

۲-۱- مقدمه

این فصل به منظور آشنایی هرچه بیشتر خواننده با متغیرهای وابسته و مستقل تحقیق، آشنایی با دیدگاه صاحب نظران در زمینه مؤلفه های تحقیق و مطالعات آنان در داخل یا خارج از کشور، و همچنین تحقیقاتی که از گذشته تا کنون در زمینه های مرتبط با تحقیق در حال اجرا انجام شده و گردآوری شده است.

در عصری که مدیران آن با چالش های جدیدی چون تغییرات ویران ساز، فرصت های زودگذر و عدم قطعیت و بی نظمی مواجه اند، داشتن رویکردی استراتژیک می تواند آنها را در تمرکز بر افق های دور دست، شناسایی فرصت ها و مزیت های رقابتی و انسجام بخشی فعالیت های سازمان در مسیر روشن اهداف جمعی یاری رساند (قربانی زاده، ۱۳۸۲: ۵۹).

۲-۲- مدیریت استراتژیک^۱

مدیریت استراتژیک بر خورد نظام یافته با یک وظیفه بزرگ و یک مسوولیت روزافزون در قلمرو مدیریت عمومی است تا به نحوی که موفقیت مستدام موسسه را تضمین و از پیشامدهای ناگهانی پیشگیری کند، موسسه را با بستر حرکت خود (محیط) ارتباط دهد. مدیریت استراتژیک، هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات وظیفه ای چندگانه که سازمان را قادر می سازد به هدف های بلندمدت خود دست یابد، تعریف شده است. همان گونه که از این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعات رایانه ای. فرایند مدیریت استراتژیک در برگیرنده سه مرحله می شود: تدوین استراتژی^۲، اجرای استراتژی^۳ و ارزیابی استراتژی^۴ (آرمسترانگ و کاتلر، ۱۳۸۱: ۶۹).

هم اکنون مدیریت استراتژیک تا آنجا تکامل یافته است که اولین ارزش و اولویت آن، کمک به سازمان برای فعالیت موفق در محیطی پیچیده و پویاست. تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمانهایی که به مدیریت استراتژیک می پردازند بیشتر و بالاتر از دیگر سازمانهاست. دستیابی به یک حلقه ی ارتباطی مناسب بین محیط یک سازمان و استراتژی، ساختار و فرآیندهای آن سازمان، آثار مثبتی بر عملکرد آن دارد. برای اثربخش و مؤثر بودن، همیشه لازم نیست که مدیریت استراتژیک در قالب فرآیندی رسمی به اجرا درآید. بر اساس مطالعات انجام شده درباره ی روش های برنامه ریزی در

۱. strategic management

۲. development strategy

۳. implementation strategy

۴. assessment strategy

سازمانهای واقعی، ممکن است ارزش برنامه‌ریزی استراتژیک در هدف‌گیری آتی خود فرآیند برنامه‌ریزی بیشتر از طرح استراتژیک مکتوب باشد. تجزیه و تحلیل مدیریت استراتژیک در شرکت‌های داروسازی، نیازمند داشتن دیدگاهی جامع در سازمان است که طراحی و رفتار سازمانی از آن جمله‌اند (محمدزاده و نجفی، ۱۳۸۷: ۷).

۲-۳- استراتژی

استراتژی‌ها، ابزاری هستند که شرکت می‌تواند بدان وسیله به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. استراتژی‌های شرکت می‌توانند به صورت گسترش دادن فعالیت در سطح جغرافیایی، تنوع بخشیدن به فعالیت‌ها، خرید شرکت‌های دیگر، تولید و عرضه محصول، رسوخ در بازار، کاهش دادن هزینه‌ها، فروش اقلامی از داراییها و... باشند. اساساً استراتژی مجموعه‌ای از قواعد تصمیم‌گیری برای جهت دادن به رفتار سازمان است. چهار قاعده متمایز در این زمینه وجود دارد.

۱- معیارهایی که به وسیله آن عملکرد جاری و آینده موسسه سنجیده می‌شود. کیفیت این معیارها را معمولاً هدفهای اساسی و کمیت مطلوب را هدفهای عملیاتی می‌نامند.

۲- قواعدی برای توسعه روابط موسسه با محیط بیرون سازمانی، اینکه موسسه چه نوع کالا-تکنولوژی به عمل خواهد آورد، کالای تولیدی کجا و به چه مصرف‌کنندگانی فروخته خواهد شد و موسسه چگونه بر رقبای خود مزیت خواهد یافت؟ این مجموعه قواعد را استراتژی کالا-بازار یا استراتژی بازرگانی^۱ موسسه می‌نامند.

۳- قواعدی برای برقراری روابط و فرایندهای درون سازمانی که غالباً به عنوان مفهوم سازمانی از آن یاد می‌شود

۴- قواعدی که موسسه امور جاری خود را بر اساس آن اداره می‌کند و سیاستهای اجرایی خوانده می‌شود.

به طور کلی استراتژی، ابزاری بسیار قوی برای مواجهه با شرایط متغیری است که امروز مؤسسه را احاطه کرده است ولی طراحی آن پیچیده، ارایه آن در سازمان هزینه‌بر و اجرای آن پرخرج است. (ارمسترانگ و کاتلر، ۱۳۸۱: ۸۰).

۲-۴- فلسفه استراتژی:

همه‌ی سازمانها برای موفقیت، به مدیریت قوی، منابع کافی، فرآیندهای ارزش‌ساز، نیروی انسان کارآمد و ... نیاز دارند، اما آیا هیچ‌گاه از خود پرسیده‌اید برای موفقیت چه نیازی به «استراتژی» وجود دارد؟ بعضاً ممکن است استراتژی همان برنامه‌ی بلندمدت تصور شود و وجود آن نشانه‌ای از دورنگری سازمان به‌شمار آید. امروزه عمر برخی از استراتژی‌ها کمتر از فاصله‌ی دو بهار است! علاوه بر این، چنانکه خواهیم دید ماهیت «استراتژی^۲» با «برنامه» متفاوت است. مفهوم استراتژی زاینده‌ی

۱. business strategy

۲. strategy

«فضای رقابتی» و «محدودیت منابع» است. رقابت و محدودیت منابع زیربنای فلسفه‌ی استراتژی به‌شمار می‌آیند. انسان در جهانی پر از محدودیت زندگی می‌کند. محدودیت منابع مالی، محدودیت‌های زمانی و محدودیت قوای فکری برخی از وجوه بارز این شرایط هستند. صرف منابع محدود بر موضوعات غیراصلی، جریمه‌اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع (محدود) خود را بر روی موضوعات اصلی متمرکز کرده است. موضوعاتی که نتیجه‌اش مزیت‌های بیشتری (نسبت به رقیب) را به‌همراه دارد. این مفهوم را می‌توان نوعی «اقتصاد مدیریتی»^۱ دانست که هدف آن به حداکثر رسانی «منافع» در مقابل «هزینه»^۲ هاست. رویکرد استراتژی این امکان را ایجاد می‌کند تا با شناخت موضوعات اصلی و تمرکز منابع (محدود) برای تحقق آنها به بالاترین منافع ممکن در مقابل رقیب دست یافته شود. ماهیت استراتژی، تشخیص فرصت‌های اصلی و تمرکز منابع در جهت تحقق منافع نهفته در آنهاست. امروز مدیران می‌توانند بنیه‌ی مالی، توجه مدیریتی و سایر منابع مهم (و محدود) سازمان را صرف عرضه‌ی یک محصول جدید کنند و یا آن را در راه تقویت نام تجاری^۳ به‌کار گیرند، شاید بتوانند زمینه‌ی بدیع و جدیدی را به فعالیت‌های سازمان خود اضافه کنند و به همین ترتیب ده‌ها فرصت کسب و کار دیگر نیز وجود دارد. شما کدام‌یک از این فرصت‌ها را انتخاب می‌کنید؟ شاید تصمیم بگیریید همه‌ی امور را به موازات یکدیگر دنبال کنید (تقسیم منابع)! اگر مسئله‌ی خود را با یک استراتژیست در میان بگذارید پاسخی که دریافت خواهید داشت بیانگر یک نگرش استراتژیک است: «اول تشخیص دهید که فرصت اصلی شما کدام است و سپس تمامی منابع ممکن را برای تحقق آن به کار بگیریید». فلسفه‌ی استراتژی نشان می‌دهد که درون‌مایه‌ی اصلی «استراتژی»، «فرصت‌ها» هستند. بدون دستیابی به فرصت‌های استراتژیک منافع استراتژیک در کار نخواهد بود. در رویکرد استراتژیک باید دائم به دنبال فرصت‌ها بود. فرصت‌هایی که برای سازمان منافع کثیری را به همراه داشته باشد (فرصت‌های استراتژیک^۴). استراتژی یک برنامه نیست بلکه یک طرز نگرش است که اساس آن بر «تشخیص فرصت‌های اصلی و محقق ساختن منافع نهفته در آن» قرار دارد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰: ۴۲).

سابقه‌ی استراتژی با آن مفهوم امروز به دهه‌ی ۱۹۶۰ بازمی‌گردد. مفاهیم استراتژیک برای اولین بار توسط وزارت دفاع آمریکا پایه‌گذاری شد و این مفاهیم خیلی زود توسط کی آندرو^۴ و همکاران وی به دنیای تجارت راه یافت و مورد استقبال

۱. managerial economics
 ۲. Branding
 ۳. strategic opportunities
 ۴. K. Andrews

شرکت‌های صنعتی قرار گرفت. دهه‌ی ۱۹۷۰ اوج شکوفایی برنامه‌ریزی استراتژیک بود و سازمانها از این رویکرد برای توسعه‌ی مزیت‌های رقابتی خود بهره می‌جستند. یک استراتژی مفید که می‌تواند برای شرکت‌های داروسازی حاشیه‌ی امنیت ایجاد کند، ریشه در نوآوری مستمر و بی‌پایان و همچنین توجه به مشتریان دارد. چنین استراتژی باید باعث ایجاد ارزش‌های منحصر به فرد، برجسته و بدیع شود (نجفی، ۱۳۸۸: ۲۸۶).

واژه‌ی استراتژی از لغت یونانی «استرات گوس»^۱ یا «استرات گی»^۲ به معنای «هنر ژنرال‌ها» اقتباس شده است. در ارتش، استراتژی کار ژنرال‌هاست، کما اینکه در کسب و کار نیز وظیفه‌ی مدیران ارشد است (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰: ۱۵).

برای استراتژی تعاریف متعددی ذکر شده و هریک از این تعاریف ابعادی از مفاهیم استراتژی را مورد توجه قرار داده است. بروس هندرسون^۳ صاحب نظر برجسته و مؤسس «گروه مشاورین بوستون»^۴ استراتژی را «ایجاد یک مزیت منحصر به فرد برای تمایز سازمان از رقبا» تعریف می‌کند و اساس کار را «مدیریت این تمایز» می‌داند (کارل و استالک، ۱۹۹۸: ۲). استراتژی، اثربخشی خود را از قواعد رقابت می‌ستاند و برای یک استراتژی اثربخش باید قواعد رقابت را به‌درستی شناخت (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰: ۱۹).

۲-۵- اصول و قواعد رقابت:

آیا می‌توان رفتار محیط رقابتی^۵ را «تئوریزه» کرد، اندیشمندان و محققین تلاش‌های زیادی را در جهت ارائه‌ی یک «نظریه‌ی عمومی» برای بررسی و پیش‌بینی رفتار بازار رقابتی انجام داده‌اند. یک نظریه‌ی عمومی منسجم که قادر به یکپارچه‌سازی دانسته‌های کنونی بشر در قالب یک منطق واحد باشد و در عین حال یافته‌ها و پدیده‌های آینده را نیز پاسخگویی نماید، ابزاری ارزشمند برای مفاهیم و کاربردهای استراتژی است. بروس هندرسون یکی از اولین و موفق‌ترین

۱. stratgos

۲. strategie

۳. B. D. Henderson

۴. Boston Consulting Group-BCG

۵. competitive environment

محققین در این زمینه بوده است. وی با الهام از نتایج مطالعاتی که گوس^۱ دانشمند روسی در زمینه‌ی تنازع بقاء جانوران در محیط زیست به عمل آورده بود اصول مهمی را درباره‌ی رقابت محیط کسب و کار بیان کرده است:

۱- هر کسب و کاری باید در محدوده‌ی بازار خود نسبت به تمام رقبا به طور انحصاری برتری داشته باشد. محدوده‌ی این بازار، با توجه به ویژگی‌هایی که سازمان برای خود انتخاب می‌کند تعریف می‌شود.

۲- مرزهای حوزه‌ی رقابت با نقاطی که رقبا در آن مشترک هستند تعیین می‌شود.

۳- در هر خط مرزی همواره رقیبی وجود دارد که مرز را معین می‌کند.

۴- تعداد رقبای مرزی به تعداد تعادل ممکن بین ویژگی‌های رقابتی و قابلیت‌هایی که نسبت به رقبا مزیت ایجاد می‌کند بستگی دارد، بنابراین:

الف - هرچه متغیرهای محیطی بیشتر باشد، تعداد تعادل ممکن بیشتر می‌شود.

ب- هرچه تنوع منابع مورد نیاز بیشتر باشد، تعداد تعادل ممکن بیشتر می‌شود.

ج - چنانچه فقط یک متغیر مهم محیطی وجود داشته باشد تنها یک رقیب باقی خواهد ماند.

۵- هر یک از رقبا صرف نظر از نقش آنان در محیط رقابتی برای بقاء به منابع خاصی نیاز دارد.

۶- چنانچه در منابع لازم برای رقابت محدودیتی وجود نداشته باشد، هر رقیبی تمایل به رشد نامحدود دارد.

۷- تقریباً همیشه میزان رشد یک سازمان با قابلیت دسترسی رقبا به منابع محدود می‌شود.

