

● تعیین عوامل موجود در محیط که برای استراتژی فعلی سازمان و دستیابی به اهداف، تهدید تلقی می‌شود.

مجموعه عوامل غیرقابل کنترل که بر چگونگی انتخاب، طراحی ساختار سازمان و فرایندهای درونی تاثیر می‌گذارند در دو بخش متعامل قرار می‌گیرند:

۱ - محیط عملیاتی که شامل نیروها و شرایط موجود در محیط صنعت موسسه است نظیر رقبا، تامین‌کنندگان منابع، نیروی کار و مشتریان.
۲ - محیط دور که مجموعه عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و فن‌آورانه را دربردارد.

وضعیت رقابت در یک رشته فعالیت اقتصادی بر پنج نیرو استوار است که عبارتند از:

- ۱ - تهدید تازه‌واردان
- ۲ - قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان منابع
- ۳ - تهدید ناشی از کالاها و خدمات
- ۴ - قدرت چانه‌زنی خریداران
- ۵ - رقابت بین موسسات موجود.

بسیاری از موسسات در شرایطی به فعالیت ادامه می‌دهند که سهم بازار قابل توجهی

دراختیار ندارند و قادر به اثرگذاری شدید بر پیامدهای صنعت خود نیستند و همچنین فاقد رهبرانی هستند که رخدادهای صنعت را شکل دهند. در جدول شماره ۱، درصد ارزش افزوده سه موسسه نخست^(۱) نسبت به ارزش افزوده کل صنعت براساس اطلاعات ۱۳۰۹۴ کارگاه صنعتی بزرگ کشور در سال ۱۳۷۳ ارائه شده است.

اطلاعات جدول موبد سازگاری اغلب صنایع کشور با وضعیت «صنعت منفصل» است.^(۲)

موسسات خدماتی و بازرگانی نیز از نمونه‌های بازار رشته فعالیتهای اقتصادی منفصل به‌شمار می‌آیند. در این‌گونه صنایع، سازمانها با ابعاد کوچک و بزرگ که از تکنولوژیهای ساده تا پیچیده بهره می‌جویند و محصولاتی نظیر نرم‌افزارهای کامپیوتری تا مصنوعات فلزی را روانه بازار می‌سازند.

تدوین استراتژی رقابتی موثر در چنین شرایطی مستلزم بررسی عوامل تفکیک در صنعت و تبیین رویکردهایی به منظور تغییر ساختاری برای غلبه بر تفکیک و یا انطباق با وضعیت موجود خواهد بود.

استراتژیهای رقابتی در فعالیتهای اقتصادی منفصل



از: فرشاد هیتی - محمد صادقی

فعالتهای اقتصادی منفصل

فصلیتهای اقتصادی منفصل (FRAGMENTED INDUSTRY) بسپانگر مجموعه‌ای از فعالتهای تولیدی یا خدماتی است که هریک از فعالان در این صنعت یا رشته فعالیت اقتصادی نسبت به سایر واحدها به‌طور مجزا به‌شمار می‌آیند. تشابهات در نوع محصول یا خدمت ارائه شده در واحدهای اقتصادی فوق به معنی امکان ایجاد تشکل و ائتلاف نیست و به همین علت است که موسسات به صورت جداگانه و انفرادی فعالیت می‌کنند. چنین شرایط ساختاری در یک رشته فعالیت اقتصادی موجب می‌شود تا هیچ یک از موسسات توان اثرگذاری بر سایرین را نداشته باشند زیرا سهم بازار اندک بوده و تعداد آنان مانع از شکل‌گیری رهبر در بازار می‌شود.

مفهوم فعالیت اقتصادی منفصل خاص یک صنعت یا بخش نیست. ساختار فوق‌الذکر ناشی از شرایط اقتصادی، فرهنگی و... جامعه است.

مطالعات محیطی

محیط خارجی شامل عوامل خارج از مرز سازمان است که بر تمام یا بخشی از سازمان اثر می‌گذارد و از بخشهایی با ارکان مشابه تشکیل می‌شود.

تجزیه و تحلیل محیط فرایندی است که توسط آن استراتژیست به بررسی و مطالعه محیط می‌پردازد تا فرصتها و تهدیدات را شناسایی و زمان بروز آنها را مشخص کند. اهداف اساسی ارزیابی محیط عبارتند از:

● تعیین عوامل محیطی که به موسسه فرصت می‌دهد تا با تغییر استراتژی خود به اهداف والاتری دست یابد.

مقدمه

از اواسط دهه ۱۹۵۰ به بعد رویدادهای سریع و مداوم، مرزها، ساختارها و پویایی محیط صنعتی و بازرگانی را دچار تغییر و تحول کرده به‌طوری که مدیران این قبیل سازمانها به‌طور فزاینده‌ای با چالشهای جدید مواجه شده‌اند. فقدان نگرش سیستمی و بی‌توجهی به عوامل محیط خارجی سازمان موجب بروز مشکلات جدیدی برای سازمان و مدیران آنها شده است.

در این شرایط یک استراتژی موثر منجر به دستیابی به اهداف سازمان می‌گردد. یکی از استراتژیهای موردنظر در چنین شرایطی انطباق با وضعیت موجود و یا غلبه بر تفکیک است.

