

بررسی استراتژی‌های رشد در کسب‌وکار از نگاه پورتر و عوامل ایجاد مزیت در رقابت

با سایر شرکت‌ها

مرتضی یوسفی

(دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

moriyousef@yahoo.com

روح الله ایمانی

(دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

r.imani.en@gmail.com

نیلوفر لطفعلی‌زاده مهرآبادی

(دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

niloofarlotfalizadeh@gmail.com

دکتر زهرا سادات موسوی

(گروه مدیریت کسب‌وکار، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران)

zmousavi80@gmail.com

چکیده:

اهمیت خاصی که در جهان کنونی شرکت‌های مختلف برای تدوین استراتژی قائل هستند، مبین این دیدگاه است که در فرآیند آگاهانه تدوین استراتژی فواید ارزشمندی نهفته است. امروزه با توجه به خصوصی‌سازی سازمان‌ها و در شرایط رقابتی روزافزون در زمینه افزایش فروش و اندازه سهم بازار، آنچه بیش از همه در فرآیند برنامه‌ریزی بازار و بازاریابی اهمیت دارد، به‌کارگیری استراتژی رقابتی است. هدف از تهیه این مقاله مروری، بررسی اجمالی و کوتاه تأثیر استراتژی‌های رقابتی پورتر بر شرکت‌هاست. یک شرکت باید بتواند از طریق خلق تمایز در کسب‌وکار، خود را حفظ کرده، با رهبری هزینه بتواند محصولات و خدمات خود را با کمترین هزینه و بالاترین کیفیت در اختیار مصرف‌کنندگان قرار داده و از طریق تمرکز بر بازار و شناخت مشتریان بالقوه و همچنین مشتریان همیشگی وفادار بتواند کالا و خدمات تخصصی خود را در اختیار آنان قرار دهد. همچنین در بحث نتیجه‌گیری به شمار اندکی از مزایای داشتن استراتژی در کسب‌وکار پرداختیم.

کلمات کلیدی: استراتژی تمایز، استراتژی رهبری هزینه، استراتژی تمرکز، مزیت رقابتی

۱- مقدمه

دنیای تجارت در جهان کنونی دچار تحولات بسیاری شده است. در این خصوص بیشتر مطالعات بر درک چگونگی تأثیر عوامل سازمانی داخلی از جمله مدیریت ارشد، منابع انسانی، توانایی‌های فنی، فرهنگ سازمانی بر نوآوری متمرکز شده‌اند. از نگاه محققان، نوآوری به‌عنوان یک فعالیتی در نظر گرفته شده که می‌تواند در کنترل یک شرکت باشد و می‌تواند مدیریت را کنترل یا اداره کند. (دانیل پراجوگو، ۲۰۱۵) همچنین توسعه مدل کسب‌وکار با استفاده از فناوری‌های جدید به منظور ایجاد و نمایش توانایی‌ها و حس رقابت‌جویی یک شرکت از نگاه صاحبان مشاغل مهم و ضروری به نظر می‌آید. (۲ ایزابل رای-مند و همکاران، ۲۰۱۶)

اما یکی از مهم‌ترین تغییرات در این حوزه، مربوط به گسترش بازارهای شرکت‌هاست. امروزه شرکت‌ها برای بقاء و ادامه حیات خود نیازمند گسترش بازارهای خود و افزایش تعداد مشتریان خود هستند. یکی از بهترین روش‌ها برای به دست آوردن مشتریان جدید و توسعه بازارهای هدف، صادرات محصولات و خدمات به دیگر کشورهاست. در همین راستا شرکت‌ها با مطالعه بازارهای منطقه‌ای و بازارهای جهانی می‌توانند برای محصولات مشتریان بالقوه‌ای در دیگر کشورها بیابند، سپس با اجرای برنامه‌های دقیق بازاریابی، می‌توانند با حضور به‌موقع در بازارهای این کشورها نسبت به جذب مشتری و ارائه کالا و خدمات به ایشان اقدام نمایند. اولین لازمه حضور در بازارهای جهانی، داشتن استراتژی مشخص و قابل اعتماد برای ورود به این بازارهاست. بدین منظور لازم است شرکت‌ها با شناسایی عوامل مؤثر در موفقیت استراتژی کسب‌وکار خود، بر روی نقاط قوت خود برنامه‌ریزی نموده و برای برطرف نمودن نقطه ضعف‌های احتمالی، راهکارهای مشخصی در نظر گیرند تا میزان موفقیت برنامه استراتژیک شرکت افزایش یابد. (تنانی و همکاران، ۱۳۹۳) در وضعیت کنونی که جهان شاهد تحولات و تغییرات شگرفی در زمینه‌های مختلف و شیوه کسب‌وکار است، حضور در بازارهای ملی و بین‌المللی نیاز به یک مدیریت علمی بر پایه تفکر همه‌جانبه دارد. (دین‌پناه و همکاران، ۱۳۹۷) به طور کلی رشد به عنوان یک هدف خوب برای کسب‌وکار شناخته شده است، زیرا یک شاخص مهم موفقیت کسب‌وکار و عامل اصلی ایجاد ثروت، اشتغال و توسعه اقتصادی و انسجام اجتماعی در هر کشور در سراسر جهان است. (۳مارتین کریستوفر و همکاران، ۲۰۱۸)

در تجارت بین‌الملل شناخت بازارهای بین‌المللی در موضوع صادرات بسیار حائز اهمیت است و دلیل این امر به این جهت است که همانطور که شما در داخل کشور برای ورود به بازار فروش و شناخت راه‌های نفوذ و ارائه محصولات به بازاریابی نیاز دارید در بحث صادرات نیز به بازاریابی صادرات کالا به شکلی اصولی و موفق نیازمند هستید. (مقیمی، ۱۳۹۸) اصولاً استراتژی‌های رشد در کسب‌وکار چارچوبی برای خلق پول و ثروت است، این چارچوب نشان می‌دهد که یک بنگاه چه مجموعه فعالیت‌هایی را، چگونه و در چه زمانی می‌باید انجام دهد تا مشتریان از آنچه که از بنگاه انتظار دارند بهره‌مند شوند و بنگاه نیز به سود دست یابد. به عبارتی شیوه‌ای است که شرکت، بنگاه یا سازمان برای تولید سود و سرپا نگه داشتن خود انتخاب می‌کند.

¹ Daniel I. Prajogo

² Isabelle Reymen

³ Martin Geissdoerfer

(دیوید تی سی، ۲۰۱۷)

در باب بیان مساله در این خصوص لازم به ذکر است یکی از قوی‌ترین عوامل برای زنده نگه‌داشتن مشاغل در دنیای محاسباتی و رشد سریع امروز، تعیین و انتخاب استراتژی‌های رشد متناسب با وضعیت صنعت و دامنه فعالیت هر شرکت و نتیجه این استراتژی‌هاست. فضای رقابت جدی در شرایط بازار اهمیت مقیاس را در مشاغل افزایش می‌دهد. بنابراین، رشد دیگر یک هدف نیست، اما بیشتر به یک ضرورت برای مشاغل مرتبط به یک صنعت است. (دیوید تی سی، ۲۰۱۷) رشد اصلی بازار معمولاً در طی مراحل اولیه تکامل و نیز رشد محصول بازار اتفاق می‌افتد، یک استراتژی رشد دارای دو ویژگی عمده است:

- ۱- ادغام و اکتساب حق مالکیت منابع مورد نیاز برای رشد پایه‌پای بازار تا کسب و کار بتواند موقعیت فعلی خود را حفظ کند.
- ۲- ایجاد انواع جدید سلاح‌های رقابتی که برای تداوم رقابت به گونه‌ای اثربخش در هنگام کند شدن رشد و شروع تکانه‌ی شدید، مورد نیاز کسب‌وکار است.

اغلب شرکت‌ها بر ویژگی اول متمرکز می‌شوند و این موجب می‌شود تا برای رشد در یک حیطه رقابتی به هنگام شروع تکانه‌های شدید، که شرایط رقابتی متنوعی وجود خواهد داشت، آماده نباشند. دلیل اینکه بیشتر شرکت‌ها بر توسعه‌ی مهارت‌های استراتژیکی متمرکز نمی‌شوند آن است که رشد در فازهای ابتدایی نیازمند تمرکز شرکت بر جمع‌آوری منابع جدید است. شرکت‌ها مقروض می‌شوند و به تعادل مالی احتیاج پیدا می‌کنند، اما فقط تعدادی از آن‌ها قادر به تامین جریان نقدینگی از منابع داخلی شرکت به‌منظور سرمایه‌گذاری برای مرتفع کردن این نیازها خواهند بود. در نتیجه زمان و منابع مدیریتی بسیار محدودی برای ایجاد انواع مختلف مهارت‌های سازمانی مورد نیاز برای بقاء و تمرکز بر آن‌ها در شرایط تکانه‌های شدید، صرف می‌شود. (فدایی و همکاران، ۱۳۹۳) شرکت‌ها عموماً استراتژی‌های خود را بر نقاط قوت فعلی پایه‌گذاری می‌کنند و به ندرت نقاط ضعف یا شرایط جدید را لحاظ می‌کنند. مهارت‌ها را می‌توان با آموزش کارکنان و بهبود مبانی مهارتی ایشان، مسطح کردن هر چه بیشتر هرم سازمان کسب‌وکار به منظور ایجاد تعادل منابع موجود و یا با استخدام کارکنانی که قبلاً تجربه‌ی مرحله‌ی تکانه‌های شدید را در شرکت‌های دیگر داشته‌اند (جذب این نیروها)، تقویت کرد. وقتی رشد در کسب‌وکار مشابه رشد فردی تلقی می‌شود، چیزهای زیادی را می‌توان به دست آورد. مشاغل باید برای افزایش سطح سود خود، استراتژی‌های رشد را برای جذب منابع انسانی، ادامه فعالیت و رقابت ارائه دهند. (مارتین کریستوفر و همکاران، ۲۰۱۸)