۸- هیچ دو رقیبی نمی‌توانند در شرایط یکسان محیطی همزیستی کنند. این وضعیت ناپایدار بوده و نهایتاً یکی به نفع دیگری از محیط رقابت خارج خواهد شد.

۹- سطوح بالاتر رقابت نمی‌توانند بدون وجود سطوح پایین‌تر باقی نمانند. (تعادل عمودی)

۱۰- در رقابت افقی بین سازمانها، روابط بین رقبا در تعادل دینامیکی قرار دارد.

۱. G. F. Gaus

این‌ها اصول ارزشمندی هستند که ابعاد مهمی از رفتار محیط رقابتی را نشان می‌دهند و زیربنای شکل‌گیری رویکردهای مختلف استراتژی به‌شمار می‌آیند (هندرسون، ۱۹۸۴: ۵).

۲-۶- استراتژی رقابتی^۱:

مارکیدز^۲ استراتژی رقابتی را «هنر خلق جایگاه برتر برای یک شرکت» تعریف می‌کند (مارکیدز، ۱۹۹۹: ۸).

ماتریس شرح رقابت، رقبای اصلی شرکت و نقاط قوت و ضعف آن را در ارتباط با نمونه‌ای از وضعیت استراتژیک شرکت شناسایی می‌کند. در این ماتریس عوامل بیرونی و درونی فهرست می‌شود و رتبه‌ها و نمره‌های نهایی شرکت‌های رقیب را می‌توان با یکدیگر مقایسه کرد (قربانی‌زاده، ۱۳۸۲: ۶۸).

در عرصه رقابت اکثر شرکت‌ها باید به ۷ ویژگی زیر توجه کنند:

۱- موضوع سهم بازار برایشان مهم باشد.

۲- از نوع کسب و کارشان آگاهی داشته و بدانند که چه کار می‌کنند.

۳- بر این باور باشند که نه تنها محصولات، بلکه باید کل شرکت را بازسازی کرده و بهبود بخشند.

۴- بر این باور باشند که برای باقی ماندن در صحنه رقابت باید نوآوری داشته باشند.

۵- اکتساب سایر شرکت‌ها برای رشدشان ضروری است.

۶- بدانند که مردم تفاوت قائل می‌شوند و سلیقه‌های مختلفی دارند.

۷- بدانند که هیچ جایگزینی برای کیفیت وجود ندارد

ماهیت رقابت در هر صنعتی به وسیله‌ی پنج عامل زیر تعیین می‌شود که در تدوین استراتژی‌ها می‌توان از این الگو برای تجزیه و تحلیل وضع رقابتی استفاده کرد.

۱- امکان ایجاد کالاهای جایگزین

^۱. copetitive strategy

^۲. C. C. Markides

۲- قدرت چانه‌زنی عرضه کنندگان

۳- هم‌چشمی بین شرکت‌های رقیب

۴- قدرت چانه‌زنی مصرف کنندگان

۵- امکان ورود رقبای جدید

برای دستیابی به یک جایگاه مشخص در بازار و در میان رقبا باید به سه سؤال اساسی پاسخ داده شود:

الف - چه کسانی مشتریان مورد نظر سازمان هستند؟ (چه کسی) ب- سازمان برای مشتریان مورد نظر چه کالا و خدماتی را عرضه می‌کند؟ (چه چیزی)

ج - سازمان چگونه این کالا و خدمات را عرضه می‌کند؟ (چگونه) (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰: ۵۳).

در یک بازار رقابتی، شرکتی ماندگار خواهد بود که نیازهای مشتری را بهتر از رقیب تأمین کند. این واقعیت مهم، اساس استراتژی رقابتی است و تحقق آن مستلزم پاسخگویی دقیق و صحیح به سؤالات فوق است. به بیان دیگر، یک سازمان برای موفقیت می‌بایستی از میان مشتریان و محصولات بالقوه‌ی بی‌شمار، مناسب‌ترین آنان را برگزیند و سپس محصولات خود را به نحو برتری نسبت به رقیب عرضه کند. یک سازمان باید مرز فعالیت خود در بازار را تعیین، مشتریان خود را انتخاب کند و ارزشی را که می‌خواهد در قالب کالا و خدمات برای آنان بیافریند مشخص سازد. پورتر این‌ها را مرزهای ژنریک می‌نامد و جوهره‌ی استراتژی را تعیین این مرزها می‌داند (پورتر، ۱۹۹۹: ۲).

فهمیدن استراتژی و اثربخشی یک مؤسسه کار ساده‌ای نیست. باید دانست مؤسسه چگونه شکل گرفته و با تهدیدات و فرصت‌ها چگونه برخورد نموده است. گذشته از این‌که سازمان به صورت ارگانیزم در ارتباط متقابل با عوامل مختلف داخلی و خارجی است، به علت این‌که به طور مداوم در آن تصمیماتی راجع به آینده اتخاذ می‌شود، عدم اطمینان و پیش‌بینی آینده سختی کار را افزایش می‌دهد (شورینی، ۱۳۷۱: ۱۳).

هر سازمان موفق دارای یک یا چند قابلیت کلیدی است. قابلیت‌های کلیدی توانمندی‌هایی هستند که در موفقیت کسب و کار، نقش اساسی داشته و دستیابی به آن به سهولت امکان‌پذیر نباشد. قابلیت‌های کلیدی ممکن است از نوع تکنولوژی، منابع کمیاب و یا فرآیندهای منحصر به فرد باشد. زمینه‌ی قابلیت‌های کلیدی، گلوگاه‌های کسب و کار^۱ است. توانمندی در

۱. Critical Success Factor – CSF

غیر گلوگاه‌ها، قابلیت کلیدی محسوب نمی‌شود زیرا دستیابی به آن برای همه امکان‌پذیر است و مزیت رقابتی ایجاد نمی‌کند. برای توسعه‌ی قابلیت‌های سازمانی دو رویکرد وجود دارد. در رویکرد «پیش‌نگر» استراتژیست با الهام از دیدگاه خود و روند کار، آینده را پیش‌بینی کرده و با این امید که در زمان بروز «فرصت بالقوه» برای بهره‌برداری از آن مهیا باشد در جهت دستیابی به «قابلیت‌های» مورد نیاز آینده سرمایه‌گذاری می‌کند. برخلاف رویکرد پیش‌نگر، برخی سازمانها پس از ظهور فرصت به ایجاد قابلیت‌های لازم روی می‌آورند (رویکرد پس‌نگر). این رویکرد به مراتب اقتصادی‌تر است ولی در مقابل، ریسک از دست رفتن «فرصت‌ها» را متوجه سازمان خواهد کرد (غفاریان و کیانی، ۱۳۸۰: ۴۸).

یک استراتژی باید بتواند در یک زمینه فعالیت، نوعی مزیت رقابتی به‌وجود آورد یا این پدیده را حفظ نماید. معمولاً مزیت‌های رقابتی نتیجه‌ی برتری در یکی از سه زمینه‌ی زیر می‌باشند منابع، مهارت یا جایگاه محصول. این دیدگاه که جایگاه یک شرکت از نظر منابع، می‌تواند مجموعه‌ای اثربخشی را افزایش دهد، مطلبی است که مورد قبول نظریه پردازان می‌باشد. مزیت تثبیت جایگاه این است، تا زمانی که عوامل خارجی و داخلی به وجود آورنده این پایگاه بدون تغییر باقی بمانند، شرکت می‌تواند در موضع به‌دست آمده باقی بماند، به همین دلیل است که اگر شرکتی دارای پایگاهی محکم شود، تقریباً غیرممکن است که آن را متزلزل کرد، حتی اگر سطح مهارت‌های اولیه در حد متوسط باشد (نجفی ۲، ۱۳۸۸: ۸۴۰).

رقابت اقتصادی در بازارها و در جریان تعاملات عرضه کنندگان و خریداران روی می‌دهد. فروشندگان معدودی برای جذب پیشنهادهای مناسب از سوی خریداران احتمالی به رقابت با یکدیگر می‌پردازند. به همین گونه، خریداران نیز، برای کسب پیشنهادهای خوب از سوی عرضه کنندگان با هم رقابت می‌کنند. (نجفی ۱، ۱۳۸۸: ۱۲۷۴).

عرضه کنندگان همچنین در رقابت غیر قیمتی نیز وارد می‌شوند. آنها سعی می‌کنند که کیفیت کالایشان را ارتقا دهند تا از مزیت رقابتی نسبت به رقبایشان برخوردار شوند. آنها در این راستا، هزینه‌ها و ریسک مربوط به نوآوری در کالا را متقبل می‌شوند. این نوع رقابت، سبب ایجاد گام‌ها و عملکردهای انقلابی بشمار شده است (نجفی ۲، ۱۳۸۸: ۱۲۷۴).

رشد روز افزون صنایع مختلف در تمامی دنیا، جهانی شدن و باز شدن مرزهای کشورهای به روی کالاها و خدمات خارجی، ظهور رقبای قدرتمند، خارج شدن بازار از حالت تقاضا محوری بر عرضه محوری و افزایش گزینه‌های قابل انتخاب برای مشتریان باعث گردیده تا تمامی فعالین بخش‌های مختلف صنعت و خدمات به رویکردهای بازاریابی با توجه بیشتری بیندیشند و در طراحی روش حرکت سازمان به سوی اهداف و چشم اندازهای خود توجه بیشتری به مسئله بازاریابی داشته

و استراتژی های خود را بر مبنای یافته ها و تحقیقات بازاریابی بنا نهاده و در جهت حفظ بازارهای فعلی و مشتریان موجود و همچنین دستیابی به بازارهای جدید نگاه کلان و استراتژیکی داشته باشند.

بدون شک امروزه، بکارگیری اصول مدیریت بازاریابی^۱ درصنعت یکی از ضروریات برای بقا و موفقیت محسوب می گردد و درمورد شرکتهایی که محصولات تولیدی آنها دارای کاربردهای خاصی بوده و طیف خاصی از مشتریان مخصوص به خود را دارا می باشد نیز این مسئله اهمیت ویژه ای خواهد داشت. لذا در این راه کسب دیدگاه درست و دقیق از فرایند و در پی آن شناخت صحیح ازصنعت و خصوصیات ویژه آن لازم است(اعرابی و رضوانی، ۱۳۸۶: ۹۷-۷۱).

وجه مشترک شرکت های موفق کنونی این است که به مشتری توجه زیادی می نمایند و خود را متعهد می دانند. در بازاریابی نوین کوشش می شود که از طریق تعهد ارزش مورد نظر مشتری، مشتریان جذاب شوند و نیز شرکت ها می کوشند از طریق تأمین رضایت مشتریان قدیمی آنها را حفظ نمایند. برای موفقیت هر سازمانی، چه کوچک یا بزرگ، انتفاعی یا غیرانتفاعی، بومی یا جهانی بازاریابی سالم نقشی حیاتی ایفا می کند.

پروفسور فیلیپ کاتلر^۲ ناکارآمدی عمده را در فعالیتهای مدیریت بازاریابی شرکت های عصر حاضر، شناسایی نموده است که در زیر به آن اشاره می شود.

- ۱- شرکت ها به مقدار کافی بازارگرا و مشتری مدار نیستند.
- ۲- شرکت ها به طور کامل بازار هدف خود را نمی شناسند.
- ۳- شرکت ها رقبای خود را تحت مراقبت قرار نمی دهند.
- ۴- شرکت ها روابط خویش با ذینفع شان را به خوبی مدیریت نمی کنند.
- ۵- شرکت ها در پیدا کردن فرصتهای جدید مهارت لازم را ندارند.
- ۶- فرایند برنامه ریزی بازاریابی شرکت ها اثربخش نیست.
- ۷- خط مشی های کالاها و خدمات شرکت ها، نیاز به مراقبت های دقیق تری دارد.
- ۸- فعالیتهای ایجاد نامه تجاری و ارتباطات شرکت ها ضعیف است.
- ۹- شرکت ها برای اجرای بازاریابی به خوبی سازماندهی نشده اند.
- ۱۰- شرکت ها حداکثر استفاده را از فناوری های نوین نمی نمایند(محمدزاده و نجفی، ۱۳۸۷: ۱۲۰).

۱. marketing management

۲. Filip Katler

در تدوین استراتژی عواملی که در محیط خارجی سازمان را تهدید می کنند یا فرصتهایی را به وجود می آورند، شناسایی نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان، تعیین هدف های بلند مدت، در نظر گرفتن استراتژی های گوناگون می باشد. به عبارت دیگر مسائلی که در تدوین استراتژی ها مطرح می شوند، عبارت اند از: تعیین نوع فعالیتی که شرکت می خواهد به آن بپردازد، فعالیت هایی را که می خواهد از آن ها خارج شود، شیوه تخصیص منابع و تصمیم گیری در مورد این که آیا شرکت می خواهد در شرکت های دیگر ادغام شود یا یک مشارکت تشکیل دهد و شیوه مصون ماندن از حرکات تند شرکت های رقیب کدام می باشد. از آنجایی که هیچ سازمانی نمی تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست ها باید در این مورد که کدام یک از استراتژی های مختلف می توانند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم گیری نمایند. تصمیماتی که در زمینه تدوین استراتژی ها گرفته می شود سازمان را متعهد می سازد که برای یک دوره نسبتاً بلند مدت محصولاتی خاص تولید کند، در بازارهای مشخصی به فعالیت بپردازد، از منابع و فن آوری های شناخته شده ای استفاده کند و استراتژی های مزیت رقابتی سازمان را در دوره های بلند مدت تعیین می نمایند (بلوریان تهرانی، ۱۳۷۶: ۵۰).

اجرای استراتژی ها ایجاب می کند که سازمان هدف های سالانه در نظر بگیرد، سیاست ها را تعیین کند، در کارکنان ایجاد انگیزه نماید و منابع را به گونه ای تخصیص دهد که استراتژی های تدوین شده به اجرا درآید.

