

ماهنامه الکترونیکی

# پایگاه اطلاع رسانی صنعت

www.myindustry.ir

گزیده‌ی مقالات منتشر شده بر روی وبسایت

مرجع آنلاین موضوعات مدیریتی و صنعتی

در این شماره می‌خوانید:

- سلسله مراتب و سطوح مدیریت استراتژیک
- چند توصیه پیرامون ایجاد شبکه‌ی اجتماعی موثر برای کارآفرینان
- چیدمان کارگاهی
- استراتژی وال مارت و تحلیل SWOT برای وال مارت
- تثبیت برند و ابتکار کوکاکولا
- احیای یک مارک ورشکسته!
- مواجهه‌ی استراتژیک با آینده: تکنیک سناریوپردازی

## فهرست عناوین

شماره صفحه	عنوان مطلب
۳	سلسله مراتب و سطوح مدیریت استراتژیک
۶	چند توصیه پیرامون ایجاد شبکه‌ی اجتماعی موثر برای کارآفرینان
۹	چیدمان کارگاهی
۱۱	استراتژی والمارت و تحلیل SWOT برای والمارت
۱۶	تثبیت برند و ابتکار کوکاکولا
۱۸	احیای یک مارک ورشکسته!
۲۰	مواجهه‌ی استراتژیک با آینده

## سلسله مراتب و سطوح مدیریت استراتژیک

سید حمیدرضا عظیمی  لینک مطلب در سایت

کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی - بازاریابی دانشگاه شهید بهشتی



استراتژی ها می توانند در سه سطح مختلف دیده شوند :

سطح دفتر مرکزی و عمومی ( Corporation Level )

سطح کسب و کار ( Business Unit Level )

سطح اجرایی، بخش و دپارتمان ( Department Level & Functional )

با توجه به این نکته که، مدیریت استراتژیک خود به مربوط به بالاترین سطوح سازمان و شرکتها است، مدیریت استراتژیک در سه سطح مذکور بر سازمان تاثیر گذار خواهد بود.

استراتژی می تواند به موضوع رقابت و بقای سازمان در فضای رقابت بپردازد و یا پیرامون عملکرد محصولات، خدمات مختلف سازمان و میزان رقابت پذیری آنها و نقش آنها در رسیدن به اهداف کلان تر سازمان بحث کند. زاویه ی نگاه مدیر استراتژی به این مسائل سطوح مختلف مدیریت استراتژیک را شکل می دهد.

شرکت Texton را تصور کنید که یکی از شرکتهای موفق با کسب و کارهای متنوع است. این شرکت دارای ۴ کسب و کار محوری است که در کسب و کارها و صنایع بی ارتباط با هم فعالیت می کند.

هوایما با ۳۲٪ سهم فروش

اتوموبیل با ۲۵٪ سهم فروش

صنعت با ۳۹٪ سهم فروش

مالی و تجارت با ۴٪ سهم فروش

این شرکت باید بتواند سبد متنوع کسب و کار خود را به درستی مدیریت کند تا ضمن بقا در صنعت توان رشد نیز داشته باشد. برای این شرکت رقبا و شرایط کسب و کار در هر گروه با دیگری کاملاً متفاوت است. برای مثال رقبا در قسمت مالی، سایر بانک ها و شرکت های مالی هستند در حالی که در صنعت اتوموبیل شرایط کاملاً متفاوت است. بنابراین، این شرکت دارای یک استراتژی در سطح سازمان است که به اهداف و ماموریتهای کلان سازمان اشاره می کند تصمیم می گیرد و استراتژی سطح کسب و کار آن به طور جداگانه به وضعیت هر کدام از این ۴ صنعت می پردازد.

