

ایگور آنسوف "پدر استراتژی سازمانی"

زینب نوردی

۱۹۱۸ = تولد

۱۹۳۶ = مهاجرت خانواده به ایالات متحده

۱۹۵۰ = پیوستن به شرکت راند

۱۹۵۷ = انتشار مقاله "استراتژیهای تنوع سازی"

۱۹۶۳ = انتصاب به عنوان استاد رشته مدیریت صنعتی در انستیتو تکنولوژی کاریج

۱۹۶۵ = انتشار کتاب استراتژی سازمانی

۱۹۸۳ = پیوستن به دانشگاه بین المللی ایالات متحده به عنوان استاد رشته مدیریت استراتژیک

۲۰۰۰ = بازنشسته شدن از حیات آکادمیک

زندگی و کار:

ایگور آنسوف در سال ۱۹۱۸ در روسیه متولد شد و خانواده اش در سال ۱۹۳۶ به ایالات متحده هجرت کردند. در ابتدا تحصیلات آکادمیک او بر ریاضیات متمرکز بود و او توانست دکترای ریاضی کاربردی خود را از دانشگاه براون اخذ کند. آنسوف در سال ۱۹۵۰ به شرکت راند پیوست و سپس به شرکت هواپیمایی لاکهید رفت. او در آنجا به سمت نایب رئیس بخش طرح و برنامه و نایب رئیس و همچنین مدیر بخش فناوریهای صنعتی منصوب شد.

در سال ۱۹۵۳ آنسوف به عنوان استاد رشته مدیریت صنعتی انستیتو فناوری کمبریج در پیتسبورگ منصوب شد. او هم در ایالات متحده و هم در اروپا، سمتهای دانشگاهی مختلفی را تجربه کرد. آنسوف اگرچه هنوز هم به عنوان مشاور فعال است اما در سال ۲۰۰۰ و با اخذ مدرک معتبر استاد ممتاز از دانشگاه بین المللی ایالات متحده آمریکا بازنشسته شد.

تفکر کلیدی:

تا پیش از انتشار کتاب استراتژی سازمانی، شرکتها در مورد نحوه برنامه ریزی یا تصمیم گیری درباره آینده راهنماییهای بسیار محدودی در اختیار داشتند. روشهای قدیمی برنامه ریزی بر سیستمهای افزایش بودجه مبتنی بودند که از آنها برای هزینه کردن بودجه سالانه و برآورد آن در سالهای آتی استفاده می شد. ماهیت این سیستم به گونه ای بود که به موضوعات استراتژیک توجه کمی داشت یا اصلاً توجهی نمی کرد. اما امکان نداشت با ظهور رقابتهای بیشتر، منافع

بیشتر از طریق اکتسابها، ادغامها و متنوع سازی و بروز ناهنجاریهای بیشتر در محیط کسب و کار، دیگر موضوعات استراتژیک را نادیده گرفته است.

آنسوف احساس می کرد که در تدوین استراتژی الزامی است تا چالشهای محیطی آتی پیش روی یک سازمان را به شکلی جامع پیش بینی کرد و طرحهای مناسب استراتژیک را برای پاسخ دادن به این چالشها تدوین نمود. او در کتاب استراتژی سازمانی به این موضوعات پرداخت و یک رویکرد سیستماتیک را در قبال تدوین استراتژی و تصمیم گیریهای استراتژیک از طریق چارچوبی از تئوریهها، شیوه ها و الگوها تدوین کرد.

تصمیمات استراتژیک:

آنسوف چهار نوع تصمیمات سازمانی استاندارد را که با استراتژی، سیاست و برنامه ها و رویکردهای اجرایی استاندارد مرتبط هستند، تعیین نمود. به گفته او سه مورد آخر برای حل مسائل و موضوعات مختلف تدوین شده اند و هر بار نیازی نیست که درباره آنها جداگانه تصمیم گیری شود. این امر بدان معنا است که فرایند تصمیم گیری را می توان به سادگی به دیگران واگذار کرد. تصمیمات استراتژیک متفاوت هستند زیرا همیشه در قبال شرایطی جدید کاربرد دارند و باید هر مرتبه تصمیمی جدید اتخاذ کرد.

آنسوف طبقه بندی جدیدی از تصمیم گیری ارائه کرد که تا حدی مبتنی بر کار آلفرد چاندلر بنام استراتژی و ساختار بود. این کتاب تصمیمات را به ان ترتیب از یکدیگر مجزا می کند:

استراتژیک : متمرکز بر تولیدات و بازارها

اجرایی: تصمیمات سازمانی و اختصاص منابع

عملیاتی: تامین بودجه و مدیریت مستقیم

طبقه بندی آنسوف تحت عنوان استراتژی-ساختار-سیستمها یا مدل 3S شناخته می شد.

عناصر استراتژی:

آنسوف استدلال می کرد که در فعالیتهای یک شرکت باید عنصری همچون توانایی محوری داشته باشد یعنی همان ایده ای که هامل و پراهالد، بعدها اعلام و ثابت کردند. برای ایجاد رابطه ای میان فعالیتهای گذشته و آینده سازمان. آنسوف چهار عنصر کلیدی را برای استراتژی مشخص نموده که عبارتند از:

گستره بازار-تولید، ایده ای روشن در این خصوص که یک شرکت در مورد هرآنچه که انجام می دهد و تولید می نماید، مسئول است.

توسعه - همانطور که در بخش زیر تحت عنوان ماتریکس آنسوف توضیح داده خواهد شد، این امر به معنای یافتن راهی برای تلاش جهت دستیابی به توسعه بیشتر است. مزیت رقابتی - اینها مزیت‌هایی هستند که سازمان دارا می‌باشد و آن را قادر می‌سازد تا به شکلی اثربخش تر رقابت کند. این مفهومی است که بعدها مایکل پورتر اثبات کرد. همیاری - آنسوف همیاری را بصورت $2+2=5$ بیان می‌کند یعنی اینکه نتیجه، بزرگتر از کنار هم قرار دادن اجزاست. این امر نیازمند بررسی مجموع توانمندیهای یک شرکت است.

ماتریکس آنسوف:

ماتریکس آنسوف که "ماتریکس تولید" یا "ماتریکس رشد ۲ ضربدر ۲" نامیده می‌شود. ابزاری رایج برای سازمان‌هایی است که بدنبال درک عوامل خطر در استراتژیهای مختلف توسعه از جمله تولید در برابر توسعه بازار و متنوع سازی هستند. این ماتریکس نخستین بار در سال ۱۹۵۷ در مقاله ای تحت عنوان "استراتژیهای متنوع سازی" منتشر شد. مثال زیر نشان می‌دهد که این ماتریکس به چه صورت است:

حال جدید

حال ۱- نفوذ به بازار ۲- گسترش بازار

جدید ۳- توسعه تولید ۴- متنوع سازی

از میان چهار استراتژی مطرح شده در این ماتریکس، استراتژی نفوذ به بازار، نیازمند افزایش سهم بازار تولید در بازارهای موجود است. استراتژی توسعه نیازمند شناخت مشتریان جدید برای تولیدات موجود است و متنوع سازی نیازمند تولید محصولات جدید برای بازارهای جدید است.

اگرچه مقاله آنسوف مشخصاً بر متنوع سازی بعنوان یک عامل بالقوه رشد و توسعه متمرکز است اما در حقیقت یک استراتژی در مورد ریسک بالا است که پیش از اتخاذ هر تصمیمی برنامه ریزی و تجزیه و تحلیل دقیق را الزامی می‌سازد. از نظر آنسوف، این کار سازمان را وادار می‌سازد تا الگوها و رویه‌های گذشته را درهم بشکند که در این صورت به مهارتها، روشها و منابع جدیدی نیاز دارد. ماتریکس او روشی برای تجزیه و تحلیل و ارزیابی دقیق سود بالقوه استراتژیهای متنوع سازی ارائه می‌کند.

فلجی ناشی از آنالیز

گاهی اوقات گفته می شود که عقاید طرح شده در کتاب استراتژی سازمانی می توانند باعث تاکید بیش از حد بر موضوع تجزیه و تحلیل و آنالیز شوند. آنسوف خود بر وجود این احتمال صحنه می گذارد و از عبارت معروف ((فلجی ناشی از آنالیز)) برای تشریح مشکلات ناشی از برنامه ریزیهای افراطی استفاده می کند.

بی ثباتی:

موضوع بی ثباتی دربرگیرنده تمامی کار آنسوف درباره استراتژی است. یکی از اهداف کلیدی او در ایجاد چارچوبی بهتر برای تدوین استراتژی، توسعه فرایندهای فعلی برنامه ریزی در اقتصاد باثبات ایالات متحده پس از جنگ بود. این درحالی ست که به اعتقاد او این فرایندها برای مقابله با فشار ناشی از تغییرات سریع بوجود آمده، کافی نیستند.

تا دهه ۱۹۸۰، چنین تغییراتی به موضوع کلیدی مدیریت اکثر سازمانها تبدیل شدند. آنسوف معتقد بود که اگرچه برخی سازمانها با بی ثباتیهای بزرگی دست به گریبان هستند اما دیگران هنوز هم در شرایطی نسبتا با ثبات عمل می کنند، متعاقبا، اگرچه در تدوین استراتژی باید بی ثباتیهای محیطی را به حساب آورد اما نمی توان یک استراتژی را مطابق با هر صنعتی تدوین کرد. این ایده ها در کتاب اشاعه مدیریت استراتژیک مورد بحث قرار گرفته اند و پنج سطح بی ثباتیهای محیطی ذکر شده اند که عبارتند از:

- ❖ تکرار- تغییر در فضایی کوچک و قابل پیش بینی رخ می دهد.
- ❖ توسعه- یک محیطی بازار با ثبات که بتدریج رشد می کند.
- ❖ تحول- توسعه فزاینده که باعث تحقق سریع نیازهای مشتریان می شود.
- ❖ عدم استمرار- ویژگی تغییرات قابل پیش بینی و تغییراتی به مراتب پیچیده تر.
- ❖ حیرت- تغییراتی که قابل پیش بینی نیستند و باعث توسعه محصولات و خدمات جدید می گردند.