در مدیریت استراتژیک ارزیابی استراتژی ها آخرین مرحله به حساب می آید. مدیران نیاز شدید دارند که بدانند استراتژی های خاص و مورد نظر آنان در چه زمانی کارساز واقع نمی شود، اصولاً ارزیابی استراتژی ها بدین معنی است که باید در این مورد اطلاعاتی را گردآوری کرد. همه استراتژی ها دستخوش تغییرات آینده قرار می گیرند، زیرا عوامل داخلی و خارجی به صورت دایم در حال تغییر هستند. برای ارزیابی استراتژی ها سه فعالیت عمده به شرح زیر انجام می شود: (۱) ارزیابی عوامل داخلی و خارجی که پایه و اساس استراتژی های کنونی قرار گرفته اند (۲) محاسبه و سنجش عملکردها (۳) اقدامات اصلاحی استراتژیها را باید همراه مورد ارزیابی قرار داد زیرا موفقیت امروز نمی تواند موفقیت فردا را تضمین نماید (قاسمی و ابراهیمی، ۱۳۸۶: ۲۰۵-۱۸۳).

در یک سازمان بزرگ فعالیت هایی که در زمینه تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ها انجام می شود در سه سطح از مدیریت انجام می گیرد. این سطوح شامل: سطح کل شرکت، سطح بخش یا واحد تجاری استراتژیک و سطح وظیفه ای می باشد. مدیریت استراتژیک می کوشد در قالب یک تیم رقابتی با تقویت سیستم ارتباطات و روابط متقابل بین مدیران و کارکنان در سطوح مختلف سازمانی نقش یا وظیفه خود را به شیوه ای عالی ایفا نماید (اکبری و همکاران، ۱۳۸۵: ۶۷).

امروزه همه‌ی کوشش‌هایی که شرکت‌های دارویی در خصوص افزایش کیفیت محصولات دارویی و صنایع وابسته و کسب توان رقابتی به کار می‌برند برای بدست آوردن مشتریان بیشتر و حفظ آنها و به بیان دیگر هرچه بیشتر وفادار کردن مشتریان است. امروزه شرکت‌ها بیش از هر زمان دیگری با شدیدترین رقابت‌ها روبه‌رو هستند. یک شرکت برای بقای خود باید مشتریانی را جذب نماید و عملکردی بهتر از شرکت‌های رقیب داشته باشد و این کار از طریق تغییر دادن دیدگاه، یعنی روی گرداندن از دیدگاه مبتنی بر محصول و فلسفه‌ی فروش و روی آوردن به فلسفه‌ی بازاریابی و تمرکز بر مشتری میسر می‌گردد. در بازار کنونی شرکت‌های موفق آموخته‌اند که برای خلق مشتری استراتژی‌هایی را تدوین و به اجرا درآورند. مصرف کنندگان که با انواع بسیار زیادی از کالاها و خدمات روبه‌رو شده‌اند تصمیمات خود را بر مبنای نوع پنداشت یا برداشتی که از کیفیت، ارزش و خدمت دارند، گذاشته‌اند. شرکت‌ها ناگزیرند عوامل تعیین کننده‌ی ارزش مورد نظر مشتری و رضایت وی را درک کنند. ارزش ارائه شده به مشتری برابر است با تفاوت بین کل ارزش مورد نظر مشتری و کل هزینه‌هایی که مشتری باید تحمل کند. مشتریان معمولاً اقلامی را انتخاب خواهند کرد که ارزش ارائه شده به آنها را به حداکثر برساند. شرکت‌ها نه تنها برای جذب مشتری تلاش می‌کنند، بلکه شاید مسئله‌ی مهمتر این باشد که آنها می‌کوشند مشتریان کنونی را نگه دارند. هدف هر کشوری آن است که بتواند سهم بازار شایسته‌ای از بازار جهانی دارو داشته باشد، امروزه تمامی تلاش‌ها، اعم از سرمایه‌گذاری، ادغام، همکاری‌های مشترک، صادرات و واردات دارو حول این محور است که با تعامل و همکاری بیشتر بتوانند از مزیت‌های همدیگر استفاده کنند و سهم خود را به حداکثر برسانند. این، استراتژی جهانی شرکت‌های چندملیتی می‌باشد. بدیهی است لازمه‌ی کسب سهم بازار^۱ شایسته از بازار جهانی، موفقیت در بازار داخلی و دستیابی به برند معتبر دارو مشتریان وفادار است و با رسیدن به این مرحله است که شرکت‌ها روی به طراحی استراتژی ورود به کشورهای همسایه می‌آورند، ابتدا به صورت صدور کالا، سپس تولید کالا در کشور هدف و بعد نیز به تولید در مکانی ارزان و فروش در بازاریابی سودآور از هر نقطه از این جهان که باشد، روی می‌آورند. توفیق اقتصادی بنگاه‌ها (از قبیل صنایع داروسازی) و غیره در بازار محلی (داخل کشور) مستلزم ساختارهای توانمند مالی، اقتصادی و نهادهای تثبیت شده‌ی اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و ثبات سیاسی است. در سیستم بازار دارویی کشور چند سال گذشته، از آنجا که همیشه عرضه کمتر از تقاضا و نیاز بازار بود و آنچه که در فراگرد بازار نقش اصلی را بازی می‌کرد. تولید کننده و فروشنده بوده‌اند و تولید کننده در جهت سودآوری، دارویی را با کیفیتی نامرغوب و نامناسب تولید می‌کرد و شرکت‌های دارویی آن را برای عرضه به داروخانه تحویل می‌دادند. و بدلیل کمبود محصولات دارویی در بازار، آنچه مورد توجه نبود انتظارات و کیفیت دارو

۱. market share

و غیره بود. بیمار نیز برای رفع نیاز و درمان ناچار تن به تهیه‌ی محصولات دارویی و غیره می‌داد. اما امروزه با پیشرفت‌های صنعتی و افزایش تولید و رقابت بین شرکت‌های دارویی و نیز ورود محصولات دارویی به کشور خود تهدیدی جدی برای هریک از صنایع داروسازی کشور می‌باشد و در رقابتی شدن صنایع، رابطه‌ی تولید کننده - خریدار و مشتری - خریدار در حال تغییر به سوی مشتری مداری و رابطه‌ی سلیقه‌ی مشتری - تولید است (نجفی، ۱۳۸۷: ۴۹۰-۴۶۰).

۲-۷- محیط رقابتی:

علاوه بر تحلیل محیط‌های کلان لازم است که محیط‌های رقابتی را نیز به طور دقیق بررسی و ارزیابی کنیم. ساختار خاصی تحت عنوان «ساختار پنج عاملی» توسط پروفیسور پورتر معرفی شده است.

ارزیابی محیط‌های رقابتی شامل موارد زیر می‌شود:

بررسی موانع ورود به بازار و شرایط ماندن در آن، در دسترس بودن کالاهای جایگزین، قدرت چانه‌زنی فروشندگان و خریداران و شدت رقابت در بازار (نجفی و محمدزاده، ۱۳۸۷: ۴۶).

۲-۸- در ادامه انواع استراتژی‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد:

۲-۸-۱- استراتژی‌های شرکت^۱

استراتژی شرکت، جهت کلی را که سازمان قصد پیمودن آن را دارد مشخص می‌نماید. در حالیکه استراتژی‌های رقابتی در تعیین آنچه موجب دستیابی به استراتژی شرکت میشوند، به سازمان کمک می‌نمایند. به طور مثال: اگر استراتژی کلی شرکت توسعه بین‌المللی باشد، نتیجه استراتژی‌های رقابتی که براساس شایستگی‌های محوری سازمان میباشد، کمک برای ورود به این بازارهای جدید از طریق فراهم کردن محصول یا خدمتی بهتر از رقبای آن بازار میباشد. استراتژی شرکت براساس استراتژی‌های رقابتی بنا می‌شود و می‌تواند شکلهای گوناگونی به خود بگیرد (بلوریان تهرانی، ۱۳۷۶: ۲۰۵-۱۸۳).

۲-۸-۲- استراتژی‌های کسب مزیت رقابتی^۲

طی دهه‌های گذشته بسیاری از صاحب‌نظران علم مدیریت سعی بر آن داشته‌اند تا با معرفی استراتژی‌های مختلف، مدیران صنایع را در موفقیت بنگاه‌های خود یاری رسانند چرا که اتخاذ استراتژی‌های موفق تضمین کننده موفقیت شرکتها

^۱. Corporate Strategies

^۲. Competitive Advantage

در عرصه رقابت می باشد. داشتن استراتژی رقابتی به این معنی است که سازمان مشخصاً مجموعه فعالیتهایی متفاوت از رقبایش را انتخاب نماید. ساوتوست مثال خوبی از شرکتی است که دارای چنین استراتژی است. این شرکت اساساً استراتژی رقابتی ای را برگزید که از سایر شرکتهای موجود متمایز است. از فرودگاه های شلوغ و بزرگ دوری جسته و مسیرهای کوتاه و خدمات نقطه به نقطه را بین شهرهای متوسط و فرودگاههای غیر اصلی شهرهای بزرگ را، ارائه می نماید. این عمل در عین حال که هزینه ها را کاهش می دهد، کمکی برای پایین نگهداشتن قیمت بلیط برای مسافران است. در بسیاری موارد ساوتوست به دلیل قیمت های پایین و تکرار زیاد پروازهایش می تواند مسافرانی را که در صورت فراهم نبودن شرایط با ماشین مسافرت می کردند را جذب نماید. بدون استراتژی رقابتی یک شرکت تفاوتی با دیگر فعالان نخواهد داشت. پروفیسورمایکل پورتر (۱۹۸۰)، بیان می دارد که استراتژی رقابتی سازمان شامل رویکردهای کسب و کار و اقدام به ابتکار عمل در جذب مشتریان جدید، دوام آوردن در محیط رقابتی و تقویت موقعیت رقابتی در بازار می باشد. وی مدیریت استراتژیک را راهبردهای عام^۱ برای ایجاد مزیت رقابتی مطرح نموده است. راهبردهای عام بر این اصل استوار هستند که نیل به مزیت رقابتی هسته مرکزی راهبرد بازاریابی برتر است. مسأله اصلی در استراتژی های رقابتی از دیدگاه پورتر، موقعیت نسبی در صنعت مربوطه است. شرکتی که توانایی کسب و حفظ عملکردی بالاتر از متوسط صنعت را داراست، ممکن است سودآوری بالایی داشته باشد، حتی اگر سودآوری در آن صنعت در حد پایین یا متوسط باشد. وی معتقد است که این سودآوری و عملکرد بالا با توجه به اتخاذ استراتژی های عام "استراتژی تمایز محصول"، "استراتژی تمرکز"، "رهبری در هزینه" امکانپذیر است.

۲-۸-۳- استراتژی های رقابتی ژنریک^۲

۲-۸-۳-۱- رهبری هزینه^۳: هنگامی که مشتریان نسبت به قیمت حساس هستند، دستیابی به کمترین هزینه ممکن در صنعت می تواند برای یک شرکت موقعیت رقابتی بسیار مستحکمی را فراهم آورد. مفهوم کلی در این استراتژی آن است که هزینه معادل و برابر با قیمت نیست. منظور از هزینه میزان پول و سرمایه ای است که برای تهیه محصول و یا ارائه خدمت صرف می گردد. برای تبدیل شدن به یک رهبر هزینه باید از ارائه محصول به بازار به شکلی که نیازها و خواسته های ضروری مشتریان صنعت را برطرف نماید، مطمئن شد. زیرا بدون وجود نیاز و خواسته ضروری، ممکن است کسی متقاضی

^۱. Generic Strategies

^۲. Generic competitive strategy

^۳- cost leadership

خرید آن نباشد. برای آنکه مزیت هزینه، کارا و ثابت باشد باید به روشی که تقلید و کپی کردن آن برای رقبا به سختی امکانپذیر بوده و یا اصلاً ممکن نباشد، به دست آید (روستا و همکاران، ۱۳۷۵: ۷۸).

اگر تمام مشتریان یک صنعت، محصول را به روش واحد استفاده نمایند، محصول تقریباً در کل صنعت به یک حالت استاندارد در می آید. در این صورت موضوع کیفیت و یا حتی شکل خاص آن، در برابر قیمت که بالاترین درجه اهمیت را می یابد، دیگر مطرح نیست. در یک محصول استاندارد شده، برای فعالان صنعت به ندرت راهی برای تمایز نسبت به رقبا وجود دارد. در این شرایط هر روشی که برای ایجاد تمایز به کار برده شود به احتمال قوی مورد استقبال مشتریان قرار نگرفته و یک حرکت رقابتی هوشمندانه محسوب نمی گردد. در این حالت تنها عنصر واقعی تمایز، قیمت محصول خواهد بود.

۲-۳-۸-۲- استراتژی تمایز^۱: استراتژی تمایز شرکت در بازار با ارائه محصول یا خدمتی منحصر به فرد در صنعت به رقابت می پردازد. منحصر به فرد بودن می تواند در شکل ارائه، ظاهر متفاوت و یا هر چیز دیگری که بر ارزش مورد انتظار مشتری افزوده و یا در نظر وی چیزی برتر و شایسته پرداخت بیشتر، می باشد. هدف اصلی در این حالت فراهم آوردن محصول یا خدمتی است که دارای شکل متفاوت بوده که در ازای آن مشتری راضی به پرداخت اضافه بها می گردد (جمشیدیان و نجف آبادی، ۱۳۸۵: ۹۰-۷۵).