در ایران نیز، شرکتهایی از این دست که دارای تنوع در بخشهای مختلف کسب و کار هستند، وجود دارند. اکثر شرکت های سرمایه گذاری در بورس اوراق بهادار دارای تنوع هستند. برای مثال در پورتفوی شرکت سرمایه گذاری ملی ایران (مطابق گزارش منتهی به ۱۳۸۹/۰۱/۳۱) مشاهده می کنیم، که این شرکت در ۳۱ گروه صنعتی مختلف سرمایه گذاری کرده است. طبیعتاً این تقسیم بندی تصمیم گیری استراتژیک به سه سطح سازمان، کسب و کار و بخشی برای این شرکت معنا دار و کاربردی است. این شرکت ۱۷ درصد از دارایی های خود را در گروه صنعت واسطه گریهای مالی و ۱۲ درصد را در گروه صنعت فلزات اساسی قرار داده است؛ طبیعتاً شرایط تصمیم گیری در این صنایع مختلف، فرق خواهند داشت. در اینجا استراتژیهای کلان و اهداف از سطح Corporate تعیین می شوند و سطح کسب و کار در جهت رسیدن به استراتژیهای کلان تعیین شده تصمیمات استراتژیک در سطح کسب و کار را اتخاذ می کنند.

### استراتژی سطح سازمان (Corporate Strategy)

به طور کلی، استراتژی سطح سازمان، در مورد کسب و کارهایی که سازمان باید و می خواهد در آنها سرمایه گذاری کند، و همچنین پورتفوی این کسب و کارهای در سازمان تصمیم می گیرد. و اهداف کلی را تعیین می سازد. استراتژی در سطح سازمان با موارد زیر در ارتباط است :

بُرد و حیطه ی فعالیت های سازمان : تعریف موضوعات و مسائلی که سازمان نسبت به آنها مسئولیت دارد، شامل تعیین اهداف کلی سازمان، مدل کسب و کارهایی که سازمان در آنها حضور خواهد داشت و نحوه ی یکپارچه سازی کسب و کارهای مختلف سازمان می شود.

ارتباط رقابتی : مشخص کردن این موضوع که رقابت در کدام بخش سازمان انجام می شود، آیا رقابت در سطح کسب و کار است و یا عملیاتی و ...

مدیریت فعالیت ها و ارتباطات بین کسب و کارها : مدیریت در سطح سازمان تلاش می کند تا بین کسب و کارهای مختلف یک هم افزایی ( synergy ) ایجاد کند و همچنین امکان استفاده از منابع مختلف سازمان در همه ی کسب و کارها و به اشتراک گذاری منابع کسب و کارها با یکدیگر از دیگر اهداف مدیران در سطح سازمان است.

سبک مدیریت کسب و کارهای سازمان : در اینجا به مدیریت کسب و کارهای مختلف به صورت متمرکز centralization و یا غیر متمرکز decentralization اشاره دارد.

### استراتژی سطح کسب و کار (Business Strategy)

واحد استراتژیک کسب و کار ( همان Strategic Business Unit ها که به اختصار SBU گفته می شوند ) ، می تواند یک بخش سازمان بشد و یا یک خط محصول و یا سایر مراکز سودآوری سازمان باشد. هر یک از واحدهای استراتژیک کسب و کار می توانند به صورت مستقل از سایر واحدها به فعالیت پردازند.

در سطح واحدهای کسب و کار، موضوعات کمتر مربوط به همسو سازی کسب و کارها می باشد و موضوعات مربوط به ایجاد مزیت رقابتی پایدار برای محصولات می باشد. در این سطح با موضوعات زیر روبرو خواهیم بود :

جایگاه یابی کسب و کار در مقایسه با سایر رقبا

پیش بینی از تغییرات در رفتار مصرف کننده، تکنولوژی و ... و اتخاذ استراتژی مناسب برای روبرو شدن با آن تغییرات.

تاثیر گذاشتن بر ماهیت رقابت از طریق یکپارچه سازی عمودی و یا اقدامات سیاسی چون لابی کردن ( گفتگو و جلب نظر رهبران بازار) و ... .

مایکل پورتر، ۳ استراتژی عام برای کسب و کارها برشمرده است؛ رهبری هزینه ( Leadership Cost ) و تمایز (Differentiation) و تمرکز (Focus) از جمله هستند که می توانند در سطح واحدهای کسب و کار به کار گرفته شوند و ایجاد کننده ی ارزش افزوده برای کسب و کار باشند و از کسب و کار در مقابل تاثیر مخالف نیروهای ۵گانه محافظت کنند.

### استراتژی سطح دپارتمان، اجرایی (Department Strategy)

در این سطح موضوعات مربوط به کارهای اجرایی و عملیاتی می شود و مسائل استراتژیک به زنجیره ی ارزش و فرآیندهای کسب و کار (Business Process) مربوط می شود. استراتژی سطح دپارتمان در بازایابی، مدیریت منابع انسانی، مالی، تحقیق و توسعه و سایر موارد همان همسو سازی و توسعه منابع از طریق آن چه واحدهای کسب و کار می توانند به طور موثر و کارا به اجرا درآورند می باشد.

