

راهبرد واحد تجاری/خدماتی

بخش اول تعاریف و مفاهیم

- ✓ تعریف مدیریت
- ✓ مفهوم راهبرد
- ✓ سیمای راهبردی
- ✓ خاستگاه مواضع راهبردی
- ✓ راهبرد در عمل
- ✓ مزایا و معایب راهبردهای تدوینی

بخش دوم جهت گیری راهبردی

- ✓ مدیریت راهبردی
- ✓ راهبردهای کلیت فعالیت ها
- ✓ جایگاه مجموعه فعالیتها
- ✓ روشهای تعیین جایگاه راهبردی

بخش سوم راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی

- ✓ راهبردهای عمومی و مزیت رقابتی واحدهای تجاری/خدماتی
- ✓ راهبرد واحد تجاری/خدماتی راهبردی
- ✓ طراحی راهبرد واحد تجاری/ خدماتی راهبردی به روشی دیگر
- ✓ روشهای سازماندهی برای طراحی راهبرد

بخش چهارم راهبردهای عملیاتی، ارزشیابی ها و موانع اجرا

- برنامه ریزی برای اجرای راهبرد
- ارتقای عملکرد داخلی در چارچوب راهبردهای عملیاتی
- ارزشیابی کلی گزینه‌های راهبردی
- موانع عام و خاص طراحی و اجرای راهبرد رسمی

بخش پنجم پیوسته‌ها قضایا

- چند روش تجزیه و تحلیل راهبردی برای دستیابی به بهره‌وری
- پرسشنامه خویشتن شناسی
- قضایا



فصل یازدهم

راهبردهای عمومی و مزیت رقابتی واحدهای تجاری یا خدماتی

مقدمه

چون غالباً فعالیتهای واحدهای شرکتهای بزرگ چند محصولی در چارچوب چند صنعت متفاوت انجام می‌گیرد، مقرون به صرفه بودن یا نبودن ادامه یا توقف کار، تقلیل یا بسط فعالیتهای در قلمرو آن صنایع، ورود یا خروج از آنها از جمله دغدغه‌های ذهنی سیاستگذاران شرکتهای بزرگ به‌شمار می‌آید. این نوع سوالات برای واحدهایی که تنها در محدوده یک صنعت فعالیت می‌کنند نیز مطرح است، اما از آنجا که برای این نوع واحدها معمولاً توقف و یا تقلیل فعالیتهای در صنعت مربوط با نابودی آنها مترادف است و واحدهای بازرگانی مانند دیگر واحدها غالباً به بقا می‌اندیشند، چگونگی توسعه و مقابله موفقیت‌آمیز با رقبا بیش از وضعیت صنعت مطرح است. به‌همین جهت راهبردهای واحدهای تجاری بزرگ یا کوچک اعم از اینکه خود مستقلاً یا به شکل جزئی از یک مجموعه زیر پوشش یک شرکت چند محصوله عمل کنند، راهبرد رقابتی نیز نامیده می‌شوند.

هیچ راهبرد بازرگانی بدون مبتنی بودن بر حداقل یک عامل قدرت - یا عنصری که به واحد پذیرنده آن، قدرت رقابت با دیگران را دست کم در یک زمینه می‌دهد - نمی‌تواند از موفقیتی پایدار برخوردار شود. واحد بازرگانی وقتی دارای مزیتی رقابتی است که بتواند ضمن تحمل رقبا، درحفظ مشتریان

گذشته و جذب خریداران جدید موفق باشد. عرضه کالاهایی با کیفیت بالا، ارایه خدماتی ارزنده تر از آنچه رقبا عرضه می‌دارند، ارزان فروشی در عین حفظ کیفیتی قابل قبول، قرار داشتن در محل جغرافیایی مناسب، عرضه محصولی بادوام، فروش محصولی که کاری خاص را به مراتب بهتر از محصولات مشابه انجام می‌دهد، یا عرضه محصول با قیمتی مناسب، کیفیتی بالا و شرایطی اغوا کننده می‌توانند موجبات موفقیت تولیدکنندگان را فراهم آورند. اینکه یک واحد تولیدی موارد یاد شده را وسیله‌ای برای ابراز وجود خود در بازار قرار می‌دهد مهم نیست، مهم آن است که افرادی ضمن مقایسه یک واحد با واحدهای رقیب کار آنها حداقل در یک زمینه برتر ببینند و خرید از آنها در عمل نسبت به خرید از دیگران ترجیح دهند. اما معمولاً مردم حداقل به یکی از دو علتی که توضیح داده می‌شود برای یک محصول بیش از محصولات مشابه آن برتری قایل می‌شوند. اولین عاملی که مردم ارزشمند می‌دانند قیمت یک محصول است. طبعاً محصولی که قیمت آن در مقایسه با محصولات مشابه کمتر و کیفیت و دیگر خصوصیات آن دست کم در سطح محصولات رقیب باشد، از نظر خریداران ارجح است و می‌تواند رغبت آنان را به خرید برانگیزد.

دومین عاملی که می‌تواند حداقل یک گروه خاص را به خرید یک کالا و چشم‌پوشی از کالاهای مشابه راغب سازد وجود یک ویژگی متمایز کننده در کالای اول است. دوام، رنگی خاص، عملکردی چشم‌افزا از جمله ویژگی‌هایی هستند که می‌توانند یک محصول را در نظر مشتری بهتر جلوه دهند. در این حالت غالباً خریدار حاضر می‌شود به دلیل ارزشی که برای آن ویژگی خاص جنس مورد نظر قایل است پول بیشتری بپردازد. در واقع راهبردهای عمومی با این دو عاملی که می‌توانند برای کالاها منشا مزیت، برای فروشنده، عامل توانایی برای رقابت و برای مشتری منشا ارزش باشد سروکار دارد.

مدیران واحدهای بازرگانی می‌توانند در یک زمان یکی از چند راهبردهای عمومی موجود را برای هدایت واحد خود پیش گیرند. دلیل عمومی نامیده شدن این راهبردها، که در اصل بوسیله یک محقق دانشگاه هاروارد به نام مایکل پورتر، تحت سه عنوان کلی متمایز سازی، پیشگامی در عرضه قیمت‌های پایین و تمرکز عرضه شده این است که آنها را می‌توان در مورد کلیه سازمانهای سنتی، تولیدکنندگان فناوریهای بالا، موسسه‌های خدماتی و هر نوع دیگری از تولیدکنندگان خدمات و کالا بکار برد. تمرکز به عنوان یک راهبرد در عمل کاربرد مستقلى ندارد و عمدتاً با راهبردهای متمایز سازی یا پیشگامی در

عرضه قیمتهای پایین ترکیب شده، مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سطور آتی، پس از مروری بر ویژگیهای این راهبردها، با کاربرد آنها به صورتی مستقل یا ترکیبی آشنا می‌شویم.

در اینکه همه بنگاه‌ها و شرکتها درجهان تمام تلاش خود را بکار می‌برند و برای موفقیت تقریباً از رفتن به هیچ راهی کوتاهی نمی‌ورزند تردیدی نیست. در واقع می‌توان گفت که واحدهای تولیدکننده کالا و خدمات در همه‌جا متناسب با موقعیت و شرایط محیطی، راهبردهایی خاص خود ابداع کرده‌اند و گاهی بصورتی موفقیت آمیز و زمانی بشکلی ناموفق بکار برده‌اند. اما اگر راههای سیاسی و نیز استفاده از روابط به عنوان یک حربه رقابتی برای از میدان بیرون راندن رقبا را به کلی از چارچوب مباحث این کتاب خارج بدانیم با نگاهی به کلیه راهبردهای به ظاهر منحصر به فرد در خواهیم یافت که محور همه آنها همین راهبردهای عمومی بوده است:

- تلاش برای تولید کالا یا خدمات ارزان قیمت در صنعت (راهبرد پیشگامی در عرضه کالا یا خدمات به قیمتهای پایین)
- جستجو برای ایجاد وجه تمایز بارز میان محصولات تولیدی خود با محصولات دیگران (راهبرد متمایز سازی)
- تمرکز فعالیت بر روی بخشی محدود از بازار و رها کردن کلیه بخشهای آن (راهبرد تمرکز یا کاوگرینی)

ویژگیهای هر یک از راهبردهای فوق را می‌توان به شرح جدول (۱۱-۱) خلاصه کرد. لازم به یادآوری است که هر یک از راهبردهای عمومی را علاوه بر اینکه می‌توان به تنهایی مورد استفاده قرار داد می‌توان با یک یا دو راهبرد دیگر بشکل های مختلف ترکیب کرد و به اقتضای شرایط بکاربرد. /ارزان فروشی و متمایز سازی و ترکیب آنها بخصوص با تمرکز هفت راهبرد قابل طرح را بوجود می‌آورند. سه مورد از این راهبردها برای تولیدکنندگان کوچک کالا یا خدمات و چهار مورد دیگر برای تولیدکنندگان بزرگ مناسب به نظر می‌رسند.

