



زنجیره تأمین و موقعیت‌یابی استراتژیک

تاریخ دریافت: ۱۳۸۹/۹/۲۷

تاریخ پذیرش: ۱۳۸۹/۱۰/۲۹

چکیده

موقعیت‌یابی، به عنوان قلب استراتژی و به علت استاتیکی بودن، در مقابل تغییرات دینامیکی و فناوری و بازار، کنار گذاشته شده است. در حالی که رقبا می‌توانند هر موقعیت بازاری و مزیت رقابتی را با سرعت کپی‌برداری نموده، و به نوبه‌ی خود موفق باشند.

عملکرد مؤثر و استراتژی هر دو اساس اجرای برتر و ممتاز هستند که در نهایت هدف ابتدایی هر تشکیلات اقتصادی می‌باشد. اما با روش‌های خیلی متفاوتی عمل کنند. عملکرد مؤثر (OE) به معنی اجرای فعالیت‌های مشابه بهتر از روشی که رقیبان آن را می‌توانند انجام دهند می‌باشد. عملکرد مؤثر راندمان را در بردارد ولی محدود به آن نیست و عبارت است از تمام

۱- دکترای مهندسی نساجی، عضو هیئت علمی مؤسسه آموزش عالی کار، واحد قزوین

۲- دانشجوی کارشناسی شیمی نساجی، مؤسسه آموزش عالی کار، واحد قزوین

تمرین‌هایی که به شرکت توان استفاده از ورودی‌های خود به بهترین نحوه ممکن می‌دهد. در مقابل موقعیت استراتژیک به معنای اجرای فعالیت‌های متفاوت از رقیبان و یا اجرای فعالیت‌های مشابه به روش‌های متفاوت است. موقعیت می‌تواند بر اساس تولید زیرمجموعه تولیدات صنعتی یا خدمات باشد.

در صنایع ریلی نیز تحولات به سرعت رخ داده و تغییر می‌کنند. استفاده از قابلیت‌های جغرافیایی، فیزیکی و پولی، در صحنه رقابت جهانی، نیازمند اتخاذ استراتژی‌های به روز و دینامیکی است و برای موفقیت در کسب و کار خویش می‌بایست موقعیت‌های فناوری را شناسایی و ارزیابی نموده و به فعالیت پردازد.

واژگان کلیدی:

موقعیت استراتژیک / رقابت استراتژیک / استراتژی بازار

مقدمه

شرکت‌ها باید در پاسخ به تغییرات بازار و رقابت با سرعت واکنش نشان داده و انعطاف‌پذیر باشند و به طور مداوم برای رسیدن به بهترین روش اجرایی، خود را در بازار جهانی محک زنند. برای حصول به راندمان بالا با جدیت برون سپاری کرده و برای اینکه در رقابت پیش‌تاز باشند، هسته‌های منابع رقابت‌پذیری را پرورش بدهند.

موقعیت‌یابی، به عنوان قلب استراتژی و به علت استاتیکی بودن، در مقابل تغییرات دینامیکی و تکنولوژی و بازار، کنار گذاشته شده است. در حالی که بنابه عقاید جدید، رقبا می‌توانند هر موقعیت بازاری و مزیت رقابتی را به سرعت کپی‌برداری نمایند، و به نوبه‌ی خود موفق باشند. این باورهای نیمه‌درست، خطرناک نیز هستند و راهبری شرکت‌هایی را که بیشتر و بیشتر در رقابت نابود کننده متقابل، کنار می‌روند را به عهده دارند. اگرچه بعضی

موانع رقابتی در قاعده بازار جهانی از بین می‌روند، و درست است که شرکت‌ها طوری برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری می‌کنند که کوچک و لاغر در نتیجه چابک شوند، اما در خیلی از صنایع که رقابت سختی در آنها جریان دارد، نه بخاطر هزینه‌های ناگزیر تغییر روش رقابت، از خودشان ضربه می‌خورند. ریشه مسئله شکست تفاوت بین عملکرد مؤثر و استراتژی است. تلاش برای تولید با کیفیت و سرعت، باعث بوجود آمدن تعدادی از ابزارها و تکنیک‌های جالب توجه مدیریت شده است. مدیریت کیفیت جامع، محک‌زنی، رقابت بر مبنای زمان، برون‌سپاری، شراکت، مهندسی مجدد و مدیریت تغییر از آن نوع هستند، اگرچه نتیجه بهبود عملکرد اغلب به شدت مایوس‌کننده است، بیشتر شرکت‌ها در ترجمه، انتقال و استفاده آن به علت عدم توانایی‌شان، از بین رفته‌اند و کم‌کم و تقریباً به طور غیرمحسوس، ابزار مدیریت جای استراتژی را گرفته است. مدیران مجبور به بهبود همه جانبه هستند، بنابراین به سمت موقعیت‌های رقابتی قابل استمرار حرکت می‌کنند. با تمام نیروهای مخالف در انتخاب و ارزیابی در سازماندهی، یک چهارچوب عقلانی و منطقی برای راهبری استراتژی لازم است. علاوه بر آن، لزوم انتخاب رهبران قوی، موضوع اساسی است.

در این مقاله به موضوع موقعیت‌یابی استراتژیک، الزام و مراحل حصول به آن در سازمان پرداخته‌ایم.

