

سیاستی که کسب و کار براساس آن سازمان‌دهی و اداره می‌شود تحت تأثیر عوامل بسیاری قرار دارد. اولاً، انواع مختلف فعالیتها مانند فعالیتهای پردازی، مهندسی یا عملیات خدمات رسانی به روشها و اشکال مختلف مدیریتی نیاز دارند. علاوه بر آن، دوره‌های مختلف در سیکل زندگی یک سیستم کسب و کار تقاضاهای گوناگونی از مدیریت را می‌طلبد. محیط کاری که سیستم کسب و کار براساس آن اداره می‌شود بر ساختار سیستم مدیریت از راههای گوناگون تأثیر می‌گذارد. از این رو، هیچگونه روش عمومی و یکنواختی برای مدیریت وجود ندارد. در این زمینه نشریات بسیاری وجود دارد که در آنها تعداد بی‌شماری از کتابهایی معرفی شده است که روشهای مدیریت و موفقیت در این خصوص را شرح می‌دهند. چنین کتابهایی از این لحاظ که نظریه‌های جدیدی را به خوانندگان ارائه می‌دهند بسیار سودمند هستند، اما هیچگاه نمی‌توانند نظرات کلی و عمومی را بیان کنند.

مطالعه روشهای مدیریت به خودی خود یک نوع علم محسوب می‌شود که کاملاً شناخته شده است. اما مدیریت موفق بایستی از توانایی انتخاب صحیح بین روشهای گوناگون و بکارگیری روشهای درست مدیریتی برخوردار باشد. در هر مورد خاص می‌بایست تصمیمات صحیحی گرفته شود و این روشها فقط در موارد خاصی از کسب و کار قابل پیاده شدن است. شرکت سهامی اپل (Apple) یکی از نمونه‌های بکارگیری صحیح روشهای مدیریت

است که موفقیت و شهرت خود را مدیون تولیدات نوظهور می‌داند. این شرکت دنیا را از طریق بکارگیری نیروی انسانی تغییر داد و در مدت کوتاهی به موفقیت‌های بالایی دست پیدا کرد. بطور کلی، عقیده بر این است که بخش عمده فرهنگ حاکم بر شرکت سهامی اپل و همچنین گسترش تولیداتش با شیوه زندگی در کالیفرنیا کاملاً منطبق بوده و تحت تأثیر آن قرار گرفته است. مؤسس این شرکت "استیو جابز" دقیقاً می‌دانست که چه هدفی را دنبال می‌کند و از نظر کاری چه جوی باید در محل کار حاکم باشد، بنابراین بینش صحیح وی در این زمینه موجب موفقیت شرکت گردید. او می‌خواست انقلابی در جهت چگونگی آموزش ایجاد نماید؛ یعنی چگونه بیاموزیم، چگونه زندگی کنیم و چگونه کار کنیم. همچنانکه شرکت مذکور در حال گسترش بود، با چندین نوع بحران گوناگون نیز مواجه گردید.

آقای "استیو جابز" تنها در فکر کسب و کار نبود، بلکه بیشتر توجهش به گسترش تولیدات و اینکه چه نوع تولیداتی به بازار عرضه شود معطوف بود. توانایی وی در زمینه ارائه نظر و شیوه کسب و کار از "جان اسکالی" متخصص بازاریابی شرکت "پپسی" که بعدها مدیریت شرکت "اپل" را به عهده گرفت، کمتر نبود. بزودی بعد از تغییر مدیریت، درگیریهایی در شرکت روی داد که منجر به استعفای آقای جابز گردید. به موازاتی که شرکت بزرگتر و گسترده‌تر می‌شد، می‌بایست در بازارهای بزرگتری نیز به رقابت پردازد، بنابراین مشکلات بیشتر می‌شد. آقای