هر چند این سطح از استراتژی ها، خرد ترین سطح استراتژی می باشد، ولی استراتژی های این سطح، ورودیهای سطح کسب و کار و نهایتاً سطح کلان سازمان را تامین می کند. هر زمان که استراتژیهای سطح کلان سازمان تهیه می شود، واحدهای کسب و کار آن را به برنامه های اجرایی ترجمه می کند و نهایتاً این بخشهای سازمان هستند که با اتخاذ استراتژیها و تصمیماتی، به تحقق اهداف کلان و استراتژیهای تعیین شده ی سطوح بالاتر کمک می کند.

#### منابع مورد استفاده در این مطلب:

وب سایت انگلیسی :

quickmba

کتاب انگلیسی :

Henry Strategy Safari : A guided tour through the wilds of strategic management نوشته ی

Mintzberg

وب سایت فارسی:

شبکه کدال ( سیستم جامع اطلاع رسانی ناشران)

## چند توصیه پیرامون ایجاد شبکه‌ی اجتماعی موثر برای کارآفرینان

mirkhani@myindustry.ir

احمد میرخانی لینک مطلب در سایت



کارشناس مهندسی صنایع - تحلیل سیستمها دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد سیستمهای اطلاعاتی اقتصادی دانشگاه گوتینگن آلمان

مقاله‌ی زیر را جوش چندلر، کارآفرین جوان انگلیسی، برای وبلاگ کارآفرینی شرکت بزرگ ویرجین (Virgin) نوشته است.

به عنوان یک کارآفرین جوان، دو عامل تأثیر بسزایی در موفقیت من داشتند: اراده‌ی قوی و یک شبکه‌ی اجتماعی بزرگ. حتی اگر به تازگی کسب و کارتان را آغاز کرده اید، باز هم داشتن یک شبکه‌ی گسترده از ارتباطات اجتماعی، برای موفقیت شما حیاتی است.

منظور من از ارتباطات، آن افرادی نیستند که هر روز در فیسبوک به لیست دوستان خود اضافه می کنید، بدون اینکه آشنایی چندانی با آنها داشته باشید. من از ارتباطاتی صحبت می کنم که واقعاً به شما کمک می کنند تا به اهدافتان برسید و نتایج ملموسی بر کسب و کارتان می گذارند.



توجه: انتظار معجزه نداشته باشید. من دو سال تلاش کردم تا اولین موقعیت جدی کسب و کار را بدست آوردم. حتی اگر خیلی زود توانستید اولین قراردادتان را ببندید، باز هم دست از گسترش شبکه‌ی اجتماعی خود نکشید.

## اعتبار خود را بسازید

وقتی من کارم را آغاز کردم، هیچ اعتبار کاری نداشتم. «از صفر شروع کردن» در اینترنت بسیار مشکل است. هیچ کس شما را جدی نمی گیرد، چون شما را نمی شناسند.

اولین قدم برای ساختن شخصیت کاریتان، فعال شدن در شبکه‌های اجتماعی معمول و همچنین شبکه‌های اجتماعی حرفه‌ای (مانند LinkedIn.com) است. اما جدای از شبکه‌های اجتماعی آنلاین، باید در گروه‌های محلی و کلوب‌های تخصصی نیز فعال شوید (مانند جلسات کاربران لینوکس، کاربران سیستم مدیریت محتوای وردپرس و ...).

بنا به تجربه‌ی من، حضور در جلسات مختلف به طور شگفت‌انگیزی اعتبار شما را بالا می برد و باعث می شود دیگران به عنوان شخصی علاقه مند و پیگیر به شما نگاه کنند. یادتان باشد که فعال و دوستانه باشید و به دیگران هم کمک کنید. کم کم دیگران به شما علاقه پیدا می کنند، در مورد تحولات بازار کاری مشترک با شما صحبت می کنند و حتی پیشنهاد کار به شما خواهند کرد.