دورنمایی از ایگور آنسوف:

اگرچه اغلب استراتژی پردازان به کار آنسوف مراجعه می نمایند اما کار او به اندازه دیگر تئوری پردازان شناخته شده نیست. پیچیدگی کار آنسوف و اتکای او به اصول آنالیز و برنامه ریزی از جمله عللی هستند که باعث می شوند عقاید آنسوف در میان متفکران علم مدیریت چندان رایج نباشد.

در همان زمان نظریه پردازان دیگری هم بر روی موضوعات مورد بررسی آنسوف کار می کردند. در دهه ۱۹۶۰، ایده آنسوف در مورد صلاحیت و توانمندیهای مدیریت، منحصر به او نبود و این در حالی است که به نظر می رسد ماتریکسهای آنسوف قبل از او نیز مطرح شده بود. این همان کاری بود که بسیاری از نظریه پردازان در دهه های ۱۹۸۰

و ۱۹۹۰ و تحت شرایطی مبهم و پر آشوب که مشابه شرایط تئوری عدم ثبات آنسوف بود، انجام دادند. البته ارزیابی و مقایسه کار آنها با یکدیگر، کار بسیار دشواری است.

مناظره میان آنسوف و هنری مینتزبرگ در مورد دیدگاههای متفاوت درباره استراتژی، سالها در مطبوعات به ویژه هاروارد بیزینس ریویو منتشر می شد. مینتزبرگ که ایده برگرفته شدن از برنامه ریزی و تایید آن با روشهای تحلیلی را قبول نداشت، مرتبا از آنسوف انتقاد می کرد. این انتقاد مبتنی بر آن بود که اتکای آنسوف به برنامه ریزی از سه نقص مهم رنج می برد:

رخدادها را می توان پیش بینی کرد، تفکر استراتژیک را می توان از مدیریت اجرایی (عملیاتی) جدا کرد و اطلاعات، تجزیه و تحلیلها و شیوه های دقیق می توانند استراتژیهای دقیق به دنبال داشته باشند.

آنسوف یکی از نخستین نویسندگانی بود که درباره موضوع استراتژی به عنوان یکی از رشته های مدیریت مطالعه و تحقیق کرد و مبنایی فوری را برای نویسندگان بعدی از جمله مایکل پورتر، گری هامل و پرهالاد فراهم آورد. او رویکردی مدرن را در قبال استراتژی تدوین کرد و کار او باعث کنار هم قرار گرفتن عقاید مختلف و شکل گیری مفاهیمی جدید در قبال برنامه ریزی استراتژیک گردید. در دهه های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ این مفهوم باعث شکل گیری ایده های بیشتری در مورد مدیریت شد. زیرا دیگر نویسندگان به عقاید آنسوف همچون تواناییهای محوری اتکا می کردند.

پندها:

تاریخ شامل رویه هایی است که در استراتژی تدوین می شوند و شامل ریسکس است که افراد چه ببرند و چه ببازند متحمل می شوند. (جرج کنراد)

اگر ساختار سازمانی پویا باشد هم تغییر و هم ثبات را امکانپذیر می سازد و الگوی نهایی بی ثباتیهای سازمانی خواهد بود. (ایگور آنسوف)

الگویی برای انتخاب و تدوین استراتژی توسعه بازار (مطالعه موردی صنایع)

محیط پرتلاطم کسب و کار، تغییرات سریع فناوری صنعت الکترونیک، لوازم خانگی و تلویزیون و تحولات سریع بازار، شرکتهای را و می دارد تا برای بقا و رشد، متناسب با توانمندیهای خود، شرایط محیط (بازار) و تحولات تکنولوژیک، استراتژی های مختلفی را برگزینند.

در این مقاله با ارائه مدلی، ابتدا با توجه به عوامل خارجی و داخلی به تعیین موقعیت فعلی شرکت در کسب و کار خود به کمک ماتریس عوامل داخلی و خارجی اقدام می نمایم. تعیین موقعیت فعلی شرکت می تواند توانمندی داخلی و فرصت های جذاب را برای توسعه مشخص نماید. فهرست محصولات ممکن و جذاب را بر اساس مدل پنج نیروی

پورتر تعیین و برای انتخاب استراتژی مناسب برای توسعه از مدل انسوف که استراتژیهای مختلفی را برای توسعه بازار و محصولات ارائه می کند بهره گرفته و از دیدگاه خبرگان صنعت ، مدیران شرکت و عاملین فروش شرکت در نظرسنجی ها استفاده می کنیم ؛ در پایان با معیارهای ارائه شده توسط هاببرگ برای تست استراتژی ، بعنوان فیلتر ، استراتژی نهایی انتخاب می گردد .

مقدمه :

فرآیند جهانی شدن و سرعت پیشرفت های فنی باعث دگرگونی سریع بازارها شده است . موفقیت در بازارهای پرچالش آینده، مستلزم آمادگی لازم برای واکنش آگاهانه و سریع است. واحدهایی از این آمادگی برخوردارند که در محیطی کاملاً رقابتی و به دور از حمایت های نامعقول فعالیت داشته باشند. اقتصادهای ملی بواسطه دو عامل اصلی جهانی شدن و تحول تکنولوژیک، دستخوش تغییرات سریعی هستند و بنگاههای اقتصادی و تولیدی نیز شدیداً در معرض این تحولات قرار دارند. این فضای رقابتی بوجود آمده باعث می گردد تا موفقیت در بازار نصیب شرکت هایی شود که خود را با عوامل محیطی تطبیق دهند. به عبارت دیگر شرکت ها محصولی را ارائه کنند که مردم حاضر به خرید آن باشند. تقاضای بالا به دلیل جوانی و رشد جمعیت، تنوع و نوآوری در محصولات الکترونیک، روند رو به کاهش قیمت در سطح جهانی و وجود نیروی انسانی ارزان در کشور، زمینه را برای فعالیت شرکت های ایرانی در زمینه های مختلف صنعت الکترونیک هموار نموده است.

شرکت صنایع صنایع الکترونیک به عنوان یکی از شرکت های مطرح در زمینه تولید تلویزیون و محصولات وابسته به این صنعت، با سابقه بیش از ده سال فعالیت موفق در بازار کشور و کسب رتبه چهارم در تولید کشور، در موقعیتی قرار دارد که برای گسترش فعالیت های خود گزینه های متفاوتی را پیش رودارد. این شرکت از یک سو می تواند با فعالیت ترفیعی^۱ و بهبود کیفیت محصولات، فروش خود را در بازار فعلی تلویزیون کشور افزایش دهد. از سوی دیگر با تولید مدل های جدیدتر مانند تلویزیون های دیجیتال ۱۰۰ هرتز و با ابعاد بزرگتر (۲۹" ، ۳۳" ، ۳۴") و تلویزیون های تکنولوژیک پروجکشن ۲ ، ۴۳" و بالاتر وارد بخش های ۳ جدید بازار (مثلاً طبقه متوسط به بالای جامعه) شده و یا اصولاً با انتخاب محصولات جدید در حوزه الکترونیک خانگی (مانند DVD و سیستم های صوتی) بازار جدیدی را برای خود جستجو کند. انتخاب زمینه گسترش بازار در این شرکت با توجه به خصوصیات ویژه بازار و صنعت الکترونیک نیازمند تأمل کافی و استفاده از روش های علمی مناسب در حوزه مدیریت استراتژیک است.

این مقاله نیز از همین الگو برای انتخاب و تدوین استراتژی بهره برده و در ادامه با استفاده از مدل های : ماتریس رشد- سهم گروه مشاوره ای بوستون (BCG)، ماتریس شرکت جنرال الکتریک (GE)، ماتریس محصول، بازار

1 . Promotion
2 . Projection
3 . Segment

آنسوف، ماتریس کاتلر، ماتریس SWOT، ماتریس داخلی و خارجی (IE) و ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE) استراتژیهای مختلف را بررسی و درنهایت با استفاده از تکنیک فیلتر استراتژیها مناسبترین آن را برای شرکت صنایع ارائه خواهیم نمود.

مدل های تدوین استراتژی :

در هر سازمانی پس از آنکه رسالت و اهداف مرتبط با آن مشخص گردید با توجه به این هدف کلی که شرکت ها به دنبال یافتن راههایی هستند تا از نقاط قوت خود برای بهره برداری از فرصت های جذاب بازار، استفاده نمایند، عملاً به شناسایی فعالیتهای کلیدی و قابلیت های اصلی خود پرداخته و با تجزیه و تحلیل محیط، فرصتهای جذاب بازار را شناسایی می کنند. شرکتهای بسته به ماهیت و شرایط خود و بازار، مدل های مختلفی را برای سنجش و تطبیق فعالیتهای و شرایط خود در محیط انتخاب میکنند.

تعدادی از مدل های فوق مانند مدل ماتریس گروه مشاورین بوستون و مدل شرکت جنرال الکتریک (GE) عملاً مدل های پورتفولیو و یا ارزیابی ترکیب فعالیت ها می باشند و از این جهت که نتیجه آن به تصمیم گیری برای تخصیص منابع به فعالیتهای اصلی برای رشد و توسعه بازار منتهی می شود. در این بخش به تشریح آنها پرداخته شده است.

