

## بررسی استراتژی در شرکت پویا پلیمر

هادی حسین پور اصفهانی

### مقدمه

امروزه رشد روزافزون شرکتهای بین المللی و رقابت تنگاتنگ آنان برای داشتن سهم بیشتری از بازار، باعث ایجاد فضای بسیار سختی برای تصمیم گیری مدیران شده است. درچنین فضایی که یک اشتباه یا تصمیم نادرست مدیران این شرکتها، ممکن است به شکست دائم شان منجر شود، داشتن استراتژی های رقابتی امری اجتناب ناپذیر است. نگاهی نافذ به جهان درباره این حقیقت را بیش از پیش آشکار می سازد که جهان امروز بسیار متفاوت از گذشته است. از ویژگیهای مسلط جهان امروز می توان به جهانی شدن اقتصاد، تولید انبوه و ظرفیت مازاد در اکثر بازارها، رقابت بر مبنای زمان، انبوه اطلاعات، کارآیی ارتباطات، افزایش دانش و اطلاعات و قدرت تصمیم گیری مشتری و... اشاره کرد و این همه بیانگر یکپارچگی بازارهای جهان و پیچیدگی روزافزون بازارها و پویایی محیط فرآوری سازمانهاست. در چنین فضایی این سوال اساسی مطرح است که رمز بقا و غلبه یک شرکت بر حریفان قدرتمند و بزرگ در چیست؟ آیا باید در مقابل حریفان قدرتمند موجود زانو زد؟ و یا از مفهومی به نام استراتژی رقابتی سود جست. استراتژی های رقابتی در واقع جهت دهی برایند عملکرد مدیران را برای شکست رقیبان قدرتمند در بازارهای بین المللی نمایان می سازد.

برای درک مناسب هر موضوع و همگراشدن نظرات و دیدگاهها، ابتدا لازم است تعریفی از آن موضوع ارائه گردد. بدیهی است هر قدر تعریف ارائه شده از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و کاراتر باشد درک مناسب تری از موضوع حاصل می شود اولین کسی که به صورت خاص به مفهوم استراتژی رقابتی پرداخت کسی نبود جز مایکل پورتر. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را توسط انتشارات فری پرس به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر، برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت باید به سلاحی مجهز شد که احتمال شکست را به حداقل برساند. شاید گفتن چنین مضمونی به زبان ساده باشد اما در عمل بسیار سخت است. از دیدگاه پورتر، استراتژی های رقابتی به سازمان این امکان را می دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت های رقابتی خود بهره گیرد. این زوایا عبارتند از: رهبری هزینه ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات، تمرکز بر محصول یا خدمت خاصی. این سه دیدگاه، استراتژی های عمومی پورتر هستند.

استراتژی توان خود را از هماهنگی و هم افزایی فعالیتها و منابع در راستای چشم انداز می ستاند و استقلال لایه عملیاتی از لایه استراتژی نه تنها مانع پیاده سازی استراتژی می گردد، بلکه فعالیتها و برنامه های سازمان را نیز از همسویی و هم افزایی محروم می کند.

بیش از ۹۰ درصد از استراتژی‌ها با شکست مواجه می‌شوند و از دستیابی به اهداف اساسی خود باز می‌مانند. در بسیاری از موارد علت این امر ضعیف بودن استراتژی و ایده‌های نهفته در آن نیست. استراتژی‌های ارزشمند بی‌شماری در مرحله پیاده‌سازی با مشکل و شکست روبرو می‌شوند. اصولاً چالش‌های اساسی مدیریت استراتژیک بیش از مرحله تدوین در اجرای استراتژی‌ها نهفته است. اجرای استراتژی مرحله تبدیل حرف به عمل است و این امر به لحاظ گستردگی ابعاد کار و تعدد عوامل بازدارنده، از پیچیده‌ترین و ارزشمندترین قابلیت‌های سازمانی به شمار می‌آید. در فقدان چنین مهارتی، فرآیندهای متنوع و جذاب برنامه‌ریزی استراتژیک در حد یک بازی فکری تنزل خواهد یافت، چرا که استراتژی بدون پیاده‌شدن قادر به تغییر وضع سازمان نیست.