جدول ۱-۱۱ ویژگیهای راهبردهای عمومی

تمرکز	تمایز سازی	پیشگامی در ارزان فروشی	قلمرو مورد نظر
* پاسخگویی به مشتریانی که نیازها و خواسته های شان بصورتی مشخص از نیازها و خواسته های دیگران متمایز است	* پاسخگویی به انواع مشتریان	* پاسخگویی به انواع مشتریان	
* عرضه محصول با قیمت پایین به خریداران محدود یا توانایی در عرضه محصولی متمایز از محصولات رقیب به تعداد محدودی مشتری	* توانایی در عرضه کالا یا خدمتی متفاوت با کالاها یا خدمات رقیب	* قیمت فروش کمتر از قیمت فروش رقیب	مبنای مزیت رقابتی
* تهیه محصول بطور سفارشی برای پاسخگویی به نیاز خاص مشتری یا مشتریان	* قابلیت عرضه محصول با ویژگیهای متنوع و دادن امکان انتخاب به مشتریان یا تاکید بر ویژگیهای متمایز کنند	* جنس خوب رافع یک نیاز مقدماتی بدون حشو و زوائد اضافی و در نتیجه فقدان تنوع محصولات	خط تولید
* تهیه محصول بطور سفارشی	* کشف راههایی جهت ارزش آفرینی برای مشتری	* بررسی و تحقیق مداوم جهت یافتن راههایی برای کاهش هزینه تولید بدون لطمه زدن به کیفیت و ویژگیهای اصلی محصول	محور تولید
* انتقال توانایی دارنده راهبرد در پاسخگویی به نیازهای ویژه خریداران	* تاکید بر آن خصوصیتی از محصول که مشتری را به خرید آن بیش از خرید از رقیب راغب می کند	* تاکید بر خصوصیتهایی در محصول که منجر به کاهش هزینه ها می شود	محور پائزایی
* تعهد تمام و کمال نسبت به ارائه خدماتی بهتر از همه رقیب به محدوده بازار مورد فعالیت پرهیز از ورود در محدوده های دیگر و افزودن بر تنوع محصولات عرضه شده برای ایجاد جاذبه بیشتر	* مستقل کردن وجه تمایز به خریداران از راههای کاملاً آبرومندانه مداومت در هرچه بهتر کردن محصولات و نوآوری برای جلو بودن و جلو ماندن از رقبای مقلد	* قیمتهای نازل / ارزش مناسب	پایایی راهبرد
* توجه به محدوده ها و محصولات دیگر بنیه رقابت را می کاهد	* تاکید بر معدودی از ویژگیهای متمایز کننده و استفاده از آنها برای کسب حیثیت بیشتر و ایجاد قابلیت در نام و علامتهای تجاری جهت تحت تاثیر قرار دادن مردم	* کلیه اجزای متشکله راهبرد حفظ مزیت نسبت به قیمتهایی که رقیب برای کالاهای خود مطالبه می کنند هدف قرار می دهد کلیل این راهبرد اعمال مدیریت برای پایین نگه داشتن قیمتها و کم کردن هزینه هاست.	

Arthur A. Thompson, Jr. And A.J. Strickland III. (1990). *Strategic Management Concepts and cass*, Homewood, IL: Irwin. Page 107.

راهبردهای عمومی برای واحدهای تجاری کوچک

راهبردهایی که برای واحدهای تجاری کوچک مناسب به نظر می رسند عبارتند از: عرضه محصول با قیمتی ارزان به بخش محدودی از بازار (راهبرد ارزان فروشی متمرکز)، متمایز سازی برای بخش محدودی از بازار (راهبرد متمایز سازی متمرکز)، و عرضه محصولی متمایز با قیمتی ارزان به بخش محدودی از بازار (راهبرد متمایز سازی با قیمتی نازل بصورتی متمرکز).^۱

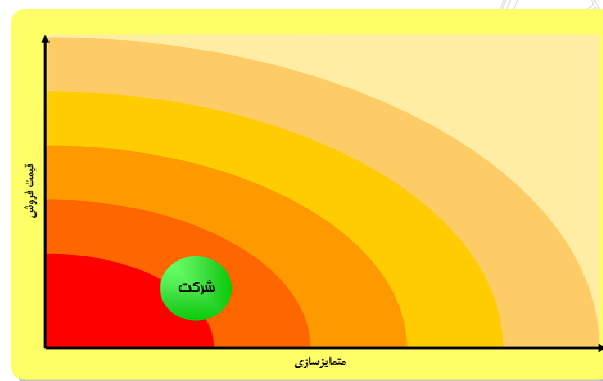
راهبرد ارزان فروشی متمرکز

راهبرد / ارزان فروشی متمرکز بر پایین نگه داشتن قیمتهای فروش برای بخش خاصی از بازار یا مشتریان تاکید دارد تولید کنندگانی که این راهبرد را در پیش می گیرند خریدارانی را که نسبت به قیمتها

1- Low – Cost / Differentiation.

حساسیت زیادی دارند هدف قرار می‌دهند و برای آنان کالاها یا خدماتی ساده، بی‌پیرایه و بدون ویژگیها یا اضافات خاص تولید می‌کنند. کالاهای ساده و بی‌پیرایه یک تولیدکننده با کالاهای ساده و بی‌پیرایه دیگر تولیدکنندگان تفاوت چندانی ندارند. تقاضا برای این تولیدات از حساسیت بسیار بالایی برخوردار است و مشتریان به محض بالا رفتن قیمت کالاهای یک تولیدکننده به رقیب مراجعه می‌کنند. غالباً حسب عوامل حاکم بر یک صنعت تنها قیمتهای پایین تا حداکثر متوسط برای مشتریان قابل قبول است. بنابراین شرکتی که این راهبرد را پیش می‌گیرد حتماً باید هزینه‌های خود را پایین نگه دارد. از این رو تعقیب کنندگان راهبرد ارزان فروشی متمرکز سرمایه‌گذاری اولیه و هزینه‌های عملیاتی خود را به حداقل می‌رسانند. برای مثال این تولیدکنندگان تمام تلاش خود را در جهت خرید ملزومات خود به قیمتی نازل بکار می‌برند و بر کنترل‌های مالی نیز بشدت تاکید می‌کنند. این بنگاهها هدف تحقیق و توسعه خود را ارتقای کارایی عملیات قرار می‌دهند و برای بهبود عملیات پشتیبانی و توزیع از هیچ کوششی کوتاهی نمی‌کنند. پیروان این راهبرد کاری به طراحی و ساخت کالاهای جدید ندارند و هزینه‌های تبلیغات و آگهی‌های خود را در پایین‌ترین سطح ممکن نگه می‌دارند.

شکل (۱۱-۱) جایگاه راهبردی یک واحد تجاری (خطوط هوایی ساوت وست) را که با اتخاذ راهبرد ارزان فروشی متمرکز در میدان رقابت ظاهر شده است نشان می‌دهد. جایگاه این شرکت در نمودار بخوبی نشان می‌دهد که راهبرد آن پایین نگه داشتن هزینه‌ها و نیز عدم ایجاد ویژگی خاص در خدمات یا کالایی که عرضه می‌کند است. مدیر این شرکت می‌گوید: "ما با گربه‌های گنده رو در رو نمی‌شویم. ما فقط از زیر پای آنها به



شکل ۱-۱۱ شرکت با راهبرد ارزان فروشی متمرکز

این طرف و آن طرف می‌دویم. ” این شرکت با تمرکز فعالیتها در قلمرویی محدود توانسته است از رقابت با شرکتهای هوایی عمده بپرهیزد و به منافع مالی کلانی در صنعت هواپیمایی دست یابد. اما طبیعی است که اگر این شرکت به توسعه قلمرو فعالیتهای خود ادامه دهد دیر یا زود ناگزیر از رویارویی مستقیم با شرکتهای بزرگ خواهد شد.

قاعدتا واحد تجاری کوچکی که از راهبرد ارزان فروشی متمرکز پیروی می‌کند تنها در زمینه‌هایی که در مقایسه با رقبای بزرگ و کم هزینه از مزیت پایین بودن هزینه‌ها برخوردار است به رقابت می‌پردازد. برای مثال، اگر شرکتهای راه آهن باری کوچکی برای حمل و نقل بار در مسافتهای کوتاه وجود داشته باشند قادر خواهند بود با حمل بارهای کم حجمی که حملشان برای شرکتهای بزرگ مقرون به صرفه نیست به سود قابل توجهی دست یابند. شرکتهای راه آهن کوچک ممکن است بتوانند از نیروی کار ارزان قیمت محلی استفاده کنند و می‌توانند با استفاده از معدودی خدمه، هزینه عملیات حمل و نقل را پایین نگه دارند. شرکتهایی که با راهبرد ارزان فروشی متمرکز در میدان رقابت ظاهر می‌شوند از ترس بالا بردن هزینه‌های خود از تولید پی‌درپی محصولات جدید خودداری می‌کنند. این شرکتهای علاقه‌ای به تغییر فناوری مورد استفاده در کارخانه‌های خود ندارند. عدم تغییر فناوری امکان تولید محصولاتی ساده و بدون ویژگیهای اضافی با هزینه‌هایی پایین را به آنها می‌دهد.

یک کاستی مهم راهبرد ارزان فروشی متمرکز، بی‌دفاع بودن آن در برابر جنگ قیمتهاست. گاهی بازار محصولات ساده و ارزان قیمت دستخوش رقابتهای شدیدی می‌شود و این امر تعدادی از شرکتهای کوچک را از میدان به در می‌کند. برای مثال چندین سال پیش شرکت هواپیمایی لاکر برای اولین بار در صنعت هواپیمایی با استفاده از راهبرد ارزان فروشی متمرکز و ارائه خدمات مسافری ساده (بدون امکانات اضافی) به نقل و انتقال مسافر در فاصله اروپا و آمریکا پرداخت. اما شرکتهای هواپیمایی عمده بالاخره نتوانستند این وضع را تحمل کنند و عملا خدماتی مشابه خدماتی که لاکر ارائه می‌کرد، عرضه داشتند. جنگ قیمتها لاکر را به ورشکستگی کشاند هر چند شرکتهای بزرگ توانستند با اتکا به منابع مالی خود به زندگی ادامه دهند.