از دریچه اهمیت و ضرورت انجام تحقیق می‌توان این گونه عنوان نمود که رشد کسب‌وکار از معیارهای کلیدی برای ارزیابی میزان عملکرد و موفقیت یک بنگاه اقتصادی است. در دنیای رقابتی امروز دیگر شرکت‌ها نمی‌توانند به حفظ یک روند ثابت طی مدت زمان طولانی متکی باشند و برای بقا و حفظ و بهبود جایگاه خود نسبت به بنگاه‌های دیگر ناچار از رشد مستمر هستند. این رشد می‌تواند در عرصه‌های مختلف نظیر رشد فروش، رشد سهم بازار، رشد دارایی‌ها، رشد منابع انسانی و غیره صورت پذیرد. رشد کسب‌وکار از معیارهای کلیدی برای ارزیابی میزان عملکرد و موفقیت یک بنگاه اقتصادی است. (کارلوس ادواردو و همکار، ۲۰۱۴) در دنیای امروز مؤسسات و شرکت‌های کوچک به شرکت‌های بزرگ سهامی و چند ملیتی تغییر شکل داده‌اند، جهانی‌شدن نه تنها به تجارت و حرفه‌ها، بلکه به روش‌ها و به عبارت دیگر به استراتژی‌های کسب‌وکار نیز تسری یافته

⁴ David J. Teece

⁵ Carlos Eduardo Martins Serra

است و دیگر نمی‌توان به سیستم‌ها و روش‌های سنتی اتکا نمود. شناسایی فرآیند شکل‌گیری استراتژی در سازمان‌ها، یکی از بخش‌های مهم شناخت عمیق سازمان و یکی از گام‌های آغازین اجرای اقدامات تجویزی در حوزه‌ی تدوین استراتژی است، چرا که هر گونه اقدامی در این حوزه باید با توجه به وضعیت موجود سازمان و مؤلفه‌های گوناگون شکل‌دهنده‌ی سازمان اجرا شود.^۶ (هری ترهو و همکاران، ۲۰۱۵)

^۷مایکل پورتر بر این عقیده است که در طرح‌ریزی استراتژی‌های رشد، مدیران با سه موضوع کلیدی روبرو هستند: (نامه اتاق بازرگانی، سال ۱۳۹۳)

۱ - تمایز در کسب‌وکار: می‌توانیم بگوئیم که مهم‌ترین استراتژی همین تمایز است. یک شرکت باید بتواند از طریق خلق تمایز در کسب‌وکار، خود را حفظ کرده و از رقبا جدا سازد. تنها راهی که سبب می‌شود یک شرکت در این جایگاه‌ها قرار بگیرد این است که در زمینه‌ای یا خصوصیتی از کالا یا خدماتی که ارائه می‌کند از سایر رقبا متمایز باشد.

۲ - رهبری هزینه: هدف از استراتژی رهبری در هزینه، خلق مزیت رقابتی از طریق تولید محصولات و خدمات با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقباست. اما نکته مهم استفاده از استراتژی رهبری در هزینه مخصوص کسب‌وکارهای بزرگ است که می‌توانند با بهینه‌سازی زنجیره تامین خود، با حفظ سود عملیاتی مناسب، قیمت تمام شده را کاهش دهند.

۳- تمرکز: کسب‌وکارها به دلیل محدودیت در منابع، گستردگی نیازهای مردم، محدودیت‌های تولیدی، بازاریابی و ... نمی‌توانند به تمامی بخش‌های بازار خدمت‌رسانی کنند. به این ترتیب آنها قسمتی از بازار را انتخاب می‌کنند و با تمرکز بر ارائه خدمات تخصصی مورد نیاز آنها سعی می‌کنند خود را از رقبایشان متمایز کنند.

از طرف دیگر، استراتژی‌های رقابتی به این موضوع می‌پردازند که شرکت به‌منظور ارزش‌آفرینی برای مشتریان خود به روشی متفاوت از رقبا چگونه موضع‌گیری می‌نمایند. استراتژی‌هایی که سازمان را در صنایع و کسب‌وکارهای جدید درگیر می‌نمایند استراتژی راهبردی نامیده می‌شود. (فدایی و همکاران، ۱۳۹۳)

استراتژی‌های کسب‌وکار (راهبردی) یک مفهوم گسترده است که براساس آن می‌توان تفاوت بین برنامه راهبردی با استراتژی‌های راهبردی شرکت‌ها را در سطح تجاری و در سطح شرکت‌ها، نسبت به هم متمایز کرد. برنامه راهبردی در سطح تجاری شامل مشخص کردن انتظار شرکت برای رقابت در یک صنعت است، درحالی‌که استراتژی راهبردی در سطح شرکت شامل مشخص کردن حوزه‌های کاری شرکت و منابع تغییر برنامه بین صنایع مختلف است. (پائول لئوناردی، ۲۰۱۵)

هدف مشاغل این است که از منابع خود به‌طور کارآمد استفاده کنند تا در رقابت مزایایی کسب کنند و سال‌ها به فعالیت خود ادامه دهند. با این حال، برای رسیدن به این هدف امکان دارد مشکلاتی در پیش‌روی سازمان قرار گیرد. رقبا، مصرف‌کنندگان، مؤسسات مالی، تامین‌کنندگان، اتحادیه‌های کارگری، تحولات فناوری، عوامل اقتصادی و قضایی مانع ایجاد اهداف هستند.

⁶ Harri Terho

⁷ Michael Porter

متولد ۲۳ می سال ۱۹۴۷ : اقتصاد دان اهل ایالات متحده آمریکا که ملقب به پیامبر ریزی راهبردی (استراتژیک) است

⁸ Paul M. Leonardi

مدیریت کسب‌وکار با استفاده از تجزیه و تحلیل و روش‌هایی که این موانع را از بین می‌برد، استراتژی‌های رشد را متناسب با ساختار مشاغل و فضای رقابتی تعیین می‌کند.^۹ (مایکل جی شاو، ۲۰۱۰) حال سؤال این است تأثیر ایجاد سلاح و داشتن استراتژی رقابتی برای ادامه و تداوم رقابت با سایر رقبا به غیر از تأکید و استمرار بر نقاط قوت فعلی، چطور و چگونه می‌تواند در پیاده‌سازی هر کدام از این سه استراتژی با توجه به وضعیت موجود شرکت و بازار اقدام نماید؟ و مزایای آن برای شرکت در نهایت چه خواهد بود؟

۲ - ادبیات پژوهش

واژه ^{۱۰} استراتژی از ریشه یونانی (^{۱۱} استراتگیا) به معنای فرماندهی و رهبری است. معنای ساده استراتژی عبارت است از یک طرح عملیاتی به منظور هماهنگی و سازماندهی اقدامات برای دستیابی به هدف (ویکی پدیا، ۲۶ ژوئن ۲۰۲۰) در جای دیگر استراتژی بدین شکل تعریف می‌شود: استراتژی مجموعه‌ای از اهداف اصلی و سیاست‌ها و برنامه‌های کلی به منظور نیل به این اهداف است به گونه‌ای که قادر به تبیین این موضوعات باشد که در چه کسب‌وکاری و چه نوع سازمانی فعالیت می‌کنیم و یا می‌خواهیم فعالیت نماییم. نظریه پردازان علم مدیریت، استراتژی را چگونگی تخصیص مطلوب منابع کمی، جهت رسیدن به اهداف اقتصادی تعریف کرده‌اند. استراتژی تعیین‌کننده زمینه‌های فعالیت در محیطی پیچیده و پویا و ابزاری است که به عنصر انسانی در یک نظام سازمانی حیات بخشیده و افراد را به حرکت وا می‌دارد. (فدائی و همکاران، ۱۳۹۳) استراتژی، مفهومی است که از حوزه مدیریت نظامی سرچشمه گرفته است و اولین آثار مکتوب در این زمینه به حدود ۲۵۰۰ سال پیش بازمی‌گردد، ولی سابقه کاربرد این مفهوم در حوزه مدیریت و بازرگانی به دهه پنجاه میلادی و در حقیقت به زمانی بازمی‌گردد که نظریه پردازان سیستم‌های طبیعی، عامل محیط را در مطالعه سازمان‌ها وارد ساختند اما واژه استراتژی برای اولین بار توسط ^{۱۲} آلفرد چندلر در کتاب استراتژی و ساختار به کار رفت. پس از چندلر دانشمندان دیگر به توسعه این مفهوم پرداختند و برای انجام این مهم دو سبک مطالعات موردی و پژوهش‌های تحلیلی را در این حوزه به کار گرفتند. در سال ۱۹۸۰، پورتر مفاهیم اقتصاد را در این حوزه به کار گرفت و موضوع استراتژی‌های عام را پس از چندین سال مجدداً مطرح ساخت، ^{۱۳} امینتزبرگ مفهوم استراتژی‌های عام را گسترش داد و آن‌ها را در چارچوب سطوح پنج‌گانه استراتژی ارائه کرد و برای نخستین بار مفهوم استراتژی نوپدید را در مقابل استراتژی برنامه‌ریزی شده و شکل‌گیری استراتژی را در مقابل فرمول‌بندی استراتژی مطرح ساخت. (ویکی‌پدیا، ۲۶ ژوئن ۲۰۲۰)

⁹ Michael J. Shaw

¹⁰ Strategy

¹¹ Strategia

¹² Alfred Chandler

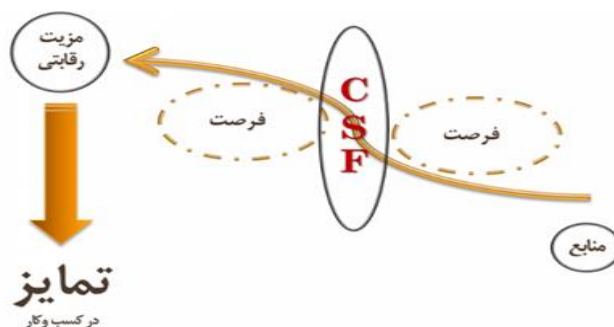
آلفرد چندلر متولد ۱۵ سپتامبر ۱۹۱۸ در گاینکورت است. استاد دانشگاه هاروارد

