گیرد. ممکن است هیچ گونه دیدگاه جنبی برای نشان دادن سایر احتمالات وجود نداشته باشد یک استراتژی معین می‌تواند به شدت در داخل ساختار سازمان تثبیت شود.

### ۳- «استراتژی، سازمان را تعریف می‌کند»

**مزیت:** استراتژی کوتاه‌ترین راه را به افراد نشان می‌دهد تا سازمان خود را بشناسد و آن را از سازمان‌های دیگر متمایز سازند. استراتژی، هدف و راه مناسبی را برای درک کاری که سازمان انجام می‌دهد ارائه می‌نماید.

**عیب:** تعریف کردن خیلی دقیق یک سازمان ممکن است به این معنا باشد که آن را گاهی اوقات تا حد کلیشه‌سازی آن قدر ساده تعریف کنیم که پیچیدگی فراوان سیستم آن را از بین ببرد.

### ۴- «استراتژی، ثبات و تداوم را به وجود می‌آورد»

**مزیت:** برای کاهش ابهام و ایجاد نظم، استراتژی لازم است. از این لحاظ، استراتژی مانند یک تئوری است: یعنی یک ساختار شناختی برای ساده کردن و توضیح دادن جهان و پس از آن تسهیل فعالیت.

**عیب:** «الف والدواسون» اظهار می‌دارد که «ثبات و سازگاری احمقانه زاییده افکار بچه‌گانه است». خلاقیت بی‌ثباتی را به وجود می‌آورد. باید دانست که هر استراتژی مانند تئوری یک ساده‌سازی است که ضرورتاً واقعیت را تحریف می‌کند. استراتژی‌ها و تئوری‌ها خود واقعیت نیستند، اما نشان دهنده واقعیت در اذهان افراد می‌باشند. هیچ کس تا کنون استراتژی را لمس یا مشاهده نکرده است این بدان معناست که هر استراتژی می‌تواند دارای تاثیر تحریف‌کننده‌ای باشد.

## فقدان استراتژی به عنوان یک مزیت :

فقدان استراتژی را نباید به شکست سازمانی ربط داد. اگر فقدان استراتژی عمده باشد، ممکن است انعطاف‌پذیری را در سازمان به وجود آورد. سازمان‌هایی که نظارت شدیدی بر رویه‌های رسمی (تشریفات رسمی) و وابستگی زیادی به آن‌ها دارند و به ثبات علاقمندان ممکن است توانایی خود را برای آزمایش و نوتوری از دست بدهند.

مدیر ممکن است از فقدان استراتژی به منظور ارسال پیام‌های صریح برای افراد ذی‌نفع داخلی و خارجی باب میل خود نه برای شرکت در مراسم و تشریفات منابع بر استفاده کند .

فقدان يك الگوی دقیق و مشخص برای تصمیم‌گیری استراتژیک ممکن است متضمن تداوم اختلال در سیستم‌های سازمانی باشد چرا که بدون آن استراتژی ممکن است به يك دستورالعمل تخصصی تبدیل شود که انعطاف‌پذیری را کاهش داده، از یادگیری و انطباق جلوگیری به عمل می‌آورد .

### **انواع استراتژی :**

شکل‌گیری استراتژی به عنوان روند تحلیلی شامل تعیین اهداف درازمدت و طرح‌های عملی در هر سازمان تلفی می‌شود. یعنی به ترتیب، ابتدا مدل‌سازی (فرموله کردن) و سپس پیاده‌سازی و اجرا مدنظر قرار می‌گیرد . به دنبال مباحثی که در تعریف استراتژی بیان گردید شکل‌گیری استراتژی براساس تعریف استراتژی یعنی «الگویی از اقدامات در جریان، دنبال می‌کنیم» .

### **استراتژی‌های صد درصد مدیرانه :**

برای این‌که استراتژی محقق شده دقیقاً براساس آنچه که قصد شده است، شکل‌گرفته باشد، حداقل باید سه شرط، تحقق یابد .

نخست :

سازمان باید دارای اهداف مشخص و روشنی بوده و آنها را به‌طور دقیق و روشن بند به بند منتشر نماید .

دوم:

اهداف باید عملاً مورد قبول همه افراد قرار گیرد، حال یا خود در پدید آمدن آنها سهیم باشند یا این‌که نظرات مدیران سازمان را پذیرفته باشند .

سوم:

باید بتوان تأثیرات محیطی را دقیقاً پیش‌بینی و کاملاً بی‌اثر نمود یا آنها را تحت کنترل کامل سازمان درآورد . شرایط سه‌گانه فوق حاکی از وضعیت اغراق‌آمیز بوده و تحقق آن در سازمان بعید است .

### **استراتژی اضطراری :**

در استراتژی صد درصد اضطراری باید ترتیب و نظم عاری از نیت و اراده رهبران سازمان باشد. الگویی به این حالت (اضطراری) نزدیک می‌شوند که محیط، الگوهای عملی خود را به سازمان‌ها تحمیل می‌کند . می‌توان این دو استراتژی را دو قطب يك محور فرض نمود که دیگر استراتژی‌های دنیای واقعی حداقل این دو استراتژی (مدیرانه و اضطراری) قرار می‌گیرد. در ادامه بحث را با استراتژی‌های نزدیک به استراتژی مدیرانه شروع و با استراتژی‌های نزدیک به استراتژی‌های اضطراری به پایان می‌رسانیم .