۱) مدل گروه مشاوره ای بوستون (ماتریس BCG)

گروه مشاوره ای بوستون (BCG) که یک مؤسسه مشاوره ای مدیریت است ماتریس رشد - سهم را برای ارزیابی ترکیب فعالیت های اقتصادی شرکت ارائه کرده است .

اصولاً شرکت های بزرگ و مادر که دارای فعالیتهای مختلف اقتصادی می باشند با توجه به وضعیت بازار و رقبا نیازمند تصمیم گیری استراتژیک در تخصیص منابع به فعالیتهای مجزای اقتصادی و رشد می باشند. ماتریس رشد - سهم به چهار مربع تقسیم شده است و هر یک از آنها نشان دهنده نوع فعالیت استراتژیک می باشد.

۱ - علامت سؤال: کسب و کارهایی که در مربع علامت سؤال واقع شده اند، کسب و کارهایی هستند که در بازارهای با نرخ رشد بالا عمل می کنند ولی خود دارای سهم نسبی بازار پایین هستند. اکثر فعالین اقتصادی، تحرک خود را از علامت سؤال آغاز می کنند و این وقتی است که یک شرکت قصد دارد تا به یک بازار با رشد بالا که در آن پیشتاز وجود دارد وارد شود .

۲ - ستارگان: اگر کسب و کار واقع در مربع علامت سؤال، با موفقیت روبه رو شود به ستاره تبدیل می شود. یک ستاره در یک بازار با رشد بالا پیشتاز است. نگهداری واحدهای کسب و کار در حالت ستاره و ادامه کار همراه با رشد

بازار بالا و مقابله با حملات رقبا به منابع مالی قابل ملاحظه ای نیاز دارد تا با بکارگیری استراتژیهای یکپارچگی و یا مشارکت، آنها را تقویت و پیشتازی را برای آنها حفظ نماید .

۳ - گاوهای شیرده: اگر نرخ رشد سالانه بازار به کمتر از ۱۰ درصد سقوط کند ، در صورتی که واحد ستاره همچنان از بزرگترین سهم نسبی بازار برخوردار باشد، به گاو شیرده تبدیل می شود. یک گاو شیرده وجوه نقدی فراوانی را برای شرکت تأمین می کند و چون بازار از رشد بالایی برخوردار نیست، این منابع مالی می تواند برای کسب و کارهای دیگر شرکت بکار رود. اگر شرکت از تعداد بیشتری گاو شیرده برخوردار باشد شرایط بهتری دارد زیرا می تواند از صرفه جویی های مقیاس و سود آوری بالا برخوردار باشند.

۴- سگ ها : کسب و کارهایی هستند که در بازارهای با رشد کم ، از سهم بازار ضعیفی برخوردارند. مقدار کمی نقدینگی ایجاد می کنند اما بطور کلی ایجاد کننده سود یا زیان کمی هستند ولی معمولاً وقت مدیریت را بیش از فایده ای که دارند، می گیرند.

۲) مدل شرکت جنرال الکتریک (GE):

تعیین یک هدف مناسب برای یک واحد کسب و کار استراتژیک نمی تواند صرفاً توسط جایگاه آن در ماتریس رشد - سهم تعیین شود . جنرال الکتریک ۱ عوامل دیگری را به ماتریس رشد - سهم افزوده تا بتواند فعالیت های گسترده خود را ارزیابی نماید. در این مدل هر فعالیت بر حسب دو معیار اصلی جذابیت بازار و توانمندی شرکت درجه بندی میشود. در معیار جذابیت بازار علاوه بر نرخ رشد بازار بعنوان بخشی از جذابیت بازار ، اندازه بازار ، نرخ رشد سالانه بازار ، سود آوری، شدت رقابت، ضروریات تکنولوژی، آسیب پذیری تورمی، ضروریات انرژی، تأثیر زیست محیطی، اجتماعی، سیاسی و قانونی نیز مورد توجه قرار گرفته است. در معیار توانمندی شرکت علاوه بر سهم بازار، عواملی چون رشد بازار، کیفیت محصول، شهرت نام تجاری، شبکه توزیع، اثر بخشی تبلیغاتی، ظرفیت تولید، بهره وری تولید، هزینه ها، عملکرد تحقیق و توسعه و سطح دانش کارکنان سطح مدیریت، مد نظر قرار گرفته است ماتریس GE دارای ۹ فاز میباشد و به سه قسمت تقسیم میگردد. دایره در این ماتریس نشان دهنده اندازه بازار مربوطه است و قسمت تیره دایره سهم بازار فعالیت را در آن بازار نشان می دهد. مثلاً فعالیت A در یک بازار بزرگ با جذابیت بالا ، ۷۵٪ سهم دارد.

۳) ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط قوت و نقاط ضعف (SWOT)

این ماتریس از ابزارهای مهمی است که مدیران بوسیله آن اطلاعات مورد نیاز را مقایسه می کنند و در نتیجه به چهار نوع استراتژی دست می یابند. این ماتریس دارای ۹ خانه است، در یک محور نقاط قوت ۲، نقاط ضعف ۱ و در یک

1 . General Electric Company
2-strength

محور فهرست فرصت ها ۲ و تهدیدات ۳ محیطی را قرار داده و از تلاقی آنها استراتژی های St، WO، SO ، Wt استخراج می گردد . مقایسه دو به دوی فرصت ها با نقاط ضعف، فرصت ها با نقاط قوت، تهدیدات خارجی با نقاط ضعف و تهدیدات خارجی با نقاط قوت و درج نتایج حاصل از این مقایسه ها در جدول ذکر می گردد. در مقایسه ها ، هدف تعیین استراتژیهای قابل اجرا است. لذا همه استراتژیهای که در ماتریس بدست می آیند، به اجرا در نمی آیند. ماتریس تهدیدات، فرصت ها، نقاط ضعف و نقاط قوت (SWOT)

۴) ماتریس داخلی و خارجی (IE)

ماتریس داخلی و خارجی ۴ ، بخش های مختلف شرکت را در ۹ خانه قرار می دهد. روش کار این مدل شبیه مدل گروه مشاوره ای بوستون می تواند برای هر فعالیت صورت بگیرد و یا برای کل شرکت . جمع نمره های نهایی روی محور Xها و Yها ، از ۱ تا ۱/۹۹ نشان دهنده ضعف شرکت است ، نمره های ۲ تا ۲/۹۹ نشان دهنده وضع متوسط شرکت است و نمره های ۳ تا ۴ بیانگر قوت شرکت است. ماتریس داخلی و خارجی به سه ناحیه تقسیم می گردد و برای هریک از آنها استراتژیهای متفاوتی پیشنهاد می گردد .

۵) ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (Space)

این ماتریس در بکارگیری جهت مقایسه عوامل داخلی و خارجی شرکت از اهمیت بسزایی برخوردار است. این ماتریس نشان دهنده دو بعد داخلی توان مالی (FS) ۵ و مزیت رقابتی ۶ (CA) و دو بعد خارجی ثبات محیط ۷ (Es) و قدرت صنعتی ۸ (IS) . بسته به نوع سازمان برای هر یک از ابعاد که روی محورهای ماتریس Space قرار می گیرند می توان از متغیرهای مختلفی استفاده کرد .
استراتژیهای تهاجمی ۹ : (در این حالت سازمان در بهترین وضع ممکن است و می تواند با استراتژیهای تمرکز ، یکپارچگی و مشارکت از فرصتها بهترین بهره برداری را بنماید.
استراتژیهای محافظه کارانه ۱۰ : که اغلب استراتژیهای رسوخ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و تنوع همگون را شامل می شود.

-
- 1-Weakness
 - 2- Opportunities
 - 3-Threats

- 4 . Internal , External Matrix
- 5 . Financial Strength
- 6 . competitive Advantage
- 7 . Environmental Stability
- 8 . Industry Strength
- 9 . Aggressive
- 10 . Conservative

استراتژیهای تدافعی ۱: باید با پرهیز از تهدیدات خارجی نقاط ضعف داخلی را اصلاح کرد و اغلب به واگذاری، انهدال، کاهش فعالیتها و تنوع همگون می انجامد .

استراتژیهای رقابتی ۲: در این حالت سازمان باید استراتژیهای رقابتی را به اجرا درآورد و از استراتژیهای یکپارچگی، تمرکز و مشارکت بهره جوید .

۶) مدل آنسوف

هنگامی که شرکت برای ترسیم آینده خود و براساس فعالیتهای کسب و کار موجود و در برنامه ریزیهای استراتژیک بلند مدت برای رشد و توسعه ، میزان فروش و سود آوری را پیش بینی می کند ، اگر بین فروش مورد انتظار در آینده و فروش پیش بینی شده فاصله ای موجود باشد گزینه های مختلفی برای پر کردن این فاصله وجود دارد که عملاً سه روش رشد را پیش روی شرکت قرار می دهد که عبارتند از : رشد متمرکز ، رشد ائتلافی و رشد متنوع سازی

در رشته متمرکز که عملاً اولین اقدام شرکت می باشد تا با بررسی بهبود عملکرد در فعالیتهای کسب و کار فعلی راههای موفقیت را جستجو بکند ، ایگور آنسوف ۳ ، به منظور کشف فرصتهای جدید در جهت رشد متمرکز ، مدلی را ارائه می کند که به مدل گسترش محصول – بازار شهرت دارد . بر اساس این مدل که در نمودار ۲-۱۲ آمده است ، شرکت برای توسعه بازار ، چهار انتخاب استراتژیک را پیش رو دارد .