دومین خطری که این راهبرد را تهدید می‌کند کهنگی فناوری است. بعید نیست کسب و کار شرکتهایی که ادامه بقا را بر پایه ثبات فناوری مورد استفاده خود استوار می‌سازند و از پاسخگویی به

تنوع‌طلبی‌های بازار و تلاش رقبا برای پیشی گرفتن از آنها از راه عرضه محصولات جدید و ورود به قلمروهای نو خودداری می‌کنند از رونق بیافتد و محصولاتشان دیگر خریداری نداشته باشند. با این وجود ادامه حیات شرکت یا کسبی که با عرضه محصولات خود در راه رفع نیازهای اساسی مردم فعالیت می‌کند بسادگی با تغییر فناوری به خطر نمی‌افتد.

مثال ۱-۱ راهبرد ارزان‌فروشی متمرکز شرکت سات وست

شرکت هواپیمایی سات وست که در تگزاس آمریکا مستقر است با درآمد سالانه ۳/۱ میلیارد دلاری خود به دلیل موفقیت در استفاده بجا از راهبرد ارزان‌فروشی متمرکز توانسته است سودآورترین خطوط هواپیمایی آمریکا شود. پروازهای منظم -ولی بدون امکانات اضافی- این شرکت که کار خود را در ۱۹۷۱ بین فواصل نزدیک فرودگاههای قدیمی داخل شهری دالاس و هوستن آغاز کردند نزد مسافرائی که نسبت به مبلغ کرایه و زمان رفت و برگشت حساسیت زیادی داشتند محبوبیت سریعی یافتند. این شرکت هواپیمایی از هنگام تاسیس تا بحال مرتباً در حال توسعه بوده است، با این حال در همین مدت سیاست عدم نگهداشتن جای مخصوص برای مسافران را ادامه داده، از دایر ساختن بخش درجه یک، پذیرایی از مسافران، و انتقال بار مسافران از هواپیماهای خود به هواپیماهای بعدی آنان خودداری ورزیده است.

به علاوه این شرکت هیچگاه به شبکه رزواسیون (از قبل جا گرفتن) رایانه‌ای ملحق نشده است. (این اقدام سالانه ۲۵ میلیون دلار برای شرکت صرفه‌جویی می‌کند). کارتهای شرکت که برای ورود مسافران به هواپیما استفاده می‌شوند از پلاستیک ضخیم و مقاوم ساخته شده اند تا مکرراً قابل استفاده باشند.

هر چند پروازهای ساوت وست فاقد هر گونه امکانات اضافی یا حتی معمول هستند، شرکت توانسته به دلیل عرضه خدماتی با کیفیت بالا معروف شود. هواپیماهای این شرکت نو و کم مصرفند، تقریباً همیشه پروازها به موقع انجام می‌گیرند و هیچ گاه مسافران از نحوه کار شرکت شکایتی جدی نداشته‌اند. رمز موفقیت در صنعتی که اخبار موفقیتها در آن ندرتاً به گوش می‌رسد برخورداری از مدیریتی قوی یا شاید بتوان گفت مدیریتی فوق العاده است. اما مدیریت ساوت وست نه تنها خدمات کاملاً مشتری‌پسند را بخوبی عرضه داشته بلکه توانسته است هزینه‌های عملیاتی خود را در پایین‌ترین حد ممکن نگه دارد (هزینه‌هایش ۴۳ درصد پایین‌تر از هزینه‌های شرکتهای بزرگ هواپیمایی است). در همین حال شرکت درآمدی قابل ملاحظه و ترازنامه‌هایی امید بخش دارد. مدیریت بر استفاده از تمام صندلی‌های پروازها و بهره‌وری از نیروی انسانی خود تاکید دارد. هواپیماهای سات وست تنها در مسیرهایی که این شرکت موقعیتی مسلط دارد پرواز می‌کنند و به همین جهت شرکت می‌تواند در تعیین قیمت بلیطها حرف اول را بزند.

شرکت با پایین نگهداشتن هزینه‌های عملیاتی و قیمت خدمات خود توانسته است نه تنها با دیگر شرکتهای هواپیمایی بلکه با بعضی وسایل حمل و نقل دیگر مانند اتومبیل شخصی و اتومبیل‌های

کرایه‌ای رقابت کند. برای مثال زمانی قیمت بلیت شرکت‌های رقیب برای مسافرت از دالاس ۶۲ دلار بود در حالیکه در همان زمان سات وست برای انتقال هر مسافر از همان مبدأ به همان مقصد تنها ۱۵ دلار دریافت می‌کرد. طبعاً این مبلغ بسیار کمتر از هزینه‌ای که برای سفر در همان فاصله با اتومبیل لازم است به شمار می‌آید.

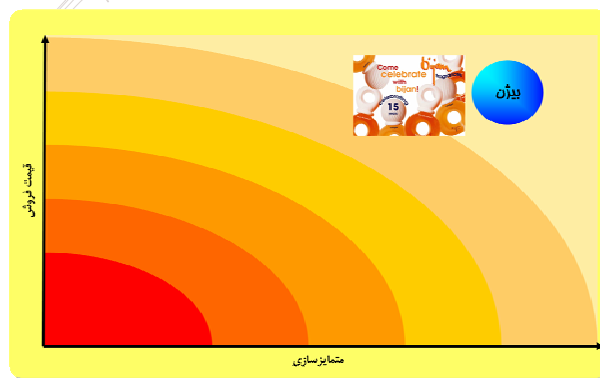
راهبرد متمایز سازی متمرکز

راهبرد متمایز سازی متمرکز برای واحدی که محصولاتی را با کیفیت‌ها یا کاربردهایی ویژه به منظور پاسخگویی به نیازهای خاص یا عده بخصوصی مشتری عرضه می‌دارد مناسب است. این نوع کالاها برای رفع نیازهایی عمیق‌تر از آنچه بوسیله کالاهای معمولی، ساده و نسبتاً ارزان یا کالاهایی که از دیگر کالاهای مشابه کمی متمایز هستند عرضه می‌شوند. معمولاً تقاضا برای این نوع محصولات ثابت، بدون حساسیت و کشش است و در نتیجه با پایین و بالا رفتن قیمت‌ها افزایش یا کاهش نمی‌یابد. به همین جهت مطالبه مبالغ بالا برای آنها نمی‌تواند مشکل‌ساز باشد. از این رو بنگاههایی که با راهبرد متمایز سازی متمرکز در میدان رقابت‌ها حاضر می‌شوند برای کاهش قیمت‌های خود تلاشی نمی‌کنند.

در واقع این شرکت‌ها عمداً هزینه‌های خود را بالا نگه می‌دارند زیرا آنها پیوسته برای عرضه محصولاتی جدید می‌کوشند یا به دنبال استفاده از فرصت‌های مناسب بمنظور افزایش مشتریان خود هستند و در این راه از صرف منابع مالی لازم کوتاهی نمی‌کنند. این شرکت‌ها ناگزیر خود را با آخرین پیشرفته‌ها در زمینه فناوری سازماندهی و همگام می‌سازند و دقت به عمل می‌آورند از اعضای صنعتی که به آن وابسته‌اند عقب نمانند.

در مجموع قیمت‌های بالا برای عده بخصوصی از مشتریانی که خواهان شانی خاص، یا امنیت و ایمنی هستند، یا از کالایی که می‌خرند عملکرد ویژه‌ای را انتظار دارند قابل قبول است. برای مثال، عده‌ای به رادیو، یا ضبط و پخش‌های صوتی که امواج متعددی را دریافت و بدون کوچکترین خش یا اشکال صداها را به طبیعی‌ترین وجه ممکن پخش کنند (عملکرد خاص محصول) علاقه خاصی دارند. عده‌ای طرفدار لباس با طرحهایی کاملاً متفاوت هستند (نیاز به داشتن شانی خاص). جمعی از خریداران بخش صنعت برای مثال به پیچ و مهره‌هایی که از نظر کیفیت و قابلیت اطمینان دایماً در حال بهبود باشند نیازمند هستند و مایلند خاطرشان از اینکه این پیچ و مهره‌ها برای مثال بخوبی از عهده اتصال

بالهای هواپیماها به بدنه آنها برمی‌آیند کاملاً آسوده باشد (نیاز به امنیت و ایمنی). طبیعی است که هر گروه از این مشتریان حاضر است برای بدست آوردن محصول مورد نظر مبلغ قابل توجهی بپردازد. شکل (۱۱-۲) موقعیت راهبردی یک واحد تجاری به نام بیژن را نشان می‌دهد. این واحد تجاری راهبرد خود را پاسخگویی به خواسته‌های خاص مشتریان برگزیده قرار داده است. باید توجه داشت که قیمت‌های بالا و تفاوت چشمگیر در کالا یا خدمت عرضه شده بیانگر راهبرد متمایزسازی متمرکز است.



شکل ۱۱-۲ شرکت با راهبرد متمایزسازی متمرکز

فروشگاه منحصر به فرد بیژن که در یک منطقه اشرافی نشین آمریکا قرار دارد از راهبرد متمایزسازی متمرکز پیروی می‌کند. این فروشگاه محصولات خاص و با کیفیتی بالا را به طور سفارشی تهیه می‌کند. این فروشگاه از هر جنس تنها یک نوع و یک اندازه تهیه می‌کند. این نوع اجناس برحسب تغییر سلیقه مشتریان بسیار مشکل‌پسند تغییر می‌کند. بدیهی است که خرید از این فروشگاه بسیار گران تمام می‌شود. ضمناً مراجعه و خرید از این فروشگاه با وقت قبلی ممکن است.