### **استراتژی‌های از پیش طراحی شده :**

در این نوع استراتژی، رهبران در مرکز قدرت و تصمیم‌گیری، اهداف خود را تا حد امکان دقیقاً فرموله و پس از آن در پی اجرا و پیاده شدن آنها، ترجمه آنها به زبان عمل جمعی با حداقل انحراف برمی‌آیند . در این‌جا (و فقط در این‌جا) يك تفکیک مشخص بین "فرموله کردن" و "اجرا و بکارگیری" وجود دارد . رهبران برای اطمینان از انجام کار ابتدا باید مقاصد و اهداف خود را به شکل طرح درآورده، ابهام و نارسایی‌های آن را به حداقل برسانند و سپس جزئیات اجرایی و نکات ریز طرح را از نظر هزینه و بودجه لازم، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی شرح دهند تا از بروز ایده‌هایی که تحقق آن را مانع می‌شوند، پیش‌گیری کنند .

### **استراتژی کارآفرین :**

از يك دیدگاه مرکزی نشأت گرفته است: مقاصد رسماً تشریح نشده، فردی رهبر سازمان است که ایده‌ها و دیدگاه‌هایش در شرایط جدید قابل تعدیل یا تطبیق می‌باشند، سازمان تحت کنترل شخصی رهبر است و در گوشه‌ای امن و بی‌خطر از محیط قرار دارد. این استراتژی نسبتاً مدبرانه بوده و می‌تواند اضطراری ( و منعطف) باشند .

## استراتژی ایدئولوژیکی :

ریشه در تشریک مساعی و نیات مشترک دارد؛ آرمان‌ها، جمعی و متعلق به کل اعضا است و به شکل مقدس و نسبتاً تغییرناپذیر بوده و به طور اصولی از طریق القاء و یا اجماعی شدن، کنترل می‌شود. سازمان اغلب در تقابل با محیط عمل می‌کند. این نوع تا اندازه زیادی مدبرانه است .

## استراتژی چتری (پوششی) :

ریشه در تحمل و فشار دارد، رهبر تا حدودی کنترل اوضاع را در دست دارد، وی چارچوب‌ها و اهداف را مشخص می‌کند و افراد درون سازمان به نیروهای خود و یا محیط پیچیده و غیرقابل پیش‌بینی پاسخ می‌دهند، این نوع استراتژی تا حدودی مدبرانه و تا قسمتی اضطراری یا مدبرانه - اضطراری است .

## استراتژی فرایندی (پروسه‌ای) :

این نوع استراتژی فرایندی است، یعنی رهبر سازمان فقط جنبه‌های فرایندی استراتژی، شامل: استخدام، ساختار کلی سازمان و غیره را کنترل می‌کند، اما تهیه محتوای آن به عهده دیگر اعضا واگذار می‌شود، این استراتژی تا حدودی مدبرانه و تا حدودی اضطراری است .

## استراتژی منفصل (گسیخته) :

در بخش‌های دوردست و دورافتاده سازمان و یا سازمان‌های تخصصی پدید می‌آید. اعضا ارتباط کمی با یکدیگر دارند . کنترل متمرکزی وجود نداشته و افراد طبق سلیق شخصی عمل می‌کنند که ممکن است گاهی ضد نظرات مرکز باشد. استراتژی از نظر سازمان اضطراری است ولی از نظر افراد ممکن است مدبرانه یا اضطراری قلمداد شود .

## استراتژی اجماعی :

ریشه در اجماع و اتفاق دارد؛ افراد از طریق توافق جمعی و تشریک مساعی چندجانبه روی الگوهای مفید و مناسب صحنه گذاشته و آن‌ها را در غیاب کنترل مرکزی و معمول، به عنوان اصل می‌پذیرند، این نوع استراتژی تقریباً اضطراری است .

## استراتژی تحمیلی :

از طرف محیط و خارج از سازمان به آن تحمیل می‌شود؛ محیط، الگوهای کاری خود را از طریق تحمیل مستقیم و یا از طریق پیشی‌جستن یا محدود کردن انتخاب سازمانی بر آن دیکته می‌کند، بیشتر از نوع اضطراری است، هرچند ممکن است توسط سازمان درونی شده و به مدبرانه تبدیل شود .

## استراتژی یکپارچگی

### الف) یکپارچگی عمود به بالا :

مقصود از یکپارچگی عمودی به بالا به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر سیستم توزیع یا خرده‌فروشی‌ها . در اجرای این استراتژی یکی از راه‌های اثربخش این است که شرکت اقدام به واگذاری حق امتیاز کند. از این جهت شرکت‌ها می‌توانند به سرعت گسترش یابند که هزینه‌ها و فرصت‌های موجود بین عده زیادی از افراد سرشکن می‌شود .

### ب) یکپارچگی عمودی به پایین:

مقصود از این استراتژی به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه .

به ویژه زمانی این استراتژی مناسب است که شرکت به عرضه کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی نداشته باشد، آن‌ها قیمت‌ها را بسیار بالا منظور کنند یا این که نتوانند نیازهای شرکت را تامین کنند . در برخی موارد شرکت‌ها به جای به تملک درآوردن شرکت‌های عرضه کننده مواد اولیه با تعداد زیادی شرکت عرضه کننده مواد اولیه وارد مذاکره شوند اما رقابت جهانی باعث شده است شرکت‌ها در مسیر کاهش دادن تعداد عرضه‌کنندگان مواد اولیه بر سرعت خود بیفزایند و از این عده انگشت شمار بخواهند خدمات و محصولات با بالاترین کیفیت ممکن عرضه نمایند تا بتوانند روابطی بلندمدت و بسیار محکم با این عده انگشت شمار برقرار نمایند . در روش دیگری به نام تامین از خارج شرکت‌ها از عرضه‌کنندگان خارجی مواد اولیه مورد نیاز خریداری می‌کنند، از همه جا

کسب اطلاع می‌کنند و عرضه‌کنندگان و فروشندگان مختلف را به جان یکدیگر می‌اندازند تا بتوانند مواد مورد نیاز را به بهترین قیمت خریداری کنند .

### **(ج) یکپارچگی افقی:**

در این استراتژی شرکت می‌کوشد **شرکت‌های رقیب را به مالکیت خود درآورد** و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید .

در زمان کنونی در مدیریت استراتژیک یکی از شناخته‌ترین راه‌ها این است که شرکت‌ها با یکپارچگی افقی می‌کوشند از استراتژی رشد استفاده کنند. ادغام شرکت‌ها در یکدیگر، خریدن شرکت رقیب و بلعیدن شرکت‌های دیگر از جمله استراتژی‌هایی است که شرکت‌های رقیب به اجرا درمی‌آورند .

ادغام دو شرکت رقیب احتمالاً موجب افزایش کارایی خواهد شد زیرا این دوشرکت می‌توانند مقدار زیادی از تشکیلات مضاعف را حذف کنند و مدیریت شرکت خریدار می‌تواند هدف شرکت خریداری شده را بهتر درک نماید .

### **استراتژی‌های متمرکز :**

#### **(الف) رسوخ در بازار:**

شرکت‌ها در اجرای استراتژی مبتنی بر رسوخ در بازار می‌کوشند از مجرای تلاش‌های بازاریابی سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند. اغلب این استراتژی‌ها به صورتی گسترده و به تنهایی به اجرا درمی‌آیند و گاهی پایه‌پای سایر استراتژی‌ها اجرا می‌شوند. رسوخ در بازار شامل افزایش عده فروشندگان، افزایش هزینه تبلیغات، ترویج گسترده برای افزایش فروش و تقویت روابط عمومی و تبلیغات می‌شود .

#### **(ب) توسعه بازار:**

مقصود از توسعه بازار عرضه خدمات یا محصولات جدید به مناطق جغرافیایی جدید است . در این شرایط، جو توسعه بازار بین‌الملل بسیار مساعدتر می‌شود .

#### **(ج) توسعه محصول :**

در اجرای این استراتژی شرکت می‌کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید. معمولاً اصلاح محصول مستلزم هزینه‌های بسیار زیاد تحقیق و توسعه می‌شود .

### **استراتژی‌های تنوع**

به‌طور کلی استراتژی‌های مبتنی بر تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها روزه روز شهرت خود را از دست می‌دهند، زیرا مدیران درمی‌یابند که نمی‌توان به راحتی فعالیت‌ها و واحدهای گوناگون تجاری را اداره کرد مایکل پورتر از دانشکده بازرگانی هاروارد چنین می‌گوید: « مدیریت دریافت که نمی‌توان حیوان وحشی را رام کرد » . از این رو، بسیاری از شرکت‌ها درصد فروش یا تعطیل کردن واحدها یا بخش‌هایی برآمده‌اند که سودآوری لازم را ندارند و می‌کوشند بر رشته تخصصی خود تاکید بیشتری نمایند .

**(الف) تنوع همگون :** مقصود از تنوع همگون این است که شرکت می‌کوشد محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزاید .

**(ب) تنوع افقی :** مقصود از تنوع افقی این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط، به محصولات خود می‌افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می‌کند. درمقایسه با تنوع ناهمگون، خطر اجرای چنین استراتژی کمتر است، زیرا شرکتی که دست به چنین کاری می‌زند با مشتریان کنونی و موجود آشنا است .

**(ج) تنوع ناهمگون :** مقصود از تنوع ناهمگون این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی‌ربط (نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود) به بازار عرضه می‌کند. برخی از شرکت‌ها کوشیده‌اند از طریق اجرای استراتژی مبتنی بر تنوع ناهمگون بر تنوع محصولات و خدمات خود بیفزایند، البته بدین امید دست به چنین کاری می‌زنند که پس از خرید یک شرکت جدید دوایر و بخش‌های مختلف آن را، جداجا، به فروش برسانند و در این راه سودهایی را عاید گردانند . رئیس دانشکده بازرگانی دانشگاه نیویورک، ریچارد وست، می‌گوید :  
بازار سهام در مسیر تنوع‌زدایی گام برمی‌دارد و این پیام را مخابره می‌کند که ارزش یکایک دارایی‌های شرکت (به صورت جداگانه) بیش از ارزش کل شرکت می‌شود. این اقدام ضد هم‌افزایی بدان معنی است که ارزش کل از ارزش اجزای تشکیل‌دهنده آن کمتر است .