استراتژی رقابتی در صنایع منفصل نیازمند تدوین و یا صورتبندی استراتژی است که در ۶ گام اساسی شامل بررسی ساختار صنعت و موقعیت رقبا، بررسی علل تفکیک در صنعت، امکان‌سنجی پیروگی بر تفکیک، انتخاب استراتژی مناسب، انطباق با تفکیک و تحلیل ساختاری مجدد انجام می‌شود.

در این مقاله ضمن بررسی میزان ارزش افزوده، تعداد کارگاهها، وضعیت اشتغال کارگاههای صنعتی کشور و کارگاههای خرید و فروش کالا، صرف غذا و نوشیدنی، ارائه خدمات خصوصی به خانوار، خدمات کسب‌وکار، خدمات وسایل نقلیه موتوری و اقامتگاههای عمومی، نوع خاصی از محیط ساختاری تحت عنوان صنایع منفصل در صنایع کشورمان موردبحث و بررسی قرار گرفته است.

چنین شرایطی موسسات کوچک و دارای تجهیزات غیر تخصصی از انعطاف پذیری و پویایی بیشتری در مقایسه با سایر موسسات برخوردارند.

● **عدم مزیت ناشی از اندازه سازمان در برخورد با خریداران و تامین کنندگان منابع:** ساختار گروه‌های خریدار و تامین کنندگان منابع در این نوع فعالیت‌های اقتصادی به گونه‌ای است که هیچ یک از موسسات قدرت چانه‌زنی قابل توجهی را به دست نمی‌آورند. در مواردی نیز خریداران و تامین کنندگان منابع اقدام به ترغیب موسسات برای ورود به صنعت می‌کنند تا از منافع حاصل از کثرت آنان بهره‌جویند.

● **مضرات بزرگی سازمان:** عوامل مختلفی نظیر تغییرات سریع محصول یا سلیقه مصرف کنندگان نیاز به هماهنگی میان عوامل و منابع موجود را شدت می‌بخشد. تولیدکنندگان پوشاک، پارچه و اسباب بازی برای پاسخگویی به تغییرات سریع محیط نیاز به حفظ پویایی سازمان از طریق کنترل ابعاد آن دارند.

در شرایطی که تقلیل هزینه‌های سربار و استفاده از معافیت‌های دولتی برای موفقیت سازمان ضروری باشد، راهبری موسسه توسط «مدیر - مالک» مقتدر، شیوه‌ای کارساز خواهد بود. از سوی دیگر سرپرستی دقیق و ارتباط رویاروی با مشتریان در فعالیت‌هایی نظیر رستوران، آرایشگاه‌ها، تعمیرگاه‌ها و باشگاه‌های ورزشی عموماً با اندازه سازمان رابطه عکس دارد.

● **خلاقت و نوآوری:** نیاز به تغییر از طریق مشتریان، شرکت‌های رقیب، قوانین، سازمان‌های مشاور، عرضه کنندگان مواد اولیه و کارکنان سازمان به وجود می‌آید. سازمان‌هایی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی به حیات خود تداوم بخشند که ساختاری پویا و انسانی داشته باشند. در سازمان‌های ارگانیک فرآیند نوآوری و خلاقت مسیر رو به بالا را می‌پیماید و سازمان‌های بزرگ با ساختار سازمانی بلند همانند سازمان‌های کوچک انعطاف‌پذیری کافی از خود نشان نمی‌دهند.

● **تنوع نیازهای بازار:** ذائقه و سلیقه خریداران در گروهی از صنایع به صورت غیر منسجم است و یکایک آنان در پی محصولات منحصر بفرد، حتی به قیمت‌های بالاتر از حد متعارف هستند. در چنین وضعیتی میزان تقاضا در سطحی قرار نمی‌گیرد که استراتژی‌های تولید، توزیع و بازاریابی به

کد صنعت	نام صنعت	نسبت ارزش افزوده (درصد)	تعداد کارگاه‌های فعال
۱۷	تولید منسوجات	۷/۹۹	۱۷۲۹
۱۹	دباغی و عمل آوردن چرم	۱۲/۵۲	۴۲۱
۲۹	تولید ماشین‌آلات و تجهیزات	۱۸/۲۶	۱۹۵۸
۱۵	صنایع مواد غذایی و آشامیدنی	۲۳/۲۶	۱۸۸۰
۳۱	تولید ماشین‌آلات انتقال برق و دستگاه‌های برقی	۲۴/۵۰	۲۲۲
۱۸	تولید پوشاک	۲۴/۶۷	۵۰۲
۲۱	تولید کاغذ و محصولات کاغذی	۳۴/۱۹	۱۷۸
۲۲	انتشار، چاپ، تکثیر رسانه‌های ضبط شده	۳۷/۳۲	۳۸۹
۳۹	تولید مبلمان و مصنوعات	۳۸/۶۳	۳۲۳
۳۷	صنایع بازیافت ضایعات	۳۸/۷۹	۱۲۶
۲۴	صنایع تولید مواد و محصولات شیمیایی	۴۱/۱۳	۶۱۷
۳۲	تولید رادیو و تلویزیون و وسایل ارتباطی	۴۲/۴۱	۱۷۰
۲۸	تولید محصولات فلزی فابریکی	۴۲/۵۰	۲۷۰
۲۵	تولید محصولات لاستیکی و پلاستیکی	۴۲/۶۱	۵۳۸
۲۶	تولید محصولات کانی غیر فلزی	۴۳/۶۴	۱۴۴
۳۵	تولید سایر وسایل حمل و نقل	۴۶/۹۶	۳۹
۳۴	تولید وسایل نقلیه موتوری	۵۲/۱۵	۲۵۰
۲۰	تولید چوب و محصولات چوبی	۵۵/۲۲	۲۴۶
۱۶	تولید محصولات از توتون و تنباکو	۵۵/۱	۳۹
۲۷	تولید فلزات اساسی	۷۳/۰۸	۲۹۷۲
۳۳	تولید ابزار پزشکی و اپتیکی	۷۵/۳۳	۱۰۴
۳۰	تولید ماشین‌آلات اداری و محاسباتی	۸۳/۳۲	۲۲
۲۳	صنایع تولید ذغال‌کک و پالایشگاه‌های نفت	۸۷/۱۹	۴۵
۳۸	کشت و صنعت	۹۰/۶۵	۱۰