ارتباط عملکرد مؤثر و استراتژی

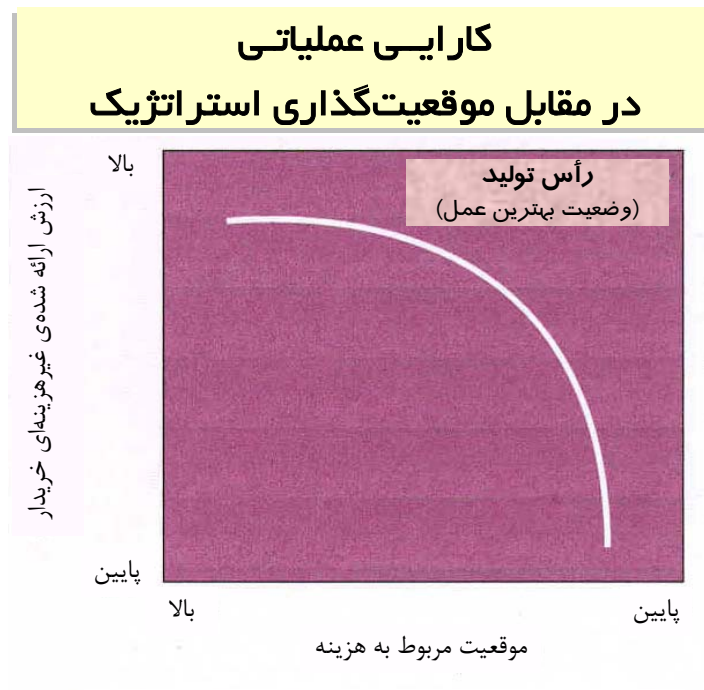
عملکرد مؤثر و استراتژی هر دو اساس اجرای برتر و ممتاز هستند که در نهایت هدف ابتدایی هر تشکیلات اقتصادی بوده، اما با روش‌های خیلی متفاوتی عمل می‌کنند. یک شرکت فقط وقتی می‌تواند رقیبان خود را از رقابت خارج کند که بتواند یک اختلاف را بوجود آورده و آن را حفظ کند. این

اختلاف باید ارزش بیشتری برای مشتریان داشته، یا ارزش رقابتی زیادی در کم کردن قیمت، و یا هردو امتیاز را داشته باشد. بنابراین سود مالی برتر عبارت است از: عرضه ارزش بزرگتر به گونه‌ای که به شرکت اجازه دهد تا قیمت متوسط واحد بالاتری را شارژ کند. در نتیجه راندمان بالاتر، هزینه‌های میانگین پایین می‌آید. در نهایت تمام اختلافات بین شرکت‌ها در قیمت یا هزینه از صدها فعالیت لازم برای ساخت، تولید، فروش و ارائه تولیدات یا خدماتی مثل تماس با مشتریان، مونتاژ محصولات نهایی و آموزش کارکنان ناشی می‌شود. هزینه‌ها بوسیله فعالیت‌های اجرایی بوجود آمده و به طور مشابه، اختلافات از هر دو انتخاب نوع فعالیت و چگونگی اجرای آنها بوجود می‌آید. بنابراین فعالیت‌ها واحد اساسی و زیربنایی تیم‌های رقابتی می‌باشند و تمام مزیت‌ها و یا ضررها از تمام فعالیت‌های شرکت نشأت می‌گیرند و نه فقط بعضی از آنها عملکرد مؤثر (OE) به معنی اجرای فعالیت‌های مشابه بهتر از روشی که رقیبان آن را انجام می‌دهند است. عملکرد مؤثر راندمان را دربر دارد ولی محدود به آن نیست و عبارتست از تمام تمرین‌هایی که به شرکت اجازه می‌دهد از ورودی‌های خود به بهترین نحوه استفاده ببرد. به عنوان مثال، کم کردن عیوب در تولیدات یا توسعه بهتر محصولات با سرعت بیشتر. در مقابل موقعیت استراتژیک به معنای اجرای فعالیت‌های متفاوت از رقیبان و یا اجرای فعالیت‌های مشابه به روش‌های متفاوت است.

اختلافات در عملکرد مؤثر بین شرکت‌ها فراوان است. بعضی شرکت‌ها قادر به جذب بیشتر ورودی‌های خود نسبت به دیگران به علت حذف تلاش‌ها و فعالیت‌های زائد هستند، بکارگیری فناوری پیشرفته‌تر، برانگیختن بهتر کارکنان و یا نگرش وسیع‌تر به فعالیت‌های ویژه مدیریت و یا تنظیم و هماهنگی فعالیت‌ها، از ابزار ایجاد این اختلافات است. در عملکرد مؤثر منبع

اصولی اختلافات در قابلیت سودآوری رقیبان، به علت تأثیر مستقیم آنها در موقعیت‌های هزینه و سطوح تشخیص و افتراق هستند.

بهبود مداوم در عملکرد مؤثر برای سودآوری برتر لازم بوده اما معمولاً کافی نیست. شرکت‌های معدودی به طور موفقیت‌آمیز در زمان طولانی توانستند در زمینه عملکرد مؤثر رقابت کنند و در محیط رقابتی سخت پیش‌تاز باقی بمانند. رقیبان به سرعت می‌توانند تکنیک‌های مدیریت، فناوری جدید، بهبود و رویه‌ها و راه‌های برتر فهم نیاز مشتریان را تقلید کنند. مهم‌ترین علت این امر انتشار سریع روش‌های مؤثر کار می‌باشد. افزایش تکنیک‌های OE با کمک و یاری مشاوران سرعت گرفته و رشد می‌کند. رقابت در OE سودآوری و تولید را به جلو حرکت داد. اما اگرچه این رقابت بهبود در عملکرد مؤثر را بوجود آورد، باعث بهبود نسبی برای هیچ کس نشد. یعنی از نتیجه رقابت بین چندین شرکت، حتماً خود شرکت‌های رقیب سود اصلی را نمی‌برند، یا شاید اصلاً سودی نبرند.