استراتژی نفوذ در بازار ۴: این استراتژی به معنی باقیماندن در بازار فعلی با استفاده از محصولات فعلی و تلاش برای توسعه سهم بازار است .

استراتژی توسعه محصول ۵: در این استراتژی ، شرکت در بازار فعلی ، محصولات جدیدی را عرضه می کند و با توسعه فروش آنها خود را در بازار فعلی ارتقاء می دهد .

استراتژی توسعه بازار ۶: در این استراتژی ، شرکت با تکیه بر قابلیت های فعلی برای تولید محصولات خود ، به بازارهای جدید وارد شده و با عرضه محصول در این بازارها فروش خود را توسعه می دهد .

استراتژی متنوع سازی ۷: این استراتژی به معنیرعرضه محصولات جدید در بازارهای جدید است و ریسک و زحمت آن بیش از سایر روشها است .

- 1 . Defensive
- 2 . Competitive
- 3 . I.H.Ansoff
- 4 . Market Penetration
- 5 . Product Development
- 6 . Market Development
- 7 . Diversification

این استراتژی وقتی توجیه پذیر است که فرصتهای خوبی خارج از محصولات فعلی و بازارهای فعلی در دسترس باشد و یک فرصت خوب، فرصتی است که در صنعت بسیار جذاب بوده و شرکت نیز از امکان موفقیت در آن برخوردار باشد.

۷) مدل کاتلر

فیلیپ کاتلر ۱ با توسعه مدل آنسوف و افزودن عواملی چون مراحل جهت توسعه محصولات و تطبیق بازارهای فعلی و جدید به یک مدل نه خانه ای رسیده است. در این مدل عملاً چهار استراتژی اصلی حاصل از مدل آنسوف، استراتژی اصلی بدست آمده می باشد و برای مراحل میانی یعنی بین بازارهای فعلی و جدید و محصولات فعلی و جدید خط مشی هایی را پیشنهاد می دهد. کاتلر در اینمدل توسعه جغرافیایی و نوآوری جغرافیایی را بعنوان مراحل میانی برای بازارهای فعلی و جدید پیشنهاد داده و برای توسعه محصول و برای گذار از محصولات فعلی به محصولات جدید، مراحل را جهت تطبیق نیازها بر محصولات برای بازارهای فعلی و جدید بیان می کند.

ویژگیهای یک استراتژی خوب:

۱) تفکر استراتژیک

تفکر استراتژیک زیر بنای مناسبی برای استراتژیهای خلاق و اثر بخش است. یک استراتژی خوب می تواند در سایه تفکر استراتژیک شکل گیرد.

هامل و پراهالاد، تفکر استراتژیک را مبنایی برای اندیشیدن می دانند که می توان آن را مهارت معماری استراتژی دانست.

خانم جین لیدکا ۲ با ارائه مدلی تفکر استراتژیک را مبنایی برای خلق استراتژیهای نو می داند که قادر است قواعد رقابت را تغییر دهد و چشم اندازی کاملاً متفاوت از وضع موجود را ترسیم کند.

۲) اثر بخشی استراتژی

استراتژی بدون شناخت محیط و عوامل پیرامونی، طراحی نمی گردد و اگر این شناخت واقعی و مبتنی بر واقعیتهای محیطی نباشد، از اثر بخشی باز می ماند.

چنانچه شناخت سازمان از رقبای اصلی، نیاز مشتری، روند تکنولوژی، کالاهای مکمل، نقاط قوت و ضعف درونی، تهدیدها و فرصتهای بیرونی، مبتنی بر واقعیتها نباشد، استراتژی بنا شده بر اینشناخت، محکوم به شکست است.

عواملی که باعث می گردد تا استراتژی اثر بخش و کارآمد گردد عبارتند از:

1 . Kotler Philip
2 . J. lied ka

شناخت از محیط باید عینی و مبتنی بر واقعیت‌های محیطی باشد. استراتژی ریشه در ارکان سازمان داشته باشد و از درون جوشیده باشد. استراتژی باید یکپارچه باشد و به عنوان محوری برای همه برنامه های سازمان قلمداد شده و نقطه اساسی انجام همه برنامه های سازمان باشد. تعداد اهداف محدود باشد. زیرا استراتژی قدرت خود را از تمرکز منابع ارزشمند (و محدود) سازمان بر روی مهمترین فرصت می گیرد و تعدد اهداف، اینکارکرد را خنثی خواهد کرد.

ویژگیهای یک استراتژی خوب (کارآمد)

۱. سازگاری: استراتژی باید در راستای اهداف بلند مدت، سیاست ها و نیروی انسانی سازگار باشد. وجود تعارض سازمانی، اختلاف بین دوایر، دلالتی بر ناسازگاری استراتژیک است.
۲. هماهنگی: یک استراتژی باید واکنشی باشد که سازمان در برابر عوامل خارجی و تغییرات داخلی از خود نشان می دهد و خود را با این شرایط هماهنگ می کند.
۳. امکان پذیر بودن (در دسترس بودن): یک استراتژی نباید، بیش از حد از منابع موجود استفاده کند و نیز نباید مسائل حل نشدنی به وجود آورد و به گونه ای باشد تا سازمان در محدوده منابع مالی، انسانی و فیزیکی از عهده آن بر آید.
۴. چالشی بودن: یک استراتژی باید به گونه ای باشد تا مجموعه سازمان اعم از منابع انسانی، منابع مالی و فیزیکی را به تحرک واداشته و در سایه گسترش فعالیتها، موفقیت نصیب سازمان گردد، بدین ترتیب مهارت و چالاکي و تواناییهای سازمان تقویت می گردد.
۵. مزیت رقابتی: یک استراتژی باید بتواند در یک زمینه فعالیت، نوعی مزیت رقابتی به وجود آورد، یا این پدیده را حفظ نماید.
۶. برای انتخاب مدل مناسب، ابتدا نیازمندی پروژه برجسته می شود. مسئله اصلی در این پروژه انتخاب مسیر آینده شرکت در بازار یا به عبارت دیگر استراتژی بازاریابی و افزایش حجم فروش شرکت است. به عبارت دیگر، مدل انتخابی باید به ما بگوید که شرکت صنایع صنایع الکترونیک که در حوزه صنایع الکترونیک معرفی و تلویزیون (بطور خاص) فعالیت دارد، باید در چه بازارهایی و چه محصولاتی وارد شود. در اینجا تناسب هریک از مدل‌های فوق را با این خواسته پروژه بررسی می کنیم:

۱- ماتریس SWOT

این ماتریس با ترکیب فرصت ها و تهدیدهای محیطی قوت و ضعف های شرکت و با تشویق خلاقیت مدیران و استراتژیست های شرکت، چهار استراتژی اصلی So، ST، WO و WT را تولید می کند. این استراتژیها صرفاً ناظر

بر بازار شرکت نیستند و در تمامی ابعاد مطرح می شوند و بطور سیستماتیک در مورد انتخاب بازار- محصول شرکت کمکی نمی کند .

۲- ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (Space)

در این ماتریس با استفاده از شدت قوت / ضعف و فرصت / تهدید شرکت ، چهار موقعیت تدافعی ، تهاجمی ، محافظه کارانه و رقابتی را برای فعالیت شرکت بیان می کند . از این ماتریس برای تعیین نوع جهت گیری آینده شرکت می توان استفاده نمود ولی کاربرد مشخصی برای استراتژی بازار - محصول شرکت ندارد.

۳. ماتریس داخلی و خارجی (IE)

این ماتریس با ارزیابی عوامل داخلی (قوت و ضعف ها) و عوامل خارجی (فرصت ها و تهدید ها) که بر اساس شرایط موجود محیط و شرکت تهیه می گردد . سه استراتژی کلی رشد و ساخت ، حفظ و نگهداری وضع موجود و درو کردن را ارائه می نماید. از این ماتریس می توان برای شناخت موقعیت شرکت در حال حاضر استفاده کرد و متناسب با وضع شرکت و جایگاه آن در ماتریس، استراتژیهای متناسب با آن را بهرکار بست .

۴. ماتریس BCG و GE

این دو ماتریس یکی از بهترین ابزارها برای مدیریت پورتفولیو شرکت ها می باشند . شرکت ها با دانستن ترکیب اصلی محصولات و سرمایه گذاری های خود و بر اساس اطلاعات سهم بازار(موقعیت بازار) و رشد بازار(جذابیت بازار) خود می توانند پورتفولیو سرمایه گذاری در بخش های مختلف را مشخص می نمایند و بیشتر بر فعالیتهای جاری توجه دارند و مناسب برای سازمانهایی می باشند که دارای فعالیت گسترده بوده و می خواهند که فعالیتهای بسیار موفق (گاو شیرده) خود را شناسایی نمایند و از آنها حمایت نمایند . مشخص کردن پورتفولیو ، پس از تعیین ترکیب کلی سرمایه گذاریها صورت می گیرد و اشاره ای مشخص به آینده ندارند و لذا نمی توانند در مرحله تصمیم گیری برای بازار و محصول کمکی بنمایند .

۵. ماتریس کاتلر و آنسوف

این دو ماتریس الگوی کلی برای حرکت های موجود در بازار یعنی نفوذ در بازار فعلی ، توسعه محصول ، توسعه بازار و تنوع بخشی را معرفی می نمایند . نقطه ضعف این دو ماتریس نسبت به مدل های قبلی ایناست که بر خلاف مدل های قبلی که بر اساس ورودی های مشخص ، یک خروجی معلوم تولید می کنند ، این دو ماتریس ، صرفاً استراتژیهای ممکن را برای

شرکت بیان می کنند و روش دستیابی به استراتژی را ارائه نمی کنند، در عوض ناحیه هایی که توسط این ماتریس ها معرفی می شود، می تواند الگوی خوبی برای انتخاب های پیش روی بازاریابی شرکت باشد.