## استراتژی تدافعی :

### (الف) مشارکت:

دراجرای این استراتژی دو یا چند شرکت يك شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می‌دهند و از فرصت پیش‌آمده بهره‌برداری می‌نمایند. می‌توان این استراتژی را تدافعی تعاونی نامید، زیرا يك شرکت به تنهایی اجرای طرحی را برعهده نمی‌گیرد، اغلب: دو یا سه شرکت مسئولیت شرکتی را برعهده می‌گیرند که به صورت يك شرکت تازه تاسیس اقدام به فعالیت می‌کند و سرمایه آن را به صورت مشترك تامین می‌کنند .

مشارکت‌ها و شرکت‌های تعاونی رونق زیادی پیدا کرده‌اند، زیرا شرکت‌ها می‌توانند بدین وسیله بر شبکه فعالیت، ارتباطات و شبکه‌های رایانه‌ای خود بیفزایند. این نوع فعالیت‌ها که در سطح جهانی انجام می‌شود موجب کاهش خطر می‌گردد. کاترین هاریگان، استاد درس مدیریت استراتژیک در دانشگاه کلمبیا روند روبه گسترش تشکیل مشارکت‌ها را بدین گونه شرح می‌دهد :

در محیط تجارت کنونی جهان که از يك سو منابع کمیاب و از سوی دیگر نرخ تغییرات فن‌آوری بسیار بالاست، و نیاز به سرمایه شدت می‌یابد پرسش اصلی مطرح این نیست: « آیا ما مشارکت را تشکیل خواهیم داد؟ » در زمان کنونی پرسش اصلی این است: « باتوجه به نیازها و انتظارات ما چه نوع مشارکت و شرکت تعاونی می‌تواند از بقیه مناسب‌تر باشد؟ » و سپس باید این پرسش را مطرح کرد: « چگونه می‌توان به شیوه‌ای بسیار اثربخش این نوع مشارکت‌ها را اداره نمود؟ »

حتی این شیوه یا رسم متداول شده است که دو شرکت رقیب هم برای همکاری و تشکیل شرکت تعاونی قرارداد می‌بندند. برای این‌که دوشرکت رقیب در تشریک مساعی موفق شوند، هر يك از شرکت‌ها باید دارای ویژگی خاص و وجه تمایز مشخصی باشد، مانند فن‌آوری پیشرفته، سیستم توزیع، واحد تحقیقاتی با توان تولید، ولی خطر بزرگ این است که ناخواسته فن‌آوری‌ها و مهارت‌های مهم، در سطح سازمانی، به جاهایی منتقل می‌شود که از این نظر در سطحی پایین‌تر قرار دارند .

### (ب) کاهش:

زمانی يك شرکت از استراتژی کاهش استفاده می‌کند که می‌خواهد با گروه‌بندی جدید در دارایی‌ها و هزینه‌ها سیرنزولی فروش و سود را معکوس نماید. گاهی این پدیده را تغییر جهت یا متحول نمودن استراتژی سازمان می‌نامند. هدف از کاهش این است که سازمان در زمینه تخصصی وضع خود را مستحکم نماید. استراتژیست‌ها در اجرای این استراتژی با منابع محدود روبه‌رو هستند و تحت فشار سهامداران کارکنان و رسانه‌های گروهی قرار می‌گیرند. امکان دارد شرکت به هنگام کاهش مجبور شود برای تهیه پول نقد مورد نیاز بخش‌هایی از زمین یا ساختمان‌های خود را به فروش برساند، برخی از خطوط تولید را کاهش دهد، از فن‌آوری پیشرفته یا دستگاه‌های خودکار استفاده کند، نیروی کار را کاهش دهد و سرانجام سیستم‌های کنترل هزینه‌ها را به کارگیرد .

اعلان ورشکستگی به سازمان این امکان را می‌دهد که از دست بدهی‌های عمده نجات یابد و قراردادهای اتحادیه‌های کارگری را بی‌اعتبار سازد .

## استراتژی واگذاری :

فروش يك واحد مستقل یا بخشی از سازمان را « فروش بخشی از سازمان یا هرس کردن سازمان، می‌نامند. اغلب، شرکت بخشی از واحدهای خود را می‌فروشد تا برای سرمایه‌گذاری خاص یا خرید شرکت‌های دیگر تامین سرمایه نماید. فروش بخشی از شرکت می‌تواند به عنوان بخشی از استراتژی مبتنی بر تجدید ساختار به حساب آید، زیرا شرکت می‌کوشد بدان وسیله واحدهایی که سودآور نیستند یا به سرمایه زیادی نیاز دارند بفروشد یا اگر میزان بازدهی یا فعالیت آن‌ها درخور سایر فعالیت‌های سازمان نیست به فروش برساند .

از آن‌جا که شرکت‌ها می‌کوشند نقاط قوت خود را تقویت نمایند و فعالیت‌های خود را کمتر متنوع سازد، بنابراین استراتژی مبتنی بر فروش بخش‌هایی از سازمان به صورت یکی از استراتژی‌های بسیار متداول درآمده است .