توانایی شرکت‌های رقیب در عرضه اجناس و خدماتی مشابه با قیمت‌های ارزانتر تهدیدی عمده برای راهبرد متمایزسازی متمرکز محسوب می‌شود. به علاوه برخی از تغییرات اجتماعی و بحرانی شدن شرایط اقتصادی را نیز می‌توان از آفات این راهبرد به شمار آورد. در واقع برای بسیاری از شرکت‌های کوچک فعال در برخی صنایع، راهبرد متمایزسازی متمرکز با قیمت‌هایی پایین راهبردی کارساز به شمار می‌آید.

راهبرد متمایز سازی متمرکز با قیمت پایین

واحدهای تجاری که برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتریان برگزیده، کالاها یا خدماتی متفاوت یا کالاها یا خدماتی مشابه را به قیمتی مناسب عرضه می‌دارند از راهبرد متمایزسازی متمرکز با قیمت پایین پیروی می‌کنند. شکل (۳-۱۱) جایگاه راهبردی اتومبیل سازی پورشه را که از این راهبرد تبعیت می‌کند نشان می‌دهد. البته کارخانه اتومبیل سازی رولزرویس نیز اتومبیل‌های خاصی را برای مشتریان خصوصی می‌سازد اما تفاوت راهبرد رولزرویس با راهبردهای پورشه در این است که قیمت تولیدات پورشه از رولزرویس ارزانتر است.



شکل ۳-۱۱ شرکتی که به ترتیب با راهبرد متمایزسازی متمرکز با قیمت پایین (پورشه) و راهبرد متمایزسازی متمرکز با قیمت بالا (رولزرویس) رقابت می‌کند.

چطور یک شرکت می‌تواند در عین متمایز ساختن کالاها یا خدمات قیمتهای خود را پایین نگه دارد؟ جدول (۲-۱۱) فهرستی از چند راه را که می‌توانند برای کاهش قیمتها در عین متمایز ساختن کالاها یا خدمات بکار روند ارایه می‌دهد. قابل ذکر است که هر چند این بخش و مبحث به شرکتهای کوچک اختصاص دارد راههای مورد اشاره در جدول زیر برای شرکتهای بزرگی که مایل به کاهش هزینه‌ها در عین متمایزسازی هستند نیز مفید است.

جدول ۲-۱۱ راه های کاهش هزینه ها در عین متمایزسازی

- احساس تعهد واقعی نسبت به کیفیت
- نوآوری در زمینه فرآیند
- نوآوری در زمینه محصول
- نوآوری در زمینه سامانه ها
- اعمال کنترل با استفاده از تجربیات سازمانی و اسم و رسم

احساس تعهد واقعی نسبت به کیفیت

اگر همه اعضای یک سازمان همیشه و به طور جدی نسبت به کیفیت حساسیت بخرج دهند نه تنها کیفیت محصولات بهتر خواهد شد بلکه هزینه های ناشی از ضایعات، تامین ضمانت نامه ها، و خدمات پس از فروش کاهش خواهد یافت. به مجموعه ای از ویژگیها و خصلتهایی که به یک کالا یا خدمت امکان پاسخگویی به نیازهای آشکار و نهان را می دهد، کیفیت اطلاق می شود. از این رو محصولی با کیفیت است که با خصوصياتی از پیش تعیین شده تطبیق و نیازهای مصرف کنندگان را برطرف کند. با نگرش از این دیدگاه کیفیت را می توان معیاری برای سنجش رضایت مشتری از یک محصول در طول حیات آن محصول در مقایسه با خشنودی مشتری از محصولی دیگر در دوران بقای آن به شمار آورد. نکته بسیار قابل توجه اینکه برداشت خریدار از کیفیت معیار اصلی یا مهمترین معیار داوری در مورد کیفیت است و ماهیت واقعی خدمات و محصول به اندازه برداشت مشتری از کیفیت اهمیت ندارد. بنابراین هر چند هماهنگ بودن یک محصول با مشخصات و خواص از پیش تعیین شده برای آن شرط لازم کیفیت به شمار می آید، برداشت و ذهنیت مشتری از آن شرط کافی کیفیت محسوب می شود.

فیلیپ بی کرازبی^۱ به عنوان یک کارشناس برجسته کیفیت معتقد است که ایجاد کیفیت بالا برای یک محصول هزینه آن را بیشتر از زمانی که آن محصول با کیفیتی پایین تر تولید شود نمی سازد. در واقع جبران هزینه های انجام کار مجدد روی محصولات رد شده، هزینه ضایعات، خدمات پس از فروش و از دست دادن مشتریان می تواند هزینه تولید اجناس کم کیفیت را حتی از هزینه تولید اجناس با کیفیت، بالاتر نیز ببرد. اگر در تولید محصول مشخصات مورد نظر دقیقاً رعایت شود جنس برای استفاده

1- Philip B Crosby

مناسب‌تر، از تعمیرات مکرر بی‌نیازتر و در جلب مشتریان موفق‌تر خواهد بود. ممکن است افزودن یک ویژگی به یک جنس، هزینه تولید آن را افزایش دهد، با این حال احتمالا قیمت جنس با توجه به دوام آن برای مشتری کمتر تمام خواهد شد.



شکل ۱۱-۴ عناصر معروفترین روشهای ارتقای کیفیت

بهبود کیفیت همراه با کاهش قیمت نه تنها در تولید کالا بلکه در تولید خدمات نیز میسر است. برای مثال پیشرفت سامانه‌های اطلاعاتی به بانکها امکان دادن خدمات بهتر به مشتریان را می‌دهد. اهمیت این موضوع بقدری است که بسیاری از شرکتها به برنامه‌های مدیریت جامع کیفیت روی آورده‌اند. هدف از این برنامه ارتقای کیفیت خدمات و محصولات و جلب رضایت هرچه بیشتر مشتریان از راه بهبود شیوه‌های مدیریت است. مهمترین ویژگی برنامه‌های مدیریت همه‌جانبه کیفیت (مِهک) این است که مشتری را به عنوان داور نهایی می‌پذیرد. یک تحقیق نسبتا جدید اداره کل حسابداری آمریکا در مورد چگونگی استفاده بیست شرکت آمریکایی از برنامه مهک نشان می‌دهد تقریبا در همه این شرکتها کیفیت‌ها، رضایت مشتریان، سهم بازار و سودآوری بالا رفت و هزینه‌ها کاهش یافت.

نوآوری در زمینه فرآیند

نوآوری در زمینه فرآیند به کلیه فعالیتهای و اقداماتی که افزایش کارایی یا کاهش هزینههای عملیات و توزیع را به دنبال می‌آورد اطلاق می‌شود. معمولاً بهبود عملیات و توزیع عاملی برای کاهش هزینه‌ها به حساب می‌آید ولی باید به خاطر داشت که بهبود و توزیع می‌تواند متمایزسازی کالا یا خدمت را بیشتر کند. اخیراً یک تولیدکننده رایانه برای نصب یک سامانه انعطاف پذیر تولید، ۲۰ میلیون دلار سرمایه‌گذاری کرد. این سرمایه‌گذاری از نظر عملیاتی کاملاً قابل توجیه بود. زیرا ظرف همان سال اول مستهلک شد. اما این سرمایه‌گذاری از نظر راهبردی قابل توجیه‌تر نیز بود. زمان هر دوره تولید ۸۰ درصد کاهش یافت (سرعت عمل برای تولید هر واحد بشدت بالا رفت) و کیفیت محصولات ۱۰ برابر بهتر شد. در اینجا از طرفی هزینه‌ها کاهش یافت و از طرفی دیگر بهبود کاملاً چشمگیر کیفیت محصولات این تولیدکننده آنها را بنحوی بارز از محصولات رقبا متمایز ساخت.

نوآوری در زمینه محصول

غالباً نوآوری در زمینه محصول راهی برای افزایش وجه تمایز بین یک محصول و محصولات رقیب به شمار می‌آید. اما قابل ذکر است که این نوع نوآوری در ضمن می‌تواند هزینه‌ها را کاهش دهد. برای مثال شرکت فیلیپ موریس آمریکا سیگار فیلتردار و سپس سیگارهای کم قطران و کم نیکوتین را تولید کرد. این نوآوری‌ها سیگارهای فیلیپ موریس را از دیگر سیگارها متمایز ساخت و در همین حال هزینه‌های آن را نیز کاهش داد. استفاده از این شیوه‌های جدید تولید (خشک کردن از راه انجماد و باز پروردن برگ‌های توتون) نیاز به توتون مصرفی در هر نخ سیگار را کاهش داد. شیوه‌های جدید تولید نه تنها امکان بهبود سیگارها را فراهم آورد، هزینه تولید هر نخ سیگار بخصوص به دلیل کم کردن توتون مصرفی در هر سیگار را بشدت پایین آورد.

نوآوری در زمینه سامانه‌ها

همه امتیازهای سودآور راهبردی به عرضه اجناس یا خدمات نو مربوط نمی‌شوند، به راههای جدید رساندن محصولات قبلی به بازار نیز ارتباط پیدا می‌کنند. برای مثال شرکت ماشین‌های اداری ساوین با نوآوری در سامانه‌ها توانست ضمن متمایز ساختن محصولات از تولیدات دیگران هزینه‌های خود را

عملا در هر جا که به بازار مربوط می‌شد کاهش دهد. ساوین از یک مقطع زمانی شروع به خرید اجزای محصولات تولیدی خود از تولیدکنندگان ارزان فروش کرد. در همین هنگام شرکت تدابیری را برای کاهش هزینه‌های تولید خود اندیشید. سپس به جای آنکه با استخدام بازاریابها به رقابت با بازاریابهای رقبای بپردازد مستقیما با فروشندگان وسایل و لوازم اداری برای فروش محصولات خود قراردادهایی را به امضا رساند. به این ترتیب ساوین توانست محصولاتی با کیفیتی بالا را به قیمتهایی مناسب در دسترس مصرف کنندگان قرار دهد.