مدل کاتلر در اصل همان مدل آنسوف می باشد که در جهت توسعه بازار و توسعه محصول، مراحل میانی را قائل شده و برای بازارهای جدیدو مناطق جغرافیایی جدید، تطبیق شرایط بازارها و مناطق بر طراحی محصولات فعلی و جدیدرا تأکید می نماید. بر اساس تحلیلهای فوق، در اینپروژه با شناسایی نقاط ضعف و قوت و فرصت ها و تهدیدات محیطیو بکارگیری مدل ماتریس داخلی و خارجی (IE) برای تعیین موقعیت شرکت در حال حاضر اقدام می گردد و از آنجا که مدل کاتلر برای شرکت های بزرگ که دارای مراکز تحقیقات و طراحی محصول قوی بوده و برای بازارهای بین المللی که مناطق جغرافیایی ناشناخته ای را پیش روی شرکت قرار می دهند مناسب می باشد و تحقیق حاضر در محدوده بازار داخل کشور و برای شرکت صنایع صنایع الکترونیک انجام می گیرد و شرایط موجود در صنعت الکترونیک و تلویزیون و اندازه شرکت که اهم آنها عبارتند از :

- ❖ کوتاه تر شدن زمان طراحی تا تولید محصول در صنایع الکترونیک و تلویزیونبا بکارگیری فناوری دیجیتال
- ❖ کوتاه بودن دوره عمر محصولات الکترونیکی در بازار
- ❖ تغییراتسریعدر فناوری محصولات الکترونیک
- ❖ شرکت صنایع در زمره بنگاههای متوسط در کشور می باشد. (از نظر حجم فروش)
- ❖ شرکت صنایع از امکانات طراحی محصول بصورت گسترده برخوردار نبوده و با مشارکت با شرکتهای تأمین کننده قطعات (خارجی) تنوع بخشی به تولیدات خود را عملی می سازد.

مدل آنسوف بعنوان مدل انتخابی مورد استفاده قرار می گیرد. برای استفاده از اینمدل باید با استفاده از اطلاعات موجود در ادبیات مدیریت استراتژیک شاخص های مناسبی برای تحلیل محیط و داخل شرکت، توسعه داده شده و بر اساس این شاخص ها، استراتژی مناسب بر اساس الگوی آنسوف انتخاب شود. در مرحله بعد توصیه های عملیاتی برای اجرای استراتژی انتخاب شده در قالب آمیخته بازاریابی بیان خواهد شد.

انتخاب استراتژی مناسب برای توسعه بازار شرکت صنایع

برای انتخاب استراتژی مناسب بر اساس مدل آنسوف به تهیه فرم های نظرخواهی برای سه گروه خبرگان صنعت تلویزیون، مدیران شرکت و عاملین فروش شرکت اقدام گردید.

نظرخواهی از خبرگان صنعت از اینجهت که بر محیط کلان صنعت و شرایط بازار اشراف دارند و نیز نظرخواهی از عاملین فروش در جهت دیدگاه برون گرایی و بازاریابی صورت گرفت.

پس از جمع آوری فرم های نظرخواهی از هر سه گروه ، از خبره متشکل از ، دو نفر خبرگان صنعت ، دو نفر از مدیران ارشد شرکت و یک نفر از عوامل فروش با وزن دهی به سه گروه فوق ، به وزن نهایی هر گروه دست یافته و با روش امتیاز بندی متوازن (bsc) اولویت نهایی بر اساس استراتژیهای چهارگانه مدل آنسوف مشخص گردید.

تست استراتژی انتخاب شده

در مرحله قبل اولویت بندی نهایی استراتژیهای توسعه بر اساس مدل آنسوف بدست آمد . برای افزایش ضریب اطمینان نتایج بدست آمده از مدل هابریگ برای تست استراتژی استفاده شده و استراتژی نهایی برای توسعه فعالیت های شرکت صنم حاصل گردید .

نقاط قوت شرکت صنایع صنم الکترونیک

- ✓ مطلوبیت نام تجاری صنم در بازار و شناخت مشتریان .
- ✓ توان بالقوه و بالفعل از نظر ماشین آلات و نیروی انسانی برای افزایش تولید.
- ✓ نیروی انسانی جوان و انعطاف پذیر .
- ✓ تجربه و مهارت مناسب مدیران ارشد و کادر مدیریتی جوان .
- ✓ ساختار سازمانی کوچک ، چالاک و منعطف .
- ✓ محیط کار صمیمی ، پویا و جدی .
- ✓ استقرار نظام های کیفی ISO 9002 ، ISO 14001 ، OHSAS 18001 و کالیبراسیون جهت حفاظت از کیفیت محصولات تولیدی.
- ✓ وجود شبکه فروش قابل اعتماد و مناسب .
- ✓ وجود شبکه مناسب خدمات پس از فروش .
- ✓ روابط مطلوب ، فنی و علمی با منابع تامین کننده قطعات .
- ✓ استقرار آخرین فناوری تولید تلویزیون در خط تولید.

نقاط ضعف شرکت صنایع صنم الکترونیک

- ✓ کم بودن حجم سرمایه جاری .
- ✓ پایین بودن نرخ گردش سرمایه .
- ✓ ضعف در سیستم بازاریابی و شبکه جمع آوری منسجم اطلاعات از بازار ، رقبا و تحصیل بازار.
- ✓ عدم امکان تنوع بخشی به محصولات تولیدی در حد نیاز بازار .

- ✓ ضعف در سیستم ارزشیابی عملکرد و نداشتن سیستم انگیزشی مناسب بازار رقابتی
- ✓ محدودیت در ارتباط با شرکتهای تولیدی و تأمین کنندگان قطعات به واسطه قوانین دست و پا گیر .
- ✓ فاصله نسبتاً زیاد با رقبای اصلی تولیدکننده از نظر حجم تولید.
- ✓ بالا بودن هزینه دستمزد نیروی انسانی نسبت به رقبا .
- ✓ ضعف در بخش تحقیق و توسعه خصوصاً در بخش طراحی .
- ✓ بالا بودن قیمت تمام شده محصول در مقایسه با رقبای خارجی .
- ✓ محدودیت در استفاده از منابع مالی و تسهیلاتی چون ذخیره ارزی کشور به واسطه مالکیت دولتی .
- ✓ قوانین دست و پا گیر مربوط به مالکیت دولتی و نظامی شرکت .

فهرست فرصت ها

وجود تقاضای بالقوه برای تلویزیون و محصولات الکترونیک مرتبط با تکنولوژی اطلاعات (IT) ، با توجه به جمعیت زیاد و جوان

تغییر ترکیب خانوارها به سمت خانوارهای بیشتر و کوچکتر

ترکیب تلویزیون مانیتور در آینده و رشد سریع تکنولوژی اطلاعات در کشور

آگاهی بخش عظیمی از مشتریان بالقوه در بازار از مارک صنایع و اعتماد نسبی مشتریان فعلی به کیفیت مطلوب محصولات صنایع

ورود و جایگزینی تکنولوژیهای جدید مثل تلویزیونهای سینمایی (PJTV) و پلاسما (PDP) و LCDTV ها .

تدوین استراتژی توسعه صنعتی کشور و تسهیل در سرمایه گذاری خارجی

حمایت دولت از صادرات و تصویب قوانین حمایتی

• توسعه تعداد تلویزیون در خانوارها به بیش از یکدستگاه

• تغییر الگوی مصرف به سمت تلویزیونهای سایز بزرگ

• بالا بودن نیاز سرمایه ای جهت ورود به این صنعت

• کاهش درآمدی تقاضای بیش از یک

• از دور خارج شدن بیش از نیمی از تولیدکنندگان تلویزیون کشور

فهرست تهدیدها

• واردات بی رویه و غیر قانونی تلویزیون (بدون پرداخت حقوق و عوارض)

• فرآیند آزاد سازی واردات و تغییر در سیاستهای گمرکی به نفع ورود کالاهای ساخته شده

• تبلیغات وسیع کالاهای خارجی در رسانه های همگانی

- گرایش عمومی مردم به خرید کالاهای با مارک خارجی
- حضور گسترده رقبای خارجی در بازار با مارکهای تجاری قوی
- لزوم سرمایه گذاری در ورود و استفاده از تکنولوژیهای جدید
- روند نزولی قیمتتها در بازار
- افزایش قدرت چانه زنی عوامل فروش در بازار رقابتی
- تحدید حاشیه سود
- توسعه روند فروش اعتباری بلند مدت در بازار
- عدم وجود ساز و کار حمایت قانونی از فروش اعتباری در بازار
- آسیب پذیری در رقابت جهانی

انتخاب استراتژی مناسب برای توسعه بازار

از آنجا که انتخاب استراتژی برای توسعه فعالیتهای بازاریابی شرکت صنایع و دست یابی به الگویی برای حرکت مناسب تر شرکت صنایع در بازار می باشد ، در این تحقیق نظرات سه گروه مورد استفاده قرار گرفت .