جای تعجب است که باوجود این، تلاش‌های فکری و علمی تا امروز، بیشتر به ارائه متدولوژی‌ها و ابزار تدوین استراتژی متوجه بوده است تا پیاده‌سازی آن. در کتاب‌های آکادمیک مدیریت استراتژیک در فصل‌های مربوط به پیاده‌سازی استراتژی عموماً به توصیه‌هایی در این خصوص بسنده شده است<sup>۱</sup>. از سوی دیگر، هیچیک از الگوهای معدودی که برای این زمینه توصیه می‌شود، پوشش کاملی بر روی موضوع‌های مرتبط با پیاده‌سازی استراتژی ارائه نمی‌کنند. رشته آکادمیک دیگری که در این زمینه کمک‌کننده به شمار می‌آید راهبری (LEADERSHIP) سازمانی است که هر چند اصول والگوهای آن در پیاده‌سازی استراتژی مفید و موثر تلقی می‌شود ولیکن هیچکدام به تنهایی قادر به پاسخگویی کامل به مسائل ظریف حرکت‌های استراتژیک نیستند. این شرایط برای سیاست‌های سازمانی و تبدیل آن به عمل نیز صادق است. شکاف موجود بین لایه سیاست‌گذاری (راهبری) و اجرایی (مدیریتی) سازمان، همواره سیاست‌های ارزشمندی را بلااثر می‌گذارد. وجود یک سازوکار مناسب برای پیوند لایه استراتژیک به لایه اجرایی، از ضرورت‌های اساسی بسیاری از سازمانها در سطوح خرد و کلان به شمار می‌آید.

## بررسی و وضعیت این صنعت

برای تدوین استراتژی مناسب نیاز به شناخت و وضعیت در ست صنعت احساس می‌شود. واقعیت این است که انعطاف‌پذیری و واکنش صحیح سازمان به تغییرات محیطی، نقش کلیدی در بقا و رشد آن دارد و استراتژی سازمان حوزه‌ای است که به مسئله تعامل سازمان با تغییرات محیطی می‌پردازد. و برای پی بردن به تغییرات بیرون نیاز به بررسی دقیق صنعت وجود دارد. به‌طور کلی مدت زیادی نیست که از مواد پلیمر و مواد پترو شیمی استفاده می‌شود و با این حال این صنعت پیشرفت زیادی داشته است و آثار آن در زندگی امروز بشر کاملاً مشخص است به‌طوریکه کمتر کالایی را می‌توان دید که در آن از این مواد استفاده نشده باشد. در این صنعت تحقیق و توسعه و یافتن بازارهای جدید و توسعه موارد مصرف خیلی حیاتی است و به‌طور کلی به دلیل گستردگی منابع پلیمری تحقیقات گسترده‌ای از

۱- THOMPSON و PEARCE ROBINSON ،DAVID FRED

سوی شرکت های مختلف برای جایگزینی استفاده از این مواد به جای مواد دیگر صورت می گیرد و بیشتر این تحقیقات نتیجه بخش بوده است. از سوی دیگر کشور ما نیز از جهت در دست داشتن مواد اولیه این مواد مزیت نسبی نسبت به دیگر کشورهای دارد البته این مزیت ها که در بالا به آنها اشاره شد مشکلاتی را نیز برای شرکت های داخلی به وجود آورده است. به طور کلی سرمایه گذاری مشترک و مستقیم خارجی در این بخش به طور گسترده ای به خصوص توسط شرکت های کره ای انجام گرفته است و رقابت فشرده ای بین شرکت های مختلف خارجی و داخلی در این صنعت به وجود آمده است.