استراتژی تمایز در زمانی که روشهای فراوانی جهت ایجاد تمایز در محصول موجود بوده و خریداران این تمایزات را به عنوان ارزش به حساب می آورند و یا خریداران نیازهای متفاوتی داشته و یا آنکه نحوه استفاده از محصول متفاوت بوده، می تواند نتایج خوبی در برداشته باشد. البته در این راه باید در تشخیص آنچه به واقع از نظر مشتری ارزش محسوب می شود، هوشیارانه عمل نمود. موفق ترین منابع تمایز، از روش تحقیق و توسعه به دست می آید.

۲-۳-۸-۳- استراتژی تمرکز^۲: سومین استراتژی ژنریک پورتر استراتژی تمرکز است که در آن ممکن است استراتژی کاهش هزینه یا تمایز را در یک بخش محدود از بازار یا گروه محدودی از مشتریان دنبال نمود. در این استراتژی سه روش اصلی برای تقسیم بندی بازار در نظر گرفته می شود: جغرافیایی، نوع مشتری، خط محصول.

۱-Differentiation strategy

۲-Intensive strategy

الف-تمرکز جغرافیایی^۱: با این نوع استراتژی، شرکت بر قسمت کاملاً مشخصی از یک منطقه و یا ناحیه متمرکز می‌گردد. گردد. با تمرکز بر یک منطقه کاملاً خاص جغرافیایی شرکتها قادر خواهند بود که یک سری مشتریان مشخص را برای خود در نظر بگیرند.

ب-تمرکز بر نوع مشتری^۲: با بازاری از یک گروه ویژه، شرکت تنها بر بخش خاص و محدودی از مشتریان متمرکز می‌گردد. به طور مثال شرکتی که خدمات خاصی را برای مشتریان فوق العاده ثروتمند در نظر می‌گیرد و تنها در صدد جذب این بخش از بازار و مشتریان برای محصولات خود می‌باشد.

ج-تمرکز بر محصول^۳: در این استراتژی بر یک نوع خاص و منحصر به فرد از محصول تمرکز یافته می‌شود. با این نوع استراتژی شرکت در یک بازار خاص به صورت خیره در می‌آید از هر چیزی که لازم است، مطلع بوده و به نیازها و خواسته‌ها به سرعت پاسخ می‌دهد، به دلیل این انعطاف پذیری و در پی این حقیقت که شرکت سعی بر ارائه طیف وسیعی از خدمات به همه کس را ندارد، با سرعت بیشتری نسبت به شرکتهایی که در بازارهای گوناگون مشغول هستند، خود را هماهنگ می‌نمایند.

در یک استراتژی تمرکز شرکت می‌باید یک بازار انحصاری که خریداران دارای ترجیحات خاص و نیازها و خواسته‌های منحصر به فرد و ویژه هستند را برگزیند. این بخش باید به اندازه کافی بزرگ بوده تا پتانسیل لازم را برای سوددهی داشته باشد. شرکتهایی با استراتژی تمرکز باید با تمام نیرو و امکانات وارد بازار شده و تلاش فوری برای کسب وفاداری مشتریان داشته باشند (جزنی و غریب نواز، ۱۳۸۸: ۲۳-۵).

۲-۸-۴- استراتژی بهترین و کم هزینه ترین فرآیند^۴

استراتژی بهترین و کم هزینه ترین فرآیند، در واقع تلفیق دو استراتژی کاهش هزینه و تمایز پورتر محسوب می‌گردد. به تعبیر دیگر بسیاری شرکتها به خصوص در صنایع با رقابت پذیری بالا، بر هر دو مفهوم کاهش هزینه و تمایز تأکید دارند. به این ترتیب می‌توانند به مشتری محصولی برتر و به مراتب با ارزش تر از قیمتی که پرداخته ارائه دهند.

۱. Geographic focus

۲. Customer focus

۳. product focus

۴-the best and least costly strategy process

هوپر^۱ (۲۰۰۴) استراتژی ژنریک پورتر را در تشخیص و تمیز بین شرکتهای با رهبری هزینه، شرکتهای دارای خدمات متمایز و نیز صنایع متمرکز بر بازار به کار گرفت. شرکتهای کم هزینه معمولاً با رهبری هزینه شروع به کار کرده و سعی بر آن دارند با حداقل هزینه ممکن به مشتریان خود خدمت دهی کنند و در مرحله بعد اکثر شرکت ها تمایل دارند بر بخش خاصی از بازار تمرکز یافته و به استراتژی تمرکز روی آورند (بلوریان تهرانی، ۱۳۷۶: ۱۹۰).

از انواع دیگر استراتژی‌ها می‌توان به استراتژی‌های ادغام، تنوع و تدافعی اشاره کرد که مختصراً به شرح آنها می‌پردازیم.

الف) استراتژی ادغام^۲:

۱- **ادغام عمودی رو به بالا^۳**: کسب مالکیت با افزایش کنترل بر روی توزیع کنندگان یا خرده‌فروشان است و هنگامیکه توزیع کنندگان فعلی پرهزینه یا نامطمئن هستند و یا نمی‌توانند نیازهای شرکت را از نظر پخش محصولات برآورده سازند، هنگامیکه دستیابی به توزیع کنندگان کیفی و خوب مشکل است، هنگامیکه شرکت در صنعت رو به رشد رقابت می‌کند و احتمال افزایش سرعت رقابت در آن بیشتر است، هنگامیکه تولید محصولات با ثبات دارای مزیت بالایی است و هنگامیکه توزیع کنندگان دارای حاشیه سود بالایی هستند کاربرد دارد.

۲- **ادغام عمودی به پایین^۴**: کسب مالکیت با افزایش کنترل بر روی شرکتهای عرضه کننده است و هنگامیکه عرضه کنندگان خیلی پرهزینه یا نامطمئن بوده و نیازهای شرکت را از نظر عرضه برآورده نمی‌سازند، هنگامیکه تعداد عرضه کنندگان کم و تعداد رقبا زیاد است، هنگامیکه آن بخش از صنعت از رشد بالایی برخوردار است، هنگامیکه شرکت از سرمایه و نیروی انسانی کافی برای مدیریت کسب و کار جدید برخوردار است، هنگامیکه مزیت ناشی از قیمت‌های ثابت مهم است و هنگامیکه عرضه کنندگان فعلی دارای حاشیه سود بالایی هستند، کاربرد دارد.

۳- **ادغام افقی^۵**: کسب مالکیت یا افزایش کنترل بر روی رقبا می‌باشد و هنگامیکه شرکت می‌تواند ویژگی‌های انحصاری به خود بگیرد و از سوی دولت نیز محدودیتی در این زمینه ایجاد نشود، هنگامیکه شرکت، در وضعیت رو به رشد به رقابت می‌پردازد، هنگامیکه صرفه‌جویی به مقیاس، مزیت‌های رقابتی بزرگی را به بار می‌آورد و هنگامیکه شرکتهای رقیب به دلیل فقدان متخصصین مدیریت یا منابع ویژه دچار تزلزل می‌شوند، کاربرد دارد.

۱. Hooper

۲. Integration strategy

۳. upward vertical integration

۴. vertical integration facing down

۵. horizontal mergers

ج) استراتژی تنوع^۱:

۱- **تنوع همگون^۲:** افزودن کالاها یا خدمات جدید، اما مرتبط با فعالیتهای اصلی شرکت است و هنگامی که شرکت در صنعتی به رقابت می‌پردازد که آن صنعت فاقد رشد بوده یا سرعت رشد آن پایین است، هنگامیکه عرضه‌ی کالاهای جدید و مرتبط با فعالیتهای اصلی شرکت میزان فروش محصولات کنونی را افزایش می‌دهد، هنگامیکه کالاهای جدید و مرتبط، با قیمت رقابتی عرضه می‌شود، هنگامیکه محصولات کنونی در مرحله‌ی افول از چرخه‌ی عمر خود باشند و هنگامی که تیم مدیریتی بسیار قوی وجود دارد، کاربرد دارد.

۲- **تنوع ناهمگون^۳:** افزودن کالاها یا خدمات جدید، اما غیرمرتبط با فعالیتهای اصلی شرکت است و هنگامیکه فروش و سود سالانه کاهش می‌یابد، هنگامیکه شرکت واجد سرمایه و نیروی انسانی لازم برای موفقیت در صنعت جدید است، هنگامیکه شرکت کنونی و شرکتی که قرار است خریداری شود، هم افزایی مالی داشته باشند و هنگامی که بازارهای موجود از محصولات کنونی اشباع شده باشد، کاربرد دارد.

۱- **تنوع افقی^۴:** افزودن کالاها یا خدمات جدید و غیرمرتبط برای مشتریان کنونی است و هنگامیکه با افزودن محصولات غیرمرتبط جدید، درآمد حاصل از فروش کالاها / خدمات به طور قابل توجهی افزایش می‌یابد، هنگامیکه سازمان در یک بازار بسیار رقابتی و یا در صنعتی بدون رشد که بازده و سود ناویژه‌ی پایینی دارد، فعالیت می‌کند، هنگامیکه شرکت می‌تواند از طریق کانال‌های توزیع کنونی محصولات جدید را به مشتریان کنونی عرضه کند و هنگامیکه کالاهای جدید در مقایسه با کالاهای موجود از الگوی چرخه‌ای فروش متفاوتی برخوردار باشد، کاربرد دارد.

د) استراتژی تدافعی^۵

۱- **فعالیت مشترک^۶:** دو یا چند شرکت برای رسیدن به مقاصد مشترک با هم هم‌پیمان شده و سازمان مجزایی را تشکیل می‌دهند و هنگامیکه مشارکت مؤسسه‌ای خصوصی با یک مؤسسه‌ی عمومی بین آنها هم افزایی ایجاد کند، هنگامیکه مشارکت شرکت‌های محلی با شرکت خارجی موجب به‌کارگیری مدیران بومی شده، به تبع آن بعضی از مخاطره‌ها کاهش

۱-Diversification strategy

۲-concentric diversification

۳-conglomerate diversification

۴-horizontal diversification

۵.Defense strategy

۶-joint venture

می‌یابد، هنگامی که شایستگی‌های متمایز دو یا چند شرکت مکمل یکدیگر می‌شوند، هنگامیکه پروژه بسیار سودآور است ولی به منابع بسیار زیاد نیاز و مخاطرات فراوانی را نیز به همراه دارد، هنگامیکه دو یا چند شرکت کوچک‌تر توان رقابت با شرکت بزرگتر را نداشته باشند و هنگامیکه نیاز به عرضه‌ی محصول جدید در بازار وجود داشته باشد، کاربرد دارد.

۲- کاهش^۱: گروه‌بندی جدید در هزینه و دارایی برای معکوس کردن سیر نزولی فروش و سود است و هنگامیکه شرکت دائماً در رسیدن به اهداف بلندمدت و کوتاه مدت خود با شکست مواجه می‌شود، در حالی که دارای شایستگی‌های متمایزی است، هنگامیکه شرکت به عنوان یکی از رقبای ضعیف صنعت به شمار می‌رود، هنگامی که شرکت دچار ناکارآمدی، سودآوری پایین، ضعف روحیه‌ی کارکنان و فشار سهام داران برای بهبود عملکرد است، هنگامی که مدیران استراتژیک سازمان در کار خود موفق نبوده‌اند و هنگامیکه رشد سازمان دارای چنان سرعتی بوده است که ناگزیر به کاهش می‌گردد (در درون سازمان احساس نیاز به کاهش می‌شود)، کاربرد دارد.

۳- واگذاری^۲: فروش بخش یا قسمتی از یک سازمان است و هنگامی که شرکت از استراتژی کاهش استفاده کرده و نتوانسته است وضعیت خود را بهبود بخشد، هنگامیکه بخشی از شرکت نیاز به منابع بیش از حد توان شرکت دارد، هنگامیکه یک بخش از شرکت باید پاسخگوی عملکرد ضعیف کل شرکت باشد، هنگامیکه یک بخش، ناسازگار با سازمان باشد و هنگامیکه شرکت به مقدار زیادی پول نقد نیاز داشته باشد ولی نتواند آن را از منابع دیگر تأمین کند، کاربرد دارد.

۴- انحلال^۳: فروش تمام دارایی شرکت با توجه به ارزش واقعی آنهاست و هنگامیکه اجرای استراتژی کاهش و واگذاری با شکست مواجه شود، اگر تنها گزینه‌ی شرکت اعلام ورشکستگی است، اعلام انحلال راه حل بهتری است (تا بدین وسیله به طور منظم و برنامه‌ریزی شده بخش‌هایی از شرکت را فروخته و تبدیل به پول کرد) و هنگامیکه سهام‌داران می‌توانند با فروش دارایی‌های شرکت زیان خود را به حداقل برسانند، کاربرد دارد. (قربانی‌زاده، ۱۳۸۲: ۸۰-۶۸).

۲-۹- تفکر استراتژیک و بهره برداری از فرصت‌ها

از دیدگاه کلی، تفکر استراتژیک یک «بصیرت و فهم از وضعیت موجود و بهره برداری از فرصت‌ها» است. این بصیرت کمک می‌کند تا واقعیت‌های بازار و قواعد آن به درستی و به موقع شناخته شود؛ و برای پاسخگویی به این شرایط راهکارهای بدیع و ارزش آفرینی خلق شود.

۱-retrenchment

۲.Assignment

۳-liquidation

تفکر استراتژیک مدیر را قادر می‌سازد تا بفهمد چه عواملی در دستیابی به اهداف موردنظر موثر است و چگونه این عوامل موثر برای مشتری ارزش می‌آفرینند؟ این تفکر از طریق فهم صحیح قواعد بازار و پاسخگویی خلاقانه به آن صورت می‌پذیرد که در محیط ناپایدار و متحول کسب و کار امروز بسیار حائز اهمیت است. زیرا بدون این تفکر، تلاش‌های سازمان برای دستیابی به استراتژی‌های تدوین شده اثربخش نخواهد بود.