¹³ Henry Mintzberg

متولد دوم سپتامبر ۱۹۳۹ در مونترال می‌باشد وی یکی از دانشمندان برجسته در زمینه تجارت و مدیریت هست که هم اکنون استاد مطالعات مدیریت در دانشگاه مک‌گیل در کبک می‌باشد

- 1 - استراتژی به عنوان برنامه: یک مسیر عملی جهت‌دار برای دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف مورد نظر، مشابه مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی
 - ۲ - استراتژی به عنوان الگو: یک الگوی مداوم از رفتار گذشته، با راهبرد تکامل‌یافته در طول زمان و نه برنامه‌ریزی شده یا در نظر گرفته شده
 - 3 - استراتژی به عنوان موقعیت‌یابی: قراردادن مارک‌ها، محصولات یا شرکت‌ها در بازار، براساس چارچوب مفهومی مصرف‌کنندگان یا سایر ذینفعان
 - 4 - استراتژی به عنوان دزد دریایی: یک مانور خاص برای پیشی گرفتن از رقیب
 - 5 - راهبرد به عنوان چشم انداز: اجرای استراتژی مبتنی بر تئوری تجارت یا گسترش طبیعی طرز فکر یا دیدگاه ایدئولوژیک سازمان. استراتژی را همچنین می‌توان شناسایی هدف اساسی یک شرکت، طرح‌ها و اقدامات انجام شده برای رسیدن به آن هدف نیز تعریف کرد. روشن است که این تعریف فقط یکی از ده‌ها تعریف این مفهوم است. اما آنچه اهمیت دارد ذکر این نکته است که با تغییر شرایط هدف هم تغییر خواهد کرد. (ممرآبادی و همکاران، ۱۳۹۷)
- استراتژی به معنی استفاده از منابع محدود، با بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در محیط کسب‌وکار است، به گونه‌ای که بتوانیم برای خود مزیت رقابتی بوجود بیاوریم و از این طریق به تمایز در کسب‌وکار خود برسیم. (خادم الرضا، ۱۳۹۹)

6



یکی از مزایای تمایز، رشد کسب‌وکار و افزایش کمی و کیفی در مبادلات یک شرکت است. (۱۴ گوانگ مین و همکاران، ۲۰۲۰)

از سوی برخی از بزرگان این عرصه مدلی برای اندازه‌گیری رشد کسب‌وکار پیشنهاد شده است که جنبه‌هایی مانند تغییر در تعداد کارکنان و دارایی‌های یک سازمان را در برمی‌گیرد. با این حال ممکن است یک بنگاه به رشد دست یابد بدون اینکه تعداد کارکنان یا دارایی‌هایش تغییر محسوسی کرده باشد. این امر از طریق رشد سودآوری، سهم بازار، دانش یا شهرت برند آن در بازار امکان‌پذیر است. در این صورت شرکت قادر خواهد بود قیمت بیشتری را به ازای کالاهای خود از مشتریان درخواست نماید چرا که تصویر مناسبی از خود در ذهن مصرف‌کنندگان به جای گذاشته است و نیازی به افزایش کارمندان یا دارایی‌های خود نخواهد داشت. پژوهشگران مختلف معیارهای دیگری را نیز برای رشد کسب‌وکار معرفی کرده‌اند که از مهم‌ترین آنها می‌توان به گسترده‌تر شدن دامنه فعالیت‌های شرکت اشاره نمود. این توسعه می‌تواند به صورت توسعه افقی یا عمودی صورت بگیرد. (فشارکی و همکاران، ۱۳۹۶)

شناسایی شکل‌گیری استراتژی مدیران سازمان‌ها را قادر می‌کند تا خود را به لوازم خاص چنین رویکردی مجهز کنند، یعنی با شناختی صحیح از این امر، برنامه‌های مدیریتی، مدیریت استراتژیک، تحول، بهبود و مدیریت عملکرد سازمان خود را طراحی، اجرا و ارزیابی کنند. در سال‌های اخیر، مفهوم استراتژی در ادبیات سازمانی و توسط محققان مالی به صورت قابل توجهی مورد توجه قرار گرفته است. (مومنی و همکاران، ۱۳۹۷) هدف اصلی استراتژی، ارائه طرحی است برای ایجاد تمایز با رقیب. بدین شکل که با شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت، بتوان برنامه‌ای برای پیشی گرفتن از رقیب ارائه نمود تا قدرت شرکت برای حضور و فعالیت در بازارهای هدف افزایش پیدا کند. در شواهد نظری، استراتژی به عنوان اراده و برنامه‌ریزی سازمان برای دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی و پیش‌بینی منابع لازم برای دستیابی به این اهداف، تعریف شده است. استراتژی واحدهای انتفاعی، ممکن است پیامدهای مختلفی را برای آن‌ها در پی داشته باشد. از این جهت، انتخاب یک استراتژی مستلزم تحلیل اطلاعات جاری شرکت و تأمل در خصوص نتایج آن است. (آذر، ۱۳۸۹)

بیشتر سازمان‌ها به جای داشتن استراتژی جامع و واحد، از مجموعه‌ای از استراتژی‌های مرتبط استفاده می‌کنند که هر یک در سطوح مختلفی از شرکت طراحی می‌شوند. سه سطح مهم استراتژی در بیشتر سازمان‌های بزرگ چند محصولی عبارتند از: استراتژی شرکت، استراتژی کارکردی (وظیفه‌ای) و استراتژی سطح کسب‌وکار. استراتژی شرکت به مسائلی چون مأموریت، دامنه فعالیت‌ها و جهت‌گیری‌های آتی یک شرکت می‌پردازد. استراتژی کارکردی بر روی محصول و بازاری خاص متمرکز شده است و در نهایت استراتژی سطح کسب‌وکار به استراتژی تجاری اشاره دارد مبنی بر اینکه شرکت‌ها چگونه در صنعت با بازاری خاص به رقابت می‌پردازند و با این موضوع سروکار دارد که یک کسب‌وکار (واحد تجاری) چگونه به مزیت‌رقابتی دست می‌یابد. به طور کلی استراتژی علاوه بر پاسخگویی به شرایط محیطی، باید با استراتژی‌های سطوح دیگر و نیز با نقاط قوت و شایستگی‌های رقابتی واحد تجاری مربوطه و با سطح شرکت به عنوان یک مجموعه واحد هماهنگ باشد؛ در غیر این صورت نمی‌تواند به اهداف خود دست یابد. (ممرآبادی و همکاران، 1397)

استراتژی کسب‌وکار، به عنوان یکی از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند بر مکانیسم حاکمیت داخلی تأثیرگذار باشد، مورد توجه است ولی با این وجود تأثیر آن بر مدیریت سود، چندان مورد توجه قرار نگرفته است. (نایب اصل، ۱۳۹۳) شرکت‌هایی که به طور موفقیت‌آمیزی به دنبال استراتژی رهبری در هزینه یا استراتژی تمایز هستند به مزیت‌های رقابتی بیشتر از شرکت‌های دیگر و در پی آن به عملکرد بهتری دست می‌یابند. بنابراین، اگر شرکت‌ها بتوانند با به کارگیری یک استراتژی، عملکرد بهتری داشته باشند، بازار سرمایه باید این امر را منعکس کرده و ارزش بیشتری بر شرکت‌های متمرکز بر استراتژی قائل شوند. شرکت‌هایی که استراتژی رهبری در هزینه را انتخاب می‌کنند، می‌کوشند تا از طریق به حداقل رساندن هزینه‌های تولید، توزیع و فروش، قیمت تمام شده محصول خویش را نسبت به رقیب تا حد امکان کاهش دهند و با افزایش نتیجه فروش و بهره‌گیری از مزیت صرفه‌جویی به مقیاس، سهم بیشتری از بازار را به خود اختصاص دهند. (محمدیان و همکار، ۱۳۹۷)

نتیجه اجرای موفق این استراتژی، کاهش هزینه‌های سربار و ضایعات، بودجه‌بندی دقیق، نظارت مؤثر، اعمال مدیریت مشارکتی در راستای کاهش هزینه‌ها و در نهایت ارتقای کارایی شرکت خواهد بود. از سوی دیگر شرکت‌هایی که استراتژی تمایز را انتخاب می‌کنند، درصددند تا محصولاتی متمایز با محصولات سایر شرکت‌های حاضر در صنعت و ممتاز از حیث کیفیت ارائه کنند. استراتژی کسب‌وکار به عنوان یک عامل مهم در بازار رقابتی می‌تواند تحت تأثیر رقابت بازار قرار گیرد. با توجه به

گسترده‌ی رقابت در بازارهای امروز بسیاری از شرکت‌ها در تلاشند تا با تدوین استراتژی‌های رقابتی مناسب به کسب مزیت- رقابتی نائل شده و با افزایش میزان رقابت‌پذیری محصولات خود، موجبات رشد و پیشرفت شرکت را فراهم سازند. (رادپور و همکاران، ۱۳۹۶)

۳- مولفه‌های استراتژی در کسب‌وکار

تمایز در کسب‌وکار: می‌توانم بگویم که مهم‌ترین استراتژی همین تمایز است. شرکت‌ها باید بتوانند از طریق خلق تمایز در کسب‌وکار، شرایط حال حاضر خود را حفظ کرده و از رقبا جدا شوند. اما تمایز چیست و چه ویژگی‌هایی دارد؟ اگر یک شرکت استراتژی خود را بر اساس ارائه مطلوبیت‌های ویژه و برتر از رقبا به مشتری قرار دهد در واقع استراتژی تمایز را برای خود انتخاب کرده است. به‌طور کلی شرکت‌هایی که از طریق ایجاد تمایز به دنبال سهم بیشتری از بازار هستند از چهار طریق به این مهم دست خواهند یافت. (اسلامی‌خواه و همکاران، ۱۳۹۵)