## اعتماد به نفس خود را بسازید

جلسات عادی که خارج از فضای اینترنتی برگزار می شوند، موقعیت خوبی برای کارآفرینان جوان هستند تا اعتماد به نفس خود را بالا ببرند. حضور در جمع، افراد را وادار می کند تا با دیگران هم صحبت شوند، بدون اینکه خود را مثلاً پشت یک پروفایل اینترنتی مخفی کرده باشند. من هم از رفتن به همایش ها شروع کردم. اگر چه کمی ترسناک است، اما انسان تنها با انجام دادن یک کار، آن را یاد می گیرد.

شروع کنید که با آدم های مختلف صحبت کنید. دوستانه به آنها نزدیک شوید، خود را معرفی کنید و زمینه ی کاری آنها را بیسید. این روش معمولاً برای آغاز یک گفتگوی کاری مؤثر است. قاعده ی کلی اینست که مدت زیادی را صرف صحبت با یک شخص نکنید. تا جایی که امکان دارد با افراد بیشتری ملاقات کنید تا حداکثر استفاده را برای بالابردن اعتماد به نفس خود ببرید. ضمن اینکه نباید خود را بی تفاوت نسبت به دیگر افراد حاضر نشان دهید.

## دانش خود را بسازید

چه در فضای مجازی و چه در خارج از آن، آدم های جالبی را پیدا می کنید. به عنوان یک کارآفرین جوان، چیزهای زیادی از آنها خواهید آموخت. اما گاهی نیز از خود بیسید که طرف مقابل چه استفاده ای از تماس با شما می برد. ارتباطات یکطرفه ای نسازید که فقط شما سؤال می کنید و دیگری جواب می دهد. این جریان باید دو سویه باشد تا دوام پیدا کند.

اگر آنها سؤالی از شما پرسیدند، از پاسخ دادن نترسید. اصولاً در دنیای کسب و کار، پاسخ غلط وجود ندارد. بسیار مهم است که تجربیات خود را با دیگران در میان بگذارید، چون اینگونه مرادات باعث می شوند که حتی از دانسته های خود نیز چیزهای جدیدی بیاموزید.

یادتان باشد که هیچ کس، همه چیز را نمی داند و بی نیاز از دیگران نیست. اگر چنین بود، آنها در این گونه جلسات و حتی در شبکه های اجتماعی مجازی حضور پیدا نمی کردند.

## و در نهایت، یک شبکه ی بلندمدت و موفق بسازید

اگر نکات فوق را با دقت اجرا کنید، یقیناً شبکه ای را خواهید ساخت که ارتباطات بلندمدت و موقعیت های کاری بالقوه ای را برای شما تضمین خواهند کرد. باز هم به خاطر داشته باشید:

## در مرادات حضوری:

سؤالهای زیادی بیسید، اما همیشه آماده باشید که راه حل های خود را نیز ارائه کنید.

تمام حواس خود را معطوف به هم صحبت خود کنید و به هیچ وجه با گوشی همراه خود یا وسایل دیگر بازی نکنید.

از هم صحبت شدن با افراد استقبال کنید. داشتن لبخند و صورتی مطمئن، بسیار مؤثر هستند.

اگر کسی به شما کارت ویزیت خود را ارائه کرد، شما نیز کارت خود را در اختیار او قرار دهید. ضمناً در روزهای بعدی پیگیری کرده و تماس خود را حفظ کنید.

### در مراودات آنلاین:

لینک ها و مطالب دیگران را بیشتر از مطالب خودتان در اینترنت تبلیغ کنید. نظرات خود را در مورد مطلب دیگران بنویسید. آنها نیز در آینده با احتمال بیشتری مطالب شما را تبلیغ خواهند کرد.

هیچ گاه پیام های خودکار تبلیغاتی نفرستید.

اگر مطالب کسی را دنبال می کنید، او را از این کار آگاه کنید تا بداند که شما برای این ارتباط، ارزش قائل هستید.