اسکالی سیاست تولید کالا و استراتژی بازاریابی متمرکز را دنبال می‌کرد، بطوری که بالابردن کیفیت کالاها و تولیدات از استراتژیهای مهم شرکت به حساب می‌آمد، همینطور تلاش کردند که سخت افزارها در بازار از رقابت خوبی برخوردار باشد. اینان بیشتر توجه خود را به بازارهای معینی مانند امر آموزش، انتشارات و ارتباطات متمرکز کردند. این امر بدان معناست که مشتریان بعنوان محرکان سازماندهی شرکت بزرگ اپل محسوب می‌شدند. اگر قرار بود تولیدات شرکت بعنوان وسیله‌ای برای فعالیتهای اطلاعاتی مشتری مورد استفاده قرار گیرد، این موضوع بسیار مهم بود که دو نیاز مهم شرکت تأمین شود؛ یکی اینکه برقراری ارتباط بصورت شبکه‌ای انجام گیرد، و دوم اینکه انواع تولیدات جدید جایگزین تولیدات کنونی گردد.

یک نمونه از این استراتژی جدید و جهت‌گیری مشتریان، در شرکت هواپیمایی آمریکا صورت گرفت. این شرکت از تولیدات "ماکینتاش" بعنوان یکی از ترمینالهایش استفاده می‌کند و حتی در سیستم رزرو بلیط نیز این تولیدات را بکار می‌برد. در حال حاضر مجموعاً پانزده هزار آژانس مسافرتی از این سیستم استفاده می‌کنند.

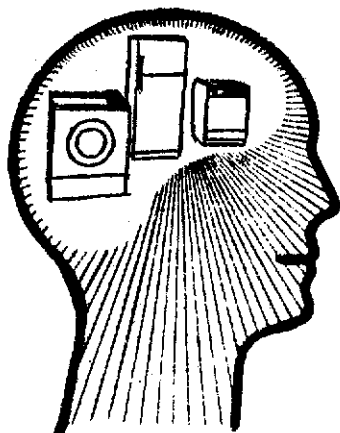
تولیدات شرکت ماکینتاش از حالت نوآوری به تکاملی شدن و دنبال کردن استراتژی خاصی تبدیل شد، شرکت مذکور استفاده از ایده‌های کمتر را آغاز کرد که این کار نیز مستلزم هماهنگی نزدیکتر بین توسعه محصولات، تولید و بازاریابی بود.

# سیاست‌های کسب و کار و استراتژی‌های مدیریت



مأخذ: نشریه بین‌المللی کار (۱۹۹۳)

## شکل جدید مدیریت، به روش کلی بهبود سیستم کار و همینطور به عواملی که برای توسعه شرکت حیاتی هستند، مانند تولید، امور مالی، شرایط بازار و عوامل دیگر از این قبیل اهمیت بسیاری داده می شود.



رشد هستند.

شتاب سریع تغییرات در رشد و گسترش سیستمهای کسب و کار، نقش مهمی را در چگونگی سازماندهی، مدیریت و گسترش شرکتها ایفا می کنند. زمانی که میزان رشد در حد متوسط است بایستی کوشش فراوانی صورت گیرد تا تئوری کلاسیک که به آن اداره کسب و کار گفته می شود، جا بیفتد.

اگر سرعت تغییرات در حد متوسط باشد، ممکن است توسعه سازمان از حالت رشد به حالت بلوغ بدون شتاب صورت گیرد. ایجاد فعالیتهای کسب و کار جدید منوط به آن است که شرکتها جدید جایگزین شرکتها از بین رفته گردد و این امر بدون وقفه ادامه داشته باشد؛ اما در مواقعی که تغییر و تحولات بطور سریعی صورت گیرد، میزان تقاضا نیز سریعاً افزایش

بسیاری از مردم در این شرکتها وابسته می توانند نزدیک به بازار بوده و ارتباط نزدیکی با مشتریانشان داشته باشند، همینطور توانایی آن را دارند که به سرعت نسبت به خطرات و فرصتها در بازار عکس العمل نشان دهند. لازم به ذکر است که این خطرات و فرصتها بخاطر محیط کسب و کار نامعلوم، در هر صورت بوجود می آیند. همچنین گرایش در داخل سازمان برای