۱. خیرگان صنعت : ۱۵ نفر از اعضاء انجمن صنفی تولیدکنندگان لوازم صوتی و تصویری و وزارت صنایع (اداره کل صنایع الکتریکی و فلزی و معاونت تولید) ارسال گردید
۲. مدیران شرکت صنایع : انتخاب و بکارگیری هر استراتژی و راهکاری نهایتاً توسط مدیران ارشد شرکت انجام خواهد شد لذا ۳۰ نفر از معاونین ، مدیران و کارشناسان ارشد شرکت انتخاب شدند .
۳. عاملین فروش : برای آنکه فرآیند انتخاب استراتژی مبتنی بر نیازمندیها و الزامات بازار باشد تا از ضریب موفقیت بالاتری برخوردار گردد . بدین منظور نیز ۴۰ نفر از عاملین فروش که بیش از پنج سال سابقه همکاری با شرکت را انتخاب شدند

نتایج نظر سنجی از این سه گروه بشرح جدول شماره (۱) جمع بندی گردید .

گروه ها	استراتژی در بازار	نفوذ استراتژی تنوع	استراتژی توسعه محصول	استراتژی توسعه بازار
خیرگان (برحسب امتیاز)	۱۹۹	۱۸۳	۱۷۳	۱۶۶
مدیران (برحسب امتیاز)	۴۷۶	۴۵۶	۴۵۵	۴۵۲
عاملان فروش (برحسب درصد)	۹۲,۵	۸۴,۷	۴۴,۴	۲۸,۳

با توجه به استخراج نتایج فرم های نظرخواهی می توان جمع بندی نتایج جدول را بشرح زیر در رابطه با هریک از استراتژیها بیان کرد:

۱- استراتژی نفوذ در بازار:

اندازه بازار تلویزیونبزرگ و رو به رشد می باشد و بیش از ۷۰٪ از نظردهندگان از هر دو گروه با آن موفق و یا نسبتاً موفق بوده اند .

بمنظور دستیابی به مزیت رقابتی شرکت ها و از جمله شرکت صنایع باید نسبت به افزایش تولیدات فعلی اقدام نمایند .
افزایش فروش تلویزیونبرای شرکت صنایع علاوه بر تکمیل ظرفیت های تولیدی شرکت سودآوری را افزایش خواهد داد .
افزایش تولید محصولات فعلی برای شرکت امکان پذیر بوده و هیچگونه ریسکی برای شرکت به همراه ندارد و کانالهای فروش نیز ظرفیت جذب محصول بیشتر را دارند.

۲) استراتژی توسعه محصول

مرغوبیت ، کیفیت و قیمت محصولات صنایع در بازار رقابتی قابل قبول و در حد رقبا می باشد .
توانایی های شرکت در تحقیق و توسعه نسبتاً مناسب بوده و شرکت باید در این زمینه سرمایه گذاری بیشتری نماید.
صنعت تلویزیوناز نظر فناوری از رشد بالایی برخوردار می باشد که حدود ۷۰٪ پاسخ خبرگان موافق و نسبتاً موافق بوده است.

۷۶٪ از پاسخ دهندگان که مدیران شرکت می باشند معتقدند که شرکت امکانات کافی برای توسعه محصول را دارد و ۹۷٪ نیز بر این اعتقادند که با هزینه معقول می توان امکانات لازم برای تولیدات جدید را استقرار نمود .
توان رقابتی شرکت در بازار مناسب است و حدود ۹۳٪ از پاسخ دهندگان معتقدند شرکت می تواند در فضای رقابتی موفق باشد .

۷۲٪ از مدیران شرکت ظرفیت نام تجاری صنایع را برای خلق ارزش برای مشتری در محصولات جدید مناسب میدانند .

۳) استراتژی توسعه بازار

شرکت صنایع تاکنون عملکردی موفق داشته است و این امر می تواند در حرکت های آینده تقویت و ادامه یابد.
۷۷٪ از خبرگان صنعت با گزینه جهانی شدن صنعت تلویزیون موافق و ۲۳٪ نیز نسبتاً موافق می باشند و می توان این نتیجه را گرفت که رقابت در صنعتی که به سرعت در حال جهانی شدن است نیازمند توانایی های بالا می باشد.
ظرفیت نام تجاری برای بازارهای جدید مناسب است و این امر با موافقت ۶۹٪ مدیران شرکت همراه بوده است .

شرکت صنم در ورود به بازارهای جدید نیازمند سرمایه گذاری در بازار و تقویت سیستم مدیریت بر بازار است ولی برای سودآوری بیشتر باید به فکر ورود به این بازارها باشد و از راهکارهایی چون مشارکت بهره جوید.

کانالهای توزیع شرکت از ظرفیت های مناسب برخوردار بوده و ۴۸٪ از مدیران با این امر موافق و ۳۸٪ نسبتاً موافق بوده اند.

۴) استراتژی متنوع سازی

خبرگان صنعت متنوع سازی را به دلایل الزامات بازار مناسب می دانند نه به دلیل میزان رشد در صنعت فعلی تلویزیون. بیش از ۹۰٪ از خبرگان تنوع بخشی را تقویت کننده فروش فعلی تلویزیون می دانند و معتقدند با به کار گیری این استراتژی، بر حجم فروش محصولات فعلی نیز افزوده می گردد و این کالاها به صورت مکمل عمل می نمایند. در شرایط فعلی بازار از نظر قیمت، شرکت صنم در شرایط نسبتاً مناسبی قرار دارد و می تواند اهداف خود را در بازار پیش ببرد. شرکت صنم از نظر کار مدیریتی امکان توسعه و تنوع بخشی به محصولات را دارد.

برای موفقیت شرکت در بکارگیری استراتژی تنوع بخشی، شرکت باید از نظرتحقیق و توسعه و آشنایی عمیق با تکنولوژیهای بالا و جدید خود را تقویت نماید.

❖ ۴-۱۱-۳) تحلیل انتخاب استراتژی تنوع بخشی

با نگاه به نتایج بدست آمده در انتخاب استراتژیها در گروههای مخاطب اینتحقیق، اینگونه می توان استنباط کرد که مدیران شرکت گرچه به شکل کلی با استراتژی تنوع بخشی همراهی داشته و اینگزینه در اولویت دوم انتخاب آنان آمده است، اما با توجه به تجربه و مهارت کسب شده در شرکت در زمینه محصول فعلی و بازار فعلی (تلویزیون) و نداشتن ریسک در توسعه این فعالیت، استراتژی نفوذ در بازار را بعنوان اولویت اول برگزیده اند که این نتیجه با واقعیت های شرکت نیز انطباق دارد.

ارزیابی دیدگاهها و انتخاب اولویت نهایی استراتژیها:

بمنظور ارزیابی نتایج بدست آمده از سه گروه خبرگان صنعت، مدیران شرکت و عاملین فروش شرکت صنمیکگروه خیره کوچک شامل:

دو نفر از خبرگان صنعت

دو نفر از مدیران شرکت (از معاونین شرکت)

یک نفر از عاملین فروش شرکت

تشکیل گردید تا با تکیه بر دیدگاه بازارگرایی و برون گرایی (سه نفر از نظر دهندگان خارج از شرکت)، هریک از اعضا اینگروه خبره از جمع ۱۰۰ امتیاز به هر گروه وزن داده و با بدست آوردن میانگین وزن هر گروه طبق جدول (۴-۴)

۱۱) ، و با استفاده از تکنیک AHP و روش امتیاز دهی متوازن (bcs) ، جدول (۴-۱۳) را تشکیل داده و اولویت نهایی استراتژی های پیشنهادی بشرح زیر بدست می آید.

استراتژی تنوع بخشی با ۳۳۲/۶ امتیاز

استراتژی توسعه محصول با ۲۳۲/۶ امتیاز

تست استراتژی بر اساس آزمون هابریگ

هابریگ در کتاب خود بنام مدیریت استراتژیک سازمان برای ارزیابی استراتژیها ، آزمونی را بعنوان فیلتر ارائه می کند . معیارهایی که از دیدگاه هابریگ برای تست استراتژی ارائه می گردد عبارتند از :

✓ ریسک ناشی از اجرای استراتژیها

✓ دسترسی به منابع برای اجرای استراتژیها

✓ اثربخشی استراتژی برای شرکت

✓ نوآورانه بودن استراتژی

✓ سازگاری درونی و منطقی با قابلیت ها و امکانات شرکت

در اینجا با دریافت نظرات مدیر عامل و معاونین ارشد ایشان در شرکت ، بر اساس معیارهای فوق به امتیازدهی به استراتژیها اقدام و آزمون هابریگ را انجام می دهیم که طبق جدول (۴-۱۴) ، استراتژی انتخاب شده با بیشترین امتیاز تأیید میگردد و اولویت نهایی بدست آمده نیز با اینآزمون بدون تغییر مورد تأیید قرار می گیرد.

۴-۹-۱) استراتژیهای شرکت سونی

کاهش تعداد واحد ها در سراسر جهان بمنظور اصلاح ساختاری در تجارت الکترونیک که بدین ترتیب که در اجرای این استراتژی تعداد واحدهای سونی در جهان از ۷۰ واحد در سال ۱۹۹۹ به ۶۰ واحد در سال ۲۰۰۱ رسیده و در سال ۲۰۰۳ به ۵۵ واحد خواهد رسید .

حرکت از شبکه های باریک به سمت شبکه های عریض که بواسطه توانمندیهای سخت افزاری موجود فرصت های بزرگی را برای شرکت به ارمغان خواهد آورد.

بکارگیری مدیران جوان ، فرهیخته و آشنا به دانش مدیریتروز جهت افزایشقدرت رقابتی شرکت .

ایجاد تعادل در دو رویکرد ادغام عمودی و استراتژی افقی و حرکت به سمت استراتژی ائتلافی که اعضای ائتلاف فعالیتهای همدیگررا تکمیل نمایند . این استراتژی با توجه به توسعه فناوری اطلاعات صورت می گیرد.