اومی^۱ از تئوریسین‌های معروف در مدیریت استراتژی در کتاب معتبر خود با عنوان «تفکر یک استراتژیست» چنین اظهار می‌دارد " اگر موضوعات اساسی را تشخیص ندهید، هر قدر به خود و کارمندان فشار روحی و فیزیکی وارد کنید، سرانجام نتیجه‌ای جز سردرگمی و شکست حاصل نخواهد شد». لذا تفکر استراتژیک تشخیص به موقع فرصت‌هایی میدان رقابت و کشف بازارهای پنهان است که رقبا نسبت به آن غافل می‌باشند. به عبارت دیگر برای تصمیم‌گیری‌های استراتژیک و بهره‌برداری به موقع از فرصت‌ها که دارای طول عمر محدودی هستند باید فهم صحیحی از قوانین بازی در بازار مورد نظر داشته باشید^۲ (هنری "مینتزبرگ"^۳ تفکر استراتژیک را یک نمای یکپارچه و کلی از کسب و کار در ذهن می‌داند، یعنی تدوین هنرمندانه استراتژی بر مبنای خلاقیت و فهم صحیح کسب و کار در یک تصویر کلی (ممدوحی و سیدهاشمی، ۱۳۸۷: ۱۳۴-۱۱۹).

- تفکر استراتژیک و برنامه ریزی استراتژیک امروزه در بسیاری از سازمان‌ها تفکر استراتژیک جای خود را به برنامه ریزی استراتژیک غیر منطبق و بعضاً رویایی نسبت به واقعیت‌های کنونی و آینده بازار سپرده است. در حالی که تفکر استراتژی و برنامه ریزی استراتژیک بایستی در کنار هم نقش مکمل داشته باشند. در این رویکرد، تفکر استراتژیک چشم انداز متناسب با واقعیت‌های کنونی بازار و تحولات آینده آنرا می‌آفریند که برای تبیین و پیاده‌سازی آن از ابزار برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. هنری مینتزبرگ نقش متفاوتی برای «متفکران استراتژیک و برنامه ریزان استراتژیک» قائل است. وی مسولیت برنامه ریزان استراتژیک را در انجام نقش‌های اثربخشی همچون گردآوری داده، همراهی متفکر استراتژیک در خلق استراتژی و نهایتاً مشارکت در پیاده‌سازی چشم اندازهای استراتژیک می‌داند ولی خلق چشم انداز و معماری استراتژی را حاصل تفکر استراتژیک قلمداد می‌کند. او معتقد است در تفکر استراتژیک یک تصویر بزرگ و یکپارچه از محیط کسب و کار شکل می‌گیرد (تصویر کلی بدون ورود به جزئیات). این رویکرد در نگرش لازمه کشف قواعد اثربخش و بکارگیری

۱- Ohmae

۲. You have to know the name of the Game

۳. Henri Mintzberg

آنها در راستای پاسخ به نیازهای آشکار و پنهان مشتری و ایجاد توقع در او می‌باشد. درحالی که برنامه ریزی استراتژیک با تمرکز بر روی چشم انداز و جزئیات استراتژی خلق شده، تلاش در پیاده سازی مناسب آن بر اساس داده‌های دقیق دارد. لذا تفکر استراتژیک جهت‌گیری مناسب سازمان را با خلق روش‌های نوآورانه نسبت به نیازهای بازار فراهم می‌سازد و برنامه ریزی استراتژیک سازمان را در جهت مشخص شده به پیش می‌برد. به عبارت دیگر، ابعاد تحلیلی و عقلایی استراتژی با ابعاد خلاقانه و نوآورانه تفکر استراتژی پیوند می‌خورد و یک رویکرد قوی برای مدیریت در بازار کاملاً رقابتی و ناسالمی که امروز با آن روبرو هستیم را فراهم می‌سازد.

- چهار محور برای تفکر استراتژی در ایجاد مزیت رقابتی در شکل‌گیری تفکر استراتژیک چهار محور اساسی وجود دارد که شامل موارد زیر می‌گردند:

- محور اول: بیش از اطلاع‌گیری به دنبال یادگیری مستمر از محیط باشید.
- محور دوم: بیش از پاسخگویی به نیازهای کشف شده، به دنبال کشف نیازهای بی‌پاسخ بازار باشید. (فیلیپ کاتلر از آن به عنوان *The unmet needs* یاد می‌نماید)
- محور سوم: در حرکت به سوی هدف، بیش از سرعت، به فکر راه میان بر باشید.. (همکاری با برندهای معتبر) با این نگرش، استراتژی‌های بسیاری از سازمان‌ها بایستی مورد بازنگری قرارگیرد و رابطه سازمان با محیط بازار مجدداً تعریف شود.
- محور چهارم: با استفاده از تجزیه و تحلیل منابع، الگوها و عوامل تغییر به تجسم آینده‌های بالقوه و برنامه ریزی برای آنها بپردازید. (زیرا اگر بخواهیم در بازار رقابتی و ناسالمی که ایساکو با آن روبرو است موفق شویم، ناگزیر باید آینده‌پژوه باشیم) (قاسمی و ابراهیمی، ۱۳۸۶: ۲۰۵-۱۸۳).

- چرخه "عمر اندیشی" و بهره‌برداری از فرصت‌ها یکی از اصول تفکر استراتژیک چرخه عمر اندیشی است بدین مفهوم که فناوری‌ها، محصولات، بازارها و از همه مهمتر فرصت‌های که برای یک سازمان‌ها در بازارهای کاملاً متحول و ناپایدار امروز خلق می‌شود، از چرخه عمر پیروی می‌کنند. این دیدگاه در درک چالش‌هایی که سازمان با آن روبرو می‌شود، بسیار حائز اهمیت است. یک مثال واقعی در فرصت‌های ایجاد شده، بحران جهانی اقتصاد و تاثیرات آن در کاهش روز افزون تقاضای خودرو در بازار اروپا و آمریکا و اخیراً ژاپن می‌باشد که وضعیت وخیمی را برای صنعت خودرو و قطعه در جهان پدید آورده است. بطوریکه اتحادیه خودروسازان اروپا کاهش ۲/۸ درصدی میزان فروش خود را در دو ماه گذشته اعلام نمود. دو گروه انجمن تولیدکنندگان قطعات و رنو نیز به منظور هماهنگی خود با کاهش تقاضا در بازار اروپا، حجم تولید خود را بترتیب

معادل ۲۰ و ۳۰ درصد کاهش دادند. براساس پیش بینی گروه رنو، قرار بود حاشیه سود عملیاتی در سال ۲۰۰۹ به ۶ درصد ناخالص برسد. در حالیکه اکنون تنها به ۳ رضایت داده اند (رحمان سرشت و افشین، ۱۳۸۷: ۴۸-۳۷).

شرکت‌های خودروساز دایملر و فیات نیز طی هفته‌های گذشته، سقوط شدید سوددهی خود را اعلام نمودند و برای سال ۲۰۰۹ بازاری را کد و سخت که تاثیرات ناگواری بر سوددهی خواهد گذاشت را پیش بینی نموده‌اند. در این میان جنرال موتورز و گروه سوئدی ولوو نیز اخیراً پست‌های متعددی را حذف کرده‌اند زیرا ظاهراً "برنامه خداحافظی داوطلبانه کارساز نبوده است و شرکت‌های بزرگ نیسان و هوندا نیز بعد از تویوتا کاهش تولید خودرو خود را اعلام نمودند بقیه خودرو سازان معتبر دنیا نیز کم و بیش به وضعیت مشابهی مبتلا می‌باشند. در این میان تامین کنندگان قطعات خودرو نیز از تبعات این سونامی بی‌نصیب نمانده و شرکت‌های بزرگ قطعه سازی در اروپا با تعدیل نیرو و کاهش شدید ظرفیت های تولیدی خود روبرو می‌باشند و حتی بعضی از آنها به مانند بوش، والتو و اس کا اف مجبور به تعطیلی بعضی از سایت های بزرگ خود شده‌اند و بسیاری از کارکنان خود را اخراج کرده‌اند.

بحران موجود فرصت مناسبی را برای ایران خودرو بصورت کلان و ایساکو بطور خاص پدید آورده که بتوانند با کسب امتیازات ویژه و بهره برداری از روشهای مرسوم و موفق جذب سرمایه های خارجی، درموضع بالاتری در مذاکرات نسبت به گذشته در راستای اهداف استراتژیک خود فعالیت نمایند. همان گونه که شرکتهای خصوصی واردکننده خودروهای خارجی با استفاده از شرایط بسیار ویژه قیمتی توسط شرکتهای معتبر خودروسازی در دنیا برای حضور در بخش زیر ۳۰ میلیون تومان تدارک گسترده‌ای را دیده‌اند و همراه با ارائه شرایط مناسب تلاش در کسب سهم بیشتری از این بازار را دارند. لذا ضروریست برای حفظ سهم بازار داخل ضمن توجه بیشتر از گذشته به مقوله‌ای کیفیت، قیمت و تنوع پذیری همراه با ارائه روش‌های متنوع و جذاب فروش با این مسئله تا اندازه‌ای مقابله کرد. روند رو به افزایش تولیدات داخلی و محدود بودن ظرفیت بازار از یک سو و رشد فزاینده واردات (۶۳ افزایش در ۹ ماه اول سال) از سوی دیگر ضرورت تسریع در یافتن بازارهای جدید و رسیدن به اهداف صادراتی را طلب می‌نماید، که آن نیز با همکاری‌های مشترک با خودسازان بزرگ دنیا و عمل کردن بصورت پایگاه منطقه ای آنان امکان پذیر می‌باشد (که زمینه آن نیز بیش از هر زمانی علیرغم موانع سیاسی آماده می‌باشد)، دقیقاً همان کاری که ترکیه انجام داد و مرز صادرات خود را به ۵۰۰ هزار دستگاه در سال رساند (جوادین و همکاران، ۱۳۸۶: ۱۱۷-۸۳).

آمارها نشان می‌دهد که ۵ خودروساز اول جهان هر کدام سالانه بیش از مجموعه در آمد صنعت خودرو ایران (حدود ۱۱ میلیارد دلار) برای طرحهای تحقیقاتی هزینه کرده‌اند. همان طوری که اشاره شد یکی از ویژگی‌های مهم تفکر استراتژیک

کشف ویژگی‌های جدید بازار و بهره‌برداری به موقع از فرصت‌های ایجاد شده می‌باشد. ما نیز در داخل بایستی با ایجاد فرهنگ کار تیمی و جهت دهی به نوآوری‌های فردی، در قالب یک مجموعه منسجم، تفکر استراتژیک را در شرکت نهادینه ساخت و با بهره‌برداری از مزیت‌های رقابتی شرکت از فرصت‌هایی که دارای چرخه عمر بسیار کوتاهی هستند در راستای دستیابی به سهم بازار هدف گذاری شده بهره‌مند گردید (قاسمی و ابراهیمی، ۱۳۸۶: ۲۰۵-۱۸۳).

۲-۱۰- چگونه سهم بازار را افزایش دهیم؟

در صحنه اقتصاد جهانی، به دلیل وجود تعداد زیاد عرضه‌کنندگان و رقابت فشرده بین آنها و افزایش انتظارات مصرف‌کنندگان مبنی بر ارائه کیفیت بهتر و خدمات رسانی سریع‌تر، فشارهای زیادی بر تولیدکنندگان وارد شده است که قبلاً وجود نداشت، در این شرایط شرکت‌ها به این نتیجه رسیدند که به تنهایی نمی‌توان از عهده همه امور برآمد و علاوه بر توجه به امور و منابع داخلی، نیاز به مدیریت و نظارت بر منابع و ارکان مرتبط خارج از شرکت نیز وجود دارد. علت این امر در واقع دستیابی به مزایای رقابتی با هدف کسب سهم بیشتر از بازار است. براین اساس، فعالیت‌هایی مانند تهیه مواد، برنامه‌ریزی محصول و تولید، انبارداری، کنترل موجودی، توزیع، تحویل و خدمت به مشتری که قبلاً همگی در سطح شرکت انجام می‌شد به سطح زنجیره تأمین^۱ انتقال یافته است. مسئله کلیدی در یک زنجیره تأمین، مدیریت، کنترل و هماهنگی فعالیت‌های مذکور است. مدیریت زنجیره تأمین این کار را به طریقی انجام می‌دهد که مشتریان بتوانند محصولات را با کیفیت و خدمات قابل اطمینان، در اسرع وقت و با حداقل هزینه دریافت کنند. مدیریت زنجیره تأمین از شاخه‌های نو ظهور مدیریت می‌باشد که روز به روز در حال تکامل و پیشرفت است و به دنبال راه‌های کاهش هرچه بیشتر سیکل تولید محصول و ارائه خدمات مطلوب تا رسیدن به دست مشتری است. مفاهیم زنجیره تأمین و زنجیره ارزش در دنیای کسب و کار امروز زیاد مورد استفاده قرار می‌گیرد. در ادامه به تبیین مفهوم آنها اشاره می‌شود.

در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی استراتژی تولیدکنندگان برای حفظ و افزایش سهم بازار متمرکز بر بهبود کیفیت محصولات بود در حالی که در دهه ۸۰ علاوه بر بحث کیفیت، موضوع تنوع بخشی محصولات از عوامل مهم حفظ سهم بازار محسوب می‌شد. در دهه ۹۰ مدیران صنایع متوجه شدند برای ادامه حضور در بازار تنها بهبود فرایندهای داخلی شرکت کافی نیست بلکه عملکرد تأمین‌کنندگان مواد اولیه و قطعات و همچنین توزیع‌کنندگان محصول، ارتباط نزدیکی با سیاست‌های توسعه بازار آنها دارد و با چنین نگرشی رویکرد زنجیره تأمین مورد توجه قرار گرفت.