## استراتژی انحلال :

فروش تمام دارایی‌ها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می‌نامند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده است و از نظر عاطفی می‌تواند استراتژیک بسیار مشکل به حساب می‌آید. ولی، شاید اقدام مزبور بهتر از این باشد که شرکت کار خود را ادامه دهد و شاهد زیان‌های سنگین باشد .



## استراتژی ترکیب:

بسیاری از شرکت‌ها درصد برمی‌آیند دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان در هم ترکیب نمایند، ولی اگر دامنه این فعالیت بیش از اندازه گسترش یابد استراتژی مبتنی بر ترکیب دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود. هیچ سازمانی نمی‌تواند از عهده اجرای همه استراتژی‌هایی که به نفع شرکت است، برآید زیرا سازمان‌ها و افراد دارای منابع محدود هستند بنابراین ناگزیرند از بین استراتژی‌های موجود برخی را انتخاب کنند و از بدهی‌های سنگین و کمرشکن پرهیز نمایند.

در شرکت‌هایی که فعالیت‌های خود را تنوع یا پراکنده کرده‌اند، معمولاً زمانی از استراتژی مبتنی بر ترکیب فعالیت‌ها استفاده می‌شود که دواير مختلف درصد اجرای استراتژی مختلف باشند. همچنین، سازمان‌هایی که در اندیشه بقای خود باشند، می‌کوشند از ترکیبی از چند استراتژی دفاعی استفاده کنند، یعنی به صورت همزمان، از استراتژی مبتنی بر واگذاری بخش‌هایی از سازمان، انحلال برخی از واحدها و تجدید ساختار در سازمان استفاده کنند.

## استراتژی تغییر:

در صورتی استفاده می‌شود که شرکت از قدرت کافی برای تغییر سیاست‌ها و رفتارهای دولت برخوردار باشد.

## استراتژی پرهیز:

در این حالت شرکت ترجیح می‌دهد، بدون داشتن کوچکترین ارتباطی با دولت، در واقع آن را دور بزند و شکل خود را حل نماید.

## استراتژی همراهی:

در این حالت همراهی با دولت در رابطه با سیاست‌های اعلام شده برای شرکت مشکل‌ساز نمی‌باشد.

## استراتژی اتحاد:

در این حالت تنها راه گریز از خطر و ریسک، همانا اتحاد استراتژیک با دولت است. مثلاً سرمایه‌گذاری مشترک در شرکت دولتی.

## استراتژی کاربر:

در کشورهای که نیروی کار ارزان است، معمولاً صنایع روی فعالیت‌هایی که از نظر کاربری نیروی انسانی در سطح بالایی هستند و از طرفی قیمت محصول از حساسیت بالایی در صحنه رقابت برخوردار است، متمرکز می‌شود. این استراتژی در مورد کشورهای که جمعیت زیادی دارند (مثل چین یا مکزیک)، بیشتر کاربرد دارد.

## استراتژی ارزش:

از ترکیب کیفیت و قیمت این استراتژی شکل می‌گیرد. بدین صورت که در کالاهایی که کیفیت حائز اهمیت بود، با کاهش قیمت امکان نفوذ در بازارهای جدید فراهم می‌شود. این نوع کالاها معمولاً از تکنولوژی سطح بالا برخوردار هستند. نمونه‌های آن را در کشورهای خاور دور (کره جنوبی و شرکت هیوندا) می‌توان مشاهده کرد.

## استراتژی کم نظیر:

در مورد بعضی از محصولات که بنا به دلایلی تنها در مکان‌های خاص قابل تولید هستند، به کار می‌رود. این استراتژی عمدتاً در محصولات کشاورزی کاربرد دارد.

## استراتژی فصلی:

این استراتژی هم عمدتاً در محصولات کشاورزی کاربرد دارد. مثلاً صادرات سبزیجات تازه و میوه‌های تابستانی در فصل زمستان به کشورهای مرفه مانند آمریکا، که نیاز به هماهنگی ویژه بین صادرکننده و واردکننده دارد.

## استراتژی ارزش افزوده:

در این حالت محصولات نیمه ساخته وارد شده و پس از انجام يك یا چند مرحله کاری دوباره صادر می‌گردد.

## استراتژی صادرات مجدد :

در این حالت محصولات به صورت فله وارد شده و با بسته‌بندی جدید مجدداً صادر می‌شود .

## استراتژی ثبات :

به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و این درحالی است که اولاً مجموعه مورد مطالعه موقعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نباشد، ثانیاً امکانات و منابع لازم جهت توسعه موجود نبوده یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را ندهد. در این شرایط سازمان می‌کوشد تا با تثبیت موقعیت خود و احتمالاً کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری به اهداف مورد نظر دست یابد. لکن طبیعی است که این شرایط نمی‌تواند مدت‌زیادی دوام یابد، زیرا ازسویی محیط با تغییرات خود شرایط را عوض می‌کند و ازسوی دیگر رقبا پس از مدتی به این همزیستی خاتمه داده و سهم بازار شرکت مزبور را مورد تهاجم قرار می‌دهند .