بکارگیری روش EVA ۱ با هدف افزایشبرگشت سرمایه که در پرتو آن به اقداماتی از جمله :

جهت دهی مجدد به امکانات

بکارگیری استاندارد های لازم برای تمامی سرمایه گذارهای جدید

گسترش استفاده از امکانات دیگران برای تهیه نیازمندیها

سرعت بخشی به سیستم مدیریتی از طریق توسعه بکارگیری فناوری اطلاعات در سیستم مدیریتی .

۴-۹-۲) استراتژیهای شرکت توشیبا (۳۶)

ایجاد سه طرح عملیاتی از سال ۲۰۰۱ برای رونق بخشی به کسب و کار شامل :

تقویت نظام ارتباطات درون شرکتی با توسعه کاربری فناوری اطلاعات

معرفی و بکارگیری شاخص مدیریتی ارزش خلق شده توشیبا موسوم به TVC ۱ بمنظور ارتقاء ارزش و جایگاه نام

تجاری و دستیابی به هدف بزرگ سرعت بخشیدن به برگشت سرمایه و تسهیل نقدینگی جاری

برنامه اجرایی جبرانی جدید که در این برنامه بمنظور افزایش اثربخشی عملکرد مدیران و حرکت همسو با سهامداران (

افزایش سودآوری) ، مدیران مجاب خواهند بود تا میزان ثابتی از سهام شرکت را بطور سالانه و مرتب خریداری نمایند

تا انگیزه و حساسیت بیشتری برای خلق ارزش برای شرکت داشته باشند.

استراتژی های عملیاتی در بازار شامل :

افزایش توانمندیهای شرکت در زمینه فناوری اطلاعات

ادامه فعالیت در زمینه لوازم خانگی و سیستم های قدرت بمنظور حفظ درآمدهای ثابت

ورود به فعالیتهای جدید بر اساس ائتلاف استراتژیک

تمرکز بر توسعه تجهیزات تلفن همراه و شبکه ها

تقویت فعالیتهای مربوط به تولید قطعات ویژه و مهم الکترونیکی (که عمدتاً قطعات انحصاری می باشند) .

نوآوری و رشد

سامان دهی تمام برنامه ها و اهداف در جهت گوش دادن به ندای بازار در تمام بخش ها و همسو کردن سهامداران و

کارکنان با نیازمندیهای مشتریان در تمام سطوح بمنظور تضمین سودآوری و بهبود مستمر

۴-۹-۳) استراتژیهای شرکت ال جی (۳۷)

تقویت مزیت های رقابتی در محصولات دیجیتال

تأکید بر تنوع و تمایز در محصولات

جستجوی دائم فرصت ها

افزایش کارایی سازمانی

کاهش و حذف ضعف های هزینه ساز سازمانی

گسترش بازارهای جهانی (از جمله بازارهای کشور چین)

استراتژیهای عملیاتی در آغاز قرن جدید

تقسیم شرکتهای تابعه به دو گروه تحت عنوان " شیمی و انرژی " و " الکترونیک و ارتباطات " و کوچک سازی شرکتهای تابعه

استقلال شرکت تابعه کوچک شده جهت افزایش سرعت تصمیم گیری

توسعه کاربردی فناوری اطلاعات و افزایش سرعت تصمیم گیری

توسعه ائتلاف استراتژیک با شرکت های بزرگ بمنظور حفظ و توسعه بازار جهانی و افزایش مهارت های مدیریتی که در راستای اجرای این استراتژی شرکت ال جی در هر گروه از محصولات ائتلاف استراتژیک جداگانه را ایجاد کرده است ، مانند سیستم های اطلاعاتی با شرکت مایکروسافت.

محصولات خانگی سفید (یخچال ، لباسشویی) با شرکت جنرال الکترونیک

کارت های حافظه ای با شرکت سونیکامپیوترهای PC با شرکت آی بی ام

۴-۹-۴) استراتژیهای شرکت سامسونگ الکترونیک (۳۸)

توسعه سیستم های دیجیتال در محصولات تولیدی

حفظ جایگاه فعلی و ارتقاء ارزش نام تجاری سامسونگ در سطح جهانی

تنوع بخشی بر تولیدات با هدف ایجاد تمایز

توسعه کاربری فناوری اطلاعات و افزایش سرعت تصمیم گیری

اصلاح ساختار مدیریتی و کوچک سازی شرکت های تابعه

تمرکز مدیریتی و تأکید بر حفظ مارک تجاری در حوزه شرکت های تابعه

تقویت و توسعه تکنولوژیهای جدید در سیستم های صوتی و تصویری (LCD,PDP)

توسعه بازارها با هدف توسعه و ارتقاء نام تجاری سامسونگ و افزایش ارزش آن

۴-۹-۵) استراتژی شرکت های داخلی رقیب

در بازار داخلی ، تولیدکنندگان قدیمی با حجم تولید کم ، عملاً سهم بازار و جایگاه خود را از دست داده اند و رقبای عمده شرکت صنایع ، شرکت های سام الکترونیک ، شهاب و پارس الکترونیک می باشند ، اطلاعات مکتوبی از استراتژیهای شرکتهای فوق در دست نیست ، اما آنچه به صورت مشاهده عملکرد در بازار در سالهای اخیر و برآشت های مدیران انجمن صنفی و وزارت صنایع و معادن ، بدست آمده اشاره می گردد.

شرکت سام الکترونیک

این شرکت متعلق به بخش خصوصی بوده و با توجه به اینکه مالکیت عمده آن متعلق به نمایندگی شرکت سامسونگ در ایران می باشد، محصولات خود را با نام سامسونگ تولید و به بازار عرضه می نماید.

در طول سه سال که از تأسیس و راه اندازی این شرکت می گذرد، همواره رشد سریعی را تجربه کرده و دومین شرکت از نظر سهم بازار می باشد.

شرکت فوق از توان مدیریتی بالا برخوردار بوده و با توجه به دسترسی به منابع مالی و پوشش وسیع تبلیغاتی در بازار تحت نام سامسونگ از فرصت های خوبی برای رشد برخوردار می باشد.

این شرکت برنامه ورود و تولیدانبوه مانیتورهای سامسونگ را در برنامه دارد تا بدین ترتیب تنوع خود را توسعه دهد.

❖ شرکت شهاب

این شرکت طی دو سال گذشته بیشترین سهم بازار را داشته و برنامه توسعه خود را بیشتر با بکارگیری استراتژی نفوذ در بازار به اجرا در می آورد، حدود ۹۰ درصد از محصولات تولیدی این شرکت با نام تجاری ال جی به بازار عرضه می گردد و با توجه به حضور پر قدرت نام ال جی در کشور، با بکارگیری استراتژی کاهش قیمت و افزایش فروش به مانور در بازار مشغول بوده و بیشترین سهم بازار را به خود اختصاص داده است.

از حدود سه سال پیش این شرکت به بازار مانیتور وارد شد و محصولات خود را با نام مشترک شهاب و سامسونگ روانه بازار کرد که موفقیت چندانی در این زمینه نداشت.

❖ شرکت پارس الکترونیک

شرکت پارس الکترونیک طی سه سال گذشته بخشی از سهم بازار خود را از دست داده و در سال ۱۳۸۱ رتبه سوم از سهم تولید کشور را کسب نمود. با توجه به ساختار گسترده و نیروی انسانی ناکارآمد و نامتناسب با حجم تولیدات این شرکت، احساس می شود که این شرکت در تلاش است تا با استراتژی حفظ و نگهداری وضع موجود، در شرایط رقابتی حاکم بر بازار به سهم کوچکتیری از بازار قناعت نماید.

❖ (۱۰-۴) اهداف و استراتژیهای فعلی شرکت صنایع صنایع الکترونیک

شرکت صنایع صنایع الکترونیک طی سالهای گذشته همواره تلاش نموده تا در جهت اهداف کلی توسعه ای قدم بردارد و از سال ۱۳۸۱ بطور مشخص برنامه های کوتاه مدت و میان مدت خود را در جهت دستیابی به اهداف زیر سامان داده است.

باقی ماندن در بین چهار تولیدکننده اصلی تلویزیون در کشور

افزایش سهم بازار

ارائه محصولات جدید با فناوری جدید

کنترل و کاهش استراتژیک هزینه های تولید

رشد ۲۰ درصدی فروش سالانه

مشارکت با یکی از شرکت های معتبر خارجی که در بازار ایران حضور دارند .

استراتژی هایی را که شرکت صنایع در راستای دستیابی به اهداف کلی خود ترسیم کرده و به اجرا درآورده عبارت است از :
استراتژی ارزش بالا ۱ در قیمت گذاری محصولات تولیدی، بدین معنی که تولیدات شرکت با کیفیت بالا و قیمت مناسب (متوسط) به بازار عرضه می گردد.

تأمین منابع مالی به صورت وام های ارزی با نرخ مناسب بمنظور افزایش تولید و افزایش سهم بازار
تسویه وام های ریالی اخذ شده در سالهای قبل با نرخ بهره بالا و جایگزینی آن با اعتبارات ارزی
استفاده از تسهیلات اعتباری ارزی فراهم شده در بانک های تجاری کشور
توسعه منابع تأمین قطعات تولیدی بمنظور کاهش قیمت مواد اولیه و قطعات تولیدی و با کیفیت مطلوب
توسعه استقرار سیستم های کیفیت

حضور فعال در نمایشگاه های تخصصی و ملی منطقه ای

طراحی نظام پرداخت کارانه فروش برای ارتقاء حجم فروش در هر یک از عوامل فروش
توسعه ارتباطات با مشتریان با گسترش تبلیغات و اطلاع رسانی و ارتقاء ارزش نام تجاری صنایع
مشارکت عوامل فروش در طراحی محصول (رنگ ، مدل ، بسته بندی و قابلیت ها)

تلاش در جهت ایجاد تمایز در محصولات تولیدی

ارائه محصولات جدید سینمایی در اندازه "۴۳" ، "۳۳" و "۳۴" و نیز تولید تلویزیونهای "۲۹" پیشرفته ۲۰۰۲ هرتز.