۱- Supply Chain

مفهوم زنجیره ارزش در سال ۱۹۸۵ توسط مایکل پورتر مطرح شد. او معتقد بود بهترین راه برای توصیف فعالیت هر شرکت، وصف آن بر حسب یک زنجیره ارزش است. بر این اساس تفاوت کل هزینه همه فعالیت هایی که شرکت برای تولید و عرضه یک محصول یا خدمت به مصرف می رساند از کل درآمد، معادل ارزش ایجاد شده است. همه شرکت هایی که در یک صنعت به خصوص مشغول فعالیت هستند دارای یک زنجیره ارزش مشابه هستند و آن در برگزیده فعالیت هایی نظیر تهیه مواد اولیه، طراحی و ساخت محصول و ارائه خدمات به مشتریان است. بحث اصلی در مدیریت زنجیره ارزش این است که هزینه های هر مرحله از تولید با ارزشی که ایجاد می کند بررسی شده و در مقایسه با رقبا ارزیابی و مدیریت هزینه صورت گیرد. شرکت ها باید درک درستی از زنجیره ارزش عملیات خود داشته باشند و علاوه بر آن بکوشند زنجیره های ارزش شرکت های رقیب، عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان محصولات را هم درک کنند. بنابراین، مفهوم زنجیره ارزش عمدتاً معطوف به مراحل عملیاتی داخل شرکت است و بررسی زنجیره ارزش رقبا و بازیگران قبل و بعد از تولید صرفاً به منظور محک و مقیاس صورت می گیرد و بدون این که بخواهد هماهنگی یا تأثیرگذاری متقابل بر آنها داشته باشند. رویکرد زنجیره ارزش در تحلیل فعالیت های درون سازمانی ابزاری مؤثر در شناخت نقاط ضعف و قوت و تصمیم گیری در مورد هر یک از آنها است. این زنجیره از دو سو با مؤثرترین عوامل محیطی یعنی تأمین کنندگان مواد اولیه و قطعات و عوامل بعد از تولید تا مشتریان مرتبط می شود. ارتباط زنجیره ارزش سازمان با زنجیره ارزش تأمین کنندگان و مشتریان تشکیل زنجیره ای را می دهد که پورتر آن را سیستم ارزش^۱ می نامد. البته این مفهوم با عناوین دیگری مانند شبکه ارزش^۲، زنجیره ارزش گسترده و نیز زنجیره تأمین نامیده می شود.

زنجیره تأمین از دو یا چند سازمان تشکیل می شود که رسماً از یکدیگر جدا هستند و به وسیله جریان های مواد، اطلاعات و جریان های مالی به یکدیگر مربوط می شوند این زنجیره همه فعالیت های مرتبط با جریان کالا و تبدیل مواد، از مرحله تهیه ماده اولیه تا مرحله تحویل کالای نهایی به مصرف کننده را شامل می شود. نگرش ها و تعاریف دیگری نیز از زنجیره تأمین ارائه شده است. برخی زنجیره تأمین را در روابط میان خریدار و فروشنده محدود کرده اند، این نگرش تنها بر عملیات خرید رده اول در یک سازمان متمرکز است. گروه دیگر به زنجیره تأمین با دید وسیع تری می نگرند و آن را شامل تمام کانال های تأمین برای سازمان می دانند. با این وصف، زنجیره تأمین شامل تمام تأمین کنندگان رده اول، دوم و... خواهد بود. این نگرش به زنجیره تأمین، تنها به تحلیل شبکه تأمین خواهد پرداخت. دید سوم، نگرش زنجیره ارزش پورتر است که در آن زنجیره تأمین شامل تمام فعالیت های موردنیاز برای ارائه یک محصول یا خدمت به مشتری نهایی است. با

۱- Value System

۲- Value Grid

نگرش مذکور حوزه های ساخت و توزیع به عنوان بخشی از جریان کالا و خدمات به زنجیره اضافه می شود. در واقع با این دید، زنجیره تأمین شامل سه حوزه تدارک، تولید و توزیع است (باتسن و هافمن، ۱۹۹۹: ۴۸-۴۰).

هندفیلد و نیکولس^۱ تعاریف زیر را ارائه می دهند: زنجیره تأمین شامل همه فعالیت های مرتبط با جریان و انتقال کالاها از مرحله مواد خام به مصرف کننده نهایی و جریان های اطلاعاتی مرتبط با آن است و مدیریت زنجیره تأمین یعنی یکپارچه سازی این فعالیت ها از طریق بهبود روابط زنجیره تأمین برای رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار. همچنین آیرس^۲ تعاریف زیر را ارائه کرده است: زنجیره تأمین یعنی، شکل دادن به فرآیندهای جریانهای فیزیکی، اطلاعاتی، مالی و دانش به منظور ارضای احتیاجات مصرف کننده نهایی از طریق محصولات و خدمات مرتبط با تأمین کنندگان و مدیریت زنجیره تأمین عبارت است از: طراحی، نگهداری و عملیات فرآیندهای زنجیره تأمین برای برآورده کردن احتیاجات مصرف کننده نهایی.

بنابراین دامنه دید مدیریت زنجیره تأمین فراتر از یک سازمان است و همه چیزهایی را که در تولید و ارسال یک کالا یا خدمت دخالت دارد در نظر می گیرد و آنها را به نحوی به هم متصل می کند که به صورت یک تیم کارآمد و بدون مرز عمل کنند. به این معنا که مشتریان، عرضه کنندگان، شرکت های حمل و نقل و حتی در ایده های اخیر، رقبای تجاری نیز با هم متحد شده و یک شبکه تشکیل می دهند تا از وقت و منابع به کار گرفته شده، بهترین استفاده ممکن بشود. در واقع با توجه به مجموعه نکات فوق، تشخیص و ارزیابی صحیح رقابت سازمان ها در افق بلندمدت، مستلزم دو نکته می باشد: آگاهی از اطلاعات موردنیاز زنجیره ارزش داخلی سازمان ها و آگاهی از کل مجموعه زنجیره ارزش حاکم بر بازیگران فعال در فرآیند ارائه کالا و خدمات به مصرف کننده نهایی و این به مفهوم زنجیره تأمین است. در واقع همان طور که هر سازمان زنجیره ارزش خاص خود را دارد، برای هر صنعت نیز زنجیره ارزشی وجود دارد که موسوم به زنجیره تأمین است (کارلو و ماروین، ۲۰۰۴: ۳۳۵-۳۴۸).

در دهه اخیر و در پی تحولات تکنولوژی ارتباطات و اطلاعات، روند مدیریت زنجیره تأمین به سمت مدیریت زنجیره تأمین الکترونیک تغییر کرد و از حالت سازمانی و منطقه ای به حالت جهانی متمایل گردید. به این ترتیب تولید از روش تولید استاندارد و انبوه به سمت تولید منعطف محلی سوق داده شد. لازمه این امر نیز تغییر ساختاری آن از حالت متمرکز به حالت نیمه متمرکز و ایجاد واحدهای استراتژیک مستقل بود. تغییر دیگری که در این روند می توان مشاهده کرد افزایش سهم برون سپاری^۳ است. شرکت های مدیریت زنجیره تأمین برای افزایش مزیت رقابتی خود در طول فرآیند تأمین، تمرکز

۱- Henfield and Nicoles

۲- Aires

۳. Outsourcing

خود را روی مراحل اختصاص می دهند که ارزش افزوده بیشتری برای مشتری و شرکت فراهم کند و از این جهت بخش هایی با ارزش افزوده کمتر را به شرکت های دیگر واگذار کرده و ترجیح می دهند در این موارد خرید خارج از مجموعه داشته باشند. در این میان نقش استراتژی های همکاری بسیار تعیین کننده است. بعضی از نتایج این استراتژی ها عبارتند از: کاهش هزینه های مستقیم و غیرمستقیم، کاهش هزینه های سرمایه گذاری، کاهش میزان پرداخت مالیات، کاهش هزینه لجستیک، ارائه خدمات بهتر به مشتریان، افزایش مزیت های رقابتی با استفاده از مزیت های رقابتی همکاران، بهره گیری از تجربه و دانش افراد و سازمان های محلی (فارغی، ۱۳۸۹: ۱۷۱-۱۵۶).

۲-۱۱- شرکت پخش البرز**۲-۱۱-۱- معرفی و تاریخچه**

شرکت پخش البرز (سهامی خاص) وابسته به شرکت سرمایه گذاری البرز، از بزرگترین، معتبرترین و خوشنام ترین شرکت های تامین، توزیع و پخش سراسری کالا و دارو در کشور می باشد. این شرکت با چهار دهه سابقه از سال ۱۳۵۳ با تهیه و توزیع مهمترین و عمده ترین کالاهای مورد نیاز خانواده های ایرانی و توزیع سراسری محصولات به تمامی نقاط میهن، افتخار خدمت رسانی به هموطنان گرامی را داشته است. این شرکت از قدیمی ترین شرکتهای پخش کالا و دارو در ایران است که هم اکنون با استفاده از بهترین و مدرن ترین امکانات حمل و نقل، توزیع و پخش سراسری، نقشی بسیار مهم و حیاتی در توزیع انواع محصولات غذایی و دارویی مورد نیاز خانوارهای کشور ایفا می نماید.

۲-۱۱-۲- چشم انداز

شرکت پخش البرز در افق پنجساله سازمانی است

- با جایگاه برترین در نظام توزیع و پخش کشور از نظر کیفی و کمی،

- دارای سرمایه انسانی دانش پایه و متخصص

- برخوردار از سیستم های پیشرفته اطلاعاتی لجستیکی و تجهیزات تخصصی روزآمد

۲-۱۱-۳- ماموریت

پخش، تأمین، توزیع، بازاریابی و بازاریابی و بازاریابی کالاهای غذایی، بهداشتی، دارویی و تجهیزات پزشکی، با تداوم سودآوری، ایجاد زنجیره خلق ارزش برای ذینفعان، تأمین نیازهای دارویی جامعه و تأمین مایحتاج عمومی مردم

شرکت پخش البرز (سهامی خاص) وابسته به شرکت سرمایه گذاری البرز، از بزرگترین، معتبرترین و خوشنام ترین شرکت های تامین، توزیع و پخش سراسری کالا و دارو در کشور می باشد. این شرکت با چهار دهه سابقه از سال ۱۳۵۳ با تهیه و توزیع مهمترین و عمده ترین کالاهای مورد نیاز خانواده های ایرانی و توزیع سراسری محصولات به تمامی نقاط میهن، افتخار خدمت رسانی به هموطنان گرامی را داشته است. این شرکت از قدیمی ترین شرکتهای پخش کالا و دارو در ایران است که هم اکنون با استفاده از بهترین و مدرن ترین امکانات حمل و نقل، توزیع و پخش سراسری، نقشی بسیار مهم و حیاتی در توزیع انواع محصولات غذایی و دارویی مورد نیاز خانوارهای کشور ایفا می نماید. (البرز، ارگ)^۱

۲-۱۲- مطالعات پیشین

۲-۱۲-۱- منابع داخلی

- جزنی و غریب نواز (۱۳۸۸) تدوین استراتژی های رقابتی بازاریابی را بر اساس جذابیت بازار در صنعت مواد غذایی مورد مطالعه قرار دادند. پرسشنامه ای حاوی سؤالات باز و بسته پاسخ بین ۱۵۱ شرکت فعال در سه صنعت لبنیات، مواد پروتئینی و نوشیدنی ها که از زیر بخشهای صنایع غذایی هستند، توزیع شد. فرض اصلی تحقیق این بوده است که کسب و کارها با قویتر شدن موقعیت رقابتی، تمایل دارند از راهبردهای تهاجمی تری در بخش بازاریابی استفاده کنند و با کاهش موقعیت رقابتی، کسب و کارها از راهبردهای تدافعی و کاهشی استفاده خواهند کرد. نتایج تحقیق حاکی از آن است که با قویتر شدن موقعیت رقابتی، شرکتها ابتدا بر راهبردهای تدافعی و حفظ موقعیت تمرکز می کنند و استفاده از راهبردهای تهاجمی را در الویت دوم قرار می دهند.

- جمالی و همکاران (۱۳۸۸) بکارگیری مدلسازی ساختاری تفسیری در تحلیل معیارهای تدوین استراتژی رقابتی را مورد مطالعه قرار دادند. در پژوهش حاضر تجزیه و تحلیل تعاملات میان معیارهای موثر بر انتخاب استراتژی رقابتی در شرکتهای کوچک و متوسط مورد ارزیابی قرار گرفت. آنها بیان کردند که یکی از ویژگیهای مهم تجارت امروز وجود رقابت شدید میان شرکتهاست. در چنین محیط رقابتی، نبرد برای بدست آوردن سهم بیشتر از بازار، فضای بسیار سختی را برای تصمیم گیری مدیران بوجود آورده است زیرا در چنین فضایی که یک اشتباه یا تصمیم نادرست مدیران ممکن است به شکست دائم آنان در بازار منجر شود بنابراین داشتن استراتژی های رقابتی مناسب یکی از ضرورت های دنیای کسب و کار کنونی و یکی از وظایف مهم مدیریت استراتژیک و شرکتهاست. در این مطالعه بر مبنای مدل رقابتی پورتر، بررسی متون موجود، و دریافت نظرات چندین مدیر در شرکتهای کوچک و متوسط در استان بوشهر مهم ترین معیارهای موثر بر انتخاب استراتژی رقابتی در شرکتهای کوچک و متوسط شناسایی گردید.

- غلامحسین فرزندی (۱۳۸۸) در ریشه یابی معضلات صنعت داروی کشور، افزایش شدت رقابت و تولید محصولات مشابه را به عنوان یک معضل می داند و نتیجه گیری می کند که صنعت داروسازی در کشور از سطح رقابت پذیری قابل قبولی برخوردار نیست و پیش بینی می شود در آینده با مشکلات بیشتری روبه رو شود. برای رفع این مشکل و طرح ریزی برنامه های منسجم و یکپارچه در حوزه صنعت داروی کشور پیشنهاد می کند یک کارگروه ویژه با بهره گیری از تجربیات سایر کشورها و اجماع نظرات خبرگان کشور تشکیل شده تا به اصلاح سیاستهای کلان و آماده سازی زیر ساختهای مورد نیاز صنعت داروسازی بپردازد.