کارایی و تمایز رقابتی: مزیت‌رقابتی توانایی شرکت‌ها در جلب نظر مشتریان نسبت به رقبا، با تکیه بر قابلیت‌ها و ظرفیت‌های سازمانی است. مفهوم مزیت‌رقابتی پایدار در سال 1984 مطرح شد. نزدیکترین تعریف مزیت‌رقابتی پایدار به این صورت مطرح می‌شود که مزیت‌رقابتی پایدار عبارت است از تداوم فواید اعمال استراتژی‌های خلق ارزش منحصر به فرد و به شکل غیرهمزمان با رقبای بالقوه و موجود که قادر به نسخه‌برداری از این فواید نیستند. بر اساس دیدگاه منبع‌محور، سازمان باید مزیت‌رقابتی پایدار را از طریق منابعی ایجاد کند که کمیاب و غیرقابل نسخه‌برداری توسط سایر سازمان‌ها باشند. مزیت‌رقابتی مبتنی بر قابلیت‌های داخلی سازمان، بهترین منشأ برای مزیت‌رقابتی است. بنگاهی می‌تواند مزیت‌رقابتی پایدار ایجاد کند که مدیران آن، استراتژی خود را بر اساس ویژگی‌هایی اعمال کنند که به راحتی قابل کپی‌شدن نیستند. (بیابانی، ۱۳۹۵)

منابع انسانی دارای‌های نامشهودی هستند که برای سازمان ایجاد ارزش می‌کنند و مزیت‌رقابتی پایدار به وجود می‌آورند، زیرا کمیاب هستند و توسط دیگران به راحتی قابل نسخه‌برداری نیستند. پژوهش‌های بسیاری برای شناسایی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر مزیت‌رقابتی و همچنین روش‌های حفظ مزیت‌رقابتی صورت گرفته‌اند. پژوهش‌های اخیر شایستگی‌های کارکنان را به‌عنوان عامل محوری در مزیت‌رقابتی پایدار در نظر می‌گیرند. شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌هاست. آنچه بایستی مورد توجه قرار گیرد، ارتباط بین این سه جزء است. پیروی از منابع نامشهود (دانش و شایستگی) به مراتب دشوارتر از کپی‌برداری از منابع فیزیکی است. طرح‌های جدید محصولات را می‌توان مجدداً مهندسی نمود، اما تقلید از دانش به‌ویژه دانشی که ثبت نشده باشد (دانش ضمنی) بسیار دشوار است. (رحیمی‌اقدم و همکاران، ۱۳۹۸)

کیفیت و تمایز رقابتی: کیفیت هیچ معنا و مفهومی غیر از آنچه مشتری واقعاً می‌خواهد، ندارد. به عبارت دیگر یک محصول زمانی با کیفیت است که با خواسته‌ها و نیازهای مشتری انطباق داشته باشد. کیفیت ادراک شده عبارت است از قضاوت مشتری درباره برتری یا مزیت کلی یک کالا یا یک خدمتی. محصولات با کیفیت، کالا یا خدماتی هستند که قابل اطمینان هستند. به این معنی که کاری که برای آن‌ها طراحی شده را به خوبی انجام می‌دهند و ویژگی متمایزی را برای بالا بردن ارزش در نزد مشتری ایجاد می‌کنند. زمانی که مشتریان دریابند ویژگی‌های محصول یک شرکت (از نظر شکل، خصوصیات، عملکرد، بقاء، قابلیت اطمینان، طراحی و سبک و ...) نسبت به رقبا ارزش بیشتری برای آنها فراهم می‌کند، گفته می‌شود کیفیت بالاتری دارد. اما اثر کیفیت بر مزیت‌رقابتی بدین صورت خواهد بود :

- محصولات با کیفیت بالا، ارزش محصولات را در نظر مشتریان متمایز می‌کنند و افزایش می‌دهند. این درک بالا از ارزش به شرکت اجازه می‌دهد قیمت بالاتری برای محصول

- کارایی بالاتر و قیمت پائین‌تر با محصولات باکیفیت به دست می‌آید. (مظلومی و همکار، ۱۳۹۱)

پاسخگویی به مشتری و تمایز رقابتی: برای موفقیت در این امر سازمان نیاز به یک زنجیره تامین مناسب، کارا و چابک دارد. زنجیره تامین عبارت است از همسوسازی شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در راستای واردکردن محصول و خدمت به بازار و کلیه مراحل که به صورت مستقیم یا غیرمستقیم در به انجام رساندن نیاز مشتری دخیل هستند. زنجیره تامین نه تنها شامل تولیدکنندگان و تامین‌کنندگان است بلکه کلیه امور مربوط به حمل‌ونقل، انبارها، خرده‌فروشان و مشتریان را نیز در برمی‌گیرد. هر زنجیره تامین دارای مقتضیات و چالش‌های عملیاتی مخصوص به خود است. با این حال الگوی واحدی برای پیاده‌سازی مدیریت زنجیره تامین وجود دارد، شرکت‌ها در هر زنجیره تامین باید به صورت انفرادی و دسته‌جمعی با در نظر گرفتن پنج حوزه زیر تصمیم‌گیری نمایند. (نیکو، اسفند ۱۳۹۵)-

- محصول: بازار هدف چه محصولاتی می‌خواهد؟ چه مقدار از چه محصول در چه زمانی باید تولید شود؟ این فعالیت‌ها سبب ایجاد برنامه‌ای مدون برای تولید می‌شود که مشخص‌کننده ظرفیت‌ها، حجم‌کاری، کنترل کیفیت و نگهداری تجهیزات است

- موجودی: در هر بازه‌ی زمانی چه مقدار موجودی در کل زنجیره تامین باید ذخیره شود؟ موجودی جهت کاهش اثرات ناشی از تغییر در میزان تقاضا نگهداری می‌شود اما باعث ایجاد هزینه نیز می‌شود. بنابراین باید تعیین شود که نگهداری چه سطحی از موجودی، بهینه است

- موقعیت: تجهیزات تولید و انبار موجودی به لحاظ مکانی در چه موقعیتی قرار گیرد؟ آیا امکانات فعلی پاسخگویی نیازهاست؟ پاسخ این سوال‌ها مسیرهای ممکن جریان کالا را تا زمان تحویل به مشتری مشخص می‌کند.

- حمل‌ونقل: چگونه موجودی از محلی به محل دیگر منتقل شود؟ چه نوع وسیله‌ای برای حمل‌ونقل استفاده شود؟

- اطلاعات: اطلاعات باید در درون و می‌انه حلقه‌های زنجیره تامین جریان داشته باشد. لازم به ذکر است میزان اطلاعات انتقال‌یافته از درون حلقه به بیرون آن باید به قدری باشد که ضمن اینکه سبب بهبود عملکرد می‌شود، اطلاعات مازاد به سایر رقبا منتقل نشود. (حاجی پور و همکاران، ۱۳۹۱)

در دنیای رقابتی امروز با توجه به انتظارات پیچیده مشتریان، سازمان‌ها خود را با مشتریانی روبرو می‌بینند که خواستار افزایش در تنوع محصول، هزینه پایین، کیفیت بهتر و دسترسی سریعتر به آن محصول هستند. سازمان‌ها برای موفقیت خود به مدیریت زنجیره تامین روی می‌آورند زیرا این رویکرد بر فعالیت‌هایی متمرکز است که ایجاد ارزش می‌کند. دیدگاه زنجیره تامین بر این واقعیت بنا نهاده شده که رقابت به جای اینکه بین شرکت‌ها باشد می‌بایست بین زنجیره‌های تامین وجود داشته باشد و مدیریت زنجیره تامین رویکردی است برای طراحی، سازماندهی و به اجرا درآوردن این فعالیت‌ها. (بابائی میبیدی و همکار، ۱۳۹۶)

نوآوری و تمایز رقابتی: نوآوری یکی از منابع مهم برای مزیت رقابتی و دستیابی به عملکرد برتر است. نوآوری در مجموع به معنی ارائه و کشف ایده‌های موفق است که برای سازمان جدید بوده و منجر به سودآوری محصولات، فرآیندها و یا خدمات

می‌شود. به بیان دیگر نوآوری به عنوان سازوکاری برای شرکت است که تقلیدکردن از دارایی استراتژیک توسط رقبا را سخت می‌کند. در طبقه بندی نوآوری‌ها، دو نوع نوآوری بنیادین و تدریجی بخش زیادی از ادبیات را به خود اختصاص داده است. نوآوری بنیادین به تغییرات عمده در دانش تکنولوژی اشاره دارد که چیزهای جدیدی را کشف می‌کند. نوآوری تدریجی، از سوی دیگر، پیشرفت‌های عمده در دانش / تکنولوژی ایجاد شده است. (مین‌باش و همکار، ۱۳۹۶)

شرکت از طریق نوآوری و توسعه می‌تواند یک مزیت رقابتی برای ایجاد و عملکرد خود را ارتقاء بخشد. باید به‌خاطر داشت رقابت بر اساس نوآوری کلیدی برای رشد در محیط‌های کسب‌وکار به‌طور فزاینده رقابتی است، شرکت‌های نوآور در تلاش‌هایشان برای سرمایه‌گذاری در فرصت‌های بازار به‌طور مؤثرتر از رقبایشان این قابلیت‌ها را به کار می‌برند تا خود را با نیازهای بازاری که به‌طور مدام در حال تغییر است هماهنگ کنند. در واقع می‌توان این‌گونه عنوان داشت که ارتباط بین بازاریابی و استراتژی نوآوری یک تعامل و اثرگذاری دو طرفه است که می‌تواند باعث ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای یک شرکت شود. (مین‌باش و همکار، ۱۳۹۶)