### بررسی رقابتی اصلی این صنعت

استراتژی رویکردی برای خلق مزیت رقابتی است و الگوهای آن برای فضای رقابتی اثربخش است. فضای رقابتی نه تنها در کسب و کار، بلکه در صحنه های نظامی، سیاسی، ورزشی و هر فضایی که در آن قواعد رقابت حاکم باشد موضوعیت دارد. فضای رقابت چگونه است؟

فضای رقابتی از حداقل دو وجود مستقل (ENTITY) با هدف متعارض، عرصه ای برای رویارویی و یک عامل رفع تنازع شکل می گیرد. تعارض در هدف بدین مفهوم است که دستیابی یک طرف به هدف، مستلزم چشم پوشی طرف (های) دیگر از اهداف خود باشد. این شرایط ممکن است به صورت بالفعل (مانند بازار جهانی خودرو) و یا بالقوه محقق گردد. در رقابت بالقوه هرچند رقیب بالفعلی وجود ندارد ولی، امکان و انگیزه شکل گیری یک رقیب قدرتمند، شرایط رقابتی را حاکم می سازد. (سیستم عامل ویندوز در طول ده سال گذشته بیش از ۹۰ درصد بازار را در اختیار داشته است ولی کماکان فضای آن رقابتی به شمار می آید و پیش بینی می شود تا سال ۲۰۰۷ این سهم به کمتر از ۶۰ درصد سقوط کند). سازمانها در دستیابی به اهداف متعارض، مقدمات خود را برای حضور و موفقیت در عرصه رویارویی بسیج می کنند.

عرصه رویارویی رکن لازم دیگری در شکل گیری فضای رقابتی است و آن عرصه ای است که در آن رقبا برای دستیابی به اهداف خود به مبارزه می پردازند. بازار (برای فضای رقابت کسب و کار)، مسابقات ورزشی، انتخابات (برای فضای رقابت سیاست داخلی کشورها) و جنگها نمونه هایی از عرصه های رویارویی هستند. در فقدان عرصه رویارویی، قدرت رقابتی یک مفهوم انتزاعی بیش نیست. عامل ضروری دیگر در فضای رقابتی، عامل رفع تنازع است. این عامل در چارچوب قواعد مربوطه، نتیجه رقابت را مشخص ساخته و پاداش دستیابی به هدف را متوجه طرف شایسته تر می سازد. مشتری برای محیط کسب و کار، داور در رقابتهای ورزشی و مردم در مبارزات انتخاباتی این نقش را برعهده دارند.

محیط رقابتی به مفهوم امکان برابر رقبا در عرصه رقابت است. در برخی از کسب و کارها هر چند رقیب قابل توجه بالفعلی وجود ندارد ولیکن محیط رقابتی است و سازمان برای جلوگیری از شکل گیری یک رقیب بالفعل، مستمراً در ارائه محصولات ارزش آفرین تر برای مشتری تلاش می کند. کارکرد اصلی استراتژی خلق مزیت رقابتی است و این مفهوم، اثربخشی استراتژی را در رابطه تنگاتنگ با خصوصیات رقیب قرار می دهد. مشابه مرحله قبل، کار از شناخت آغاز می شود. برای تحلیل رقیب ابتدا باید از میزان و صحت داده های مرتبط با رقیب اطمینان حاصل کرد. باید از خود پرسید؛ تا چه اندازه از استراتژی رقیب آگاهی داریم، تا چه حد قابلیت های او را می شناسیم و برنامه های او چیست؟ این اطلاعات باید واقعی و متکی به مدارک و مستندات باشد. هیچ چیز به اندازه حدسهای بی پایه در مورد رقیب، برای یک حرکت استراتژیک خطرآفرین نیست. دستیابی به اطلاعات رقیب کاری دشوار ولی پرفایده است و برای این کار تحلیل و تلفیق مستمر اطلاعات آشکار (مصاحبه ها، سایت اینترنتی، اطلاعاتی ها و...) یک روش مفید است. استفاده از سازمانهایی که خدمات آنان اطلاع رسانی در مورد شرکتهاست نیز یک امر معمول است. اطلاع گیری از مشتری، شبکه توزیع و مراکز فروش هم یک روش موثر در این راستا به شمار می آید. اقدامات پیچیده تری همچون جاسوسی صنعتی نیز در برخی شرایط امکان پذیر است که در جای خود می تواند مهم و تعیین کننده باشد. گردآوری و تحلیل اطلاعات مربوط به رقبای اصلی (یعنی سازمانهایی که در این مقطع قصد پیشی گرفتن بر آنها را دارید) نیازمند سازوکار سازمان یافته و مستمر است. بدون این سازوکار، حرکت استراتژیک همانند رهاکردن تیری در تاریکی خواهد بود.