- شاهی و همکاران (۱۳۸۸) طبق مصاحبه هایی که با مدیران ارشد و اجرایی، کارکنان و نمایندگان علمی شرکتهای منتخب انجام دادند به این نتیجه رسیدند که هیچ یک از آنها استفاده از نام تجاری برای محصولات دارویی را به عنوان یک اهرم رقابتی نمی دانستند و به دلیل عدم اجرای زیر ساخت های لازم برای استفاده از نام تجاری، در متمایز سازی نام های تجاری محصولاتشان موفق نبودند. ضمناً با توجه به معیارهای انتخاب شده برای بررسی وضعیت عملکرد نام تجاری محصولات و همچنین تنوع نظرات دریافتی، نام های تجاری محصولات هیچ یک از شرکتهای داروسازی مورد مطالعه به سطح مطلوبی از موفقیت دست نیافته اند.

- نجفی زاده (۱۳۸۷) عوامل تاثیرگذار بر تدوین استراتژی استانداردسازی یا تعدیلر شرکتهای بین المللی خارجی در ایران را مورد ارزیابی قرار داد. در این پژوهش آمده است برای بازاریابان بین المللی بسیار حایز اهمیت است که بدانند برای بازارهای مختلف که دارای نیازهای مختلف هستند و می خواهند در هر بازار به حداکثر سهم بازار دست یابند، آیا باید آمیخته بازاریابی متفاوتی را متناسب با هر بازار طراحی کنند یا از همان استراتژی آمیخته بازاریابی مورد استفاده در کشور خودی یا مبداء استفاده کنند. این پژوهش در پنج شرکت بین المللی خارجی در ایران انجام شده است. یافته های پژوهش بیانگر آن است که عوامل مربوط به ابعاد محصول و عوامل خارجی تاثیرگذار دارای رابطه معنی داری با استراتژیهای استانداردسازی و تعدیل می باشند و عامل های بر چسب زنی محصول از عوامل ابعاد محصول و عوامل فرهنگی - اجتماعی و عوامل قانونی - سیاسی از عوامل تاثیرگذار خارجی از جمله عواملی هستند که تصمیم گیران بین المللی شرکتهای مورد پژوهش را به سمت استفاده از استراتژی تعدیل سوق داده اند .

- ممدوحی و سید هاشمی (۱۳۸۷) موانع اجرای استراتژی های رقابتی بازاریابی را مورد مطالعه قرار دادند. در این مقاله آمده که یک شرکت یا سازمان، جهت تحقق اهداف کلان و اهداف بازاریابی خود نیاز به برنامه ریزی بازاریابی دارد که یکی از ستاده های مهم این فرآیند، تدوین استراتژی های بازاریابی است. اجرای درست استراتژی های بازاریابی، بخش نهایی و ضامن موفقیت شرکت در امر بازاریابی است. نتایج پژوهش های مختلف در زمینه مدیریت استراتژیک نشان می دهد شرکت هایی که از رویکرد استراتژی جهت رسیدن به یک مزیت رقابتی پایدار استفاده می کنند، اغلب در مرحله اجرای استراتژی در سطوح مختلف سازمانی با مشکل مواجه می شوند. هدف اصلی در این مقاله، ارایه یک طبقه بندی از موانعی است که در راستای اجرای موثر استراتژی های بازاریابی وجود دارد. نتایج نشان می دهد که در میان طبقه بندی هشت گانه، طبقه موانع مدیریتی دارای بالاترین اهمیت است. پس از آن، طبقه موانع ساختاری در رتبه دوم و طبقات موانع فرهنگی، ادراکی، استراتژیکی، عملیاتی، نیروی انسانی و منابع به ترتیب در رتبه های بعدی قرار می گیرند .

- رحمان سرشت و افسر (۱۳۸۷) اثر تسهیم اطلاعات بر تدوین استراتژی های رقابتی و عملکرد زنجیره تامین را مورد مطالعه قرار دادند. با توجه به مزیت های رقابتی صنعت فولاد در ایران، زنجیره تامین فولاد (شامل شرکت های فولاد مبارکه، فولاد خوزستان و ذوب آهن اصفهان) برای بررسی انتخاب شده و نظرات ۹۵ نفر از مدیران و کارشناسان شرکت های مذکور به عنوان نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. سپس از روش مدل یابی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده ها استفاده شده است. نتایج تحقیق نشانگر آن است که تسهیم اطلاعات با استراتژی های رقابتی زنجیره تامین رابطه مستقیم و معنی داری داشته و استراتژی های رقابتی زنجیره تامین نیز رابطه مستقیم و معنی داری با عملکرد زنجیره تامین دارند.
- غریب نواز و بابایی (۱۳۸۷) تحلیل استراتژی بازاریابی رقابتی را از دیدگاه بازاریابی و رقابت مورد مطالعه قرار دادند. میزان کمک هر یک از استراتژی های رقابتی و بازاریابی به نحوه رقابت، از اهدافی بود که این مطالعه دنبال می کرد. آنها در یک روش توصیفی تحلیلی و با بهره گیری از نظرات دیگر محققان نتایج خود را جمع بندی کردند. نتیجه بدست آمده از این مطالعه حاکی از آن است که استراتژی بازاریابی رقابتی یک استراتژی رقابتی است که جنبه بازاریابی دارد و هدف آن خلق و کسب مزیت رقابتی در طول زنجیره ارزش صنعت می باشد. همچنین آنها دریافتند که استراتژی رقابتی باید به عنوان استراتژی کسب و کار با گرایش بازاریابی نگریسته شود. این نگرش اهمیت بازاریابی را به عنوان فلسفه کسب و کار ارتقا می دهد.
- اعرابی و رضوانی (۱۳۸۶) نیز رابطه هماهنگی استراتژیک بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی را مورد مطالعه قرار دادند. جامعه آماری پژوهش صنعت دارویی کشور بوده است. نتایج پژوهش نشان می دهد که بین استراتژی مرحله ورود به بازار با استراتژی فرصت جو، استراتژی بازار در حال رشد با استراتژی تحلیل گر، استراتژی بازار بالغ با استراتژی مدافع تمایز طلب و استراتژی بازار در حال افول با استراتژی مدافع کم هزینه بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک هماهنگی وجود دارد و در این حالت عملکرد بهتری نسبت به سایر حالت ها مشاهده می شود.
- شریف و محمودی (۱۳۸۶) استراتژی جودویی را به عنوان رویکردی برای طراحی استراتژی رقابتی بر مبنای تجزیه و تحلیل بازار مورد مطالعه قرار دادند. در این پژوهش آمده که رشد روزافزون شرکت های بین المللی، جهانی شدن، اینترنت و رشد دانش بشر رقابت سازمان ها را برای داشتن سهم بیشتری از بازار تنگاتنگ و پیچیده نموده است در چنین شرایطی سازمان ها سعی دارند با بکارگیری فنون و روش های جدید بر مشکلات خود فائق آیند یکی از مشکلات بزرگ سازمان های کوچک و تازه وارد رقابت هایی ناخواسته با رقبای بزرگ و قدیمی است. در این مسیر تدوین استراتژی بازار با توجه به افزایش روز افزون رقبا از پیچیدگی خاصی برخوردار است. از طرفی استراتژی جودویی به خاطر تاکید زیاد بر روی تاکتیک

و تکنیک بجای قدرت روشی منحصر بفرد برای شرکت های تازه وارد می باشد. این پژوهش با بررسی منشا تاریخی استراتژی رقابتی، به تبیین مبنا، اصول و کاربرد استراتژی جودویی می پردازد. همچنین الگویی برای یک استراتژی رقابتی منحصر بفرد و کارا، ارائه کرده و در پایان به پیاده سازی این اصول و تکنیک ها در تدوین استراتژی بازار یک بنگاه اقتصادی مشخص می پردازد.

- جوادین و همکاران (۱۳۸۶) استراتژی های بازاریابی در بازارهای الکترونیکی را در شرکت های تولیدی برتر ایران مورد مطالعه قرار دادند. نتایج این تحقیق نشان می دهد که استراتژی های بازاریابی در بازارهای الکترونیکی را می توان به چهار دسته استراتژی های بازاریابی مبادله ای، استراتژی های بازاریابی پایگاه داده، استراتژی های بازاریابی رابطه ای و نیز استراتژی های بازاریابی مبتنی بر دانش تقسیم نمود. علاوه بر این، بررسی وضعیت شرکت های برتر ایران نشان می دهد که عمده شرکت های برتر تولیدی ایران به دنبال انتخاب استراتژی های بازاریابی مبادله ای می باشند که این استراتژی ها متناسب با شرایط اقتصاد نوین امروزی نمی باشد.

- قاسمی و ابراهیمی (۱۳۸۶) آثار به کارگیری استراتژیهای رقابتی مناسب بر کارایی شرکتهای تجاری ایران را مورد مطالعه قرار دادند. آنها بیان کردند که بخش تجاری کشور به دلیل عقب ماندگی علمی و فنی و بهره وری پایین عوامل تولید، آمادگی لازم برای رقابت با سایر رقبا را ندارد. همچنین در این پژوهش عنوان شده که در محیط فعلی، ایران فرصت اندکی برای کسب مزیت رقابتی در بخش تجارت دارد. شکافهای عمیق در تکنولوژی، ناآشنایی با شرایط عرضه و تقاضا، درک نداشتن دقیق از رویکردهای محصول و بازار، ناآگاهی از رفتار مصرف کنندگان، ناموزونی در اتخاذ استراتژی و ساختار، اطلاع نداشتن از تلاطم های اجتماعی و سیاسی و افزایش سطوح تجارت جهانی از جمله علت های عدم کسب مزیت رقابتی ذکر شده است. در ادامه مطالعه فوق شواهدی را با توجه به شدت تاثیرگذاری استراتژیهای رقابتی در خصوص امکان عملی استفاده و اولویت بندی آن استراتژیها برای شرکتهای تجاری فراهم کرده است. با مشاهده آن نتایج می توان اذعان کرد که اولویت بندی و درجه اهمیت هر یک از چهار استراتژی رقابتی با یکدیگر متفاوت و دارای اختلاف معنادار می باشد. به عبارتی دیگر کارایی شرکت های تجاری تحت تاثیر هر یک از این ابعاد، از خود واکنشی ویژه و متفاوت ارایه می کند. این به نحوی است که استراتژی رهبری قیمت تمام شده با اولویت اول بیشترین تاثیر را در کارایی شرکتهای تجاری دارد و در گام بعد استراتژیهای بهترین شیوه هزینه کردن، تمایز و تمرکز دیگر اولویتهای مهم در ارتقای کارایی شرکتهای تجاری به شمار می آیند.

- جمشیدیان و نجف آبادی (۱۳۸۵) نقش سیستم های اطلاعات بازاریابی را در فرایند تدوین استراتژی مورد مطالعه قرار دادند. در این تحقیق که جامعه آماری آن صد شرکت برتر سال ۸۱ بوده است، سوالاتی در زمینه تأثیرگذاری سیستم های اطلاعاتی بازاریابی، کانال های کسب اطلاعات، تکنولوژی های اطلاعاتی بکار رفته در واحد بازاریابی و خروجی این سیستم ها طرح گردیده است. پرسشنامه مذکور در بین مدیران ارشد واحدهای بازاریابی و بازرگانی این شرکت ها توزیع گردید. نتایج این مطالعه نشان می دهد که نگرش مثبت در مدیران در مورد توسعه سیستم های اطلاعات بازاریابی و همچنین استقرار برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد. همچنین آنها دریافتند که اهمیت وظایف استراتژیک بازاریابی در سازمان های بررسی شده در حد متوسط می باشد.

- اکبری و همکاران (۱۳۸۵) استفاده از روشگسترش عملکرد کیفیت با رویکرد غربالسازی فازی بهمنظورتدوین استراتژیهای رقابتی را مورد مطالعه قرار دادند. پژوهش این بحث را مطرح می کند که، از آنجائیکه هیچ سازمانی دارای منابع نامحدود نمی باشد و فضای حاکم فضایی رقابتی است؛ لذا تدوین استراتژیهای صحیح و رقابتی از بیشترین اهمیت برخوردار است. در این پژوهش، عوامل داخلی و خارجی که برای آینده شرکت بسیار مهم و حیاتی هستند؛ تحت عنوان عوامل استراتژیک معرفی و در تجزیه و تحلیل خلاصه می گردند. در این پژوهش، همچنین، از نیروهای رقابتی در صنعت از دیدگاه پورتر، به عنوان ملاک و معیاری برای انتخاب استراتژیها استفاده شده است؛ چراکه هدف از انتخاب استراتژیها این است که با این نیروهای پنج گانه رقابت کند و آنها را از سر راه اهداف کلان شرکت بردارد.