موفقیت شرکت اپل دوره جدیدی را آغاز کرد، یعنی دوره گسترش و توسعه. فروش سالانه این شرکت در اوایل دهه ۱۹۹۰ معادل ۴/۴ بیلیون دلار و درآمدش حدود ۴۲۰ میلیون دلار در سال بود. در بعضی سالهای این دهه، شرکت اپل فروش سالانه ای برابر با ۱۰ بیلیون دلار داشت، اما شرط لازم برای دستیابی این شرکت به چنین موفقیتی این است که تولیداتش را مرور زمان تغییر دهد، بطوری که با تولیدات قبلی متفاوت بوده و یا با شرکت "آی - بی - ام" همکاری نزدیک داشته باشد.

### از اداره کردن کسب و کار تا گسترش آن در سطح جهان

تغییر و تحول جهانی در دنیای کسب و کار مشکلاتی را بوجود آورده است که رفع آنها مستلزم ایجاد تغییرات سریع و جدید در ساختار و سیستمهای گوناگون است. نمونه های بی شماری از بخشهای صنعتی وجود دارد که بازار فروش کالاهای این صنایع از مناطق کاملاً توسعه یافته اروپای غربی و آمریکای شمالی به کشورهای در حال رشد گسترش پیدا کرده است. صنعت کشتی سازی، صنعت فولادسازی، کارخانه های مواد شیمیایی، صنعت نساجی و صنعت پوشاک نمونه هایی از این قبیل صنایع است، اما هنوز صنایع بسیاری وجود دارد که حتی در کشورهای صنعتی و رشد یافته نیز نتوانسته اند چنین رقابتی را تحمل کنند. در سیستمهایی که در مرحله بلوغ و گسترده شدن قرار دارند، معقول ساختن هزینه ها و افزایش بهره وری از اهداف اصلی بشمار می رود تا بتوانند هزینه تولید هر یک از محصولات را پائین نگهداشته و هزینه های بالای ساعتی نیروی انسانی را خنثی نمایند. هدف از این کار به حداکثر رساندن سطح تولیدات با استفاده از حداقل نیروی انسانی است. سیستمهای جدید کسب و کار به سرعت در حال شکل گیری می باشند. در کشورهای در حال توسعه و کشورهای تازه توسعه یافته نوعی فرایند جدید صنعتی شدن در حال ظهور است، اما در کشورهای بسیار توسعه یافته و صنعتی، صنایع جدیدی مانند صنعت الکترونیک، بیوتکنولوژی و دیگر صنایع با تکنولوژی برتر در حال تکوین و

**یکی از ویژگیهای مهم شیوه های مدیریت، توجه به نقش و موقعیت کارگران در سیستم است و اینکه نظامهای مدیریت چگونه بایستی طراحی گردند تا کارکنان فداکاری نموده و مسئولیتها را بپذیرند.**

می یابد، اولاً بخاطر اینکه مشاغل جدید به سرعت ایجاد می شود، ثانیاً تغییرات برای ایجاد سیستمهای کسب و کار از طریق تجزیه و تحلیل دقیق محیط کار حاصل می شود.

منابع مدیریت می بایست بسیج گردند تا روند تجدید کار در چنین شرایط متفاوتی صورت گیرد. چنین بسیجی الزاماً از طریق تغییر و تحول و یا تجدید سازمان صنایع بزرگ تجاری صورت می گیرد. این فرایند توسعه از وقتی که سازمان صنایع بزرگ شروع بکار کردند، یعنی از دهه ۱۹۵۰ تا کنون، ادامه داشته است و در دهه های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به مراکز بهره وری تبدیل گشت. واحدهای کاری با اندازه متوسط نیز در دهه ۱۹۸۰ ایجاد گردید. از این رو، امروزه کمپانی های بزرگ شامل تعداد بیشتری از شرکتها کوچک مستقل است که از طریق فشارهای بازار هدایت می شوند و با بهره وری محدود کار می کنند. این نوع کارهای بسیار بزرگ توسط کارکنان شرکت سهامی هماهنگ شده و به یکدیگر ارتباط پیدا می کنند. شرکتها کوچک بتدریج کوچکتر می شود ولی روز به روز بر تعداد آنها افزوده می گردد؛ این بدان معنی است که