اعمال کنترل با استفاده از تجربیات سازمانی و اسم و رسم

با استفاده از چند نوآوری دیگر نیز می‌توان در عین کاهش هزینه‌ها وجه تمایز یک جنس یا خدمت را از جنس یا خدمتی دیگر بالا برد. برای مثال شرکت های کوچک نوعا در مقایسه با رقبای بزرگ از محدودیتهایی در زمینه خرید ملزومات و کسب حمایت‌های فنی از فروشندگان لوازم رنج می‌برند. آنها نمی‌توانند مانند تولید کنندگان بزرگ با انجام خریدهای قابل ملاحظه از تخفیف‌های زیاد برخوردار شوند و شرکت‌های فروشنده لوازم به اینکه آنها را در نصب و راه اندازی دستگاهها یاری دهند چندان رغبتی نشان نمی‌دهند. اما پورشه که یک سازنده نسبتا کوچک اتومبیل‌های ورزشی است تا حدودی بر این مشکل فائق آمده است.

پورشه برای انجام عملیات خود به ملزومات زیادی احتیاج ندارد، اما برای خریدهای کمی هم که انجام می‌دهد تخفیف‌هایی قابل ملاحظه دریافت می‌کند و از پشتیبانی‌های فنی فروشندگان لوازم و وسایل مورد نیاز نیز به طور کامل برخوردار می‌شود. پورشه بعضی از کارهای پیچیده فنی غول‌های صنعت اتومبیل مثل جنرال موتورز، فورد، فولکس واگن و نظایر آنها را انجام می‌دهد و همین امر اسم و رسم پورشه را برجسته تر ساخته است. تولید کنندگانی که مایحتاج پورشه را تامین می‌کنند مایلند در فعالیتهای بیرونی پورشه سهیم باشند و همین امر آنها را به همکاری‌های همه جانبه با پورشه ترغیب می‌کند. آنها امیدوارند روزی طرف‌های قرارداد پورشه را نیز به خود جلب کنند. در واقع شرایط به گونه‌ای است که تامین کنندگان ملزومات پورشه احساس می‌کنند که جلب رضایت پورشه کاملا به سود آنهاست.

چنان که ملاحظه می‌شود پورشه توانسته است با استفاده از مهارت نسبی سازمانی- یک توانایی خاص سازمانی یا یک مهارت بارز برای خیلی خوب انجام دادن یک امر خاص- در مقایسه با رقبا در زمینه مهندسی، تامین‌کنندگان ملزومات خود را به دادن تخفیف‌های قابل توجه ترغیب کند. این تخفیف‌ها و مساعدت‌های تامین‌کنندگان مورد بحث، پورشه را در کاهش هزینه‌های خود یاری داده است. در ضمن پورشه بخوبی توانسته است همکاری تامین‌کنندگان ملزوماتی را که اجناسشان از کیفیتی بالا برخوردار است به خود جلب کند.

به علاوه پورشه به طور نبوغ آمیزی هزینه‌های فعالیتهای مربوط به ارتقای فروش خود را کاهش داده و در ضمن آنها را از فعالیتهای مربوط به ارتقای فروش رقبا متمایز ساخته است. پورشه به جای آنکه پول زیادی را برای تبلیغ در رسانه‌ها به مصرف رساند بر ارتقای عملکرد در روابط عمومی خود به شدت تاکید کرده است. پورشه می‌داند که عاشقان اتومبیل تصور می‌کنند در اتومبیل‌های پورشه رمز و رازی نهفته است. پورشه با توجه به آشنایی با آن ذهنیت رابطه‌ای صمیمانه با مجلات حرفه ای و تخصصی اتومبیل مانند راه و جاده، روند اتومبیل و اتومبیل و راننده برقرار کرده است. این مجلات مرتباً به رایگان گزارشهای جالبی در مورد پورشه به چاپ می‌رسانند.

راهبردهای عمومی برای واحدهای تجاری بزرگ

در این بخش راهبردهای عمومی مناسب برای واحدهای تجاری بزرگ عرضه می‌شوند. راهبرد عمومی مناسب برای این واحدها عبارتند از: ارزان فروشی، متمایزسازی و متمایزسازی با قیمت پایین. در برخی موارد بنگاههای بزرگ مجموعه‌ای از این راهبردها را پیشه می‌سازند. در صورتی که بنگاهی این روش را دنبال کند می‌توان راهبرد کلی او را تلفیقی به شمار آورد.

راهبرد ارزان فروشی

محصولات شرکتی که با راهبرد ارزان فروشی در میدان رقابتها ظاهر می‌شوند فاقد اضافات و هر گونه ویژگی اضافی هستند. این شرکتها سعی می‌کنند با عرضه محصولاتی ساده و با مشخصاتی که حذف شدن هر یک از آنها، آن محصولات را به اجناس یا خدماتی غیر از آنچه انتظار می‌روند باشند تبدیل می‌کند، قیمت اجناس خود را در پایین‌ترین سطح ممکن نگه دارند. به این ترتیب شرکتهای مورد

بحث توده‌های مردم یا اقشار معمولاً کم درآمد یا افرادی را که در اکثر جوامع تعدادشان از تعداد اقشار دیگر بیشتر است و نسبت به نوسانات قیمت‌ها حساسیت دارند هدف قرار می‌دهند. محصولات این نوع تولیدکنندگان چندان تفاوتی با یکدیگر ندارند و تقاضا برای آنها به شدت حساس و پر کشش است (یعنی بعید نیست خریداران با هر تغییر یا اتفاق جزئی اجناس یک تولیدکننده را رها و از تولیدکننده‌ای دیگر خرید کنند). از این رو پیروان این راهبرد تمام تلاش خود را برای پایین نگه داشتن هزینه‌های عملیاتی خود به کار می‌برند. برای مثال این تولیدکنندگان، مواد اولیه و ملزومات خود را از فروشندگان ارزان فروش خریداری می‌کنند و مقدار خریدهای خود را برای گرفتن تخفیف، بالا نگه می‌دارند. این شرکتها هر جا بتوانند از شیوه تولید انبوه استفاده می‌کنند تا هزینه تولید هر واحد را کاهش دهند. حسابداری قیمت تمام شده و اصولاً سامانه‌های مالی و حسابداری بسیار دقیق برای آنها اولویت بالایی دارد زیرا کنترل‌های مالی عنصر اساسی موفقیت این راهبردهاست.

این بنگاهها فعالیتهای تحقیق و توسعه خود را به سوی راه جویهای علمی برای ارتقای کارآیی‌های عملیاتی هدایت می‌کنند و اقداماتی در جهت یافتن راههایی به منظور کاهش هزینه های تامین مواد اولیه، ملزومات، و توزیع به عمل می‌آورند. دنبال کنندگان این راهبرد، تولید اجناس جدیدی را که ممکن است به افزایش هزینه‌ها منجر شود مقرون به صرفه نمی‌دانند و هزینه‌های آگهی ها و تبلیغات خود را در پایین‌ترین سطح ممکن نگه می‌دارند. شکل (۵-۱۱) نمایشگر جایگاه راهبردی بنگاه بزرگی (وال مارت) است که با استفاده از راهبرد ارزان فروشی در میدان رقابتها حضور پیدا می‌کند.



شکل ۵-۱۱ شرکتهایی با راهبرد ارزان فروشی و راهبرد متمایزسازی

چنانکه ملاحظه می‌شود اجناس این فروشگاه زنجیره‌ای آمریکا در مقایسه با اجناس فروشگاه نیمان مارکوس ارزان قیمت ولی فاقد هر گونه ویژگی اضافی است. قابل ذکر است که هزینه خرید این فروشگاه زنجیره‌ای از هزینه خرید سایر فروشگاههای مشابه کمتر است و برای پایین نگه داشتن قیمتهای فروش خود کمترین خدمات را به مشتریان عرضه می‌دارد.

راهبرد ارزان فروشی با قبضه کردن بخشی بزرگ از بازار هماهنگی دارد. با در اختیار داشتن بخش بزرگی از بازار می‌توان از مزایای مقیاس اقتصادی در زمینه‌های خرید (خرید مقادیر زیاد و گرفتن تخفیف‌های قابل توجه)، تولید (تولید انبوه و کاستن از هزینه تولید هر واحد)، مالی (بنگاه‌های بزرگ معمولاً می‌توانند از وامهای کم بهره استفاده کنند)، توزیع و انبارداری (مبادله) بهره‌مند شد.

شرکتهای کوچکی که راهبرد ارزان فروشی متمرکز را دنبال می‌کنند هزینه‌های خود را با سرمایه‌گذاری‌های پایین اولیه و هزینه‌های عملیاتی نازل پایین نگه می‌دارند. اما واحدهای تجاری بزرگی که می‌خواهند با راهبرد ارزان فروشی به رقابت بپردازند قبضه کردن بازار و استفاده از مزایای مقیاس اقتصادی را هدف قرار می‌دهند برای مثال هزینه‌های بانک کوچکی که خدماتی عادی و ساده عرضه می‌کند به دلیل پایین بودن هزینه سرمایه‌گذاری اولیه آن پایین است. یک بانک کوچک معمولی می‌تواند با یک ساختمان کوچک بدون زرق و برق سرکند (و نیازی به سرمایه‌گذاری زیاد اولیه برای تهیه یک بنای مجلل ندارد) به علاوه هزینه‌های ثابت و متغیر آن نیز نسبتاً پایین است. بر خلاف بانکهای بزرگ که برای انجام وظایف خود به سازمان مرکزی، شعبه‌های متعدد، و کارمندان زیادی نیاز دارند یک بانک کوچک با معدودی کارمند و دارایی‌هایی محدود بخوبی می‌تواند به وظایف خود عمل کند. اما بانک بزرگی که خدمات معمولی عرضه می‌کند با مبادرت به عملیات گسترده می‌تواند از مزایای مقیاس اقتصادی بهره‌مند شود.