### منابع مورد استفاده در این مطلب :

سایت انگلیسی:

Virgin Entrepreneur



## چیدمان کارگاهی

mardan@myindustry.ir

لینک مطلب در سایت

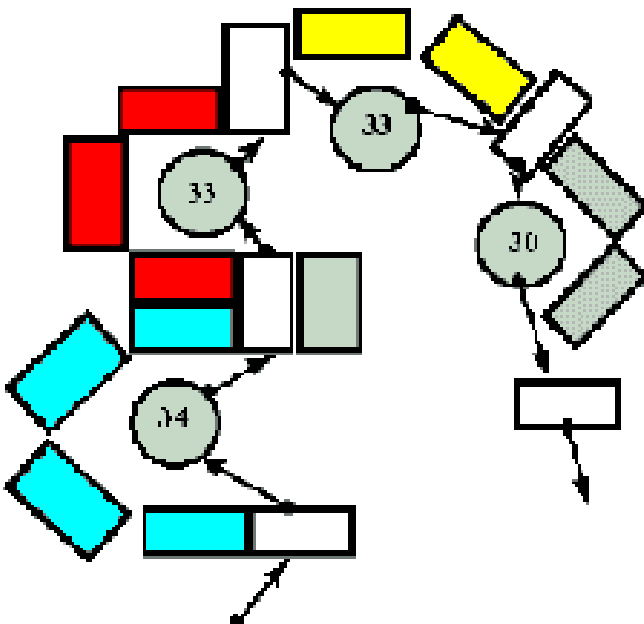
احسان مردان



کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد مهندسی صنایع - صنایع دانشکده فنی دانشگاه تهران

در چیدمان کارگاهی (Job Shop) ماشین آلات لازم برای تولید محصولات در بخش های مجزا از هم قرار می گیرند. در این چیدمان، قطعه باید برای پردازش مسیرهای معینی را طی کند. در این سیستم حداکثر انعطافپذیری ممکن برای محصولات در نظر گرفته شده است و کارخانه قادر به پاسخ گویی سفارش های متنوعی می باشد. از اهداف سیستم تولید کارگاهی، تولید محصولات گوناگون با اندازه انباشته کوچک می باشد. هر چند برای نیل به این هدف از ماشین های چند منظوره که قابلیت انجام چندین عملیات را دارند استفاده

می شود ولی در بسیاری از مواقع سیستم تولید کارگاهی ناکارآمد می باشد. به عنوان مثال ۹۵٪ از زمان تولید صرف انتظار برای پردازش شده و ۵٪ باقیمانده بین نصب قطعه روی ماشین و پردازش آن تقسیم می گردد. از نتایج چنین چیدمانی، موجودی قطعات نیم ساخته بین ایستگاه های کاری می باشد.



مشکل دیگر سیستم کارگاهی این است که قطعه مورد نظر برای پردازش گاهی ملزم به طی کلیه مسیرهای کارگاه بوده لذا مدیر کارخانه برای اقتصادی نمودن روند کار ناچار به انتقال انباشته هایی از محصول مورد نظر می باشد. با این کار هر قطعه مجبور است منتظر تکمیل کلیه قطعات قبل از خود بماند. لذا افزایش در زمان تولید محصول، سبب افزایش

موجودی قطعات نیمه ساخته (WIP) و هزینه های تولید شده و کاهش نرخ تولید را نیز به همراه دارد. از مزایا و معایب سیستم تولی کارگاهی می توان به موارد زیر اشاره کرد

مزایا:

- کاهش سرمایه گذاری روی ماشین آلات.
- حداکثر استفاده از ماشین آلات در حجم تولید پایین یا متوسط.
- توقف ماشین باعث توقف تولید نمی گردد.
- تغییر در طرح محصول اثر کمی بر ماشین آلات دارد.
- انعطاف پذیری بالا به منظور تولید محصولات جدید

- انعطاف پذیری در برنامه ریزی تولید
- گسترش کارخانه تاثیر کمتری بر طرح استقرار دارد.
- مهارت کارگران به علت کار با انواع ماشین آلات افزایش می یابد.

معایب:

- برنامه ریزی و کنترل آن مشکل است.
- افزایش هزینه ساخت واحد.
- حمل و نقل ها به علت عدم ثبات در جریان تولید افزایش می یابند.
- فضای زیادی مورد نیاز می باشد.
- موجودی در جریان ساخت افزایش می یابد.
- به علت تنوع محصولات و آماده سازی مجدد ماشین آلات و تاخیر ناشی از آن، کارایی ماشین آلات بالا نیست.