دلیل دوم اینکه بهبود عملکرد مؤثر، ناکافی می‌باشد. هرچه شرکت‌ها محک‌زنی^۱ بیشتری کنند بیشتر شبیه هم می‌شوند. برون‌سپاری فعالیت‌ها را عمومی‌تر می‌کند. چنانچه رقبا وارد مسابقه‌ای در موارد بهبود کیفیت، زمان دوره‌ای کار، یا شرکت‌های تأمین‌کننده، همگرایی استراتژیک شوند، مسابقه در مسیری خواهد بود که هیچکس نمی‌تواند برنده باشد. رقابت بر اساس عملکرد مؤثر به تنهایی مخرب بوده، باعث جنگ‌های سایشی شده و تنها با رقابت محدود کنترل می‌شود. موج جدید یکی شدن از طریق ادغام، مفهوم رقابت را بوجود می‌آورد. رشد تحت تأثیر فشارهای عملکردی و ضعف نگرش استراتژیکی، هیچ فکر و ایده بهتری برای غلبه بر رقیبان را ندارد. استراتژی، رقابت در مختلف بودن است. به این معنی که انتخاب مجموعه‌ای از فعالیت‌های معمول و مخلوط، برای ارائه ارزش‌های منحصر بفرد می‌باشد.

منشأ و مبدأ موقعیت‌های استراتژیک

موقعیت‌های استراتژیک از سه منبع بوجود می‌آیند که به طور متقابل (انحصاری) نبوده و اغلب هم‌پوشانی دارند و عبارتند از:

الف - موقعیت منکی بر تنوع

موقعیت می‌تواند بر اساس تولید زیر مجموعه تولیدات صنعتی یا خدمات باشد. این نوع موقعیت به علت اینکه بر اساس انتخاب نوع محصول و تنوع خدمات بجای خواسته‌های مشتری می‌باشد، موقعیت بر مبنای تنوع نام‌گذاری شده است. موقعیت بر مبنای تنوع حس اقتصادی را القا می‌کند به نحوی که شرکت بتواند محصولات بخصوصی را به بهترین نحو تولید نموده و یا خدماتی با استفاده از فعالیت‌های مشخص ارائه کند.

1- benchmarking

ب - موقعیت منگی بر نیازمندی‌ها

دومین منبع موقعیت‌یابی، ارائه بیشترین قسمت یا تمامی احتیاجات گروه خاصی از مشتریان می‌باشد. این اصل را موقعیت‌یابی بر مبنای احتیاجات گویند، تفکر سستی هدف‌گیری بخشی از مشتریان است. وقتی گروه‌هایی از مشتریان با نیازهای متفاوت وجود داشته باشد و وقتی که دسته‌ای از فعالیت‌ها به صورت پیوسته بتوانند نیازها را پوشش دهند، این موقعیت بوجود می‌آید. گروه‌هایی از مشتریان نسبت به دیگران گروه‌ها در مورد حالت محصولات متفاوت و تنوع مقدار اطلاعات مورد نیاز، تهیه و خدمات و قیمت، حساسیت بیشتری دارند.

یک موقعیت بر مبنای احتیاجات متغیر وقتی بوجود می‌آید که مشتریان یکسان، نیازهای متفاوتی بسته به فرصت‌های متفاوت دیگر برای فعل و انفعالات متفاوت داشته باشند. ممکن است یک فرد احتیاجات متفاوتی در دو موقعیت متفاوت، در مسافرت تجاری و تفریحی داشته باشد. اغلب سازمان‌ها تجارت و کسب و کار خود را بر مبنای نیازهای پیش‌روی مشتریان‌شان بنا می‌کنند.

ج - دستیابی بر مبنای موقعیت

سومین منبع موقعیت‌یابی جداسازی مشتریان به گونه‌ای است که در روش‌های مختلف قابل دستیابی باشند اگرچه نیازهایشان مشابه به دیگر مشتریان باشد. مجموعه بهترین فعالیت‌های تنظیم شده آنها، متفاوت است. به این موقعیت، دستیابی بر مبنای موقعیت نامیده شده و تابعی است از اندازه یا جغرافیای مشتری یا هر چیزی که در جذب مشتریان، مجموعه‌ای از بهترین فعالیت‌ها باشد.

این مورد کمتر از دو مورد قبلی فهمیده شده است. موقعیت‌یابی تنها مربوط به جایگاه آن نمی‌باشد. یک موقعیت از هر منابعی که می‌تواند وسیع و یا محدود باشد بوجود می‌آید. یک رقیب با اهداف مشخص و متمرکز، نیازهای بخصوصی از مشتریان را هدف‌گیری می‌کند و فعالیت‌های خود را بر آن منطق استوار می‌سازد. در حوزه وسیع رقابت یک رقیب با هدف‌گیری وسیع، بعنوان مثال در صنایع خدماتی، یک‌سری از مشتریان بخصوص را خدمت‌رسانی کرده و به فعالیت‌های که نیازهای مشترک مشتریان را پوشش دهد طراحی و اجرا می‌کند. به این معنی که یا از بعضی نیازهای ویژه گروه‌های خاص مشتریان صرف‌نظر نموده و یا تمام آنها را انجام می‌دهد.

موقعیت همیشه تابع تغییرات تقاضا یا مشتری نیست. اختلاف موقعیت دسترسی، در حالت خاص بر مبنای اختلافات مشتریان نیست. اما در عمل تنوع دسترسی اغلب با اختلافات نیازها پیوسته است. موقعیت‌یابی استراتژیک، تولید و ایجاد یک موقعیت با ارزش و منحصر بفرد است که شامل یک‌سری از فعالیت‌های متفاوت می‌شود. اگر فقط یک موقعیت ایده‌آل وجود داشته باشد، نیازی به استراتژی نیست. اساس استراتژی متفاوت بودن از رقیب است، اگر فعالیت‌های مشابه برای ارضای تمام تنوعات نیازها، مناسب و در دسترس تمام مشتریان باشد، شرکت‌ها به سرعت و آسانی به سمت آن فعالیت‌ها حرکت می‌کنند و در نهایت این امر اثر بخشی عملیات و عملکرد را تعیین‌کننده خواهد نمود.