- مرادی و شفایی (۱۳۸۴) استراتژی رقابتی از دیدگاه "مدل الماس" پورتر را مورد مطالعه قرار دادند. در این مقاله مفاهیم اصلی و اساسی استراتژی رقابتی معرفی شده و همچنین مدل الماس گون پورتر که یکی از مهمترین نظریه های ارائه شده در زمینه رقابت پذیری است و در آن عوامل مختلف مؤثر بر رقابت پذیری دسته بندی و تفسیر شده است، نیز مورد مطالعه قرار گرفت. همچنین در این بررسی آنها، برخی از انتقادات مطرح شده درباره این مدل را نیز مورد توجه قرار دادند. نتیجه مطالعه آنها نشان داد که استراتژی رقابتی، قابلیت ها و توانمندیهایی است که یک کسب و کار، صنعت، منطقه یا کشور داراست و می تواند آنها را حفظ کند تا در عرصه رقابت نرخ بازگشت بالایی را در فاکتورهای تولید ایجاد کند و نیروی انسانی خود را در وضعیت نسبتاً بالایی قرار دهد. آنها در ادامه نتیجه گیری افزودند: بر اساس مدل الماس پورتر، چهار عامل اصلی فاکتورهای درونی، شرایط تقاضای داخلی، صنایع مرتبط و حمایت کننده و همچنین استراتژی، ساختار و رقابت بر رقابت پذیری کشورها و همچنین صنایع مختلف آن تأثیر مستقیم دارند. علاوه بر این، دو عامل دولت و اتفاقات پیش بینی نشده نیز به صورت غیر مستقیم بر رقابت پذیری مؤثر هستند. اگر چه این مدل پایه و اساس بسیاری از مطالعات در سراسر جهان قرار گرفته و مورد

توجه بسیاری از پژوهشگران بوده است ولی در مجموع دارای نقاط ضعفی نیز هست که از آن جمله می توان عدم تأکید بر مسایل بین المللی و بازارهای جهانی و نیز در نظر نگرفتن جابه جایی عوامل تولید از طریق شرکتهای چند ملیتی و سرمایه گذاری مستقیم خارجی یاد کرد.

۲-۱۲-۲- منابع خارجی

- زاپلتالوا^۱ (۲۰۰۹) تأثیر تغییر ساختار بازار و شرایط با جهانی شدن بر تدوین استراتژی رقابتی بازاریابی توسط شرکت ها را مورد مطالعه قرار داد. وی نتیجه گیری می کند که با تغییر یافتن شرایط و ساختارهای بازار، بسیاری از شرکت ها استراتژی های جدید را پیش می گیرند، به خاطر اینکه آنها به دنبال جایگاه رقابتی در بازارهای خانگی بوده و در فکر کسب مزایا از فرصت های بازار بوجود آمده می باشند. بنابراین شرکتی که می خواهد موفق باشد، استراتژی آن باید مطابق با محیط جدیدی باشد که در آن فعالیت می کند. وی همچنین بیان می کند که شرکت ها برای تدوین و توسعه یک استراتژی باید هم به مشتریان و هم به رقیبان خود توجه کنند. در این بین، شرکت های موفق بهتر از رقیبان خود مرتفع کننده نیازهای مشتریان خود در بازار هدف می باشند.
- ساکی و همکاران (۲۰۰۷) با انجام آزمایشات گسترده اظهار کردند که بکارگیری استراتژی مناسب در بازار رقابتی می تواند احتمال بقا را در شرایط رقابتی سنگین افزایش دهد و بر احتمال بهبود موقعیت تجاری سازمان بیفزاید. به نظر آنها این استراتژی ها تعیین کننده بعد های اصلی کسب و کار می باشند.
- کانگال^۲ (۲۰۰۶) نقش بازاریابی رابطه ای را در تدوین استراتژی رقابتی مورد مطالعه قرار داد. نتایج مطالعه او نشان می دهد که تبادلات رابطه ای می تواند با توجه به آنالیز هزینه داد و ستد و تئوری های تبادل اجتماعی وابسته به زمینه در نظر گرفته شود. همچنین وی نقش بازاریابی رابطه ای را در تدوین استراتژی رقابتی شامل بهبود سودمندی، ایجاد شراکت، نشان دادن بهتر مشتریان، حفظ بهزیستی احساسی، درک روح مشتری و ایجاد اعتماد با مشتری دانست.
- ری و ماهر^۳ (۲۰۰۶) تدوین استراتژی بازاریابی و مقایسه این استراتژی ها را مورد مقایسه قرار دادند. نتایج آنها بیانگر این واقعیت بود که معمولاً تصمیماتی که در راستای تدوین استراتژی های بازاریابی اتخاذ می شود، با هدف دستیابی به افزایش رضایتمندی مشتریان و در جهت کسب سود بیشتر برای سازمان می باشند.
- بویر و همکاران^۴ (۲۰۰۵) به مطالعه تدوین استراتژی رقابتی شرکت ها و عوامل مؤثر بر آن پرداختند. آنها با بررسی استراتژی های رقابتی ۸۰ شرکت به این نتیجه رسیدند که گسترش روابط نزدیک میان واحدهای تولید و بازاریابی واحدهای تجاری، با اتخاذ تصمیمات مربوط به توسعه محصول و فرایند، باعث افزایش کیفیت محصول و خدمات آن می شود. آنها

^۱ - Zapletalova

^۲ - Kangal

^۳ - Rhee and Mehra

^۴ - Boyer

همچنین دریافته‌اند که رابطه نزدیک میان واحدهای تولید و بازاریابی نه تنها منجر به توسعه طراحی محصولات می‌شود، بلکه باعث افزایش کارایی در تولید و به تبع آن به افزایش عملکرد کلی سازمان نیز منتهی می‌شود.

- کارلو و همکاران^۱ (۲۰۰۴) استراتژی‌های بازاریابی و تولید را مورد مطالعه قرار دادند. آنها با مطالعه بر روی ۳۳ شرکت و تحلیل استراتژی‌های بازاریابی و تولید آنها به این نتیجه رسیدند که این دو استراتژی بسیار به هم وابسته می‌باشند و در تصمیمات هم اثر دارند. آنها همچنین استدلال کردند که دستیابی به یک مزیت رقابتی پایدار، نیازمند ارتباط اثربخش میان استراتژی‌های تولید و بازاریابی است و هر دوی این استراتژی‌ها باید مثل ستون‌هایی مستحکم، پشتیبان استراتژی تجاری واحد تجاری باشد.

- واکر و همکاران^۲ (۲۰۰۳) در مطالعات خود بر روی تدوین استراتژی شرکت‌ها با توجه به شرایط بازار نتیجه‌گیری کرد که هر استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، با استراتژی‌های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوط و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ می‌باشد.

- والترز و سامی (۲۰۰۳) در مطالعات خود بیان کردند که توسعه استراتژی‌های رقابت، چهار عامل کلیدی را شامل می‌شود: تعیین بیانیه مأموریت، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌های عمومی، وضع اهداف و خط‌مشی‌گذاری.

- اسلاتر (۲۰۰۱) بیان می‌دارد که اولین کسی که به طور خاص به مفهوم استراتژی رقابتی پرداخت، کسی نبود جز مایکل پورتر. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر، برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت باید به سلاحی مجهز شد که احتمال شکست را به حداقل برساند. او اضافه می‌کند که استراتژی‌های رقابتی به سازمان این امکان را می‌دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت‌های رقابتی خود بهره‌گیرند. این زوایا عبارتند از: رهبری هزینه‌ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات، تمرکز بر محصول یا خدمت خاص. وی پیشنهاد می‌کند که استراتژی رقابتی یک استراتژی کسب و کار است که نیروهای اصلی و اساسی را تعیین می‌کند که بر موقعیت رقابتی اثر گذار هستند.

- اگر (۲۰۰۱) اشاره می‌کند که استراتژی‌های کسب و کار که گاهی اوقات استراتژی‌های رقابت نامیده می‌شوند، می‌تواند با شش بعد تعریف شوند که شامل: بازارها و محصولات است که در آن یک کسب و کار می‌خواهد رقابت کند، سطح سرمایه‌گذاری، استراتژی‌های حوزه وظیفه‌ای که برای رقابت در آن بازار لازم است، دارایی‌های استراتژیک و مهارت‌های استراتژیک، تخصیص منابع به واحدهای تجاری و توسعه اثرات هم‌افزایی بین کسب و کارها می‌باشد.

^۱ - Carlo

^۲ - Walker

- سیمکین^۱ (۲۰۰۰) با مطالعه بر روی شرکت های متوسط و بزرگ تولید کننده لوازم الکتریکی در انگلستان، ۳۰ مانع عمده جهت تدوین استراتژی بازاریابی مؤثر شناسایی کرد. در این پژوهش بررسی نسبتاً عمیقی بر روی شرکت های تولید کننده لوازم الکتریکی بریتانیایی صورت گرفت که به طور رسمی وظایف تدوین و اجرای برنامه های بازاریابی را اجرا می کردند. در این پژوهش، از طریق مصاحبه با ۵۰ شرکت در مورد موانع اجرای مؤثر طرح های بازاریابی، اطلاعاتی شامل ۴۰ درصد در بخش خدمات و ۶۰ درصد در بخش تولیدی جمع آوری شد. نتایج پژوهش حاکی از اختلاف معنی دار بین موانع بازدارنده اجرای مؤثر استراتژی های بازاریابی در بخش تولید و خدمات می باشد.
- شوآم و فایگنباوم^۲ (۱۹۹۹) گسترش استراتژی رقابتی بازاریابی را مورد مطالعه قرار دادند. در این مطالعه، محققان ابتدا اثر نقاط کلیدی و منبع بازاریابی روی تدوین استراتژی بازاریابی را توضیح داده و سپس نتایج عملکردی آن را مورد بررسی قرار دادند.
- باتسون و هافمن^۳ (۱۹۹۹) فرایند بازاریابی در شرایط رقابتی حاکم بر بازار را مورد بررسی و مطالعه قرار داد. وی در نتایج خود بیان کرد که با توجه به حیاتی بودن اثربخشی فرایند بازاریابی و کارایی فرایند تولید برای دستیابی به عملکرد مطلوب و مورد نظر مشتریان و موفقیت شرکت در شرایط رقابتی حاکم بر بازار، واحدهای تجاری به منظور ارضاء نیازها و خواسته های مشتریان و همچنین افزایش فروش و سودآوری خود، بایستی با ایجاد یکپارچگی میان فعالیت های دو حوزه اصلی تولید و بازاریابی، به یک تعادل میان کارایی تولید و اثربخشی بازاریابی دست یابند.
- ابهی (۱۹۹۱) و منان (۱۹۹۷) با تحقیقات خود به این نتیجه رسیدند که در بعد استراتژی رقابت که جنبه بازاریابی دارد، بازاریابی نقش بسیار حیاتی و مهمی را در ارتباط بین محیط و سازمان بازی می کند، به خاطر اینکه موقعیت بازاریابی طوری است که مرز بین سازمان و مشتری، کانال توزیع و نیروهای رقابتی است، از این رو برای برنامه ریزی های استراتژی های رقابتی، کسب و کار مهم به نظر می رسد و این برنامه ریزی استراتژی رقابتی، مسئولیت کل سازمان است تا این که مسئولیت یک واحد وظیفه ای باشد.
- استنلی و همکاران^۴ (۱۹۹۶) تدوین استراتژی رقابتی در تجارت بر پایه (تجزیه و تحلیل) بازار را مورد مطالعه قرار دادند. آنها بیان کردند که جهت گیری بازار یک فرهنگ تجارت می باشد که تمامی عوامل لازم جهت عملکرد برتر را مشخص می کند. آنها در ادامه اظهار می کنند که بسیاری از مطالعات را بطه مثبتی را بین جهت گیری بازار و عملکرد شرکت گزارش

^۱ - Simkin

^۲ - Shoham and Fiegenbaum

^۳ - Bateson and Hafman

^۴ - Stanley et al.

کردند. نتایج این مطالعه نشان می دهد که تجارت بر پایه بازار به طور پویا محصولات و خدمات جدید را گسترش داده و روی فرصت ها در بخش بازار متمرکز می شود و تلاش می کند تا مزایای رقابتی را با افزایش مزایا برای مشتری و کاهش هزینه بدست آورد .

- پرایس (۱۹۹۶) در مطالعات خود نشان داد که فناوری و استراتژی رقابتی جدایی ناپذیر هستند و تصمیمات مربوط به تکنولوژی برای یک کسب و کار به عنوان یک منبع مهم برای کسب مزیت رقابتی به شمار می رود.

- بسیاری از نوشته های مربوط به کسب و کار به استراتژی های بازاریابی و استراتژی های رقابتی بیشتر از سایر موارد توجه کرده اند. ویند (۱۹۸۳) و رابرت سون (۱۹۹۶) با مطالعه بر روی استراتژی رقابت بیان کردند که در سطح کسب و کار، هدف استراتژی های رقابتی بهبود موقعیت رقابتی و نحوه رقابت در بازار و در سطح محصول هدفشان ارایه تاکتیک هایی جهت دستیابی به اهداف کسب و کار و رقابت می باشد، بنابراین استراتژی های رقابت به دنبال ارتقای موقعیت رقابتی هستند.

- جیمز و هاتن^۱ (۱۹۹۵) در مطالعات خود در مورد تدوین استراتژی بر اساس تجزیه و تحلیل بازار به این نتایج رسیدند که شرکت های موفق با بکارگیری منابع، توانمندی ها و شایستگی های کلیدی خود در چارچوب فرایند مدیریت استراتژیک، سعی در ایجاد یک موقعیت رقابتی پایدار و منحصر به فرد در بازار دارند. آنها همچنین دریافتند که تنها تدوین و انتخاب یک استراتژی رقابتی متناسب با شرایط بازار، به خودی خود تأثیر بسزایی بر عملکرد نهایی واحد تجاری ندارد، بلکه این ارتباط و تعامل استراتژی های سطوح وظیفه ای است که منجر به توسعه عملکرد واحد تجاری در محیط عملیاتی خود می شود.

- چندلر (۱۹۶۲) جنبه های رقابتی استراتژی های کسب و کار را در تعریفش اینگونه ارایه کرد: استراتژی کسب و کار که اغلب استراتژی رقابت نامیده می شوند بر بهبود موقعیت رقابتی محصولات و خدمات شرکت در درون صنعت یا یک بخش از بازار که شرکت در آن فعال است، تمرکز می کنند.

۱- James and Hatten