رهبری هزینه: در این استراتژی مدیریت درصد کاهش هزینه‌ها برمی‌آید و می‌کوشد از طریق کاهش دادن هزینه‌ها در مقایسه با شرکت‌های رقیب به سهم بیشتری از بازار دست یابد. سازمان بی‌مهابا درصد افزایش کارایی برمی‌آید. در اجرای این استراتژی حفظ ثبات و پایداری در اولویت قرار می‌گیرد و شرکت به فکر نوآوری و خطرپذیری نیست؛ بلکه به دنبال عرضه محصولات و خدمات به قیمت رقابتی است. البته باید خاطر نشان کرد شرکت از کیفیت محصولات نمی‌کاهد و به سودی معقول تن می‌دهد. در استراتژی رهبری هزینه شرکت با کاهش هزینه‌های خود یک مزیت رقابتی در ارائه محصولات و خدمات با قیمت پائین‌تر نسبت به رقبا ایجاد می‌کند و در نتیجه امکان رقابت در شرایط شدید رقابتی حاکم بر صنعت را پیدا خواهد نمود. (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۵)

استراتژی رهبری هزینه به عنوان مزیت هزینه بیان می‌شود که فروش کالاها و خدمات با قیمت پایین‌تر از نظر طراحی و تولید نسبت به رقبا را منعکس می‌کند. هدف استراتژی رهبری هزینه، کسب مزیت رقابتی از طریق کاهش هزینه‌های فعالیت‌های تحقیق و توسعه، خدمات، فروش و بازاریابی است. شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از سیستم‌های موثر برای کاهش هزینه‌های منابع انسانی و به حداقل رساندن هزینه‌های مواد خام و تولید و توزیع انبوه، به مزیت رقابتی دست یابند. رهبری هزینه، مزیت رقابتی را در بازارهایی فراهم می‌کند که مشتریان نسبت به قیمت حساس هستند. هدف شرکت‌ها براساس این استراتژی، کاهش هزینه در زنجیره‌ی ارزش است. اصل اساسی، کاهش هزینه تمام اقدامات است. به این ترتیب، شکاف بین قیمت در بازار و هزینه‌ها بیشتر شده و شرکت از طریق تحقق سود و درآمد بالا به مزیت رقابتی دست می‌یابد. (علی کورت، ۲۰۱۶)

منطق استراتژیک رهبری هزینه نیازمند این است که شرکت رهبر هزینه باشد. بسیاری از شرکت‌ها به دلیل عدم درک این موضوع، اشتباهات استراتژیک زیادی را انجام می‌دهند. زمانی که بیش از یک رهبر هزینه وجود داشته باشد، رقابت در بین آن‌ها شدیدتر می‌شود زیرا هر نقطه از سهم بازار به عنوان نقطه‌ی حیاتی در نظر گرفته می‌شود. (علی کورت، ۲۰۱۶) به‌طور کلی می‌توان این‌گونه بیان داشت که در حوزه استراتژی رهبری هزینه هر آنچه موجب شود درآمد بیش از هزینه افزایش یابد باعث

ایجاد نوعی مزیت رقابتی برای شرکت خواهد شد. (محسنی قلعه‌قازی و همکاران، ۱۳۹۵) استراتژی رهبری هزینه، شرکت‌ها را ملزم به کنترل هزینه‌های اساسی و جلوگیری از افزایش بسیاری از هزینه‌های بازاریابی یا نوآوری می‌کند. (جوانشیر و همکاران، ۱۳۹۵) برای اجرای اثربخش برنامه‌های کاهش هزینه و مدیریت باید زمینه‌سازی نگرشی در کلیه مدیران و کارکنان سازمان صورت گیرد. نمونه‌ای از تحولات نگرشی لازم به شرح^{۱۶} جدول ذیل است.

| تحولات نگرشی | |
|--------------------------------------|--|
| از | به |
| از تمرکز به تولید و محدودیتهای تولید | به تمرکز بر مشتری و خواسته‌ها و محدودیتهای مشتری |
| از نظام تولید سنتی پر از اتلاف | به نظام تولید نوین بدون اتلاف |
| از اطلاعات بسته و نا روشن | به نظام اطلاعات گشوده و شفاف |
| از رئیس / قسمت / وضعیت | به مشتری / فرایند / نتیجه |
| از این مشکل من است و آن مشکل تو است | به این و آن مشکل ما است |
| از روابط مشتری و تأمین کننده | به شرکا و کسب و کار |
| از نگرش برنده-بازنده | به نگرش برنده-برنده |
| از نگرش یا این یا آن | به نگرش هم این و هم آن |
| از نگرش کار کردن از سر اجبار | به کار کردن متعهدانه و با شور و علاقه |
| از نگرش cost plus | به نگرش هزینه هدف Target costing |

تمرکز: هدف دو استراتژی تمایز و رهبری هزینه به دست آوردن کل بازار و هدف استراتژی تمرکز تصاحب بخش‌هایی از بازار است. تمرکز یا بازارمحوری در نظریه بازاریابی ریشه دارد و متمایل به مفهوم یادگیری بازار است. در بازار محوری یک شرکت اطلاعات را از مشتریان کسب می‌کند و به کار می‌بندد، سپس استراتژی خود را در جهت برآوردن نیازهای مشتریان تدوین می‌کند و آن استراتژی را برای پاسخگویی به نیاز مشتریان اجرا می‌کند. (وظیفه‌دوست و همکاران، ۱۳۹۲)

استراتژی تمرکز بر بازار قلمرو، بیان‌کننده میزانی است که شرکت استراتژی تقسیمات بازارهای خود را در عمل به کار می‌گیرد. باید توجه کنیم که قلمرو استاندارد وابسته به عوامل گوناگونی است که شامل ماهیت محصول، بازار هدف و عوامل محیطی و بازار خاص شرکت می‌شود. (حاجی‌پور و همکاران، ۱۳۹۱) تمرکز را از سه منظر می‌توان تعریف کرد:

۱ - تمرکز بر گروه‌های مشتریانی که می‌خواهیم به آنها خدمت کنیم: امروزه در محیط کسب و کار، جلب رضایت مشتری، در دستیابی سازمان‌ها به اهدافشان، نقشی مهم و اساسی دارد. سازمان دریافته‌اند که مشتریان، مهم‌ترین دارایی آن‌ها محسوب می‌شوند و بنابراین ارتباط با مشتریان را تعاملی سودمند به شمار می‌آورند. از سوی دیگر نمی‌توان گفت که همه مشتریان، به

¹⁶ <http://karayionline.com>

یک اندازه در موفقیت سازمان نقش دارند. نکته‌ای که در مطالعات مدیریت ارتباط با مشتری بر آن تأکید می‌شود، مسأله تمرکز بر مشتریان کلیدی است. مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌ها را برای تشخیص مشتریان کلیدی و با اهمیت و حفظ آن‌ها برای مبادلات آتی ترغیب کرده و نشان می‌دهد که تمرکز بر مشتریان کلیدی، باعث کاهش هزینه‌های جلب مشتری جدید و همچنین افزایش درآمدهای سازمان از جانب مشتریان وفادار می‌شود. به‌طور کلی تلاقی با خواسته‌های مشتریان کوچک پرهزینه بوده و شرکت‌ها می‌توانند با اندکی از مشتریان عمده به بازده اقتصادی مورد نظر خود دست یابند. اگرچه چند سفارش کوچک می‌تواند به اندازه فروش یک سفارش بزرگ باشد، اما شرکت با مشکل حفظ و فراگیری مشتریان پرهزینه مواجه می‌شود. از آنجا که کسب مشتری پرهزینه است، معامله با تعداد کمی از مشتریان عمده می‌تواند به طور بالقوه این هزینه‌ها را کاهش دهد. (سمیه رحمانی و همکار، خرداد ۱۳۹۵) کیفیت ارتباط در کنار هوشیاری محیطی، فعالیت روابط-عمومی دیگری است که در محیط رقابتی کسب‌وکار به شدت مورد توجه قرار گرفته است. امروزه، از دست‌دادن مشتری بسیار پرهزینه است و پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که هزینه به دست‌آوردن یک مشتری جدید پنج برابر هزینه نگهداری یک مشتری قدیمی است. بنابراین، شرکت‌ها مشتاق هستند تا جهت ایجاد وفاداری مشتری و افزایش سود، روابط بلندمدتی با مشتریان خود شکل دهند. (اعرابی و همکاران، زمستان ۱۳۸۹)

12

۲- تمرکز بر نیازهایی از مشتری که می‌خواهیم تأمین کنیم: نیاز مشتری عبارت است از هر نوع احساس کمبود که برای مشتری به وجود می‌آید و او تلاش می‌کند تا با بهره‌گیری از استعداد و توانایی خود نسبت به رفع آن اقدام نماید. اما انتظارات مشتری، توقعاتی است که به طور حتم به آن نیاز ندارد، ولی برآورده شدن آن، احساس خوشایندی در او ایجاد می‌کند. (چهره‌قانی، آذر ماه ۱۳۹۹) مشتری‌گرایی، درک و فهم مستمر نیازهای جاری و بالقوه مشتریان و خریداران هدف و استفاده از دانش برای خلق ارزش برتر برای آنان است. رضایت مشتری هنگامی اتفاق می‌افتد که انتظارات خرید آنان برآورده شود؛ یعنی ویژگی‌های محصول همان‌هائی باشند که مشتریان آرزو دارند. تمرکز بر نیازهای مشتری، شامل کسب اطلاعات از مشتریان درباره نیازها و ترجیحاتشان است. (شهریاری نسب، اسفند ۱۳۹۵) به‌طور کلی نیازهای مشتریان را به سه دسته می‌توان تقسیم کرد: (چهره‌قانی، آذرماه ۱۳۹۹)