ارزیابی موقعیت

یک موقعیت استراتژیک قابل اطمینان نیاز به سبک و سنگین کردن و ارزیابی دارد. انتخاب یک موقعیت منحصر بفرد، برای تضمین مزیت پایداری و قابلیت اطمینان بودن آن، کافی نیست. یک موقعیت با ارزش را می‌توان در

چندین دیدگاه تقلید و کپی‌برداری کرد. اول اینکه، یک رقیب می‌تواند موقعیت را برای انطباق با اجراکننده اصلی (ابداع‌کننده اول) تغییر دهد. دومین و مشترک‌ترین نوع تقلید، تصرف می‌باشد. تصرف‌کننده سعی در انطباق خود با منافع یک موقعیت موفق دارد در حالتی که موقعیت خود را نیز حفظ می‌کند. به این معنی که حالت جدید را ایجاد نموده و خدمات یا فناوری مربوط به فعالیت‌هایی که قبلاً اجرا و انجام شده است را نیز ادامه می‌دهد. برای کسانی که در خصوص کپی‌کردن موقعیت تجاری توسط رقبای صاحب‌نظر هستند صنعت حمل و نقل ریلی یک مورد مطالعاتی کامل می‌باشد. به‌نظر می‌رسد هر کدام از رقبای می‌تواند فعالیت‌های شرکت‌های ریلی دیگر را کپی کند. به عنوان مثال می‌تواند واگن‌های مشابه را خریداری کند، خروجی‌های مشابه‌ای را استفاده کرده و انطباق خوبی با صورت غذاها و بلیط‌فروشی و حمل‌ونقل بار و خدمات (که دیگر شرکت‌های خدمات ریلی دارند) داشته باشد.

یک موقعیت استراتژی پایدار نخواهد بود مگر اینکه با دیگر موقعیت‌ها مقایسه و سبک و سنگین شود. عملیات سنجش وقتی اتفاق می‌افتد که فعالیت‌ها غیرقابل رقابت باشند. به طور ساده مفهوم سبک و سنگین کردن این است که یک چیز فوریت و الزام کمتری نسبت به دیگری دارد. یک شرکت خدماتی ریلی می‌تواند سرو غذا با افزایش هزینه‌های فعالیت‌های قبل از خروج افراد از خروجی را انتخاب کند و یا می‌تواند این خدمات را انتخاب نکند اما نمی‌تواند هر دو این نوع فعالیت‌ها را همزمان بدون بروز و ایجاد راندمان منفی انجام دهد. ارزیابی نیاز به انتخاب و حمایت سیستم در مقابل تغییر وضعیت و تصرف و کپی‌برداری بعضی فعالیت‌ها را بوجود می‌آورد.

این سنجش‌ها به سه دلیل انجام می‌شود، که به اختصار شرحی از آنها در پی آمده است.

الف - شهرت و نام آوری

اولین دلیل پایداری در تصویر ساخته شده سازمان، شهرت می‌باشد. ممکن است یک سازمان در راستای ایجاد یک ارزش، اعتبارش را در ذهن مشتریان دچار اختلال کند. در صورت عدم هماهنگی ارزش‌های یک سازمان، فعالیت‌های متناقض انجام گرفته و باعث تحلیل اعتبار سازمان می‌شود.

تأثیرات ایجاد تصویر جدید منحصر بفرد ده‌ها یا حتی صدها میلیون دلار در صنعت هزینه دارد که یک مانع بزرگ و قوی تقلید می‌باشد.

ب - ارزیابی امکانات رقابت

دومین دلیل که از درجه اهمیت بیشتری نیز برخوردار است، سنجش و ارزیابی خود فعالیت‌ها می‌باشد. موقعیت‌های متفاوت (با فعالیت‌های مرتبط) حالت‌های مختلف تولیدی، تجهیزات متفاوت، رفتار مختلف و متفاوت کارکنان، مهارت‌های مختلف و سیستم‌های مدیریتی نیاز دارد. در حالت معمول اگر فعالیتی بالاتر یا پایین‌تر از حد طراحی شده مورد استفاده قرار بگیرد، ارزش آن از بین می‌رود. به عنوان مثال، حتی اگر یک فروشنده قادر به ارائه مشاوره در سطح بالایی برای یک مشتری بوده و برای مشتری دیگر نباشد، هزینه‌های فروشنده در مورد مشتری دوم به هدر می‌رود. علاوه بر آن، قابلیت تولید در صورتی بهبود می‌یابد که تنوع محصولات و فعالیت‌ها محدود باشد.

ج - محدودیت‌ها و ارجحیت‌ها

سومین دلیل، وجود آمدن سنجش، محدودیت‌های جهت‌دهی داخلی و کنترل می‌باشد. با انتخاب روشن رقابت در یک مسیر، و یا بیشتر، مدیر ارشد



حق تقدم‌های سازمانی را روشن می‌کند. شرکت‌هایی که سعی می‌کنند همه چیز را به همه مشتریان خود ارائه دهند. در حقیقت آنها ریسک اختلاط را در باورها و عملکردهای رفتاری کارکنان، برای اجرای تصمیم تولید روزانه بدون محدودیت‌ها و چارچوب‌های روشن می‌پذیرند.

ارزیابی موقعیت در رقابت فراگیر بوده و اساس استراتژی می‌باشد. این سنجش‌ها نیاز به انتخاب و محدودیت‌های هدفمند چیزی که شرکت ارائه می‌دهد را بوجود می‌آورد، تقلید و یا تغییر موقعیت را کند و یا باز می‌دارد و به علت اینکه رقبایی آن روش‌ها را انتخاب و عملیاتی می‌کنند، استراتژی خود را تحلیل داده و فعالیت‌های موجود خود را کنترل می‌کنند. سنجش و سبک سنگین نکردن موقعیت استراتژیک خدمات ریلی، به عنوان مثال، باعث تأخیر در رفت و بازگشت قطارها و یا انتقال و حمل و نقل بارها در خروجی‌ها خواهد شد. حرکت با تأخیر هزارها شکایت در روز را باعث می‌شود. شرکت نخواهد توانست در قیمت به رقابت پردازد. همچنان حق‌العمل استاندارد آژانس‌های فروش بلیط را پرداخت می‌کند در صورتی که نمی‌تواند بدون این آژانس‌ها خدمات تجاری خود را ارائه دهد. در نتیجه عدم رضایت آژانس‌های مسافرتی و مشتریان درخواست خدمات کامل را به‌همراه خواهد داشت.