برای اطمینان از حداقل سطح آگاهی در مورد رقبای اصلی باید مراحل زیر را انجام داد:

- ۱ - رقبای اصلی خود را مشخص کرد (از میان ده ها و بلکه صدها رقیب، رقبای اصلی ما کدامند)؟
- ۲ - در سازمان، سازوکارهای سیستماتیک برای گردآوری و تحلیل اطلاعات از رقیب به وجود آورد (گردآوری و تحلیل اطلاعات در مورد حرکتها و جهت گیریهای رقیب و...)
- ۳ - وضعیت خود را نسبت به رقیب مورد تجزیه و تحلیل قرار داد

به طور کلی رقبای اصلی این صنعت را می توان به سه بخش کلی تقسیم نمود :

#### ۱ - رقبایی که در حال حاضر در صنعت وجود دارد :

یکی از عواملی که تا ثیر زیادی در موفقیت این شرکتهادارد مسافت این شرکتهها تا استفاده کنندگان این مواد است. عمدتاً مواد تولیدی مواد واسطه ای هستند که نیاز صنایع مختلف را بر طرف می کنند که انتقال این مواد به دلیل حجم و وزن بالا به مسافتهای دور هزینه زیادی را به شرکتهای مصرف کننده تحمیل خواهد کرد به طور کلی به دلیل موقعیت خاص جغرافیایی این شرکت که در نزدیکی شرکتهای مصرف کنندگان مواد قرار دارد مزیت نسبی مناسبی برای این شرکت ایجاد نموده است.

در این صنعت کیفیت تولیدات نقش اساسی را در رقابت ایفا می نماید افزایش کیفیت به سه عامل اساسی ماشین آلات و بکارگیری مواد مرغوب و نیروی انسانی آموزش دیده و داشتن اطلاعات جامع در مورد تر کیب مواد بستگی دارد. برای بکارگیری ماشین آلات مدرن روز این صنعت نیاز با سر ما یه گذاری بالا وجود دارد و با توجه به توان تولیدی بالای این ابزار نیاز به پیدا کردن بازار های جدید و برقراری قراردادهای بلند مدت با مصرف کنندگان است و در مورد نیروی انسانی و ترکیب مواد نیز در بخش تحقیق و توسعه اهداف این شرکت را مورد تجزیه و تحلیل قرار خواهیم داد

### ۲- مصرف کنندگان موادیکه ممکن است تصمیم بگیرند که نیازهای خود را خود تامین نمایند:

در این صنعت به دلیل اینکه صرفه جویی ناشی از مقیاس وجود دارد و مصرف کنندگان بخش کوچکی از تولیدات را مورد استفاده قرار می دهند با قیمت گذاری مناسب می توان از این چنین تصمیم گیری تامین کنندگان جلوگیری کردیکی از دلایل دیگری که ممکن است این شرکتها اقدام به خود تولیدی کنند این است که به مواد خاص با ویژگیهای خاصی احتیاج دارند که مواد موجود تنها برخی از این ویژگیها را دارند که برای این نیز بخش تحقیق و توسعه باید نیاز این قبیل شرکتها را کسب کندو نسبت به برطرف کردن آنها اقدام نمایند به طور کلی صنعت پلیمر یک صنعت متنوع با نیازهای متفاوت از قبیل قابلیت کشش انعطاف پذیری مقاومت رنگ مواد و... است که نیاز به ترکیب مواد مختلف برای رسیدن به این نیازها می باشد.

### ۳- رقبایی که قصد ورود به این صنعت را دارند:

همانطور که در بخش های قبلی اشاره نمودیم کشور ما با توجه به قیمت پایین مواد نفتی مزیت نسبی برای تولید اینگونه مواد پلیمری دارد این قبیل مزایا موجب شده است که سرمایه گذارهای مشترک و مستقیم خارجی در این صنعت به طور گسترده ای افزایش یابد مشکلات زیادی برای ورود به این صنعت وجود دارد که مهمترین آنها عبارتند از نیاز به سرمایه گذاری بالا و داشتن بازار برای مواد تولیدی می باشد. معمولی که کمک زیادی به جلوگیری از ورود تولید کنندگان جدید مواد پلیمری می نماید عبارتند از پایین آوردن هزینه های تولید و به تبع آن کاهش بهای تمام شده افزایش کیفیت برقراری ارتباطات و قراردادهای بلند مدت با مصرف کنندگان مواد پلیمری و افزایش تولید به دلیل افزایش تقاضای روز افزونی که برای این مواد وجود دارد می باشد.