## استراتژی نوآوری :

یکی از پایدارترین روش‌های گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در خدمات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار، مزیت‌های جدید رقابتی برای سازمان ایجاد می‌شود. اگر این روند ادامه یابد، سازمان می‌تواند به راحتی رهبری بازار را به عهده گرفته و ازحالت انفعالی خارج شود .

## استراتژی بازنگری :

در صورتی که از استراتژی ثبات پیروی شود، به دنبال آن و به منظور تقویت مواضع موجود از این استراتژی استفاده می‌شود. در این حالت برای کاهش هزینه‌ها و تخصیص بهتر منابع با توجه به اولویت‌ها یا تقویت مواضع موجود، یک بازنگری در سازمان به عمل می‌آید .

## استراتژی نیروبخش :

این استراتژی از طریق خط مشی‌های جدید و جهت‌دهی مجدد برنامه سازمانی به ویژه از طریق برنامه‌ریزی استراتژیک به خصوصیات از بین رفته، نیرو می‌بخشد .

## استراتژی اصلاحی :

شامل تلاش‌های ناظر بر تغییر خط مشی‌ها می‌باشد .

## استراتژی محافظه کارانه :

برای حفظ ارزش‌ها، نهادها یا اهدافی که در تغییرات محیطی مورد تهدید قرار گرفته‌اند، بکارگرفته می‌شود .

## استراتژی‌های جستاری :

این استراتژی در پی ایجاد آینده‌ای جدید و متفاوت بوده و شامل موارد زیر است :

- ۱- دستورکار جدید: شامل اهداف یا مقاصد بلندمدت آموزشی علمی و کاربردی می‌باشند .
- ۲- اقدام‌های جانشین: واکنشی مستقیم ولی بلندمدت در قبال يك بحران یا تضاد می‌باشد .

## استراتژی متهورانه :

شبهه استراتژی‌های جستاری بوده ولی کوتاه‌مدت هستند. استراتژی‌های مربوطه آن عبارتند از :

- ۱- اهداف کوتاه‌مدت: که تلاش‌ها را به سوی بهره‌برداری از فرصت‌های کوتاه‌مدت یا غلبه بر تهدیدات معطوف می‌دارند .
- ۲- طراحی آزمایش‌های کوتاه‌مدت: برای برخورد با مسائل و مشکلات مطرح می‌شوند .
- ۳- پیمان‌ها یا توافق‌های کوتاه‌مدت: میان بخش‌های مختلف از نظر استفاده مشترك از امکانات برای برخورد با مشکلات یا ایجاد موفقیت‌ها به کارگرفته می‌شود .

## استراتژی‌های نوع شرط بندی :

شامل تلاش‌های سنجیده‌ای است که برای مانور به سوی موقعیت مطلوب و غلبه بر مخاطرات صورت می‌گیرد. این استراتژی‌ها هنگام روبه‌رو شدن با مشکلات فوری که مانع از تنظیم استراتژی بلندمدت شوند، اتخاذ می‌شوند و عبارتند از :

۱- دفاع کردن در برابر خطرها یا خنثی کردن آن‌ها

۲- نفوذ یا مذاکره استراتژیک در موضوع‌های کم فایده برای ایجاد موقعیت نفوذ در زمینه‌های مفید برای سازمان  
۳- پیشرفت کردن یا نشان دادن عکس‌العمل کوتاه‌مدت در قبال راه‌حل فوری .

## استراتژی صنایع تقسیم شده (مجزا) :

صنعت تقسیم شده، صنعتی است که از تعداد زیادی شرکت‌های کوچک و متوسط تشکیل یافته و در بین آن‌ها بهم وابستگی رقابتی حداقل می‌باشد. هیچ شرکتی به تنهایی در موقعیت قوی قرار ندارد تا تصمیم‌های قیمت‌گذاری و تولید را تحت‌تأثیر قرار دهد و به همین منظور هر شرکت به دنبال بهترین استراتژی رقابتی خود می‌باشد .

## استراتژی مبتنی بر آزادی عمل (راهبردی) :

در شرایط رقابت‌های بسیار فشرده در یک صنعت، باید با استفاده از روش‌های بسیار پرتحرک و پرقدرت، آن بخش از بازار را که مورد بهره‌برداری رقیب نمی‌باشد مورد استفاده قرار داد. این استراتژی را آزادی عمل راهبردی می‌نامند . نکته حائز اهمیت این است که با شروع رقابت باید از اقداماتی مانند جنگ قیمت‌ها پرهیز شود. جنگ قیمت‌ها، علاوه بر کاهش سودآوری، برای خود صاحبان صنایع نیز مخاطره‌آمیز است. کاهش قیمت تمام شده از طریق تنزل استانداردهای کیفی، نهایتاً جایگاه صنایع در بازار متزلزل خواهد شد .

## استراتژی مبتنی بر عوامل کلیدی :

با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی، می‌توان زمینه‌هایی را که سرمایه‌گذاری و تخصیص منابع شرکت در آن منجر به کسب برتری قابل ملاحظه‌ای نسبت به رقیب می‌شود را تعیین نمود .

زمینه‌ها و فرصت‌های مذکور را عوامل کلیدی موفقیت و صرف منابع موجود در آن‌ها را به منظور کسب موفقیت برتر، راهبرد مبتنی بر عوامل کلیدی موفقیت می‌نامند .