استراتژی ایجاد سنجش و ارزیابی در رقابت است. اساس استراتژی انتخاب چیزی است که نباید انجام داد. بدون ارزیابی نیازی به انتخاب نبوده و بنابراین نیازی به استراتژی نیست. هر فکر خوبی بسرعت تقلید خواهد شد. تولید و راندمان کاملاً متأثر عملیات، مؤثر خواهد بود.

انطباق با شرایط موقعیت و رقابت

هر دو محرک مزیت رقابتی و پایداری با هم، در حالت موفق، انطباق دارند. انتخاب موقعیت نه تنها از فعالیت‌های یک شرکت (که انجام خواهد

شد) و تعریف فعالیت‌های انحصاری است، بلکه نحوه ارتباط و انطباق نتایج این فعالیت‌ها به یکدیگر، تعیین می‌شود.

محور اصلی رقابت و عوامل موفقیت آن چیست؟ پاسخ صحیح این است که همه چیز مهم است. استراتژی موفق شامل تمام فعالیت‌ها و نه فقط قسمت‌های انتخابی آن، می‌شود. مزیت‌های رقابتی آن راه و روش متناسب کردن و جا انداختن فعالیت‌ها و تقویت هر یک از آنها می‌باشد. محکم کردن محدودیت‌های کپی‌برداری بوسیله ایجاد یک زنجیره که استحکام آن به محکمی هر پیوند حلقه می‌باشد. در بیشتر شرکت‌هایی که استراتژی خوبی دارند، فعالیت‌ها یکدیگر را در راستای ایجاد ارزش واقعی اقتصادی تکمیل می‌کنند. به عنوان مثال هزینه یک فعالیت، به علت نحوه انجام و اجرای دیگر فعالیت‌ها پایین است. به طور مشابه ارزش هر فعالیت برای مشتری‌ها می‌تواند بوسیله دیگر فعالیت‌های شرکت افزوده شود. این استراتژی، استقرار مزایای رقابتی و سودمندی برتر می‌باشد.

انواع ثبت و انطباق‌ها

اهمیت تثبیت سیاست‌های عملیاتی، یکی از ایده‌های قدیمی در استراتژی بوده و بتدریج جزء اصول و ریشه‌های مدیریت شده است. به جای نگرش سازمان به عنوان یک کل، مدیران به شایستگی‌ها و قابلیت‌های اصلی منابع مهم و عامل کلیدی موفقیت توجه می‌کنند. در حقیقت انطباق و تثبیت از موارد با اهمیت اصلی در کسب مزیت‌های رقابتی است که تا به حال به آن توجه شده است.

تثبیت و انطباق به این علت مهم است که فعالیت‌های گسسته اغلب بر روی یکدیگر تأثیر می‌گذارند. به عنوان مثال فروش محصول یک سازمان متضمن تکنولوژی و روش‌های بازاریابی است. چنین اجراهایی در استراتژی

نافذ و فراگیر هستند. اگرچه بعضی از انطباق فعالیت‌ها معمولی بوده و در بسیاری از شرکت‌ها بکار گرفته می‌شوند، بیشترین ارزش انطباق مختص به استراتژی می‌باشد به علت اینکه آن موقعیت منحصر بفرد و تقویت ارزیابی و سبک سنگین را تقویت کرده و بالا می‌برد. سه نوع انطباق وجود دارد، اگر چه به طور متقابل اجرایی نیستند.

الف - دسته اول انطباق سازگار سازی ساده بین هریک از فعالیت‌ها (وظایف)

و استراتژی کلی است. به عنوان مثال در استراتژی "کاهش قیمت" محصول/ خدمت، می‌توان گردش مالی را کم و پاداش مالی بالای مدیران را حذف کرد. شرکت محصولات خود را بطور مستقیم عرضه کرده، از پرداخت حق العمل به عمده فروش‌ها صرف‌نظر و همچنین تبلیغات را محدود نموده و به روابط عمومی و توصیه‌های دهان‌به‌دهان اکتفا کند. اطمینان از مزیت‌های رقابتی فعالیت‌ها به طور کلی باعث انطباق بدون فرسایش یا خارج شدن خود از صحنه رقابت می‌شود. استراتژی ارتباط با مشتری، مسئله ارتباط کارکنان و شرکا را ساده کرده و عملیات مشترک را از نظر مفاهیم بهبود می‌دهد.

ب - دسته دوم انطباق وقتی اتفاق می‌افتد که فعالیت‌ها تقویت‌کننده و

پشتیبانی‌کننده یکدیگر هستند. به عنوان مثال، شرکت‌های حمل و نقلی مسافری با هتل‌های سطح بالا قرارداد همکاری انعقاد کرده و مسافران را تشویق به استفاده از خدمات و امکانات هتل‌های مذکور می‌نمایند که خود نوعی تبلیغ برای شرکت‌های خدمات ریلی می‌باشد و هتل‌ها در عوض، خواستار درج نام هتل بر روی بلیط‌های صادره می‌شوند. وقتی مسافران یکبار از خدمات شرکت در هتل‌های لوکس استفاده کنند، تمایل زیادی برای خرید خدمات آنها خواهند داشت.

بنابراین فعالیت‌های بازاریابی هتل و جذب مسافران یکدیگر را حمایت نموده و هزینه‌های بازاریابی کل را کاهش می‌دهند.