## شایستگی های متمایز کننده

شایستگی متمایز کننده عاملی است که برای مشتری ارزش آفرین و دستیابی به آن برای رقیب با دشواری و پیچیدگی همراه است. هیچ سازمانی نمی تواند بدون شایستگی متمایز کننده به استراتژی موفقیت ساز دست یابد و یکی از مهم ترین وظایف مدیران ارشد خلق و توسعه شایستگی های متمایز کننده در سازمان است.

شایستگی های متمایز کننده با قابلیت‌ها متفاوتند. هر قابلیت‌ی نمی تواند شایستگی متمایزکننده تلقی شود ولی در بسیاری از موارد در یک فرایند تکوینی می تواند به آن تبدیل شود. مادامی که قابلیت‌های سازمان به عاملی برای خلق ارزش برای مشتری تبدیل نشود جزو شایستگی ها به شمار نمی آید و نقشی در استراتژی و مزیت رقابتی سازمان نخواهند داشت.

شناخت قابلیت، شایستگی و شایستگی های متمایزکننده سازمان و قدرت تفکیک آنها از یکدیگر امری مهم است. قبل از آغاز مرحله سوم باید صادقانه به پرسشهای زیر پاسخ داد:

آیا سازمان دارای حداقل چند شایستگی متمایزکننده می باشد و نسبت به آنها آگاهی دارد؟

آیا سازوکاری برای حفظ و توسعه شایستگی های متمایزکننده سازمان وجود دارد (آیا برنامه های توسعه سازمان به این منظور انجام می شود)؟ آیا شایستگی های متمایزکننده سازمان در راستای پاسخ به نیاز بازار و مشتری توسعه یافته است؟

چنانچه پاسخ به پرسشهای منفی یا ضعیف باشد، دستیابی به یک استراتژی موفقیت ساز امری بعید و بلکه محال خواهد بود. در این حالت ابتدا باید منابع سازمان در راستای توسعه شایستگی های متمایزکننده به کار گرفته شود (استراتژیهای قابلیت ساز) و سپس یک استراتژی کسب و کار اثربخش می تواند شایستگی های متمایزکننده به مزیت رقابتی تبدیل کند.

(استراتژی های منفعت ساز). چنانچه نسبت به شایستگی های متمایزکننده شناخت لازم وجود دارد، اجرای مرحله سوم تدوین استراتژی امکان پذیر خواهد بود.

### آموزشهای و فرایند ارزیابی نیروی انسانی

سازمانها برای نیل به اهداف خود، فارغ از نوع فعالیت، نیاز دارند که همه افراد و اجزای سازمانی خود را در راستای استراتژی هم جهت و هم سو کنند. چالش سازمانهای امروزی این است که چگونه قلبها و مغزهای همه کارکنان خود را به خدمت بگیرند. کارکنان باید درک کنند که مشتریان چه کسانی هستند تا بتوانند روشهایی جدید و مبتکرانه جهت ارزش آفرینی برای آنها بیابند. سازمانهای استراتژی محور به خوبی اهمیت همسوسازی و درگیر کردن همه کارکنان خود را در جهت استراتژی سازمان درک می کنند. نهایتاً این کارکنان هستند که استراتژی را پیاده خواهند کرد. سازمانهای استراتژی محور از روش ارزیابی متوازن در سه فرایند مجزا برای همسوسازی کارکنان خود با استراتژی استفاده می کنند:

۱ - آموزش و برقراری ارتباط

۲ - توسعه اهداف فردی و گروهی

۳ - سیستم های پاداش و بهره وری

بسیاری از شرکتها برای انتقال اینکه چگونه همه عناصر استراتژی خود را به یکدیگر مرتبط سازند، به ساخت درخت استراتژی مبادرت ورزیده اند. آنها کارکنان را در مورد سنجه های به کار گرفته شده در روش ارزیابی متوازن خود تحت آموزش قرار می دهند اگر می خواهیم که استراتژی واقعاً برای کارکنان با معنی باشد، اهداف و آرمانهای فردی باید با اهداف سازمانی در یک راستا قرار گیرد. اهداف فردی بر پا شده در چارچوب روش ارزیابی متوازن می بایست بین وظیفه ای، درازمدت، و استراتژیک باشد. زمانی که اهداف فردی از طریق روش ارزیابی متوازن شخصی یا از طریق یکپارچگی با فرایند پیاده سازی نظام کیفیت و یا فرایندهای توسعه منابع انسانی توسعه یابد، این ساختار به فرایندی رسمی تبدیل شده است. اتصال نهایی استراتژی کلان و سطح بالا به عملیات روزمره زمانی رخ می دهد که شرکتها برنامه های پرداخت مزایا و پاداش کارکنان را به روش ارزیابی متصل می کنند. مدیران ارشد متعددی اهمیت نظام جبران خدمت مبتنی بر سنجه های عینی تر و نتایج پایه تر را نسبت به نظامی که مبتنی بر سنجه های مربوط به وظایف و فعالیتها است تاکید کرده اند. آنها می خواهند که نظام جبران خدمت به نتایج اقدامات و تلاشها متصل شود.

سازمانهای استراتژی محور از یک فرایند «دو حلقه ای» بهره می برند که مدیریت بر بودجه را با مدیریت بر استراتژی یکپارچه می کنند. یکپارچه سازی روش ارزیابی متوازن با فرایندهای برنامه ریزی و بودجه بندی سازمان، برای ایجاد یک سازمان استراتژی محور حیاتی است پیاده سازی استراتژی های جدید مستلزم تحول در مقیاس وسیع است. وقتی «جان کاتر» می خواهد دگرگونی را تشریح کند بین واژه مدیریت و واژه رهبری به دقت تمایز قائل می شود. فرایند بنیاد نهادن سیستم مدیریت با استفاده از روش ارزیابی متوازن، با رهبری آغاز می شود که احساس ضرورت برای تغییر را در سازمان ایجاد می کند. رهبرانی که می خواهند تحولی اساسی را در سازمان خود ایجاد کنند، روش ارزیابی متوازن را یک ابزار مدیریتی بسیار موثر برای برانگیختن و تحقق تحول مطلوب، خواهند یافت.

## تعهد و عزم مدیران

بررسی امکان حرکت استراتژیک در سازمان نیز یک امر حیاتی است. حرکت استراتژیک در سازمان نیازمند تعهد و عزم مدیران ارشد نسبت به آن است، بدون این تعهد و عزم، تلاش برای حرکت استراتژیک بی ثمر بوده و فقط به صرف هزینه و زمان می انجامد. این عزم، باید با منطق و اصول راهبری توأم گردد. عزمی که چشم انداز جذاب، صداقت آشکار و اعتماد کارکنان را به همراه داشته باشد. یکی از اشتباهات متعارف در پیاده سازی استراتژی این تصور است که ساختار موجود و مدیرانی که با سازوکار گذشته به کار مشغولند می توانند استراتژی جدید را پیاده کنند. در حالی که

اجرای استراتژی اغلب به ساختار و سازوکارهای متفاوتی نیاز دارد. سازماندهی جدید امکانات و قابلیت‌های سازمان در قالب ساختارهای مناسبی از فرایندها و سیستم‌ها، تشکیلات، فناوری و شیوه مدیریت یک عامل اساسی در پیاده‌سازی استراتژی به شمار می‌آید. هر یک از عوامل یادشده باید با استراتژی جدید سازگار باشند و در غیر این صورت لازم است در راستای استراتژی تغییر کنند.