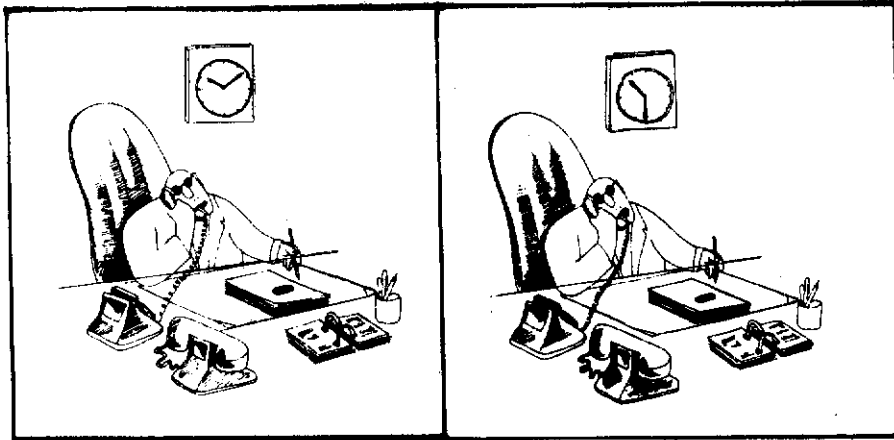
کار کردن با روشهای موقت سازمانی وجود دارد تا میزان صحیح انعطاف پذیری را در سطح معینی نگاهدارند. هنر توسعه کسب و کار جدید متأسفانه بسیار مشکل تر از اداره کردن سیستمهای کنونی کسب و کار است. ارائه نظریه ای جدید درخصوص کسب و کار جدید چیزی نیست که بتوان آنرا از قبل طراحی نمود. بطور کلی، شناسایی برخی از شرایطی که به یک سیستم کسب و کار قدرت منحصر به فرد و توانایی رقابت می بخشد، در گرو تشخیص قوه ذاتی نظریه کسب و کار جدید است. دارا بودن این قدرت تشخیص و شناسایی شرایط، یکی از خصوصیات بنیانگذار یک شرکت موفق است.

جامعه کوچک کاری، شکل می‌گیرد. وجود مدلها و الگوهای خوب نیز در این زمینه از اهمیت زیادی برخوردار است. اهمیت شرایط عمومی اقتصادی را می‌توان از اختلافاتی که بین صنایع بزرگ جدید که در کشورهای مختلف وجود دارد، مشاهده کرد.

برنامه‌های ویژه برای بسط و گسترش صنایع بزرگ جدید، در بعضی مکانها، مناطق یا کشورها و همچنین توسط ارگانهای مختلف منطقه‌ای و اتحادیه‌های تجاری و صنعتی گسترش یافته است. در این زمینه سه بخش مختلف فعالیت را می‌توان شناسایی کرد: اول برقراری آموزش پایه بمنظور اینکه کسانی که می‌خواهند تازه وارد بازار کار شوند، بتوانند روشهای بسط و گسترش و ایجاد یک شرکت جدید را شناخته و آنرا درک نمایند. حمایت مالی از آغازکنندگان کار دارای اشکال گوناگونی است، این کمکها توسط بانکها یا وجوه دولتی و از طرق گوناگون برای آغازکنندگان کار پرداخت می‌گردد.

موضوع مهم دیگر توسعه شرکت‌های کوچک به شرکت‌های بزرگ است. اغلب اتفاق می‌افتد که شرکت‌های کوچک در همان اندازه باقی مانده و دیگر رشد نمی‌کنند، یکی از دلایل اساسی این امر ممکن است آن باشد که مؤسس شرکت می‌خواهد کنترل و اداره شرکت را بدست بگیرد. بطور کلی، تعداد بسیار کمی از شرکت‌های کوچک به شرکت‌های بزرگ تبدیل می‌شوند، به همین دلیل می‌بایست مؤسس یک شرکت کوچک را برای بسط و گسترش کار پشتیبانی و حمایت کرد و راهنمایی‌های لازم را به وی نمود. در این راستا باید سعی شود که مؤسس شرکت کنترل و توان مدیریتی خود بر شرکت را از دست ندهد.