ج - سومین دسته انطباق فراتر از تحکیم فعالیت بوده و عبارت از بهینه‌سازی آن فعالیت‌ها می‌باشد. هماهنگی و تبادل اطلاعات بین فعالیت‌ها برای حذف و کاهش کارهای زائد، اساسی‌ترین روش بهینه‌سازی فعالیت‌ها می‌باشند ولیکن سطوح بالاتری وجود دارد. به عنوان مثال، با هماهنگی با تأمین‌کنندگان یا کانال‌های توزیع قطعات یدکی، می‌توان بعضی فعالیت‌های تعمیراتی را حذف کرد.

در هر سه مورد انطباق، نگرش سیستم به طور کلی مهم‌تر از هر قسمت از سیستم بوده و مزیت رقابتی از کل سیستم فعالیت‌ها بوجود می‌آید. انطباق اصولی فعالیت‌ها هزینه‌ها را کاهش و تنوع را افزایش می‌دهد. فراتر از آن، ارزش رقابتی فعالیت‌های انحصاری، یا مهارت‌های مشاوره‌ای، شایستگی‌ها، یا منابع، نمی‌تواند به طور مجزا از سیستم یا استراتژی باشد. بنابراین در شرکت‌های رقابتی تعاریف موفقیت با توسعه و اختصاصی و انحصاری نمودن بعضی نقاط قوت، شایستگی‌ها یا منابع اصلی از اهمیت کمتری برخوردار است. نقاط قوت خیلی از فعالیت‌ها را ضعیف یا حذف نموده و گاهی با یکدیگر هم‌پوشانی داده است. مفهوم ارزش تحویل (عرضه) و عرضه خدمات یکی از این نقاط قوت می‌باشد. این فعالیت‌ها بهم پیوسته بوده و یکدیگر را تقویت کرده و زنده نگه می‌دارد.

انطباق و پایداری

استراتژی انطباق اکثر فعالیت‌ها، نه تنها اساس مزیت‌های رقابتی می‌باشد، بلکه باعث پایداری این مزیت‌ها نیز می‌گردد. برای یک رقیب، تقلید و انطباق کامل فعالیت‌های بهم پیوسته و تنیده شده سخت‌تر از تقلید و انطباق قسمتی

از آن مانند روش‌های فروش، فرآیند فناوری یا تولید است. ایجاد یک سیستم (مجموعه) موقعیت یا فعالیت ماندگارتر از ساخت موقعیت برای برخی از فعالیت‌های خاص می‌باشد. احتمال اینکه رقبا بتوانند خودشان را با هر فعالیتی انطباق دهند اغلب کمتر از یک می‌باشد. احتمال کپی‌برداری سریع کل سیستم غیرمشابه مضربی از احتمالات کپی‌برداری هر کدام از فعالیت‌ها و در نتیجه بسیار کمتر از احتمال هر یک از فعالیت‌ها به صورت انفرادی می‌باشد. شرکت‌هایی که سعی می‌کنند تغییر موقعیت دهند یا از موقعیتی تقلید کنند باعث تغییر شکل و حالت خیلی از فعالیتها می‌شوند.

انطباق موقعیت اکثر شرکت‌ها از نوع دوم و سوم بوده و باعث پایداری مزایای آن نیز می‌شود. این سیستم‌ها به علت طبیعت متفاوتشان معمولاً توسط شرکت‌های دیگر به‌سختی قابل تقلید می‌باشند. حتی اگر رقبا بتوانند هویت ارتباطات داخلی وابسته به هم را متوجه شوند، خیلی سخت بتوانند آنها را جایگزین کنند. به علت اینکه نیاز به یکپارچگی تصمیمات و فعالیت‌های واحدهای مختلف مستقل دارد، راه‌های تطابق مشکل است. یک رقیب معمولاً به دنبال تقلید و انطباق یک سیستم فعالیت، با سودآوری کم و فقط بعضی از فعالیت‌ها می‌باشد نه تمام آنها. بنابراین عملکرد بهبود نیافته و کاهش می‌یابد. در نهایت انطباق فعالیت‌های یک شرکت باعث، فشار و انگیزه بهبود مؤثر عملیات (که تقلید را سخت‌تر می‌کند)، می‌شود. انطباق عملکرد ضعیف یک فعالیت، عملکرد سایر فعالیت‌ها را کم خواهد کرد. برعکس، بهبود در یک فعالیت به دیگر فعالیت‌ها تقسیم می‌شود. شرکت‌های با انطباق بالا فعالیتشان کمتر مورد هدف مقلدان قرار می‌گیرد. برتری استراتژیک و اجرای آن تنها با ترکیب با مزایایش مانع تقلیدها می‌شود.

پیدا کردن موقعیت استراتژیک جدید بعضی مواقع ارزش دوم یا سوم بودن در رقابت را دارد. پایدارترین و ماندگارترین موقعیت، آنهایی هستند که سیستم‌های فعالیت‌های آن در نتیجه ارزیابی‌ها، غیرقابل کپی‌برداری باشند. موقعیت استراتژیک، قوانین و منطق ارزیابی‌ها را به گونه‌ای تعریف می‌کند که چگونگی شکل‌بندی فعالیت‌های اختصاصی و انحصاری و یکپارچه‌سازی آنها کاملاً مشخص باشد. نگرش استراتژیک در خصوص سیستم فعالیت‌ها، تنها روشن می‌سازد که چرا ساختار سازمانی سیستم و فرآیندها نیاز به استراتژی اختصاصی دارند. در عوض، انسجام و ارتباط دادن استراتژی‌های سازمانی، اجرائیات و کارکرد را ملموس و عملی نموده و در ماندگاری آن کمک می‌کند.