نمونه‌هایی از کمپانیهایی که با پیروی از راهبرد عرضه محصولات ساده و عادی رقابت می‌کرده‌اند را در صنایع تولیدی می‌توان یافت. کمپانی فورد موتور را می‌توان به عنوان یکی از مواردی که در گذشته از این راهبرد پیروی می‌کرده است ذکر کرد. اتومبیل مدل تی (T) فورد به عنوان یک اتومبیل ساده به صورتی انبوه تولید می‌شد و به قیمتی ارزان به خریدارانی که تعدادشان مرتباً افزایش می‌یافت به فروش می‌رسید. اما تولیدکنندگانی که امروز به راهبرد ارزان فروشی روی می‌آورند در معرض

رقابتهای فشرده‌ای برای کاهش قیمت‌ها قرار می‌گیرند. این امر حاشیه سودها را بشدت کاهش می‌دهد. این شرایط تواناییهای آنها برای بهبود کیفیت محصولات، تکمیل محصولات با خدمات عالی، و به مصرف رساندن مبالغی جهت آگهی و تبلیغات را بشدت محدود می‌سازد. این شرکتها برای ممانعت از تمایل شدن مشتریان خود به خرید از رقبایی که اجناسی با کیفیت بهتر عرضه می‌کنند، قیمت اجناس خود را کاهش می‌دهند و این امر حاشیه سود آنها را کمتر می‌کند. تصور در غلطیدن به درون این دور باطل بسیاری از تولیدکنندگان را از تعقیب راهبرد ارزان فروشی باز می‌دارد.

کهنگی فناوری یک کاستی دیگر این راهبرد به شمار می‌آید. تولیدکنندگانی که ثبات و عدم فناوری را ترجیح می‌دهند نسبت به دگرگونیهای فناوری بی‌تفاوت می‌مانند و از فرصتهایی که در بازار برای آنها پیش می‌آید بخوبی استفاده نمی‌کنند. در نتیجه، کهنه شدن محصولات و از دست رفتن مشتریان آنها کاملاً محتمل است. با این حال هستند شرکتهایی که در خارج از قلمرو صنایع تولیدی با استفاده از راهبرد ارزان فروشی به صورتی موفقیت آمیز به فعالیتهای خود ادامه می‌دهند. برای مثال، وال مارت با اتکا به تجربیات وسیع سازمانی و توانایی در انجام وظایف مذاکرات موثر موفق به خرید ملزومات خود به نازلترین قیمت‌ها شده است. به علاوه وال مارت با استفاده از مراکز توزیع منطقه‌ای خود که به شکلی منطقه‌ای سازمان داده شده‌اند توانسته است هزینه‌های انبارداری و توزیع خود را در پایین‌ترین سطح ممکن نگه دارد. با این حال وال مارت در مقابله با شرکتهای ارزان فروش دیگر مانند سیرزروباک و کمات که به مشتریان تخفیفهای زیادی می‌دهند بی‌دفاع است.

راهبردهای متمایزسازی

شرکتهای پیرو راهبردهای متمایزسازی تلاش به عمل می‌آورند تا اجناس یا خدماتی متفاوت با آنچه معمولاً در محدوده صنعت آنها به فروش می‌رسد عرضه کنند. مشتریان این شرکتها عموماً از عهده پرداخت قیمتهایی در سطح متوسط تا بالا برای اجناس و خدماتی منحصر به فرد برمی‌آیند. چون این مشتریان نسبت به نوسانات قیمت‌ها حساسیت زیادی ندارند، این شرکتها بجای تاکید زیاد بر کاهش هزینه‌ها بر ارتقای کیفیتها در واحدهای عملیاتی تاکید می‌کنند. برای مثال، این شرکتها مواد اولیه، ملزومات و وسایل مورد نیاز خود را از فروشندگانی که اجناسی با کیفیت بالا- هر چند به قیمتهای نسبتاً بالا- می‌فروشند خریداری می‌کنند. واحدهای تولیدی آنها به کیفیت محصولات به مراتب بیش از پایین

نگه داشتن هزینه‌های محصولات اهمیت می‌دهند. فعالیتهای بخشهای تحقیق و توسعه این شرکتها بسوی طراحی و تولید محصولاتی نو یا بهبود یافته هدایت می‌شوند. تبلیغات و آگهی‌های نسبتاً گسترده پشتوانه عملیات فروش قرار می‌گیرد. دواير مالی و حسابداری در این شرکتها جایگاه مهم خاص خود را دارند ولی به آنها اجازه تسلط بر فرآیند تصمیم‌گیریها داده نمی‌شود. اگر یک بنگاه تعقیب‌کننده این راهبرد غفلت خود را با رقیبی که به دلیل عرضه محصولاتی بهتر و پیشرفته‌تر جایگاه خاصی کسب کرده است مواجه ببیند، در صورت لزوم حتی با گرفتن وامهایی با بهره بالا نسبت به بهبود محصولات خود اقدام خواهد کرد.

شرکتهایی که با استفاده از راهبرد متمایزسازی به رقابت می‌پردازند محصولات یا فرصتهایی جدید در بازار خلق می‌کنند یا به فرصتهای جدید پاسخ می‌دهند. انجام این کارها پرهزینه است. بنابراین شرکتهای مورد بحث به انعطاف‌پذیری فناوری بها می‌دهند و امیدوارند با بهره گرفتن از فناوری قابل انعطاف بخوبی بتوانند حداقل در برابر کنش‌های بازار واکنش مناسب نشان دهند.

شکل (۱۱-۶) نمایانگر جایگاه راهبردی یک واحد تجاری صنایع مهندسی و تولیدی سونی (سازنده تلویزیون، ویدئو و سخت‌افزارهای شنیداری) است که از راهبرد متمایزسازی استفاده می‌کند. نکته قابل توجه در اینجا قیمتها و متمایزسازی بالاست. یک دنبال‌کننده راهبرد متمایزسازی به تعداد زیادی مشتری یا بازاری بزرگ نیاز دارد تا اسم و رسم خود را میان جمعی بزرگ تثبیت کند. راهبرد متمایزسازی مستلزم ثبت حق عرضه محصولات جدید با برخورداری از چنان اسم و رسمی است که مشتریان ثابت بسادگی نتوانند از آنها دل بکنند. سونی یک متمایزساز موفق است.

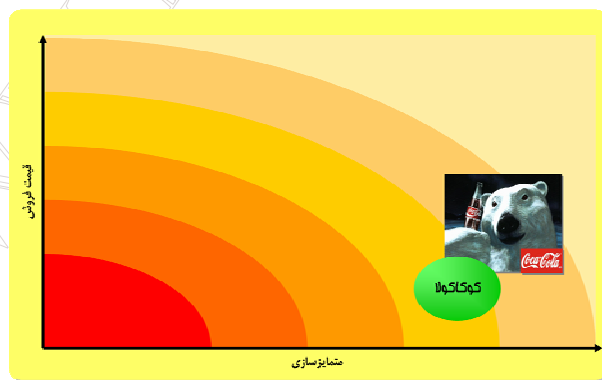


شکل ۱۱-۶ شرکت با راهبرد متمایزسازی

همه پیروان راهبرد متمایزسازی به اندازه سونی موفق نبوده و بالاخره ناگزیر از ایجاد تغییراتی در راهبرد خود شده‌اند. شرکت زیراکس یکی از این موارد است. طی چندین سال دستگاه‌های فتوکپی زیراکس با استفاده از قطعات گران قیمتی که در داخل کارخانه ساخته می‌شد با انجام تبلیغات و آگهی‌های پر خرج و گسترده به فروش می‌رسید. در خلال چندین سال زیراکس هزینه بالای تولید خود را با مطالبه قیمت‌های بالا به مشتریان خود منتقل می‌کرد. اما شرکت زیراکس نیز مانند بسیاری از شرکت‌هایی که از راهبرد متمایزسازی پیروی می‌کنند بالاخره به وسیله رقبایی که توانستند اجناسی مشابه تولیدات زیراکس را به قیمت‌هایی پایین‌تر عرضه کنند مورد تهدید قرار گرفت. وقتی تولیدکنندگان ژاپنی با عرضه دستگاه‌های فتوکپی با کیفیت‌های بسیار بالا و کارآمد به قیمت‌های منصفانه و مناسب میدان را برای دستگاه‌های زیراکس تنگ کردند، تسلط این شرکت بر بازارها و در نتیجه درآمدهای آن به طرز چشمگیری کاسته شد. مدیریت این شرکت برای باز پس گرفتن موقعیت‌های از دست رفته از هزینه تولید خود ۳۰ درصد و از مدت زمان لازم برای طراحی، بهبود یا تولید محصولات جدید ۵۰ درصد کاست. در همین حال زیراکس کیفیت محصولات خود را به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش داد. در حال حاضر این شرکت از راهبردی که متعاقباً توضیح داده می‌شود پیروی می‌کند.