سومین نوع فعالیت این است که در آن دسته از مناطقی که صنعت بزرگی وجود ندارد، یک مدل یا الگو ایجاد گردد. این کار را می‌توان به این صورت انجام داد که از صنعت بزرگ دیگری مدل‌گیری شود و همان الگوی گسترش در آنجا نیز پیاده گردد و یا شعبه‌ای از آن صنعت را در آنجا توسعه داد. برای این امر نیز می‌بایست کارکنان صنعت ذکر شده را تشویق نمود که با همکاری یکدیگر در منطقه جدید، شرکت یا شعبه تازه تأسیس را گسترش دهند، مخصوصاً باید آندسته از کارکنانی که بجز کار اصلی‌شان کار دیگری را نیز انجام می‌دهند به همکاری تشویق کرد. در واقع، آنان کار خود را در منطقه جدید آغاز می‌کنند تا به گسترش کلی صنعت بزرگ کمک بشود. از طرف دیگر، برای جلب مشتریان به استفاده کردن از خدمات شرکت جدید،



می‌بایست نوع خدمات شرکت را در قالب آگهی به دیگران معرفی نمود و تبلیغات نسبتاً وسیعی را در این زمینه آغاز کرد. وجود نمونه‌های موفق از چنین شعبه‌ها و شرکت‌های جدید می‌تواند موجب تشویق دیگران برای الگو گرفتن و پیروی از سیاستهای آنها گردد.

اما، در این میان فرمول ساده‌ای برای ایجاد شرکت‌های جدید در داخل شرکتها وجود ندارد. اقداماتی را که می‌توان انجام داد این است که سعی شود محیط روشنفکرانه خوبی بوجود آید که در آن محیط اطلاعات بطور شایسته‌ای جریان داشته باشد، ریسک کردن تشویق گردد و میزان تحمل شکست بالا برود. در زمینه ارتقای سطح مدیریت و آموزش آن، بایستی تا حد زیادی به موضوعاتی از قبیل ارائه ایده‌های جدید در زمینه کار و گسترش آن توجه شود. امروزه این کار را در شرکت‌های بزرگ انجام می‌دهند، مؤسسات آموزشی نیز وجود دارد که این گونه مسائل را به دانش‌پژوهان می‌آموزند. همچنین به منظور ایجاد مشاغل جدید و ارائه نظرات جدید، صنایع بزرگ برنامه‌های منطقه‌ای زیادی را در دست اجرا دارند.

واحدهای بزرگ صنعتی با مسائل خاصی روبرو هستند که ایجاد مشاغل جدید را مشکل می‌سازند. محیط سازمانی و مدیریتی که اغلب یکی از ویژگیهای بارز وجود سیستم کسب و کار صنعتی بسیار کارآمد است، هرگاه به نهایت مرحله گسترش خود رسیده، نظرات جدید را بسختی می‌پذیرد و نمی‌تواند آنها را تشویق نماید. این حالت را می‌توان به گلزاری تشبیه نمود که در آن رشد گلهای جدید بسیار دشوار است. بسیاری از صنایع بزرگ صنعتی که به حد بلوغ و رشد رسیده‌اند برای برطرف ساختن این مشکلات برنامه‌هایی را پیش‌بینی کرده‌اند. این برنامه‌ها بصورت دوره‌های آموزشی نیست، بلکه برنامه‌های گسترش عملی هستند که به ایجاد