بهبود مستمر و موقعیت‌های استراتژیک

موقعیت‌های استراتژیک در عمل باید افق یک دهه‌ای یا بیشتر داشته باشند و نه فقط سیکل برنامه‌ریزی به تنهایی. بهبود مستمر در فعالیت‌های انحصاری و تطابق فعالیت‌ها به سازمان اجازه می‌دهد تا سازگاری منحصر بفرد، و مهارت‌های لازم برای انسجام و پیوستگی بین فعالیت‌ها و استراتژی‌شان را ایجاد نمایند. استمرار این روند هویت شرکت را نیز تقویت می‌کند. برعکس، تغییرات متناوب در موقعیت‌یابی هزینه‌زا می‌باشد. نه تنها باید یک سازمان فعالیت‌های اختصاصی خود را تغییر شکل دهد، بلکه باید به آنها سیستم و نظم دهد. بعضی فعالیت‌ها ممکن است هیچ‌وقت به استراتژی‌های متغیر مربوط نشود. نتایج اجتناب‌ناپذیر تغییرات متناوب در استراتژی، یا عدم توانایی انتخاب موقعیت مشخص در مرحله اول، باعث بوجود آمدن حالت طفره رفتن از انجام کار در سیستم و یا «چرا - من» در سیستم می‌شود و ناهماهنگی وظایف و ناموزون بودن سازمانی را به دنبال خواهد داشت. به عبارت دیگر می‌توان استراتژی را این‌گونه باز تعریف کرد:

«استراتژی هماهنگی و انطباق دادن فعالیت‌های یک شرکت است.» موفقیت یک استراتژی بستگی به انجام خیلی چیزها و نه فقط بعضی از آنها، و یکپارچه‌سازی آنها دارد. اگر هماهنگی و انطباق بین فعالیت‌ها وجود نداشته باشد، استراتژی مشخص وجود نداشته و پایداری کمی وجود خواهد داشت. مدیریت به وظایف خود که بازرنگری وظایف به طور مستقل است برگشته و عملکرد مؤثر به یک عملکرد نسبی سازمانی تقلیل می‌یابد.

رشد و نزول سازمان متأثر از انتخاب موقعیت استراتژیک

پیرو دیگر موارد تأثیرگذار، میل به رشد بیشترین تأثیر ماندگار را بر روی استراتژی دارد. ارزیابی‌ها، محدودیت‌هایی که موانع رشد محسوب می‌شوند را مشخص می‌کنند. به عنوان مثال خدمت‌رسانی به یک گروه از مشتریان و منصرف شدن از بقیه، محدودیت واقعی یا محتوایی بر رشد سود وارد می‌سازد. استراتژی‌های هدف‌گذاری شده، بر قیمت پایین در فروش نهایی تأکید، و توجه به نیازمندی‌های مشتریان به‌همراه حساسیت آنها دارد. در صورتی که گونه‌های متفاوت دیگر استراتژی، قیمت فروش را به قیمت حساسیت مشتریان و یا بلعکس از دست می‌دهند.

چه روش‌هایی برای حفظ رشد و تحکیم استراتژی وجود دارد؟ علاوه بر آن، ماندگاری در بازار به موقعیت استراتژیک بستگی دارد، تا گسترش و مصالحه برای آن. یک روش توسعه استراتژی، حفظ سیستم فعالیت‌های موجود با عرضه حالات یا خدمات که رقبا امکان دسترسی به آنها ندارند، می‌باشد که هزینه‌های زیادی برای برقراری آن به سازمان متحمل می‌شود. به عبارت دیگر، مدیران می‌توانند از خودشان بپرسند که، آیا فعالیت‌ها، یا روش انجام کارها قابل دستیابی هستند؟ یا هزینه کمی را برای فعالیت‌های مکمل در شرکت‌های رقیب باعث می‌شوند یا خیر؟

بسته به موقعیت، شکل دادن به فعالیت‌های مشخص شرکت، انطباق قدرتمندان و برقراری ارتباط بهتر استراتژیک با نیازمندی‌های مشتریان ارزشمند می‌باشد. اما خیلی از شرکت‌ها در پی کسب فریبنده رشد «آسان» با اضافه نمودن انواع حالات جدید و تازه محصولات و خدمات، بدون ارزیابی آنها و یا وفق دادن آن فعالیت‌ها به استراتژی‌هایشان، یا هدف‌گذاری مشتریان یا بازارهای جدیدی که شرکت تخصص کمی در عرضه آن دارد از پا درآمده‌اند. یک شرکت اغلب می‌تواند با درک بهتر نیازمندی‌ها و محصولات مختلف در مقابل با رشد سریع فعالیت‌هایی که شرکت از نظر کار تخصصی ضعف دارد، سریع‌تر رشد کند و خیلی بیشتر سود ببرد. در مقابل، جهانی شدن اغلب اجازه رشد استراتژیک، و بازگشایی بازارهای بزرگ‌تر برای یک استراتژی تمرکز یافته را ایجاد می‌کند. در مقابله با رشد عادی و روتین، توسعه جهانی نقش قدرت‌دهی و استحکام بخشی موقعیت انحصاری و هویت یک شرکت را ایجاد می‌کند. در نهایت اینکه «شرکت‌ها به دنبال رشد و توسعه و بهترین عملکرد در صنعت‌شان هستند که شامل ریسک استراتژی، و فعالیت‌های در هم تنیده شده متنوع و مختلف می‌باشد».

دستیابی به موقعیت جدید

کسب موقعیت استراتژیک جدید مستلزم رهاکردن ساحل امن فعلی و رفتن به سمت و سوی اهداف جدید، طبق نقشه عملیاتی، و موقعیت پیشوا، با ابزارهای نوین در رقابت نوآورانه، امکان‌پذیر می‌باشد.

الف - یافتن موقعیت جدید، مرحله متهورانه

رقابت استراتژیک را می‌توان به عنوان فرآیند دریافتن موقعیت جدید که مشتریان را از موقعیت ثبت شده قبلی به خود جلب و جذب کرده و یا بازار مشتریان جدید را به وجود می‌آورد، تعریف نمود. موقعیت‌های استراتژیک

واضح نیستند و یافتن آنها خلاقیت و دیدگاه خوبی می‌طلبد. تازه واردان به صحنه رقابت، اغلب از موقعیت‌های منحصر به فردی که قابل دسترسی هستند ولی به سادگی از چشم رقیبان بزرگ دور مانده‌اند، استفاده می‌کنند.