-
- 1 . High value
 - 2 . Progressive

همانگونه که در استراتژی های شرکت های بزرگ و فعال در الکترونیک و لوازم خانگی و تلویزیون مستتر است دو عامل در استراتژی تمام شرکت ها مشترک بود عبارتند از :

تنوع بخشی

ایجاد تمایز

و این دو از مشخصه های اساسی است که در محصولات تولیدی این شرکت ها بخوبی قابل مشاهده و دریافت است و شرکت های فوق با بکارگیری استراتژی ائتلاف استراتژیک ، فرآیند تنوع بخشی به محصولات خود را شتاب بخشیده اند .

با توجه به شرایط شرکت صنایع و ملاحظه نتایج بدست آمده ، می توان اینگونه نتیجه گرفت که شرکت باید در راستای انتخاب استراتژی تنوع بخشی وزن اصلی را به تنوع همگون داده و به تنوع افقی نیز توجه داشته و با تکیه بر فرصت های بازار ، به آن پردازد و حتی الامکان به تنوع ناهمگون وارد نشود ، مگر آنکه بتواند با بکارگیری استراتژی اتحاد استراتژیک که جزء استراتژیهای فعلی شرکت نیز می باشد ، با توسعه توانمندیها به حوزه این محصولات نیز وارد شود.

این موضوع در مورد نتایج حاصل از نظر خبرگان صنعت نیز قابل برداشت است و آنها نیز اگر چه الزامات بازار رقابتی در صنعت الکترونیک ، لوازم خانگی و تلویزیون را در جهت بکارگیری استراتژی تنوع بخشی می دانند ، اما با توجه به شناخت ریسک های محیطی و توانایی های شرکت صنایع ، گزینه نفوذ در بازار که متناسب با توانایی های شرکت بوده و از ریسک کمتری نیز برخوردار است را بعنوان گزینه اول ، انتخاب کرده اند.

اما عوامل بازار و عاملین فروش شرکت که بیشتر و سریعتر از همه در گیرودار تحولات و تغییرات بازار می باشند. استراتژی تنوع بخشی را بعنوان اولویت اول انتخاب کرده اند سپس توسعه محصول را، و می توان اینطور نتیجه گرفت که بناچار مسیر حرکت شرکت ها در بازار ، همانند شرکت های بزرگ خارجی که استراتژی تنوع بخشی را بکار گرفته و به فتح بازارهای جهانی همت گماشته اند ، باید به سوی تنوع باشد هم در محصولات و هم در بازارها.

گرچه این استراتژی یکی از پیچیده ترین و سخت ترین نوع استراتژیهای ممکن برای شرکت ها می باشد ، اما اهمیت حیاتی آن در بازارهایی که کاملاً رقابتی می باشند ، بخوبی قابل درک است .

با توجه به ویژگی های کلی بازار تلویزیون در کشور که عبارتند از :

وجود تعداد زیادی مارک تجاری فعال خارجی و داخلی در بازار

تعدد شرکت های تولیدی با میزان تولید تقریباً مساوی و با قدرتی تقریباً برابر در بازار

همگون بودن و یا تفاوت های جزئی در کالاهای ارائه شده به بازار از سوی شرکت های تولیدی فعال

برخورداری مصرف کنندگان و عرضه کنندگان (عوامل فروش) از اطلاعات کافی در بازار

نداشتن قدرت تأثیرگذاری بر روی قیمت توسط شرکت ها و صرفاً پذیرندگی قیمت وجود تنوع فراوان همگون و ناهمگون در محصولات شرکت های بزرگ خارجی که در صنعت تلویزیون نیز بزرگترین بازار را در دست دارند.

از جمله راههای موقعیت پایدار در بازار و کسب سود بیشتر ، ایجاد تمایز در محصولات شرکت ها و یکی از راههای اساسی تمایز ، تنوع در تولیدات و ایجاد ناهمگونی نسبت به رقبا می باشد ، تا بنگاه را قادر سازد بر روی قیمت، عرضه و تقاضا تأثیرگذار باشد.

گرچه صاحب نظرانی چون پیترز ۳۰ و واترمن ۳۱ به سازمانها توصیه می کنند که در زمینه تخصصی خود فعالیت نمایند و از حوزه تخصصی و شایستگی های بالقوه خود فاصله چندان زیادی نگیرند. اما هنوز هم پدیده تنوع بخشیدن به محصولات و فعالیتها از استراتژی های موفق به حساب می آیند.

بنابراین، گرچه برای بخش عملیات شرکت، پیچیدگی های خاصی ایجاد خواهد کرد و بعضاً بواسطه عدم برخورداری بعضی از محصولات جدید از مقیاس مناسب تولیدی، قیمت تمام شده را افزایش خواهد داد ، اما از سوی دیگر، ایجاد تمایز ، بخش زیادی از هزینه ها را جبران خواهد نمود و مناسب تر آن است که شرکت صنایع در پیروی از این استراتژی، در جستجوی اتحاد استراتژیک با مشارکت شرکت های معتبر خارجی فعال در بازار ایران بوده و تا حصول به این هدف، در تنوع بخشی، به تنوع همگون پرداخته و بعد از آن و با احتیاط به تنوع افقی پردازد و بدون مشارکت با شرکت های معتبر خارجی، استراتژی تنوع ناهمگون را در پیش نگیرد.

۴-۱۲) اقدامات پیشنهادی برای اجرای استراتژی انتخاب شده

با توجه به اینکه استراتژی انتخاب شده برای شرکت، استراتژی تنوع بخشی یا استراتژی توسعه بازار - محصول می باشد، لازم است اقدامات اجرایی بعدی، برای عملیاتی کردن استراتژی فوق صورت گیرد.

۱- با توجه به ترکیب محصول پیشنهادی در راستای استراتژی توسعه بازار- محصول، شرکت به مطالعه دقیق تر بازار و تحقیقات بازاریابی اقدام نماید تا سرمایه گذاری برای محصولات مناسب تر و جذاب تر بازار صورت گیرد.

۲- پس از انتخاب نهایی محصولات بر اساس تحقیقات جامع تر بازار ، شرکت به تهیه برنامه کسب و کار ۳۲ اقدام کرده و بررسی های لازم را جهت انتخاب شیوه مناسب تأمین مالی از جمله مشارکت با شرکت های خارجی برای سرمایه گذاری مشترک، وام بانکی بلند مدت و یا مشارکت با بخش خصوصی، انجام داده و منابع مالی لازم جذب گردد.

۳- فروش مؤثر محصولات انتخاب شده در بازار رقابتی که شرکت در آن حضور دارد ، نیازمند تدوین آمیخته بازاریابی شرکت در حوزه های قیمت، محصول ، ترفیع و توزیع به شیوه مناسب و در راستای استراتژی انتخاب شده می باشد . پس از طراحی آمیخته بازاریابی باید فعالیت لازم و سازمان یافته جهت معرفی محصولات جدید در بازار صورت گیرد. همانگونه که در استراتژیهای شرکت های بزرگ نظیر سونی، توشیبا و ال جی تشکیل ائتلاف استراتژیک برای توسعه بازارها و غلبه بر چالش های فرا روی جهانی شدن و تغییر و تحولات تکنولوژیک، بعنوان یک راهکار عملیاتی انتخاب شده است، پیشنهاد می گردد تا شرکت صنایع برای توسعه نسبت به بررسی و تحقیق در این زمینه به صورت جدی اقدام نماید و از فرصت های نهفته در این فرآیند خود را بهره مند سازد.

۱- مهارت های نیروی انسانی شرکت خصوصاً در حوزه های مدیریت تولید، تدارکات ، آشنایی با فناوری های جدید و بازاریابی و فروش اینگونه محصولات با فناوری بالا ، نیازمند بازسازی و تقویت بوده و در صورت لزوم از نیروی های توانای جدید خارج از شرکت استفاده گردد .

۲- با توجه به نیروی انسانی جوان و منعطف و نیز کادر مدیریتی علمی شرکت و توسعه روز افزون کاربری فناوری اطلاعات (IT) که حتی شرکت های بزرگ خارجی فعال در صنعت الکترونیک و تلویزیون، سرمایه گذارهای هنگفتی را برای تجهیز و توانمندسازی کارکنان و سیستم مدیریت خود کرده اند ، شرکت صنایع می بایست با توجه به این موضوع ، نظام جامع کاربری این فناوری را در جهت سرعت بخشی بیشتر به سیستم مدیریت و فعال سازی فرآیندهای تصمیم گیری و کنترلی طرح ریزی و به اجرا در آورد.

۳- ظرفیت کانالهای توزیع شرکت بررسی شده و تصمیمات لازم برای اینکه آیا از کانالهای قبلی شرکت استفاده شود و یا کانالهای توزیع جدید، ایجاد شود ، اتخاذ شده و اقدامات لازم جهت بازسازی و تقویت کانالهای قبلی با ایجاد کانالهای جدید صورت گیرد.

۴- با توجه به درجه انعطاف پذیری خطوط تولید، لازم است تصمیم گیری در مورد استفاده از خطوط تولید فعلی یا نصب خطوط جدید اتخاذ شود و اقدامات اجرایی طرح ریزی شود.