راهبرد متمایزسازی با قیمت پایین

مشتریان اصلی بنگاه‌هایی که از راهبرد متمایزسازی با قیمت پایین پیروی می‌کنند نسبت به نوسانات قیمت‌ها حساسیت زیادی ندارند و حتی‌المقدور خواهان اجناسی منحصر به فرد هستند. موقعیت راهبردی شرکتی (کوکاکولا) که از این راهبرد تبعیت می‌کند در شکل (۷-۱۱) نشان داده شده است. هزینه



شکل ۷-۱۱ شرکتی با راهبرد متمایزسازی با قیمت پایین

شرکتهایی که از چنین راهبردی استفاده می‌کنند پایین ولی وجه تمایز آنها با شرکتهای دیگر بالاست. امکان اعمال این راهبرد بحث‌انگیز است. برخی از نظریه‌پردازان معتقدند که ازدیاد وجه تمایز محصولات با کاهش یا پایین نگه داشتن قیمت‌ها ناسازگار است. به عبارتی گفته می‌شود شرکتی که برای کاهش یا پایین نگه داشتن هزینه‌ها و قیمت‌ها تلاش می‌کند نمی‌تواند اجناسی متفاوت تولید کند و به عکس برای شرکتی که محصولات متفاوت عرضه می‌کند کاهش یا پایین نگه داشتن هزینه‌ها و قیمت‌ها مقدور نیست. اما تحقیقات روزافزون نظری و عملی اخیر بیانگر آن است که تاکید بر متمایزسازی در عین کاهش قیمت‌ها به عملکردهایی فوق العاده منجر می‌شود.

چنان که قبلا نیز اشاره شد جمع میان دو امر ظاهرا متناقض مقدور است. برای ارتقای کیفیت‌ها و کاهش قیمت‌ها اولین قدم این است که همه در همه جای سازمان نسبت به بهبود کیفیت‌ها متعهد شوند. سازمانی که از نظر فناوری فعال باشد می‌تواند کیفیت محصولات خود را بالا ببرد. کیفیت بالا، محصولات یک تولیدکننده را از محصولات تولیدکننده یا تولیدکنندگان دیگر متمایز می‌سازد. ادامه عرضه محصولاتی با کیفیت، بدون حرص زدن برای کسب درآمدهای بالا مشتریان بیشتری را برای خرید آن محصولات به سوی تولید کننده آنها روانه می‌سازد. ازدیاد تعداد مشتریان سهم بیشتری از بازار را در اختیار تولیدکننده محصولات مرغوب قرار می‌دهد. داشتن سهمی بیشتر از بازار زمینه را برای استفاده از مقیاس اقتصادی و کاهش هزینه تولید هر واحد محصول از طریق انجام خریدهای کلان و گرفتن تخفیف‌های قابل ملاحظه، تولید، تامین مالی، تحقیق و توسعه و بازاریابی فراهم می‌سازد.

در قلمرو خدمات، شرکت فدرال اکسپرس حدود بیست سال پیش راهبرد متمایزسازی را برای تحویل شبانه محصولات پستی بکار برد. اما به مرور رقبا وارد میدان شدند و با تقلید از فدرال اکسپرس خدماتی با کیفیت بالا و قیمت‌هایی مناسب عرضه کردند. از دست دادن مشتریان برای فدرال اکسپرس مشکل آفرین بود. این شرکت تا ۱۹۹۲ تدابیری اندیشید تا بتواند ضمن متمایزسازی، برای خدمات خود قیمت‌هایی بسیار منصفانه مطالبه کند. فدرال اکسپرس ابتدا عملیات خود در اروپا را متوقف ساخت و در همین حال هواپیماهای سریع و سریع‌تری را در کنار فناوری جدید و روشهایی برای افزایش کارایی بکار گرفت. این شرکت در حالی که هزینه‌های خود را پایین می‌آورد با حمل و نقل بهنگام محصولات مشتریان و تسهیل فرآیندهای تولید و توزیع آنان خدمات خود را به طوری مشخص از خدمات رقبا

متمایز ساخت. فدرال اکسپرس در ادارات مرکزی مشتریان درجه یک خود ترمینالهایی نصب کرده تا آنان بتوانند راسا جریان حرکت محصولات خود را پیگیری کنند.

راهبردهای مختلط

در برخی موارد واحدهای تجاری بزرگ از راهبردهای مختلط یا بیش از یکی از راهبردهایی که قبلا شرح داده شد استفاده می کنند. برای مثال ممکن است واحدی که از یکی از راهبردهای متمایزسازی یا متمایزسازی با قیمت پایین استفاده می کند از راهبردهای تمرکز- که مورد توجه واحدهای کوچک است - نیز بهره مند شود. شکل (۸-۱۱) موقعیت راهبردی دو هتل بزرگ را نشان می دهد: هتل "هایت" از راهبردهای متمایزسازی و متمایزسازی متمرکز استفاده می کند و "هالیدی این" ترکیبی از راهبردهای متمایزسازی با قیمت پایین و متمایزسازی متمرکز را به کار می برد.



شکل ۸-۱۱ جایگاه راهبردی واحدهایی که چند راهبرد را دنبال می کنند

ممکن است واحدهای بزرگ به صورتی ابتکاری (تلاش به منظور ایجاد تغییر در برخی از بخشهای محیط جهت افزایش میزان کارسازی خود) یا به صورتی انفعالی (واکنش به تغییرات محیطی برای حفظ کارسازی) به راهبردهای چندگانه روی آوردند برای مثال مجموعه "هالیدی این" که با ۱۶۰۰ واحد هتل و متل در جهان بزرگترین واحد در صنعت است، موقعیت برجسته خود را با اتخاذ موضعی ابتکاری و استفاده از راهبردهای متمایزسازی با قیمتهای پایین و متمایزسازی متمرکز در بازار حفظ کرده است. استفاده از مقیاس اقتصادی با انجام خریدهای کلان و گرفتن تخفیفهای زیاد، دریافت وامهای ارزان قیمت و سود جستن از سامانه سراسری ذخیره جا (رزرواسیون) که همگی به پایین نگه داشتن

قیمتها کمک می‌کنند راهبرد متمایزسازی با قیمتهای پایین هالیدی این را آشکار می‌سازد. اما اتاقها و خدماتی که این مجموعه با کیفیتی بسیار بالا عرضه می‌کند نمایانگر راهبرد متمایزسازی متمرکز آن است. ضمناً این شرکت کیفیت اتاقها و خدمات خود را به طوری گسترده تبلیغ می‌کند.

اما هالیدی این تنها به جذب یک گروه خاص از مراجعان قانع نیست و به همین جهت بخش کوچکی از تعدادی از هتلها و متلهای خود را برای مشتریان بسیار مشکل پسند خود آماده نگه می‌دارد. این قسمتها دارای اتاقها و امکانات وسیعی هستند و از مبلمان خیره‌کننده، یخچالهای پر، مو خشک‌کن، غذا، نوشابه و روزنامه و مجلات مجانی برخوردار هستند. طبعاً هزینه استفاده از این امکانات از هزینه استفاده از اتاقهای معمولی بسیار بالاتر است. راهبرد متمایزسازی متمرکز به سرمایه‌گذاری زیادی بر حسب هر قسمت نیازمند و هزینه عملیاتی آن بسیار بالاست. هالیدی این با استفاده از راهبردهای چندگانه می‌تواند گروههای متفاوتی را به خود جلب کند. مجموعه هتلهای هایت نیز بخشهای ویژه‌ای را برای عرضه به مشتریان بسیار مشکل‌پسند آماده کرده است. اما این شرکت حتی برای اتاقهای معمولی خود نیز تبلیغات وسیعی انجام می‌دهد. اتاقهای معمولی این هتلها امکانات و تسهیلات قابل توجهی دارند و برای مشتریانی که حاضرند بیش از حد متوسط پرداخت کنند مناسب هستند.

اما آرجی رینولدز، تولیدکننده سیگار، نمونه‌ای از واحدهای تجاری بزرگی است که به صورتی انفعالی با اتخاذ راهبردهای چندگانه برای حفظ موجودیت خود تلاش می‌کند. طی چندین سال این شرکت از راهبرد متمایزسازی با قیمتهای پایین استفاده می‌کرد. اما وقتی تعدادی از تولیدکنندگان دخانیات به عرضه سیگارهای ارزان قیمت بدون علامتهای تجاری دست زدند رینولدز نیز به راهبرد ارزان فروشی متمرکز روی آورد. این شرکت با کاهش هزینه تولید و قیمتهای سیگار مارک دورال خود، که تقریباً از رونق افتاده بود، این سیگار را در مقابل سیگارهای ارزان قیمت مطرح ساخت.

بدیهی است که ترکیب برخی از راهبردها با هم بی‌معنی است. اولاً برای مثال گزینش چند راهبرد به وسیله شرکتی که از راهبرد ارزان فروشی پیروی می‌کند غیر عقلانی است. تلفیق راهبرد ارزان فروشی با ارزان فروشی متمرکز کاری عبث به شمار می‌آید زیرا در واقع هر دو راهبرد برای تولید محصولات معمولی و بدون اضافات با قیمتی نازل تاکید دارند. ترکیب راهبردهای ارزان فروشی با هر یک از دو راهبرد تمرکزی نیز غیر عملی است. برای سازمانی که بر تولید اجناس یا خدماتی معمولی و

ارزان قیمت تاکید دارد تولید اجناسی کاملاً متمایز و غیر معمولی مقدور به نظر نمی‌رسد. ثانیاً بعید است واحد بزرگی که راهبرد متمایزسازی را مبنای حضور خود در بازار قرار داده است با راهبردهای ارزان فروشی متمرکز و متمایزسازی متمرکز با قیمتهای پایین به رقابت بپردازد زیرا مدیران آن واحد بزرگ با انتخاب راهبرد متمایزسازی در عمل نشان می‌دهند که به کاهش قیمتها توجه و علاقه‌ای ندارند.