### طرز حلهای تحقیق و توسعه

امروزه بخش تحقیق و توسعه نقش اساسی را در پیشبرد اهداف سازمانهای مختلف ایفا می‌تواند. بدون تردید این سازمان نیز مانند سایر موسسات تولیدی نیاز به تقویت این بخش است بدون تردید شرکت پویا پلیمر نمی‌تواند تحقیقات بنیادینی مثل موسسات صاحب تکنولوژی این صنعت در جهان نماید و در مرحله اول نیاز به برقراری ارتباط با کشورهای صاحب تکنولوژی نماید در گامهای بعد نیاز به دسته‌بندی و طبقه‌بندی اطلاعات و ثبت سوابق در زمینه‌های تولید و ترکیب مواد و بکارگیری ابزارهای پیشرفته روز برای این منظور احساس می‌شود.

### بدست آوردن بازارهای جدید

همان‌طور که در بخش‌های قبلی توضیح داده شد این شرکت در حال حاضر مواد اولیه مورد نیاز شرکت‌های مختلف را تامین می‌کند به عبارت دیگر تولید شرکت در حال حاضر یک کالای واسطه‌ای است نه یک محصول نهایی سودآوری مواد واسطه‌ای در مقابل محصول نهایی خیلی پایین‌تر و به تبلیغات گسترده‌ای احتیاج ندارد. با توجه به مزیت‌هایی که این شرکت در مقایسه به شرکت‌های دیگر دارد (نزدیکی به بازار مصرف) می‌تواند در بخش‌های مختلف تولیدی مثل تولید و سایل پلیمری و لوله‌های پلیمری اقدام نماید. برای اینکار نیاز به بدست آوردن تکنولوژی تزریق مواد پلیمری و تجربه مناسب و بدست آوردن بازار مناسب برای مواد تولیدی می‌باشد. بدون تردید وارد شدن در این بخش برای شرکت حیاتی است و می‌تواند برای شرکت مزایای زیادی ایجاد کند یکی از مزایایی که می‌تواند ایجاد کند بهبود کیفیت مواد تولیدی به دلیل استفاده همزمان شرکت از مواد تولیدی خود شرکت می‌باشد به عبارت دیگر به قسمتی از تولیدات به وسیله خود شرکت استفاده خواهد شد. بدست آوردن کانال توزیع یکی از مشکل‌ترین مراحل این کار است و نیاز به برنامه‌ریزی مناسب برای تحقق آن احساس می‌شود.

## منابع و ماخذ

- ۱ - غفاریان وفا و غلامرضا کیانی، پنج فرمان برای تفکر استراتژیک، نشر فرا، چاپ دوم، ۱۳۸۳.
- ۲ - ۱۰۵۹,۲۰۰۴INDEX.PHP?ID=P /IT FACTS, OS. HTTP://WWW.ITFACTS. BIZ
- ۳ - غفاریان وفا و مرتضی عمادزاده، معانی نوظهور در مفهوم استراتژی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳.
- ۴ - MCGRAW- HILL. Co UK/HE/WEB - ,DEFINITION OF CUSTOMER VALRE  
GLOSSARY/C.HTML /SITES/BUSINESS/MARKETING/JOBBER/FILES  
CARTER COLIN, DETERMINING INDUSTRY POLICY, AUSTRALIAN JOURNAL - ۱  
۱۹۹۲,JUNE ,OF MANAGEMENT  
KAPLAN ROBERT S., BUILDING STRATEGY FOCUSED ORGANIZATIONS WITH - ۲  
.BALANCED SCORECARD, BSC COLLABORATIVE, WWW.BSCOL.COM  
۳ - ,,ANALYSIS FORCE FIELD ,TEAM BUILDING  
HTTP://WWW.ACCEL-  
۲۰۰۴,TEAM.COM/TECHNIQUES/FORCE\_FIELD\_ANALYSIS.HTML,  
۴ - ,FORCE FIELD ANALYSIS  
HTTP://WWW.SAFERPAK.COM/FORCE\_FIELD. HTM
- ۵ - کاترجان پی، رهبری تحول، ترجمه دکتر مهدی ایران نژاد پاریزی، ۱۳۸۲
- ۶ - کاپلان رابرت اس، سازمان استراتژی محور، ترجمه پرویز بختیاری، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۳
- ۷ - منبع شماره ۶،  
PERFORMANCE MANAGEMENT GUIDE TO A BALANCED SCORECARD - ۸  
۱۹۹۹HTTP://OAMWEB.OSEC.DOC.GOV/BSC/GUIDE.HTM, ,METHODOLOGY