نیازهای پایه: نیازهای پایه یا نیازهای اساسی مشتریان بسته به سازمانی که مراجعه می‌کنند، دریافت همان خدمت یا محصولی است که آن سازمان ارائه یا تولید می‌کند و مشتری نسبت به تأمین آن از خود اشتیاق نشان داده و برای به‌دست‌آوردن آن هزینه‌های گوناگونی از قبیل پول، وقت و احتمالاً زحمت رفت‌وآمد می‌پردازد. نیاز پایه برای مشتریان به قدری بدیهی است که اغلب آنها در مراجعه به سازمان مربوطه حتی ممکن است آن را اظهار نکنند، درحالی‌که توقع دارند با مراجعه به آن سازمان این نیاز آنها حتماً برآورده شود. تأمین نیازهای پایه اگرچه تاثیری در ایجاد رضایت مشتریان ندارند، ولی تأمین‌نشدن آنها ناراضی‌تی شدیدی ایجاد می‌کنند. برخی از نیازهای پایه که توقع تأمین آن از سوی مشتریان وجود دارد عبارتند از: ارائه خدمت یا کالای مورد نیاز: در شرایط طبیعی مشتریان برای تأمین نیاز خود به سازمان، موسسه، شرکت و نهادی مراجعه می‌کنند که فلسفه وجودی آن تأمین نیاز مشخصی از آحاد جامعه است. در صورتی که نیاز اساسی مشتری برآورده نشود و امکان مراجعه به سازمان دیگری برای رفع نیاز او وجود داشته باشد، به نظر می‌رسد که این مشتری هرگز برای بار دوم به این سازمان مراجعه نکند و در صورت انحصاری بودن خدمت نیز، اظهار ناراضی‌تی در مجامع گوناگون یا طرح شکایت به مجاری

قانونی، اقدامی دور از ذهن نیست.

کیفیت مطلوب: حداقل کیفیت در ارائه محصول، استانداردهای مطلوب و مورد قبول جامعه بوده و دارای خصوصیتی است که از آزردن مشتریان یا آسیب به جامعه پیشگیری می‌کند و حداکثر کیفیت به حدی است که مشتری بابت آن هزینه می‌پردازد و از به دست آوردن آن مشعوف می‌شود.

قیمت مناسب: در این خصوص، قیمت مناسب، تابعی از عوامل گوناگونی است که اختصاصاً مشتری آنها را می‌شناسد و براساس آنها تصمیم می‌گیرد حتی اگر هیچ رابطه منطقی بین ارزش کالا و خدمات و قیمت آن دیده نشود. البته در اقلام حیاتی و غیرقابل جایگزین دیده می‌شود که عرضه‌کنندگان به سودجویی می‌پردازند و توجهی به رضایت مشتری ندارند. **نیازهای عملکردی**: نیازهایی هستند که تامین آنها نسبت مستقیم با درجه رضایت مشتری دارد و در صورت عدم تحقق، از سوی مشتری مطالبه می‌شود. تامین نیازهای عملکردی عموماً باعث جلب رضایت و عدم تامین آن باعث نارضایتی مشتریان می‌شود. برخی از نیازهای عملکردی مورد نیاز مشتریان می‌تواند موارد زیر باشد:

سرعت در ارائه خدمات: همه مشتریان، خواهان تسریع در انجام کار خود هستند. تامین این نیاز، همواره مطلوب مشتریان بوده و تاخیر در انجام تقاضای آنها، بدون هیچ استثنایی باعث گله‌مندی و نارضایتی است. اساساً تاخیر در رسیدن به هر مطلوبی برای انسان مشکل بوده و کاهش زمان تحقق خواسته، احساس رضایت خوبی به وجود می‌آورد. بنابراین از جمله نکات قابل-توجه در ارائه خدمات به مشتریان، سرعت در انجام خدمات درخواستی است.

تحويل به موقع کالا یا انجام به موقع خدمت: از دیگر موارد مرتبط با نیازهای عملکردی مشتریان توجه به زمان مورد نظر مشتری در دریافت خدمات درخواستی یا کالای مورد سفارش اوست. مطلوبیت انجام کار برای مشتری، به این خاطر است که او از هزینه‌کرد خود انتظار دارد، شاید در غیر این صورت هرگز تمایل به صرف هزینه در این خصوص نداشته باشد. راهنمایی و مشاوره مناسب: راهنمایی صحیح در انتخاب درست، از جمله توقعاتی است که رضایت مشتری از آن تاثیر می‌پذیرد. ارائه هرگونه راهنمایی، ممکن است برای مشتری، نفع مالی یا صرفه جویی در وقت و انرژی در پی داشته باشد. طبیعی است که مسوولان پاسخگویی در هر حوزه کاری، جامع‌ترین اطلاعات مربوط به وظایف خود را در اختیار دارند و می‌توانند از آن به عنوان مناسب‌ترین ابزار جلب رضایت مشتریان استفاده کنند.

هدایت صحیح مشتری: هدایت صحیح برای کسانی که از گردش کار سازمانی ما مطلع نیستند و قوانین آن را نمی‌شناسند، امری مهم تلقی می‌شود. به‌کارگیری یک پاسخگوی حرفه‌ای که فرآیند کاری سازمان را به خوبی می‌شناسد علاوه بر افزایش رضایت‌مندی مشتریان، سرعت کار سازمانی را نیز افزایش می‌دهد.

فراهم کردن ملزومات مورد نیاز: پیش‌بینی و آماده‌سازی ملزومات مورد نیاز مشتریان برای درخواست خدمت مورد نظر و یا کالای مورد تقاضا، آرامش‌روانی و احساس رضایت خوبی در مشتریان ایجاد می‌کند. این ملزومات می‌توانند از اقلام بسیار ساده، مانند خودکار، کاربن، مداد، استامپ، فرم‌های اداری و این قبیل موارد تشکیل شوند که تامین آنها برای سازمان هیچ مشکلی در پی ندارد.

ارائه اطلاعات مورد لزوم مشتری: از جمله مسائل پراهمیتی که ارتباط مشتریان با سازمان را تسهیل می‌کند و اجرای صحیح آن رضایت بسیاری ایجاد می‌کند، اطلاع‌رسانی است. هرچه میزان اطلاعات ارائه شده به جامعه و ذی‌نفعان از مجاری قابل-

دسترس برای آنها بیشتر باشد، ارتباط متقاضیان، سریع‌تر و سالم‌تر برقرار می‌شود. به ویژه آن دسته از اطلاعاتی که مشتریان، پیش از مراجعه به سازمان باید دریافت کنند از اهمیت بیشتری برخوردارند. اطلاعات ارائه شده باید بتواند از مراجعه مکرر و بی‌مورد پیشگیری کرده و همه مدارک و مستندات مورد نیاز را در اولین مراجعه توصیه نماید.

ایجاد فضای مناسب انتظار: از جمله نیازهای مهم مشتریان، تامین آسایش آنها در زمان انتظار دریافت سرویس و خدمات است. اگر سازمان دارای مراجعین زیادی باشد لزوماً باید محل مشخصی برای انتظار آنها پیش‌بینی کند و اگر تعداد مشتریان محدود باشد می‌توان در محل ارائه خدمت، شرایطی فراهم آورد که مشتریان در مقابل پیشخوان سازمان به صورت نشسته در تعامل با کارکنان قرار گیرند. از دیگر موارد قابل توجه در خصوص فضای انتظار، تامین مواردی چون نور محیط، نظافت، مبلمان، بوی-خوش، موسیقی مناسب، زیبایی و جذابیت محیط، تهویه مناسب، سیستم گرمایی و سرمایی و این قبیل موارد است که از منظر مراجعان بسیار حایز اهمیت است.

تامین آسایش زمان انتظار: در صورتی که انجام کار مراجعین فرآیند زمانبری داشته باشد، باید حداقل امکانات پذیرایی از قبیل آب خنک، آب گرم، چایی، نسکافه و مواردی که بتواند در صورت لزوم مراجعان را برای دقایقی به خود مشغول کند، پیش‌بینی شود.

14

خدمات پس از فروش: خدمات پس از فروش از جمله نیازهای بسیار جدی و مورد توقع همه مشتریان است. به ویژه مشتریانی که می‌توانند برای تامین این نیاز از گروه‌های دیگری نیاز خود را تامین کنند. در صورت عدم ارائه خدمات پس از فروش، امکان از دست رفتن مشتریان به طور حتم جدی است.

کافی بودن تعداد پرسنل پاسخگو: مدت زمان انتظار برای دریافت هر خدمت، منطبق ویژه‌ای دارد که با فرهنگ عمومی و شرایط زندگی افراد جامعه ارتباط تنگاتنگ دارد و حداقل‌های مشتری‌مداری است که باید نسبت به رعایت آن توجه شود. اگر بین تعداد پرسنل پاسخگو و تعداد مراجعان رابطه معنی‌دار و مثبتی نباشد منجر به اطاله وقت مراجعان شده و باعث نارضایتی آنان می‌شود. این امر در تامین رضایت کارکنان نیز دارای اهمیت است.

نیازهای جذاب: بخشی از نیازهای مشتریان مواردی را شامل می‌شود که تامین آنها، احساس خوشایندی در ایشان به وجود می‌آورد و چون انتظار آن را ندارد، برآورده‌شدن آن احساس رضایت شدیدی در مشتری ایجاد می‌کند.

تخصیص ابزارهای تشویقی مشتری: معمولاً روش‌های بهره‌مندی از کالا یا خدمات قابل ارائه از سوی هر سازمانی را می‌شناسد و به شیوه‌ای به عملکرد آن سازمان عادت می‌کند. در صورتی که زمانی طولانی، این نحوه عمل، حاکم باشد جاذبه‌های سازمانی برای جذب مشتری از بین می‌رود. به منظور پیشگیری از چنین شرایطی می‌توان ابزارهای تشویقی و جاذبه‌های جدیدی برای مشتریان ایجاد کرد که در مقاطع زمانی مختلف، نشاط ارتباطی با سازمان برای وی ایجاد نماید. مقصود از ابزارهای تشویقی، هر اقدامی است که خوشایند مشتری باشد.