جدول شماره ۱ - درصد ارزش افزوده سه شرکت نخست به ارزش افزوده کل صنعت

شناسایی عوامل تفکیک

اغلب صنایع بنابه علل اقتصادی دچار تفکیک می‌شوند و علل تاریخی از اهمیت چندانی برخوردار نیستند. عوامل اقتصادی ذیل در زمره علل اساسی و بنیادین به‌شمار می‌روند:

● **موانع ورودی:** شروع فعالیت در بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی منقصل به سهولت انجام می‌پذیرد و به همین سبب تعداد زیادی از موسسات کوچک در آن رشته خاص به رقابت می‌پردازند. پائین بودن سطح موانع ورودی شرط کافی برای تفکیک در صنعت نیست و همواره عوامل دیگری نیز با آن توأم می‌گردد.

● **فقدان صرفه‌جویی‌های مقیاس:** یکی از ویژگی‌های اغلب صنایع منقصل اعم از تولیدی، توزیع و پژوهشی، فقدان صرفه‌جویی‌ها مقیاس است زیرا عملیات تولید و مونتاژ به سادگی انجام می‌پذیرد. ماهیت فعالیت‌ها کاربر است و

روزمه کردن فرایندها به دشواری صورت می‌گیرد.

● **هزینه‌های حمل و نقل:** در صنایعی نظیر سیمان، مواد شیمیایی و شیر هزینه‌های حمل و نقل مانع از گسترش ابعاد و اندازه شرکت تا میزان کارا می‌شود. این‌گونه هزینه‌ها در برابر صرفه‌جویی‌های مقیاس قرار می‌گیرند و تعیین‌کننده اندازه موسسه به منظور ارائه خدمات مقرون به صرفه خواهند بود. موسسات خدماتی نیز به هزینه‌های حمل و نقل توجه خاص دارند زیرا ارائه خدمات، در محدوده محل حضور مشتری را امکان‌پذیر می‌سازد.

● **هزینه‌های انبارداری و یا نوسانات بی‌قاعده فروش:** صرفه‌جویی‌های مقیاس بالقوه، در بسیاری از فعالیت‌ها صرفاً به لحاظ هزینه‌های انبارداری و نوسانات فروش به منتهی ظهور نمی‌رسد. در

در یک یا چند قطعه است. تولید انبوه قطعات مشابه صرفه جوییهای مقیاس را حاصل می‌آورد و بسیاری از موسات تولیدی خودرو، لوازم تصویربرداری، کامپیوتر و... از چنین روشی بهره می‌جویند.

۳ - بی‌اثر کردن و تجزیه عوامل حساس در تفکیک صنعت: عموماً ماهیت یک رشته فعالیت اقتصادی از یک عامل منحصربه‌فرد متاثر نمی‌شود بلکه عوامل متعددی در وقوع چنین موقعیتی نقش دارند فروشگاهها و رستورانهای که در جوار اماکن سیاحتی و زیارتی تاسیس می‌شوند همواره نیاز به نظارت دقیق مدیر و ارائه خدمات مناسب دارند که توأمأ مانعی برای ایجاد صرفه جوییهای مقیاس به‌شمار می‌روند. به این ترتیب بسیاری از موسات فعال در شرایط

انفصال تاریخی و اقتصادی به حیات خود ادامه می‌دهند و استفاده از شیوه تاسیس شرکتیهای مادر و اعطای حق الامتیاز به واحدهای پراکنده و خودگردان راهگشا خواهد بود. تامین مواد اولیه، بازاریابی و... که به صورت یکپارچه انجام می‌پذیرد صرفه جوییهای قابل توجهی حاصل می‌آورد. در مواردی که علل تفکیک بر محصول و با فرایند عرضه به بازار تمرکز دارد، استفاده از نامهای تجاری و بسته بندیهای متفاوت برای خریداران تنوع طلب راه حل مناسبی است که بسیاری از شرکتیهای بزرگ برمی‌گزینند. استراتژی فوق را در رابطه با گروهی از تامین کنندگان منابع خصوصاً در زمینه های هنری و تحقیقاتی که در شرایط تفکیک به دنبال موساتی هستند تا منابع و خدمات آنها را به گونه ای متمایز از سایر محصولات موجود روانه بازار کنند نیز می‌توان به کار گرفت.