### طبق نظریه جدید مدیریت صنعتی،

### شرکت بعنوان یک موجود زنده در

### حال گسترش می‌باشد.

### هر قدر کسب و کار به مهارت

### بیشتری نیاز داشته باشد،

### به همان اندازه

### به نوع جدیدی از مدیریت

### نیاز خواهد بود.

## یکی از دلایل عدم رشد شرکت‌های کوچک شاید آن است که مؤسس شرکت می‌خواهد کنترل و اداره شرکت را بدست بگیرد.

### استراتژیهای جدید مدیریت

یکی از ویژگیهای مهم شیوه‌های جدید مدیریت توجه به نقش و موقعیت کارگران در سیستم است و اینکه نظامهای مدیریت چگونه می‌بایست طراحی گردند تا کارکنان فداکاری نموده و مسئولیتها را بپذیرند. در واقع این اهداف با نظام مدیریت ارتباط نزدیکی دارد.

متأسفانه، توسعه استراتژیهای مدیریت را نمی‌توان بصورت ساده و سطحی تجزیه و تحلیل کرد. در حقیقت، فعالیتهای مختلف و زمانهای مختلف در سیکل زندگی سیستم کسب و کار و شخصیت‌های گوناگون، شرایط مدیریت را مشخص می‌سازند. بعنوان مثال، خصوصیات مختلف مدیریت از خلال تقاضاهایی که از وی می‌شود، مشخص می‌گردد.

هنگامی که نظریه جدید کسب و کار تحولی را ایجاد می‌کند و شرکت جدید تأسیس می‌شود، مدیریت شرکت به سمت تحول سوق پیدا می‌کند. برای انجام این کار، مدیریت بایستی ریسک کرده و با شجاعت راه‌های جدید را آزمایش کند، هرچند که در اولین راه با شکست مواجه شود. هدف مدیریت در این مرحله پیدا کردن راه حل، انعطاف‌پذیری و سخت کار کردن است. بنابراین، ارائه طرحهایی درخصوص سازماندهی تولید و یا سازماندهی امور اداری و سایر کارهای کلیشه‌ای ضرورتی ندارد.

در خلال گسترش سیستم کار و طی مراحل صنعتی شدن، درخواستهای دیگری نیز از مدیریت می‌شود؛ در این مورد بایستی افزایش حجم کار و کاهش هزینه‌ها صورت گیرد و روشهای متداول تولید توسعه داده شود و ضمن توسعه شرکت، مسئولیت و اقتدار رانیز بین کارکنان تقسیم نمود و سازماندهی شرکت را گسترش داد. هدف مدیریت در این مرحله ایجاد شیوه‌های تولید و رشد و توسعه شرکت از طریق توسعه سازماندهی و افزایش منابع نیروی انسانی است.

تولیدات را بطور کامل می‌خرد.

کامپیوترهای شخصی (PCS) دارای قطعات بسیاری است که در دهها کشور تولید می‌شود. قطعات، برنامه‌ها و سیستمهای مختلف کامپیوترهای شخصی تماماً توسط عرضه‌کنندگان متخصص و متفاوت تولید و سپس مونتاژ شده و به بازار عرضه می‌گردند. شرکتی که با یکدیگر رقابت دارند، بندرت از یک عرضه‌کننده استفاده می‌کنند، اسم این عرضه‌کنندگان معمولاً از نظر مشتریان تولیدات کامل ناشناخته است. یکی از پیامدهای این روش آن است که تکنولوژی ساخت تولیدات به سرعت از یکدیگر جدا می‌شوند، زمان تولید محصولات کوتاه می‌گردد و قیمت تولیدات در بازار سریعاً کاهش می‌یابد.

عامل دیگری که بر توزیع جهانی سیستمهای کسب و کار تأثیر می‌گذارد، هزینه تحقیقات و توسعه و همبندطور هزینه بازاریابی است. این گونه هزینه‌ها بسرعت در حال افزایش است، درحالیکه مدت زمان بازدهی برای سرمایه‌گذاری کوتاهتر می‌شود. هدف این است که تولیدات جدیدی بطور همزمان وارد بازارهای عمده جهانی گردد و در کوتاهترین مدت این کار انجام شود تا هزینه‌های تحقیقات و توسعه و هزینه‌های توزیع به بیشترین حجم ممکن افزایش یابد.