منابع مورد استفاده در این مطلب:

کتاب انگلیسی:

Feld W.M., Lean Production, 1998

## استراتژی والمارت و تحلیل SWOT برای والمارت

شرکت فروشگاه های زنجیره ای والمارت، شرکتی آمریکایی است که با بیش از ۲/۱ میلیون کارمند و فروش ۴۰۵ میلیارد دلاری در سال ۲۰۰۹ همچنان بزرگ ترین فروشگاه زنجیره ای دنیا به حساب می آید.

این شرکت در سال ۱۹۶۲ توسط سام والتون تاسیس شد و در سال ۱۹۶۹ رسماً به ثبت رسید. در سال ۱۹۷۰ والتون اداره اصلی و اولین مرکز توزیع شرکت را در بنتون ویل در آرکانزاس آمریکا تاسیس کرد. در آن زمان شرکت حدود ۳۸ فروشگاه با ۱۵۰۰ کارمند داشته و فروشش نیز در حدود ۴۴/۲ میلیارد دلار بود.

محیط رقابتی والمارت بسیار منحصر به فرد است. رقبای شرکت در درجه اول شامل خرده فروشان بزرگ، مراکز عمده فروشی و انبارهای کالا و فروشگاه های زنجیره ای هستند که فشار رقابتی بالایی بر والمارت وارد می کنند. صنعت فروشگاه هایی که دامنه گسترده ای از کالاها و با قیمت کم و نزدیک به قیمت تولید کالا را می فروشند (discount retail stores)، از لحاظ اندازه بسیار قابل توجه بوده و به طور مداوم در حال رشد و تغییر است. رقبای اصلی و برتر در این صنعت هم از لحاظ ملی و هم بین المللی با هم رقابت می کنند و رقابت اصلی آنها نیز بر سر قیمت گذاری، مکان یابی، اندازه فروشگاه، چیدمان و محیط، تکنولوژی و نوآوری و تصویر کلی فروشگاه در اجتماع می باشد. مشخصه اصلی بازار در این صنعت، صرفه به مقیاس (سرشکن شدن هزینه ها به خاطر بزرگ بودن مقیاس) است. بازیگران اصلی بازار، عملیاتی مثل خرید، تولید، تبلیغات و حمل و نقل کالاها را به شکل عمودی و از بالا کنترل می کنند. در چنین فعالیت هایی که در مقیاس بزرگ انجام میشوند، به واسطه سرشکن شدن هزینه ها، رقبای اصلی مزیت قابل توجهی در مقابل رقبای کوچک تر دارند.

رقبای اصلی والمارت در صنعت فروشگاه های زنجیره ای، «تارگت» و «کی مارت» هستند. فروشگاه های عظیم زنجیره ای دیگری مثل «سیرکت سیتی»، «بث» و «بیاند» هم جزو رقبای این شرکت هستند. طبق یکی از تحقیقات انجام شده، بیشتر افراد پاسخ دهنده والمارت را به دیگر فروشگاه های زنجیره ای ترجیح داده اند و به ادعای آنان والمارت کالاهای با قیمت پایین تر، تنوع و حق انتخاب بیشتر و با کیفیت بالاتر ارائه می کند. نیاز های مصرف کنندگان، مشخصه اقتصادی مهمی در تمام محیط های رقابتی می باشد. اینکه چه مشخصه هایی از کالا (مثل قیمت، تنوع، کیفیت و غیره) خریداران را تشویق به انتخاب یک فروشنده از میان رقبای دیگر می کند، مساله رقابتی بسیار با اهمیتی است.

سامز کلاب یکی از شرکت های وابسته به والمارت، به شدت در بخش انبارداری و عمده فروشی با شرکت کاستکو در حال رقابت است. کاستکو انبارهای کم، اما با فروش و درآمد بیشتر دارد. به علاوه مشتریان این شرکت به تناوب بیشتری نسبت به مشتریان سامز کلاب از آن خرید کرده و به طور متوسط در هر بار خرید مقدار بیشتری نیز خرج می کنند. این برتری کاستکو می تواند به دلیل نوآوری بهتر آن باشد چون نوآوری فاکتوری کلیدی در ارزیابی رقبای در یک صنعت است.