۴ - شناسایی گرایشات صنعت: عوامل تفکیک در یک رشته فعالیت اقتصادی با تغییر قوانین و مقررات دولتی، دگرگونی ماهیت رقابتی در سایر فعالیتها نظیر تغییر سلیقه ها، ساختار شبکه های توزیع و... دچار شدت و ضعف خواهند شد. شناسایی و پیگیری دقیق تغییرات عوامل فوق به منظور کسب آگاهی از گرایشات در محیط خارجی به منافع و مزایای حاصل از چیرگی بر تفکیک ختم خواهد شد. مرور زمان و حرکت در مسیر چرخه زندگی به سوی بلوغ - بویژه زمانی که نوپایی و تازگی دلیل اصلی تفکیک باشد - شرایط مساعد برای ادغام را ایجاد می‌کند. استفاده گسترده موسات کوچک و بزرگ از ریزکامپیوترها، سازمانهای خدمات کامپیوتری را

موسات خدماتی و بازرگانی از نمونه های بارز رشته فعالیت های اقتصادی منفصل هستند.

مستمر در راستای ساختار و ماهیت صنعت آغاز خواهد شد.

رویکردهای متداول برای چیرگی بر تفکیک چیرگی بر تفکیک براساس رهایی از عوامل اقتصادی موجود آن صورت می‌پذیرد. رویکردهای متداول به منظور ایجاد انسجام و ادغام در صنعت به شرح ذیل است:

۱ - ایجاد صرفه جوییهای مقیاس: تغییرات فن آوری در تولید و بازاریابی با هدف ایجاد صرفه جوییهای مقیاس می‌تواند به ادغام در صنعت کمک کند. ذکر این نکته ضروری است که دستیابی به صرفه جوییهای مقیاس در یک بخش می‌تواند موجب زیان بیشتری در بخش دیگر شود. شیوه های نوین پرورش دام و طیور که حاصل تحولات فن آوری است به ادغام موسات و پدیداری شرکتیهای بزرگ منجر گردیده است. پیشرفت چشمگیر شبکه های اطلاع رسانی مالی نیز نمونه بارز دیگری از تغییرات فن آوری، موجب ظهور موسات مشاوره و خدمات مالی بزرگ شده و خواهد شد.

۲ - همانندسازی نیازهای متنوع بازار: تولید و بازاریابی محصولات را در رابطه با نیازهای متنوع به دو گونه می‌توان همانند ساخت. تولید کالاهای جدید که سلیقه تمامی خریداران را تامین کند و به مثابه جایگزینی برای انواع متعدد محصولات که به دلایل اقتصادی به طور محدود و عموماً با قیمت زیاد به بازار عرضه می‌شوند، محسوب گردد. موسات تولیدکننده نوشابه از جمله موساتی هستند که با همانندسازی نیازهای متنوع بازار، به عرضه محصولات همانند می‌پردازند. شیوه دیگر قطعه بندی محصول است و به این ترتیب تفاوت دو محصول که برای تامین نیازهای متنوع روانه بازار می‌شوند صرفاً

سازمانهایی می‌توانند در برابر تغییرات محیطی مقاومت کنند که ساختاری پویا داشته باشند.

موسات بزرگ مزیت خاصی بیخشد. ● موانع خروج: موساتی که از لحاظ سودآوری و سهم بازار در حاشیه صنعت قرار می‌گیرند به علت موانع خروج ناچار به ادامه فعالیت می‌شوند. علاوه بر موانع اقتصادی خروج، می‌توان از محدودیتهای مدیریتی و نیازهای فردی «مدیر - مالک» نیز نام برد که حفظ سطحی از تولید و سودآوری - کمتر از میزان کارا - را مناسب می‌دانند و تمامی تلاش خود را در راستای اهداف سودگرایانه به کار می‌بندند.

● تازگی و نوپایی: یکی از علل تفکیک در صنایع را می‌توان نوپایی آن دانست زیرا مهارتها، منابع و امکانات چنان تکامل نیافته اند که سازمانی قادر به گسترش فعالیتهای خود شود و به این ترتیب سهم بازار قابل توجهی را به دست آورد. در چنین شرایطی ادغام موساتی که در وضعیت مشابهی قرار می‌گیرند نمی‌تواند مزیت و صرفه جوییهای اقتصادی ایجاد کند.

وجود یکی از عوامل ده گانه فوق می‌تواند منجر به پراکندگی در یک رشته فعالیت اقتصادی شود.

چیرگی بر تفکیک

چیرگی بر تفکیک می‌تواند یکی از فرصتهای استراتژیک به‌شمار آید. زیرا هزینه های ورود در سطح نازلی قرار دارد و تهدید و اقدامات تلافی جویانه نیز از سوی رقبای نسبتاً کوچک و ضعیف صورت می‌پذیرد. بنابراین سودآوری تلفیق و ادغام در چنین صنعتی چشمگیر خواهد بود.