این امر موجب رشد سریع بعضی صنایع بزرگ و ایجاد همبستگی استراتژیک، نه فقط بین شرکت‌های سهامی وابسته بلکه بین شرکت‌های رقیب نیز شده است. برای نمونه، بسیاری از شرکت‌های دارویی تولیدات خود را با یکدیگر تعویض می‌نمایند. در صنعت هواپیمایی تقریباً تمام پروژه‌های توسعه بصورت نوعی از همبستگی مشترک بین شرکتها صورت می‌گیرد. این کار همچنین منجر می‌شود به ایجاد همزمان استانداردهای عمومی و کلی، نظیر استانداردهایی که در مورد دیسکهای فشرده و سیستمهای مربوط به کامپیوترهای شخصی وجود دارد. توسعه سیستمهایی که مستلزم تولید در درون کارخانه است، بویژه برای شرکت‌های افرادی، نه تنها بسیار پرهزینه و گران تمام می‌شود، بلکه موجب مبهم ماندن کیفیت آنها نیز می‌گردد.

مشاغل جدید منجر می‌گردند. الگوهای فراوانی وجود دارد که شرکتها چنین دستاوردها و نتایج مثبتی را از طریق انجام همین برنامه‌ها بدست آورده‌اند.

کوششهای فراوانی شده است تا عکس‌العمل‌های مداوم و عملی نسبت به تغییرات در محیط کاری که مستلزم توصیف مجدد ایده‌های کسب و کار و تغییر ساختاری سیستمهای آن می‌باشد، شناسائی گردند. این روشها با توجه به چشم‌اندازهای کوتاه‌مدت، از طریق تشخیص تغییرات ناگهانی که ممکن است در محیطی غیر از محیط کار روی دهد، انتخاب می‌شوند. این یکی از تفاوت‌های اساسی بین طرز تفکر امروزی و روش طراحی استراتژیک دهه ۱۹۷۰ با توجه به چشم‌اندازهای درازمدتش می‌باشد.

گسترش کسب و کار از طریق شکل‌گیری جدید آن، ارائه روشهای کار نسبت به تغییرات، اصلاح و تغییر سیستم‌ها و سیکل‌های سریع کار، کاربردهای جهانی بسیاری دارد.

مهاجرتهای کنونی به اندازه‌ای گسترده شده که در تاریخ سابقه نداشته است. یکی از پیامدهای این مهاجرتها آن است که به موازات رشد تقاضای مشابه برای برخی از انواع کالاها و خدمات مثل کوکاکولا و مک‌دونالد، جامعه‌های کوچک غیر یکنواخت بیشتری با تقاضاها و بازارهای انفرادی پدید می‌آیند.

یکی از پدیده‌هایی که قبلاً بسیاری از صنایع بزرگ جهانی حتی فکرش را هم نمی‌توانستند بکنند این بود که تمام تولیدات در داخل کارخانه تولید شوند. این کار فقط در بعضی شاخه‌های صنعتی مرسوم بود، گر چه حتی در آن سطح نیز تفاوت‌های بسیاری وجود داشت. صنعت ماشین‌سازی یکی از صنایعی است که بطور وسیعی با این نوع تولید کار خود را انجام می‌دهد، اما تفاوت‌های بسیاری در میان آنها وجود دارد. بعنوان مثال، کارخانه تویوتا بطور گسترده‌ای تولیداتش را در داخل محیط کارخانه تولید می‌کند، در صورتی که کارخانه ولو کمتر به این کار مبادرت می‌ورزد.

روندی را که هم اکنون بسیاری از شرکتها در پیش گرفته‌اند این است که کارخانه‌های تولید قطعات، کارخانه‌های نصب قطعات و حتی تولیدات کامل را می‌خرند و سپس با نام خودشان آن تولیدات را به بازار عرضه می‌کنند. شرکت سهامی نایکی (Nike) که یکی از شرکت‌های بزرگ تولید کفشهای ورزشی در آمریکاست اصلاً کارگری را در استخدام خود ندارد، زیرا تمام