## استراتژی مبتنی بر توافق نسبی :

در شرایطی که کلیه رقیب با توجه به عوامل کلیدی موفقیت به شدت مشغول فعالیت هستند و شرکت نسبت به رقیب خود، هیچ‌گونه مزیت نسبی ندارد، کسب برتری نسبی، منوط به بهره‌گیری از هرگونه تفاوت در شرایط رقابتی شرکت‌ها می‌باشد. در این حالت وظیفه طراحان استراتژی این است که :

۱- از برتری تکنولوژیکی یا سوددهی و امثال آن در مورد محصولات که مستقیماً در رقابت با رقیب مورد نظر تولید نمی‌شود، بهره‌برداری کنند .

۲- از هر نوع تفاوت در نحوه توزیع منابع و ترکیب دارایی‌های شرکت، در مقایسه با رقیب استفاده نمایند. این استراتژی را راهبرد مبتنی بر توافق نسبی می‌نامند .

## استراتژی مبتنی بر ابتکارات جسورانه :

در صورتی که رقیب در فعالیت با رشد کم یا ثابت، کاملاً جا افتاده است و از میدان به درکردن وی مشکل باشد. در این حالت باید تمامی مفروضات و فعالیت‌ها را زیر سؤال برد و با برهم زدن قواعد بازی و انتخاب یک راهبرد کاملاً غیرمتعارف و با چالشی جسورانه مزیت رقابتی قدرتمند ولی پنهان در فعالیت‌ها را اعم از تولیدی و بازاریابی و غیره کشف و بر مبنای آن استراتژی لازم را تدوین نمود .

## تمرکز تک کالایی یا تک خدمتی :

نوعی استراتژی رشد است که افزایش فروش سازمان، سودها، سهم بازار کالا یا خدمات فعلی آن را شامل می‌شود. این استراتژی زمانی که تقاضا برای کالا یا خدمات سازمان در حال افزایش است، موضوعیت می‌یابد .

## نوع ترکیبی:

نوعی استراتژی رشد است که شامل افزودن کالا یا خدمات جدیدی عمدتاً متمایز از کالا یا خدمات فعلی سازمان می‌باشد. تنوع ترکیبی می‌تواند از نظر داخلی یا خارجی دنبال شود. اما در بیشتر مواقع تنوع ترکیبی از طریق ادغام‌ها، خرید شرکت‌ها و سرمایه‌گذاری مشترک تحقق می‌یابد. تعداد بسیار زیادی از سازمان‌ها، استراتژی ترکیبی را ترجیح می‌دهند.

## برداشت:

استراتژی برداشت برای کاهش سرمایه‌گذاری‌ها در یک محدوده خاص سازمانی و در یک واحد SBU با هدف قطع هزینه‌ها و بهبود نقدینگی به کار می‌رود. بدیهی است جریان نقدینگی ایجاد شده، برای فراهم نمودن نیازهای مالی، حوزه‌های درحال رشد و یا جدید سازمان، به کار می‌روند.

## استراتژی‌های متمرکز:

استراتژی مبتنی بر تمرکز بر گروه خاصی از مشتریان هنگامی موفق است که بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی و از رشد بالقوه برخوردار باشد و سرانجام این که، این موفقیت، از نظر شرکت‌های عمده و رقیب، از اهمیت زیادی برخوردار نباشد.

شرکت‌های بزرگ و آن‌هایی که در سطح متوسط قرار دارند تنها زمانی می‌توانند از استراتژی مبتنی بر تمرکز گروه خاصی از مشتریان استفاده کنند که این استراتژی را با استراتژی‌های مبتنی بر رهبری در هزینه‌ها و متمایز ساختن محصول در هم آمیزند.

استراتژی‌های مبتنی بر تمرکز بر گروه‌های خاصی از مشتریان زمانی بسیار اثربخش خواهد بود که مشتریان دارای سلیقه‌های بسیار متمایز باشند و شرکت‌های رقیب درصدد دستیابی به همین بخش از بازار نباشند. خطرهای ناشی از اجرای استراتژی مبتنی بر تمرکز گروه خاصی از مشتریان به شرح زیر است: تعداد زیادی از شرکت‌های رقیب متوجه این واقعیت می‌شوند که شرکت توانسته است استراتژی مزبور را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد و درصدد ارائه نسخه دومی از همین استراتژی برآیند یا این که سلیقه مشتریان تغییر می‌کند و نسبت به ویژگی‌های محصول مزبور بی‌علاقه می‌شوند. سازمانی که از این استراتژی استفاده می‌کند می‌کوشد خدمات خاصی را به بازار محدودی عرضه کند که این بازار می‌تواند به صورت منطقه جغرافیایی، بخش خاصی از مصرف‌کنندگان یک محصول یا گروه‌های ویژه‌ای از مشتریان باشد.

## استراتژی‌های عمومی (ژنریک) مایکل پورتر

**استراتژی رهبری هزینه‌ها:** در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می‌کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری (کسی که نسبت به قیمت حساسیت دارد) کاهش می‌یابد. یکی از دلایل اصلی برای اجرای استراتژی‌های یکپارچگی عمودی و افقی این است که بتوان از نظر رهبری در هزینه‌ها به منافعی و مزایایی دست یافت.