هر صنعت به عنوان یک سیستم از اجزایی تشکیل می‌شود که با یکدیگر در تعامل هستند. بنابراین اگر موسسه ای در یک رشته فعالیت اقتصادی بر تفکیک فائق آید بی شک فرایندی



ناچار به ارائه خدمات در طیفی وسیع می‌کند و صرفه‌جویی‌های مقیاس در این رشته فعالیت اقتصادی فراهم می‌آورد.

ماندگاری صنعت در شرایط تفکیک

تاکنون فعالیت‌هایی را مورد بررسی قرار دادیم که تفکیک، ریشه در مسایل اقتصادی داشت و شیوه‌های غلبه بر آن نیز بر همین اساس ارائه گردید. معذالک نقطه بحرانی برای شناسایی شرایط به‌کارگیری استراتژیها آن است که بسیاری از صنایع در شرایط تفکیک ماندگار هستند بی‌آنکه علل اقتصادی وجود داشته باشد.

دلایل اصلی ماندگاری به شرح ذیل است:

● **فقدان منابع یا مهارت‌های مورد نیاز در موسسات موجود:** در بسیاری از صنایع گام‌های اساسی جهت تفوق بر تفکیک آشکار است لیکن موسسات موجود فاقد منابع کافی برای سرمایه‌گذاریهای استراتژیک هستند. برای مثال امکان بالقوه برای صرفه‌جویی‌های مقیاس در تولید وجود دارد ولی موسسه توان دستیابی به مهارت‌ها و سرمایه‌متنابه در راستای ایجاد تجهیزات و امکانات تولید انبوه و یا ادغام عمودی را ندارد.

● **نزدیکی بینی و یا خشنودی از وضعیت فعلی:** در صنایع متصل موسساتی به چشم می‌خورند که منابع کافی جهت ادغام و گسترش در اختیار دارند ولی همچنان بر شیوه‌های سنتی و حفظ وضعیت فعلی اصرار می‌ورزند. بنابراین بر تفکیک در صنعت دامن زده و قادر به استفاده از فرصت‌های محیطی نیستند.

● **بی‌توجهی موسسات خارج از صنعت:** در صورت فقدان دو شرط پیشین، بعضی صنایع علیرغم وجود منافع قابل تحقق حاصل از ادغام، همچنان در وضعیت تفکیک به سر می‌برند. علت اساسی را باید بی‌توجهی سایر موسسات خارج از صنعت دانست که هیچیک با دیدی نو بر صنعت نمی‌نگرند تا مزایا و فرصت‌های بالقوه را به فعل رسانند.

انطباق با تفکیک

انفصال در صنایع عموماً ناشی از علل اقتصادی غیرقابل چیرگی است. تعدد رقبا، ناتوانی در چانه‌زنی با خریداران و تامین‌کنندگان منابع از نشانه‌های برجسته این‌گونه فعالیتها به‌شمار می‌آید. بنابراین موقعیت‌یابی استراتژیک اهمیت به‌سزایی دارد و انطباق و سازگاری با

فقدان نگرش سیستمی

و بی‌توجهی به

عوامل محیط خارجی مشکلات جدیدی را برای مدیران سازمانها فراهم آورده است.

فعالتهای اقتصادی منفصل مجموعه‌ای از فعالتهای تولیدی یا خدماتی است که هریک از فعالان در این رشته نسبت به سایر واحدها به‌طور مجزا به‌شمار می‌آیند.

تفکیک، چالش استراتژیک موسسه موفق با سهم بازار متوسط محسوب خواهد شد.

تفاوتها در صنایع گوناگون مانع از ارائه «موثرترین» شیوه رقابت برای تمامی رشته فعالتهای اقتصادی منفصل می‌شود. ذیلأ استراتژیهای اساسی انطباق با تفکیک ارائه می‌گردد:

۱ - **عدم تمرکز شدید:** هماهنگی، مدیریت محلی، خدمات رودرو و کنترل نزدیک، ضامن موفقیت در صنایع متصل به‌شمار می‌آیند. در چنین وضعیتی مدیریت غیرمتمرکز در برابر افزایش مقیاس عملکرد در یک یا چند منطقه، از اهمیت به‌سزایی برخوردار است.

خرده‌فروشی که از برجسته‌ترین فعالتهای اقتصادی منفصل است را می‌توان از طریق تعداد زیادی فروشگاههای کوچک، منطقه‌ای، هریک با نام اختصاصی خود، و تبلیغات و خریدهای کلی و همزمان کالاها را یکسان با محیط انطباق داد. سیستم فوق با استفاده از کنترل مرکزی، پاداش مدیران و کارکنان موفق و سایر روشهای ارتقاء انگیزش کارکنان، تقویت خواهد شد.

۲ - **تدارک تجهیزات و امکانات تولید:** طراحی و ساخت تجهیزات کارا و کم‌هزینه که قابلیت کاربرد در موقعیت‌های متفاوت را داشته باشند می‌توان راه‌کار استراتژیک کلیدی دانست. این استراتژی متضمن طراحی تجهیزات استاندارد و تبیین علمی فرایند عملیات در راستای دستیابی به کمینه هزینه است.