ثالثاً واحدهای تجاری بزرگ راهبردهای تمرکزی را که برای واحدهای کوچک مناسب دانسته شده به تنهایی برنمی‌گزینند زیرا به دست آوردن یا در اختیار داشتن بخشهای محدودی از بازار، به مصرف رساندن مبالغی قابل توجه برای تحقیق و توسعه، عملیات و بازاریابی را توجیه نمی‌کند. البته مدیران آگاه و بصیر خود به خوبی از محدودیتهایی که این راهبردها برای عملیات و توسعه آنها به وجود می‌آورند آگاهی دارند. از این رو بنگاههای کوچک به لحاظ راهبردی خود را از حملات و رقابتهای تولیدکنندگان بزرگ مصون می‌دانند. بازارهای کوچکی را که شرکتهای کوچک با دقتی عمیق برمی‌گزینند کوچکتر از آنند که شرکتهای بزرگ را برای به دست آوردن آنها وسوسه کنند.

مثال ۱۱-۲ راهبرد متمایزسازی با قیمت های پایین:

موفقیتی بزرگ برای یک تولید کننده بزرگ خوراکیها

شاید بتوان ادعا کرد که هیچ شرکتی بهتر از "فروشگاههای زنجیره ای خوراک تنومند" با ارزش ۳/۳ میلیارد دلار توانسته است راهبرد متمایزسازی با قیمت پایین را به اجرا گذارد. این مجموعه فروشگاهها که هر سال در سطح کشور توسعه می یابد و تقریباً کلیه منطقه های واشنگتن را زیر پوشش خود گرفته است در حال حاضر سی و هفتمین خرده فروش بزرگ کشور به شمار می آید. این فروشگاهها از جمله فروشگاههایی بوده اند که پیتزای خانگی و غذاهایی را که معمولاً در محل صرف می شوند برای صرف کردن بیرون از محل فروش آماده ساخته اند. "سوپر ماکت خوراک تنومند" سالادهای خود را در فصل تابستان به نصف بها عرضه می کند و برای مراجعه های بعدی کسانی که برای اولین بار از آنجا غذایی می خرد تخفیف و تسهیلاتی قابل می شود. وجه تمایز غذای این فروشگاه با غذای فروشگاههای دیگر بیش از آنچه توضیح داده می شود است. این فروشگاهها برای سکنه مناطق آسیایی نشین غذاهایی باب طبع آنان و برای گیاه خوران خوراکیهای مناسب خواست ایشان عرضه می کنند.

با همه این اوصاف قیمتهای خوراکیهای فروشگاههای تنومند از قیمتهای غذاهای دیگر به مراتب پایین تر است. این شرکت بسیاری از مواد و خدمات مورد استفاده را خود تولید می کند. شیر، سودا، بستنی، خرده یخ، ورقهای پلاستیکی برای بسته بندی از جمله اجناس تولیدی آن هستند. به علاوه این شرکت خود ساختمانها و بناهایی را که برای فروشگاهها مورد استفاده قرار می دهد می سازد. کارشناسان خوراک تنومند آگهی تلویزیونی خود را خود تهیه می کنند و گاهی موش و آفات زدایی را نیز اینان بعهده

می‌گیرند. به این ترتیب فروشگاه‌های تنومند را می‌توان دارای عمیق‌ترین ترکیبات محصول در آمریکا دانست. حاشیه سود پس از پرداخت مالیات مجموعه مورد بحث، سه برابر متوسط صنعت و از قابلیت رقابت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. وقتی یکی از رقبای خوراک تنومند بدلیل تجدید ساختار خود قیمتها را بالا برد، تنومند برای هرچه بیشتر تضعیف کردن رقیب قیمتهای خود را کمی کاهش داد. به علاوه این شرکت در مقابله با فروشندگان خوراکیهای ساده و ارزان قیمت، تخفیف خود را برای غذاهای معمولی بالا برد.

در این فروشگاه از هیچ اقدامی برای کاهش هزینه‌ها کوتاهی نمی‌شود. ترتیبی داده شده است تا وقتی کارکنان شرکت در بخش بنا سازی مراکز خرید کاری ندارند با شرکتهای دیگر که به این کارکنان نیاز دارند قرارداد ببندند. این اقدام به طور متوسط سالانه ۲۰ میلیون دلار نصیب خوراک تنومند می‌سازد.

منابع:

K. Swisher, "Giant Plans Ist Expansion Outside Local sales Region " *The Washington post*, 28 January 1993,; "The Service 500: The 50 Largest Retailing Companies," *Fortune* 1 June 1992, p. 188; R.A. Pyatte, Jn, "Giant's Expansion Plans Made With Refreshing Optimism,," *The Washington Post*, 29 November 1990; D.Fovst, "Why Giant Foods is a aargantuan Success " *Business Week* ,4 December 1984 P.80.

گزینش راهبرد عمومی مناسب

اگر احتمال موفقیت راهبردهای عمومی را علاوه بر مربوط دانستن به عوامل دیگر با هماهنگی آنها با ویژگیهای بارز صنایع مربوط بدانیم، طبعاً توجه به ویژگیهای صنایع را نیز ضروری خواهیم دانست. ظاهراً صنایع از جنبه‌های مختلف دارای ویژگیهای متفاوتی هستند. برای مثال، بعضی از صنایع مانند صنایع غذایی، موادبر، برخی مانند پتروشیمی و نظایر آن علاوه بر اینکه ممکن است مواد بر باشد سرمایه‌بر نیز باشد، بعضی مانند خدمات، کاربر و بالاخره پاره‌ای از صنایع مانند تراشه‌های حافظه‌های رایانه‌ای و نظایر آنها دانش‌بر هستند. هر چند یک صنعت در عین حال می‌تواند همه این ویژگیها را یکجا داشته باشد، با این حال ممکن است مقتضیات مختلف محیطی و پیشرفتهای علمی و فناوری، صنایع را دگرگون کند.

برای مثال، اگر اعضای یک جامعه از گرفتن خدمات از ماشین بدانند و پیشرفتهای علمی نیز اجازه دهد، بعید نیست با استفاده از روباتها یا امکانات رایانه‌ای پیشرفته، به جای کارکنان بانکها و موسسات بیمه این صنایع که فعلاً کاربر هستند به صنایع دانش‌بر و نیز سرمایه‌بر تبدیل شوند. اما اگر حتی معدودی از افراد جامعه خواهان اتومبیلهای خاص، که حداقل قسمتهایی از آنها بوسیله دستهای

هنرمندان ساخته شده، باشند ممکن است بخشی از یک صنعت سرمایه‌بر مانند اتومبیل‌سازی را به یک صنعت کاربر تبدیل کنند.

از این رو، این طور می‌توان نتیجه گرفت که هر چند صنایع و کارها برای خود ویژگیهای مهمی دارند، برای تدوین راهبردهای عمومی از یک طرف، عناصر کلی محیطی، بخصوص حساسیت تقاضا، قیمتی که مشتری برای خرید کالا می‌پردازد، وسعت بازار محصول و از طرفی دیگر عمر یا زندگی صنعت مهم تر هستند. جدول (۱۱-۴)، چگونگی ایجاد هماهنگی میان راهبردهای عمومی با برخی از ویژگیهای کلی محصولات، شدت حساسیت تقاضا، پوشش بازار و قیمت فروش را ارائه می‌دهد.

جدول ۱۱-۴ هماهنگی میان راهبردهای عمومی با ویژگیهای کلی محصولات، بازار، تقاضا و قیمت

محور فعالیت واحدها و عناصر بازار					راهبردهای عمومی	
قیمت گذاری	نوع تقاضا	ویژگی محصول	پوشش بازار	تاکید	راهبرد	قلمرو
پایین یا متوسط متناسب با شرایط بازار و صنعت	حساس نسبت به قیمت	بدون خصوصیات اضافی	قلمروی محدود در بازار (کاو)	پائین نگه داشتن قیمتها در کل	ارزان فروشی	قلمرو محدود
بالا	حساس نسبت به قیمت	کاملا متمایز	قلمروی محدود در بازار (کاو)	کیفیت ویژه	تمایزسازی	
بالا	حساس نسبت به قیمت	کاملا متمایز	قلمروی محدود در بازار (کاو)	کیفیت ویژه و قیمت پایین	تمایزسازی با قیمت ارزان	
پایین یا متوسط	حساس نسبت به قیمت	بدون خصوصیات اضافی	سراسر بازار	پائین نگه داشتن قیمتها در کل	ارزان فروشی	قلمرو نامحدود
متناسب با شرایط	حساس نسبت به قیمت	تمایز	سراسر بازار	کیفیت بازار	تمایزسازی	
بازار و صنعت	حساس نسبت به قیمت	تمایز	سراسر بازار	کیفیت بازار و قیمت پایین	تمایزسازی با قیمت ارزان	
مختلط	مختلط	مختلط	مختلط	مختلط	راهبردهای مختلط	

Wright, P.; C.D. Pringle; M. J. Kroll; J.A. Parnell (1994). *Strategic Management*. Boston: Allyn and Bacon. P139.

این عناصر، بسیاری از ویژگیهای خاص صنایع را هم دربر می‌گیرند. اگر با بالاتر رفتن قیمت فروش کالا، کیفیت آن نیز بهبود یابد یا کاربرد جدیدی پیدا کند یا شکل ظاهری به صورت آشکارا از دیگر کالاهای مشابه متمایز شود و در عین حال تقاضای موثر برای آن کاهش نیابد، دیگر اینکه این محصول به صنعتی سرمایه، کار، دانش، یا موادبر مربوط است، چندان مهم نخواهد بود. از آن گذشته،