در موارد زیر شرکت می‌تواند، در یک صنعت، محصولاتی را با بهای تمام شده کمتر تولید و عرضه نماید: هنگامی که بازار متشکل از خریدارانی باشد که نسبت به قیمت حساسیت نشان می‌دهند، هنگامی که برای محصولاتی متمایز مشتری چندان زیادی وجود نداشته باشد، هنگامی که مشتریان بین محصولات با نام‌ها و نشان‌های تجاری مختلف تفاوت چندان زیادی قائل نمی‌شوند و یا هنگامی که تعداد زیادی خریدار با توان‌های بالقوه چانه‌زدن در بازار وجود داشته باشند. هدف این است که محصولاتی با قیمت پایین‌تر از شرکت‌های رقیب به بازار عرضه کرد و بدان وسیله سهم بیشتری از بازار را به دست آورد و آن گاه با بالا بردن فروش تلاش کرد شرکت‌های رقیب را به کلی از بازار خارج نمود. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی «رهبری در هزینه‌ها» کارایی بسیار بالا، سربار پایین، ضایعات قابل تحمل، مقداری مزایای جنبی، دقت زیاد در دادن درخواست برای بودجه، حیطة نظارت گسترده‌تر، کاهش هزینه نگهداری و سرانجام مشارکت گسترده کارکنان در تلاش‌های مربوط به کنترل هزینه خواهد بود. برخی از خطرهای ناشی از اجرای استراتژی مبتنی بر «رهبری در هزینه‌ها» این است که امکان دارد شرکت‌های رقیب از این استراتژی تقلید نمایند و در نتیجه کل سود یک صنعت خاص کاهش یابد، پیشرفت‌های فن‌آوری در آن صنعت موجب می‌شود که استراتژی مزبور اثربخشی خود را از دست بدهد یا این که خریداران به ویژگی‌های دیگری به غیر از قیمت، توجه نمایند.

## استراتژی تمایز:

مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که درصورت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر به فرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی‌دهند.

متمایز بودن محصول یا خدمت به این معنی نیست که بهره‌مند شدن از مزیت رقابتی تضمین گردد، بویژه اگر محصولات استاندارد بتوانند به میزان زیادی نیازهای مشتریان را تامین کنند یا اگر شرکت‌های رقیب بتوانند از شرکتی که دارای ویژگی‌های متمایز است به سرعت تقلید نمایند. مقصود از عرضه موفقیت‌آمیز محصولات این است که شرکت مربوطه می‌تواند، از نظر عرضه محصول از انعطاف‌پذیری بیشتر برخوردار شود، هزینه‌های کمتری به مصرف می‌رساند و آرامش بیشتری دارد. استراتژی توسعه محصول نمونه‌ای است که شرکت بدان وسیله از مزیت حاصل از اجرای استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول برخوردار شود، هزینه‌های کمتری به مصرف می‌رساند و آرامش بیشتری دارد. استراتژی توسعه محصول نمونه‌ای است که شرکت بدان وسیله از مزیت حاصل از اجرای استراتژی مبتنی بر متمایز ساختن محصول برخوردار می‌شود.

شرکتی که استراتژی تمایز را به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز به اجرا درآورد می‌تواند قیمت محصول را نسبت به شرکت‌های رقیب بالاتر تعیین کند، زیرا به وفاداری مشتریان تکیه می‌نماید.

خطر یا ریسک ناشی از کاربرد استراتژی تمایز این است که امکان دارد قیمت بسیار بالایی که برای آن تعیین می‌شود: از نظر مشتری، موجه نباشد.

### **بازگشت:**

عبارت است از تلاش در جهت بهبود کارایی عملیاتی که در خلال کاهش موقعیت مالی سازمان رخ می‌دهد. از جمله راهبردهای این استراتژی می‌توان به مدیریت تغییر، تقلیل مخارج سرمایه‌ای، کنترل هزینه‌ها و غیره اشاره کرد.

### **تقلیل سرمایه:**

تقلیل سرمایه غالباً وقتی به عنوان یک استراتژی به کار می‌رود که استراتژی‌های برداشت یا تدافعی ناموفق بوده باشند. این استراتژی شامل فروش قسمتی اساسی از موسسه است که می‌تواند خط تولید یا یک بخش از سازمان باشد.

منابع:

دکتر محمد رضا حمیدی‌زاده، برنامه‌ریزی استراتژیک، ۱۳۸۴، تهران، سمت

نویسندگان هنری مینتزرگ، بروس الستراند، ژوزف لمپل، مترجم دکتر محمود احمدپورداریانی (عضو هیات علمی

دانشگاه تهران)، جنگل استراتژی (کارآفرینی در قالب یک مکتب)، ۱۳۸۴، شرکت پردیس ۵۷

دکتر حسن زرگر و رقیه حسینی - برنامه‌ریزی استراتژیک فرایند محوری، ۱۳۸۵، شرکت چاپ و نشر بازرگانی وابسته به موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی

تدوین: مریم عبداللهی  
کارشناس مدیریت دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

منبع مقاله: خبرگزاری ایسنا