۳ - **افزایش ارزش افزوده:** موسسات فعال در یک رشته فعالیت اقتصادی منفصل اقدام به عرضه محصولات و خدمات نسبتاً مشابهی می‌کنند. دستیابی به موقعیت سودآور بالاتر از میانگین از طریق افزایش ارزش افزوده و به‌شیوه‌های ذیل

میسر است:

الف - ارائه محصولات آماده مصرف نظیر مواد غذایی آماده طبخ؛

ب - همگذاری قطعات در یک مجموعه در برابر ارائه محصولات منفرد نظیر ارائه تعدادی قطعات الکترونیکی نصب شده بر روی یک برد؛

ج - ارائه همزمان محصولات مکمل و مورد نیاز برای یک طرح؛

د - تحویل کالا یا خدمات در محل مشتری؛

ه - بسته‌بندی و برش محصولات در اندازه‌های مورد نیاز بازار.

۴ - **تخصیص‌گرایی براساس نوع محصول:** استراتژی موثر برای افزایش حاشیه فروش در شرایطی که تفکیک صنعت ناشی از تعدد محصولات درحال تولید باشد. عرضه تخصصی انواع معدود کالا خواهد بود. استراتژی تمرکز به فزونی قدرت چانه‌زنی در برابر تامین‌کنندگان منابع و تسلیور جلوه‌های منحصر به فرد محصولات موسسه در نظر مصرف‌کنندگان رهنمون می‌شود.

این استراتژی توان کسب اطلاعات به هنگام و سرمایه‌گذاری در زمینه‌های موفقیت‌آمیز را نیز حاصل می‌آورد.

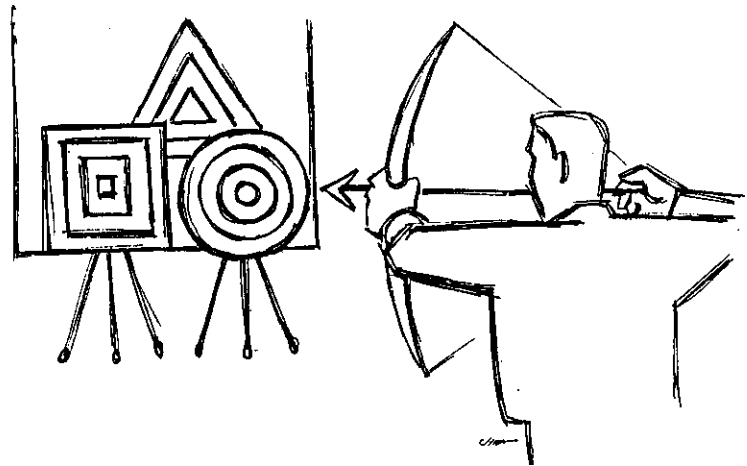
استراتژیهای تمرکز و افزایش ارزش افزوده در صنعت تولید لوازم خانگی و مبلمان موفقیت‌هایی را برای دست‌اندرکاران به ارمغان خواهد آورد.

۵ - **تخصیص‌گرایی براساس نوع مشتری:** استراتژی تمرکز بر مشتری در موقعیت‌های رقابت شدید ناشی از انفصال در صنعت نیز وضعیت مناسبی را برای موسسه فراهم می‌کند. تمرکز بر گروهی از مشتریان که نسبت به قیمت حساسیت کمتری را نشان می‌دهند. به علت



**در ساختار صنایع منفصل مخاطرات
استراتژیک وجود دارد که بی توجهی به
آنها فروپاشی سازمان را موجب می شود.**

**پاسخگویی سریع به نوسانات و تغییرات
محیطی از عوامل موفقیت در صنایع منفصل
است.**



محصولات در شرایط تفکیک میسر نیست و
عموماً از طریق پوشش بخشی از بازار می توان به
منافعی دست یافت.

۸ - ریزی و دقت عمل: راه کار استراتژیک سهل
و توانمند در صنایع منفصل با رقابت شدید و
حاشیه سود کم را می توان موشکافی و دقت
عمل در رابطه با حفظ هزینه های سر بار پایین،
کارکنان کم تخصص، کنترل شدید هزینه ها و نهایتاً
توجه به جزئیات دانست. رویه دقت عمل
موجب تثبیت موقعیت موسسه از جنبه های
قیمت و بازدهی بیش از میانگین خواهد شد.

۹ - ادغام در جهت پایین: عوامل تفکیک مانع از
دستیابی موسسات به سهم بازار برجسته می شود
لیکن ادغام به طرف پایین بر اساس بررسی دقیق،
کاهش هزینه ها و فشار بر رقبایی که قادر به چنین
ادغامی نیستند را حاصل می آورد.

مخاطرات بالقوه استراتژیک

در ساختار منحصربه فرد صنایع منفصل
مخاطرات استراتژیک وجود دارد که عدم توجه
به آنها فروپاشی موسسه را موجب می گردد.
تعدادی از مخاطرات متواتر در برنامه ریزی
استراتژیک به شرح ذیل است:

● تلاش برای تفوق: ماهیت صنایع منفصل
تلاش برای تفوق و کسب سهم بازار بیشتر (بدون
تغییر در ساختار صنعت) را فعالیتی عبث می کند؛
● فقدان نظم استراتژیک: تداوم فعالیت در چنین
شرایطی موهون نظم استراتژیک است و هرگونه
خطمشی که به صورت مقطعی و بدون توجه به
نظم و دقت عمل اتخاذ گردد علیرغم احتمال
وجود موفقیت های کوتاه مدت به از هم پاشیدگی
موسسه در بلندمدت منجر خواهد شد؛