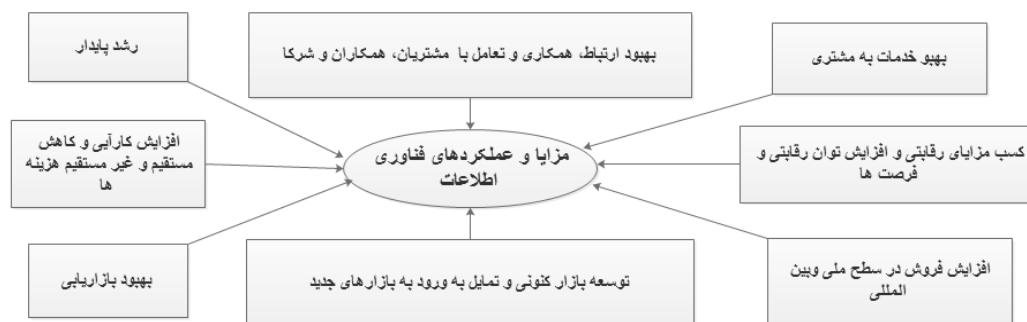
تسهیلات ویژه برای مشتریان وفادار: مشتریان وفادار برای سازمان از اهمیت بیشتری برخوردار هستند، چرا که در همه شرایط، خود را به سازمان نزدیک می‌دانند و بیشترین هزینه‌های سازمان را نیز تامین می‌کنند به همین دلیل باید از توجه بیشتری برخوردار باشند و بسیار طبیعی است که در مقاطع مختلف زمانی، تسهیلاتی برای آنها در نظر گرفته شود تا نزدیکی رابطه فی‌مابین تلقی شود و مشتری بتواند به وضوح تفاوت خود را با سایر مشتریان حس کند.

۳ - تمرکز بر تکنولوژی (فرآیند) موردنیاز برای تأمین این نیازها: با توجه به اهمیت روزافزون مشتریان برای سازمان‌ها، مدیریت ارتباطات اثربخش و کارا با مشتریان به مسأله‌ای اساسی و مهم برای سازمان‌ها تبدیل شده است. مدیریت ارتباط با مشتری (CRM^{۱۷}) یک راهبرد برای کسب‌وکار است که از یک طرف با هدف افزایش سودآوری و درآمد برای سازمان‌ها و از طرف دیگر برای افزایش رضایت و وفاداری مشتریان ارائه شده است. سازمان‌ها با بهره‌گیری و استقرار انواع مفاهیم، روش‌ها و ابزارها مانند سیستم‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات ارزش بسیار بیشتری از روابط خود با مشتریان خلق می‌کنند. (عبدالمنافی و همکاران، آبان ۱۳۹۴) مدیریت ارتباط با مشتری نیاز به سیستم پیچیده و وسیعی دارد بنابراین مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان ایجاد ارتباط با مشتری بر مبنای برنامه‌های ایجاد شده در فناوری اطلاعات تعریف می‌شود. ممکن است چنین برنامه‌هایی در جهت ایجاد وفاداری باشد اما کاربردهای دیگری نیز دارد. (بهرامی و همکاران، ۲۰۱۲)

پایه‌سازی (CRM) فرآیندهای کسب‌وکار را بهبود می‌بخشد، باعث پیشرفت در فروش شده، باعث توسعه و حفظ روابط با مشتریان شده، باعث بهبود کارایی فروش می‌شود، سود عملیاتی شرکت را افزایش می‌دهد، هزینه کمتری به ازای هر دلار فروش به دست می‌آید، باعث بهبود روند دریافت مطالبات می‌شود و باعث کاهش مطالبات مشکوک الوصول می‌شود.^{۱۹}

جاکوب‌هایس لپ و همکاران، ۲۰۱۷)

مزایا و عملکرد فناوری اطلاعات



۴ - نتیجه‌گیری

به‌طور کلی داشتن استراتژی اساساً برای هر سازمان مورد نیاز است و مزایای مختلفی را در پی خواهد داشت. شاید خوبی‌های استراتژی را خیلی کلی دیده باشید و یا شاید بسیاری از شرکت‌ها که هیچ برنامه استراتژی ندارند و موفق هستند را مشاهده کرده‌اید و مزیتی برای استراتژی نمی‌بینید. در این مقاله سعی بر آن شد تا به‌صورت اختصار شما را از خوبی‌های استراتژی مطلع کنیم و نشان دهیم آیا با نبود استراتژی در دنیای امروز واقعا می‌شود به موفقیت دست پیدا کرد؟ و یا استراتژی چه کمکی می‌تواند به سازمان‌ها بکند؟

مزایای داشتن استراتژی :

¹⁷ Customer relation management

¹⁸ Mahdi Bahrami

¹⁹ Jacob Z. Haislip

همگام‌بودن با محیط پیرامون: محیط امروز دنیا بسیار پویا و سریع در حال تغییر است، بنابراین عملکرد هر شرکت تجاری به روز را بسیار دشوار می‌کند. در چنین شرایطی، تنها راهکار استفاده بهینه از مدیریت استراتژی است که می‌تواند به مدیریت شرکت کمک کند تا فرصت‌های ممکن را کشف کند و در عین حال با به حداقل رساندن تهدیدهای مورد انتظار به یک سطح بهینه از کارایی دست یابد.

نقطه ضعف رقابتی را به حداقل می‌رساند: استراتژی نقطه ضعف رقابت را به حداقل می‌رساند و بر مزیت رقابتی می‌افزاید؛ به زبان ساده‌تر تهدیدها را به فرصت تبدیل می‌کند.

حس روشن به چشم‌انداز و تمرکز واضح‌تری بر روی اهداف ارائه می‌دهد: استراتژی آنچه را که ما به عنوان هدف می‌خواهیم را مشخص می‌کند و مسیر دست‌یابی به آن هدف را در بازار ترسیم می‌کند. این پایه و اساس تأسیس یک شرکت تجاری است و این یک شرط اساسی برای بقا و حفظ خود در محیط در حال تغییر امروز با ارائه دید و تشویق برای تعریف مأموریت است. ایجاد انگیزه برای کارمندان: باید توجه داشت که کارایی و وفاداری به کار نسبت به مدیریت فقط در سازمانی که تحت مدیریت استراتژی قرار دارد، می‌توان انتظار داشت. این باعث می‌شود آنها بدون هیچ‌گونه تردید در انجام وظایف خود با اطمینان و آزادتر عمل کنند. کارایی، کارآمدی و وفاداری آنها که منجر به سلامت و بازده خوبی در صنعت می‌شود، نتایج سیاست‌های گسترده‌ای است که توسط مدیریت استراتژی اتخاذ می‌شود.

تقویت تصمیم‌گیری: تحت مدیریت استراتژی، اولین قدمی که باید برداشته شود، شناسایی اهداف دغدغه‌های تجارت و کسب‌وکار است. از این رو شرکتی که بر اساس اصول اساسی مدیریت استراتژی سازمان یافته باشد، به دلیل تصمیم‌گیری‌های مؤثر و حساب‌شده سفری آرام را در این اقیانوس متلاطم خواهد داشت. این نکته نیازی بیش از پیش به مدیریت استراتژی را نشان می‌دهد.

روشی کارآمد و اثر بخش در اجرای اقدامات برای رسیدن به هدف: استراتژی درک روشنی از اهداف و معیارهای عملکرد را برای کارکنان در همه سطوح و در همه زمینه‌های عملکردی فراهم می‌کند. بدین ترتیب اجرای آن بسیار راحت است و حداکثر هماهنگی و همگام‌سازی را امکان‌پذیر می‌کند. در نتیجه، نتایج مورد انتظار کارآمدتر و اقتصادی‌تر به دست می‌آیند. درک بهتر از محیط داخلی و خارجی کسب‌وکار: تدوین استراتژی مستلزم مشاهده و درک مستمر از متغیرهای محیطی و طبقه‌بندی آنها به عنوان فرصت و تهدید است. همچنین شامل دانستن اینکه تهدیدها جدی یا گاه‌به‌گاه هستند و فرصت‌ها شایسته یا حاشیه‌ای هستند. با چنین راهبردی درک بهتر از محیط و صنعت فراهم می‌شود.