رقیبان جدیدالورود برای موفق شدن می‌توانند از تصرف موقعیت‌هایی که یک رقیب قبلاً آزمایش کرده ولی از آن صرف‌نظر نموده، استفاده کنند. رقیبان تازه وارد از صنایع دیگر نیز می‌توانند با استفاده از تجربه و فعالیت‌های خاصی که در تجارت و کسب‌وکار دیگر داشته‌اند، موقعیت جدید را خلق کنند، ولی معمولاً موقعیت‌های جدید با تغییرات به وجود می‌آیند.

هر روز گروه‌های جدیدی از مشتریان، با نیازهای جدید که از توسعه اجتماعی و کانال‌های جدید توزیع به وجود آمده‌اند، پدیدار می‌شوند. وقتی چنین تغییراتی به وجود می‌آید سازمان‌های با سوابق صنعتی طولانی، می‌توانند خیلی راحت‌تر پتانسیل رقابت در مسیر جدید را درک کنند. در حالت غیر مشابه، تازه واردان می‌توانند با سنجش و ارزیابی با فعالیت‌های موجود خود، خیلی انعطاف‌پذیرتر و چابک‌تر باشند.

ب- ارتباط با استراتژی‌های معمولی

اساس استراتژی‌های معمول عبارتند از : ۱- ارزش و هزینه رهبری، ۲- تنوع و متفاوت بودن و ۳- تمرکز بر ارائه موقعیت‌های استراتژیک متناوب در یک صنعت. استراتژی عمومی برای تشخیص موقعیت‌های استراتژیک در ساده‌ترین سطح توسعه مفید می‌باشد. اساس موقعیت‌یابی عبارت است از تنوع نیازها و دسترسی، که مفهوم استراتژی‌های عمومی را به سطح بالاتر از تخصص می‌برد. ارزیابی بین فعالیت‌های غیر قابل رقابت موقعیت‌ها، آن مغایرت‌ها را تعریف می‌کند.

نتیجه‌گیری

۱- بهبود عملکرد مؤثر یکی از ملزومات مدیریت است، اما استراتژی نیست. در اختلاط این دو، مدیران به طور غیرعمدی به گذشته، تصمیم‌گیری درباره رقابت (که باعث حرکت خیلی از صنایع بسمت رقابت همگرایی که هیچکس در آن سودی ندارد و ناگزیر به آن نیست)، بر می‌گردد.

۲- حیطه عملیاتی جای مناسبی برای تغییرات ثابت، انعطاف‌پذیری و تلاش‌های سخت برای دستیابی به بهترین نوع عمل می‌باشد. در مقابل حیطه استراتژیک جای مناسبی برای تعریف و مشخص نمودن موقعیت منحصر بفرد، روشن‌سازی ارزیابی‌ها و انطباق قوی فعالیت‌ها می‌باشد. استراتژی شامل تحقیق مستمر برای یافتن راه‌های تقویت و توسعه موقعیت شرکت‌ها می‌باشد. حیطه استراتژیک نیازمند نظم و ترتیب یا به عبارتی سیستم و استمرار است و دشمن آن سردرگمی و مصالحه است.

۳- وقتی تغییرات بزرگ ساختاری در صنعت بوجود آید، یک شرکت مشابه مجبور به تغییر استراتژی خویش است. در حقیقت موقعیت‌های استراتژیک جدید اغلب به علت تغییرات صنعتی بوجود می‌آید. اما انتخاب یک موقعیت جدید باید توانایی ایجاد روش‌های نظام‌مند ارزیابی و سنجش نوین و نیز توانایی انجام و اجرای عملیات به طوری که موجب مزیت پایدار شود را داشته باشد.

منابع و مأخذ:

- 1- Paul Milgrom, John Roberts, "The Economics of Modern Manufacturing: Technology, Strategy, and Organization", American Economic Review 80 [1990]: 511-528.
- 2- Paul Milgrom, Yingyi Qian, John Roberts, "Complementarities, Momentum, and Evolution of Modern Manufacturing", American Economic Review 81 [1991]: 84-88.
- 3- Paul Milgrom, John Roberts, "Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organizational Changes in Manufacturing", Journal of Accounting and Economics, Vol. 19 (March – May 1995): 179 -208.
- 4- "Competitive Advantages", New Yourk, The free Press, 1985.
- 5- Jan Rivkin, "The Rise of Retail Category Killers", Unpublished Working Paper Used in Case Study Worked by Nicolaj Siggelkow, 1995.
- 6- Michael E. Porter, "What is Strategy", Harvard Business Review, November-December 1996.
- 7- Paul L. Gerhardt, "STRATEGIC MARKET MANAGEMENT APPROACH FOR LEADERSHIP CONSULTING COMPONENT ONE", A Paper Presented in Partial Fulfillment Of the Requirements of O M 814 Marketing Strategy and Practice October, 2002.
- 8- Han T.J. Smit, "QUANTIFYING THE STRATEGIC OPTION VALUE OF TECHNOLOGY INVESTMENTS", Department of Finance Erasmus University, Rotterdam The Netherlands
- 9- Suoniemi, Samppa W. "POSITIONING IN INDUSTRIAL MARKETS:A STRATEGIC VIEW", Researcher, M.Sc. (Econ.),Turku School of Economics and Business Administration.
- 10- Zeti Akhtar Aziz, "Strategic positioning in a changing environment", Governor of the Central Bank of Malaysia, at the 2006 Dialogue Session with Insurers and Takaful Operators, Kuala Lumpur, 22 August 2006.
- 11- CHRISTOPHER FINDLAY AND ANDREA GOLDSTEIN, "Liberalization and Foreign Direct Investment in Asian Transport Systems: The Case of Aviation" Asian Development Review, vol. 21, no. 1, pp. 37-65.