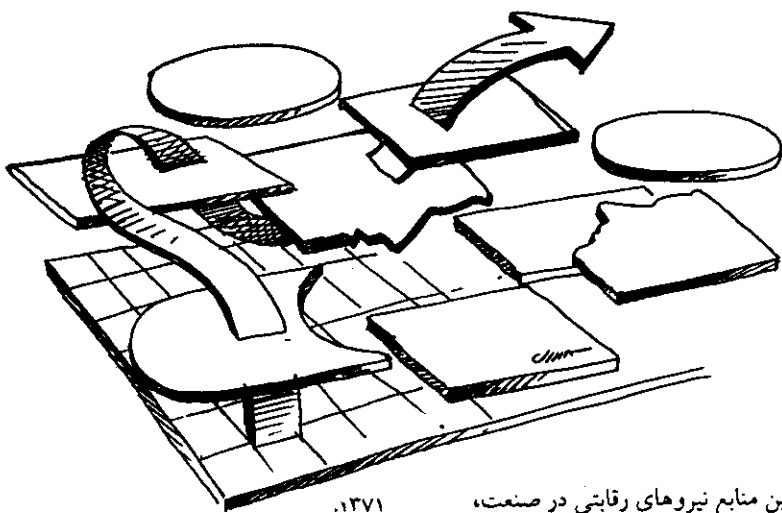
● تمرکز شدید: خدمات رودررو، پاسخگویی
سریع به نوسانات و تغییرات محیطی از عوامل

مشتی - می توانند جایگاه ویژه ای را در بازار
بر اساس نوع سفارش به خود اختصاص دهند.
استراتژیهای ارائه آتی محصول در زمان تقاضای
مشتی، پذیرش سفارشات کوچک و منقطع و...
باعث افزایش قیمت و نهایتاً فزونی سوددهی
خواهد بود.

۷ - تمرکز بر منطقه جغرافیایی: صرفه جوییهای
مقیاس در سطح ملی و گستره وسیع توزیع

جدول شماره ۲ - تعداد کارگاههای صنعتی و خانوارهای دارای فعالیت صنعتی بر حسب فعالیت در سال ۱۳۷۳

کارگاه		فعالیت
تعداد ^۳	مختارهای	
دارای فعالیت صنعتی		
۴۰۳۱۳۸	۲۸۷۹۰۶	کل کشور
۷۸۶۱۲	۷۱۸۰۵	صنایع تولید مواد غذایی و آشامیدنی
۱۲۶	۱۶	صنایع تولید محصولات از توتون و تنباکو و سیگار
۴۷۳۰۴	۱۱۳۷۷۶۵	صنایع تولید نساجی
۵۲۸۴۵	۶۳۱۲۴	صنایع تولید پوشاک، عمل آوردن و رنگ کردن پوست خزدار
۱۳۳۲۲	۱۵۸۵	صنایع دباغی و عمل آوردن چرم و ساخت کیف و چمدان و زین و براف و تولید کفش
۳۶۹۷۶	۱۱۹۵۲	صنایع تولید چوب و محصولات چوبی و چوب بنه غیر از میلمان، ساخت کالاهای چوبی و مواد حصیری
۱۶۷۸	۱۸	صنایع تولید کاغذ و محصولات کاغذی
۳۹۱۶	۱۸	صنایع انتشار، چاپ و تکثیر رسانه های ضبط شده
۲۰۳	۰	صنایع تولید ذغال کک، پالایشگاههای نفت و سوختهای هسته ای
۲۱۸۰	۲۰۰	صنایع تولید مواد و محصولات شیمیایی
۲۵۶۴	۲۰۰	صنایع تولید محصولات لاستیکی و پلاستیکی
۲۶۱۰۹	۱۴۶	صنایع تولید محصولات کانی و غیر فلزی
۳۳۲۷	۲	صنایع فلزات اساسی
۷۴۵۴۹	۲۸۸	صنایع تولید محصولات فلزی فابریکی به جز ماشین آلات و تجهیزات
۱۳۸۴۴	۱۱	صنایع تولید ماشین آلات و تجهیزات طبقه بندی نشده در جای دیگر
۷۲	۰	صنایع تولید ماشین آلات اداری و حسابگر و محاسباتی
۷۹۶۳	۴۶	صنایع تولید ماشین آلات اداری مولد و انتقال برده دستگاههای برقر طبقه بندی نشده در جای دیگر
۲۳۹	۱	صنایع تولید رادیو و تلویزیون و دستگاهها و وسایل ارتباطی
۴۶۳۶	۱	صنایع تولید ابزار پزشکی و ابزار بنیکی و ابزار دقیق و وسایلی که در صنایع دیگر ساعت
۲۷۶۹	۴	صنایع تولید وسایل نقلیه موتوری، تریلر و نیم تریلر
۷۸۳	۱۴	صنایع تولید سایر وسایل حمل و نقل
۲۶۶۷۴	۸۸۷	صنایع تولید میلمان و مصنوعات طبقه بندی نشده در جای دیگر
۱۹۹	۱	صنایع بازیافت
۲۳۸	۰	صنایع کشت و صنعت



حضور تعداد زیادی موسسات کوچک از ویژگیهای صنعت منفصل است.