منابع داخلی:

۱. اسلامی‌خواه (زهرا)، بررسی تأثیر قابلیت‌های بازاریابی بر کسب مزیت رقابتی از طریق استراتژی‌های نوآورانه پایداری در شرکت‌های صنعتی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و اقتصاد در قرن ۲۱، ۳۰ آذر ماه ۱۳۹۵، تهران، ایران
۲. اعرابی (سید محمد)، عابدی (رحیم)، رابطه هماهنگی استراتژی سطح کسب‌وکار و استراتژی مالی با عملکرد سازمان، مجله علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، شماره ۱۹، زمستان ۱۳۸۹، ص ۲۷۸ - ۲۳۹

۳. آذر (عادل)، جلالی (رضا)، خسروانی (فرزانه)، کرمی (حسین)، رویکردی ترکیبی برای انتخاب استراتژی کسب و کار، فصلنامه علمی پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال دوم، شماره 4، پاییز و زمستان ۱۳۸۹، ص ۱۴۳ - ۱۲۴
۴. بابائی می‌بدی (حمید)، روستا پیشه (تینا)، بررسی نقش استراتژی زنجیره تامین چابک بر بهبود عملکرد شرکتهای صنایع غذایی و آشامیدنی شهرستان شیراز، نشریه بررسی بازرگانی، شماره ۸۴ و ۸۵، مهر و آبان ماه ۱۳۹۶، ص ۴۸ - ۳۷
۵. باقر زاده (مجید)، ماهنامه کارائی، شماره ۲، فروردین و اردیبهشت ۱۳۹۲، <http://karayionline.com>
۶. بیابانی (حسن)، ارتباط بین استراتژی‌های کیفیت و بازاریابی و تاثیر آن بر مسیت رقابتی پایدار، اولین همایش ملی مدیریت توسعه، دی ماه ۱۳۹۵
۷. تنانی (محسن)، محب خواه (محمد)، بررسی رابطه بین استراتژی کسب و کار با کیفیت سود و بازده سهام در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق، فصلنامه پژوهش‌های تجربی حسابداری، سال چهارم، شماره ۱۳، پاییز ۱۳۹۳، ص ۱۲۷ - ۱۰۵
۸. جوانشیر(هادی)، گر کز(منصور)، شادکامی(مصطفی)، بررسی رابطه بین استراتژی رهبری هزینه و استراتژی تمایز محصول با نرخ موثر مالیاتی نقدی بلندمدت، فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری دوره 2، شماره 2، تابستان 1395، ص ۵۸ - ۴۶
۹. چهره فانی (محمد)، روزنامه دنیای اقتصاد شماره ۵۰۵۹، آذر ماه ۱۳۹۹
۱۰. حاجیبور (بهمن)، درزیان عزیزی (عبدالهادی)، شمس گوشتی (سجاد)، تبیین استراتژی محصول - بازار و قابلیت‌های بازاریابی شرکت بر عملکرد بازار، فصلنامه علمی پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال چهارم (بهار و تابستان ۱۳۹۱)، شماره 7، ص ۸۷ - ۵۴
۱۱. خادم الرضا (علی)، <https://alikhademoreza.ir>
۱۲. دین پناه (مرتضی)، صادقی (تورج)، بررسی نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی دوره 1، شماره 1، تابستان 1397، ص 12 - ۱
۱۳. راد پور (بهروز)، بشکوه (مهدی)، بررسی تاثیر استراتژی کسب و کار ورقابت بازار بر مدیریت سود، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، خرداد ماه ۱۳۹۶، تهران، ایران
۱۴. رحمانی (سمیه)، غلامی جمکرانی (رضا)، تمرکز بر مشتری و عملکرد شرکت، فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت سال نهم، شماره سی و یکم، زمستان ۱۳۹۵، ص ۹۱ - ۸۱
۱۵. رحیمی اقدم (صمد)، صنوبر (ناصر)، حق وردی زاده (ابوالفضل)، تبیین مدلی برای کسب مزیت رقابتی پایدار مبتنی بر استراتژی مدیریت استعداد در صنعت بیمه، فصلنامه بررسی بازرگانی، شماره ۹۹، بهمن و اسفند ۱۳۹۸، ص ۱۱۶ - ۱۰۳
۱۶. شهریارى نسب (محسن)، رئیسی (کرامت)، لورگی (یونس)، بازارگرائی و وفاداری مشتریان، سومین کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، استانبول، ترکیه، اسفند ماه ۱۳۹۵

۱۷. عبد المنافی (سعید)، نخعی (محمد)، پورجمالی (فرضیه)، مدیریت روابط با مشتری، کنفرانس بین المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع، آبان ماه ۱۳۹۳
۱۸. فشارکی (فرزاد)، صحت (سعید)، موسوی (سید محسن)، بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه بر رشد کسب‌وکار از طریق برندسازی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال بیست و سوم، شماره 66، پاییز ۱۳۹۶، ص ۸۰ - ۵۷
۱۹. محسنی قلعه قاضی (حسین)، کمال زاده (حسام الدین)، باقری (مهدی)، بررسی رابطه بین استراتژی رقابتی پورتر و کسب مزیت رقابتی، فصلنامه مطالعات مدیریت و کار آفرینی، دور دوم، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۵، ص ۸۵ - ۷۷
۲۰. محمدیان (محمود)، نائلی (مریم)، تحلیل تجربه مشتری و جایگاه آن در ادبیات بازاریابی، فصلنامه بررسی‌های بازرگانی، شماره ۹۵ - ۹۴، بهار ۱۳۹۸، ص ۱۰۳ - ۸۵
۲۱. مرتضوی (مهدی)، رسولی قهرودی (مهدی)، رستمی (آرزو)، بررسی تأثیر نوآوری سازمانی و استراتژی عمومی رهبری هزینه بر عملکرد سازمان از طریق مزیت رقابتی، مجله توسعه و تحول، شماره ۲۷، سال ۱۳۹۵، ص ۱۷ - ۲۵
۲۲. مظلومی (نادر)، دادوند (سارا)، شناسائی و رتبه بندی عوامل موثر در کسب مزیت رقابتی شرکت‌های بیمه، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و هفتم، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۱، ص ۱۰۹ - ۸۱
۲۳. مقیمی (صنم)، <https://vindad.com/blog>
۲۴. ملکی می‌ن باش رزگاه (مرتضی)، کهیاری حقیقت (امین)، بررسی تأثیر نوآوری بازاریابی بر استراتژی رقابتی کسب و کار، فصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، سال پنجم، شماره نهم، بهار و تابستان ۱۳۹۵
۲۵. ممبرآبادی (مسعود)، غفوریان شاگردی (مسعود)، داودی (معصومه)، بررسی رابطه بین استراتژی کسب‌وکار و ضعف کنترل‌های داخلی در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، نشریه علمی تخصصی شباک، سال پنجم، شماره ۵۱، اسفند ماه ۱۳۹۸، ص ۲۲۱ - ۲۱۵
۲۶. مومنی (علیرضا)، می‌رزائی (فهیمه)، مطالعه تأثیر گذاری استراتژی کسب‌وکار بر مدیریت سود واقعی و اثرگذاری رقابت در بازار بر این رابطه در شرکتهای پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، شماره 9، زمستان ۱۳۹۷ - جلد سوم، ص ۶۰ - ۴۲
۲۷. نامه اتاق بازرگانی، سال هشتاد و پنجم، شماره ۹۲، سال ۱۳۹۳
۲۸. نایب اصل (سید رامین)، تأثیر ابعاد مدیریت دانش بر موفقیت پروژه و استراتژی‌های کسب‌وکار، فصلنامه چشم انداز حسابداری و مدیریت، دوره ۳، شماره ۲۵، تابستان ۱۳۹۹، ص ۵۳ - ۴۶
۲۹. نیکو (حسن)، مروتی شریف آبادی (علی)، تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر جنبه‌های عملکرد سازمانی، فصلنامه مطالعات مدیریت گردشگری، سال دوازدهم، شماره ۳۹، پاییز ۱۳۹۶، ص ۴۸ - ۲۷
۳۰. وظیفه دوست (حسین)، حاجلو (محمد حسین)، نظرپور (فریده)، بررسی تأثیر پیاده‌سازی استراتژیهای رقابتی پورتر در پاسخگویی به نیاز بازارمحوری مشتریان شرکت پتروشیمی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی دوره ۱۱، شماره ۳، پائیز ۱۳۹۲، ص ۱۳۹ - ۱۲۱

منابع خارجی :

1. Üniversitesi Dergisi, 17 (1) 2016, 97-110
2. Carlos Eduardo Martins Serra , Independent Consultant, Flat 21 Walpole House, 126 Westminster Bridge Road, London SE1 7UN, UK , International Journal of Project Management 33 (2015) 53–66 , www.elsevier.com/locate/ijproman
3. Daniel I. Prajogo , Department of Management, Monash Business School, Monash University, Australia , Int. J.ProductionEconomics171(2016)241–249 , journal homepage: www.elsevier.com/locate/ijpe
4. David J. Teece , Institute for Business Innovation, F402 Haas School of Business, #1930, University of California, Berkeley, Berkeley, CA 94720-1930, USA , Long Range Planning xxx (2017) 1-10 <http://www.elsevier.com/locate/lrp>
5. Guangming Cao , Department of Strategy Management, University of Bedfordshire Business School, Luton LU1 3JU, UK , Industrial Marketing Management 84 (2020) 39-49, www.elsevier.com/locate/indmarman
6. Harri Terho , Turku Institute for Advanced Studies / Turku School of Economics, Department of Marketing, FI-20014, University of Turku, Finland , Industrial Marketing Management 45 (2015) 12–21, E-mail addresses: harri.terho@utu.fi
7. Isabelle Reymen , School of Industrial Engineering, Eindhoven University of Technology, Rondon 70, 5612 AP Eindhoven, The Netherlands. i.m.m.j.reymen@tue.nl , 2016 The Authors. R&D Management published by RADMA and John Wiley & Sons Ltd
8. Jacob Z. Haislip , University of North Texas, United States , International Journal of Accounting Information Systems 27 (2017) 16-29 , www.elsevier.com/locate/accinf
9. Mahdi Bahrami , Department of Industrial Engineering, Najafabad Branch, Islamic Azad University, Isfahan, Iran , Procedia - Social and Behavioral Sciences 41 (2012) 59 – 64, Email address: Bahrami_ms83@yahoo.com
10. Martin Geissdoerfer , Gonville and Caius College , University of Cambridge , Cambridge , CB2 ITA , United Kingdom , Procedia Manufacturing 21 (2017) 165 – 172
11. Michael J. Shaw , Department of Business Administration, University of Illinois at Urbana-Champaign, Champaign, IL 61820, USA , Expert Systems with Applications 37 (2010) 3870–3886 , journal homepage: www.elsevier.com/locate/eswa
12. Paul M. Leonardi , Technology Management Program, University of California, Santa Barbara, 1327 Phelps Hall – MC 5129 , Santa Barbara, CA 93106, USA , Email: Leonardi@tmp.ucsb.edu , British Journal of Management, Vol. 26, S17–S21 (2015)