موسساتی که در یک رشته فعالیت اقتصادی منفصل به رقابت می پردازند می توانند جایگاه ویژه‌ای را در بازار براساس نوع سفارش به خود اختصاص دهند.

موقعیت در صنایع منفصل است. ساختار سازمانی متمرکز و مکانیکی از سرعت پاسخگویی به تحولات، انگیزه دست‌اندرکاران محلی و پویایی موسسه می‌کاهد؛

● تصور همگونی هزینه‌های سربار و اهداف رقبا: غالباً حضور تعداد زیادی موسسات کوچک از ویژگیهای این نوع صنعت است. علاوه بر این مدیر - مالک ممکن است در پی اهداف غیراقتصادی باشند یکسانی هزینه‌های سربار و اهداف موسسات در چنین شرایطی پنداشتی نادرست محسوب می‌شود زیرا بسیاری از این موسسات کوچک به صورت خانوادگی اداره می‌شوند (جدول ۲) و عدم کارایی آنها الزاماً به مفهوم بالا بودن هزینه‌ها نیست بلکه حد مطلوب آنان با شرایط مقبول در یک موسسه تجاری غیرخانوادگی مغایرت دارد.

● سرمایه‌گذاری در محصولات جدید: پذیرش محصول جدید در بازار با مشکلاتی همراه است و عموماً خریداران در پاسخ به آن نقش رقیب را ایفا خواهند کرد. اگرچه محصول جدید در مراحل از چرخه زندگی از سودآوری بالایی برخوردار است، لیکن ورود کالاهای مشابه، مخاطرات عدم پذیرش کالای جدید در بازار و جریان هزینه‌های تحقیق و توسعه و بازاریابی و سایر سرمایه‌گذارهای اولیه از مقبولیت استراتژی عرضه محصول جدید در صنایع منفصل مشخص می‌کاهد.

تدوین / صورت‌بندی استراتژی

براساس مطالب مورد بررسی در قسمتهای پیشین می‌توان چارچوب تحلیلی برای تدوین استراتژی رقابتی در صنایع منفصل عنوان کرد. گام نخست به تجزیه و تحلیل فراگیر صنعت

به منظور تعیین منابع نیروهای رقابتی در صنعت، ساختار صنعت و موقعیت رقبای اصلی می‌پردازد.

در گام دوم عوامل تفکیک در صنعت شناسایی می‌شوند سپس فهرستی از کلیه عوامل و ارتباط آنها با مسایل اقتصادی صنعت تدوین خواهد شد.

گام سوم به بررسی یکایک علل تفکیک در صنعت و تحلیل رقبای شناسایی شده در گام اول اختصاص دارد تا به این ترتیب چیرگی بر انحصار امکان‌سنجی شود.

گام چهارم نیز براساس نتایج گام قبل به انتخاب استراتژی مناسب برای چیرگی بر انحصار می‌پردازد.

گام پنجم در صورت پاسخ منفی گام سه، تحقق می‌یابد و بهترین شیوه برای انطباق با محیط موجود انتخاب خواهد شد.

تعیین آثار ادغام در صنعت و تعادل نوین با انطباق با شرایط موجود، نیاز به تحلیل ساختاری مجدد دارد که در گام ششم انجام می‌پذیرد. فرایند فوق تا زمانی که موسسه به موقعیت بالاتر از میانگین در صنعت نائل آید ادامه خواهد یافت. □

منابع و ماخذ:

۱ - پارسائیان، علی؛ اعرابی؛ سیدمحمد؛ تئوری سازمان و طراحی ساختار؛ موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴.

۲ - محب‌علی، داود؛ رحمان سرشت، حسین؛ مدیریت استراتژیک کاربردی؛ دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۷۲.

۳ - خلیلی شورینی، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، یادواره کتاب،

۱۳۷۱.

۴ - آمار کارگاههای محل خرید و فروش کالا، مرکز آمار ایران، ۱۳۷۳.

۵ - نتایج آمارگیری از کارگاههای صرف غذا و نوشیدنی، مرکز آمار ایران، ۱۳۷۳.

۶ - نتایج آمارگیری از کارگاههای خدمات کسب و کار، مرکز آمار ایران، ۱۳۷۲.

۷ - نتایج آمارگیری از اقامتگاههای عمومی، مرکز آمار ایران، ۱۳۷۰.

8 - POTER M. COMPETITIVE STRATEGES: 1990.

9 - PEARCE II.J. ROBINSON JR. STRATEGIC MANAGEMENT IRWIN, TOPPAN: 1988.

10 - CLARKE R.WILSON B.DAINES R.NADAULD S.STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT IRWIN: 1990.

پانویسها:

۱ - سه شرکت با بیشترین ارزش افزوده در هر صنعت به عنوان موسسات نخست مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

۲ - احتساب ارزش افزوده موسسات کوچک به لحاظ تعدد آنها به اعتبار نتایج خواهد بود.

۳ - اختلاف ارقام ستونهای ۲ و ۳ به علت منظور نشدن کارگاههای بدون کارکن است.

● فرشاد هیبتی: دانشجوی دوره دکتری مدیریت

● محمد صادقی: کارشناس ارشد مدیریت