والمارت با سوپرمارکت های زنجیره ای بزرگ هم رقابت می کند. ظرفیت صنعت خواروبار تقریباً اشباع شده است و از این جهت والمارت برای بسیاری از این سوپرمارکت ها (هم بزرگ و هم کوچک) تهدیدی جدی محسوب می شود و برای بسیاری از آنها رقابت با قیمت های پایین والمارت بسیار مشکل است. از آنجا که این صنعت بسیار شلوغ و اشباع شده است، حتی سوپرمارکت های بزرگ هم به دنبال متمایز ساختن خودشان برای ادامه حیات هستند.

## موقعیت وال مارت در بازار

موقعیت وال مارت به عنوان بزرگ ترین فروشگاه زنجیره ای در جهان، بسیار مستحکم است. با اینکه بازار این صنعت بسیار اشباع شده، اما وال مارت پایین ترین هزینه ها و قیمت کالا و بیشترین سود و سهم بازار را دارد. به علاوه تهدید کالاهای جایگزین (دو کالا که می توانند به جای هم استفاده شوند) برای کالاهای وال مارت ضعیف است. وال مارت تلاش زیادی برای اطمینان از نوآوردن و برآورده ساختن نیاز های مشتریان انجام می دهد. قدرت چانه زنی (قدرت اثرگذاری روی طرف مقابل از لحاظ تعیین قیمت و...) تامین کنندگان وال مارت نیز ضعیف است، چون برای بسیاری از تولید کنندگان وال مارت بزرگ ترین مشتری آنها است و واضح است که آنها هر چه وال مارت بخواهد انجام می دهند. علاوه بر تامین کنندگان، قدرت چانه زنی خریداران هم ضعیف است چون دامنه وسیعی از مشتریان با تقاضای قابل توجهی برای قیمت های پایین وجود دارد که باعث افزایش قدرت وال مارت در مقابل آنها می شود. با توجه به مقیاس بسیار بزرگ فعالیت وال مارت، شرکت های جدیدی که می خواهند وارد بازار شوند تهدیدی جدی برای شرکت محسوب نمیشوند، چون شرکت های جدید باید سال ها یا حتی دهه ها برای رسیدن به سطح وال مارت تلاش کنند. حتی کمپانی های برجسته هم در دنیای امروز به سختی می توانند قیمت ها و هزینه هایشان را به اندازه وال مارت پایین ببرند.

## استراتژی وال مارت

ارائه کالاها با قیمت های پایین تنها یکی از استراتژیهای وال مارت است. زنجیره خلق ارزش شرکت (فعالیت هایی که یک شرکت در یک صنعت خاص انجام میدهد)، فعالیت های مرتبط به چگونگی دستیابی وال مارت به استراتژیهای مختلف را نشان میدهد. نخست اینکه مدیریت زنجیره تامین وال مارت بی نهایت کارآ می باشد. برای مثال وال مارت در تقلید از مفاهیم کسب و کار موفقیت آمیز رقبایش شهرت دارد. به علاوه از نظرات کارکنان استقبال میشود و حتی به آنها پاداش داده میشود. روش دیگر کاهش هزینه ها در مدیریت زنجیره تامین وال مارت، توانایی آنها در دنبال کردن حرکت محصول در طول کل زنجیره خلق ارزش است. وال مارت میتواند در هر زمانی اطلاعات محصول را در هر مرحله ای از تولید (مثل حمل کالا، توزیع از انبار مرکزی، انبار فروشگاه ها یا در قفسه ها یا در صندوق) که باشد پیگیری کند. قابلیت وال مارت در ساده سازی فرآیند تامین، آن را در حفظ سطح موجودی مناسب و پیگیری محصولات فروش رفته و فروش نرفته کمک میکند.

استراتژیهای عملیات و توزیع هم وال مارت را در دستیابی به قیمت پایین کمک کرده اند. در واقع استراتژی وال مارت این است که فروشگاه هایش را در خارج از شهرهای بزرگ و با فاصله ۲۰۰ مایلی از فروشگاه موجود راه اندازی میکند. همچنین در شهرهای بزرگ تر، وال مارت با استفاده از خوشه ای کردن (تاسیس شعبه های نزدیک به هم) فروشگاه هایش از تبلیغات دهان به دهان برای جذب مشتریان استفاده میکند. به علاوه وال مارت به دنبال برآورده ساختن نیازهای مختلف مشتریان با استفاده از ۴ نوع مختلف از فروشگاه های زنجیره ای است که شامل فروشگاه های فروش کالاهای ارزان قیمت، فروشگاه های زنجیره ای عظیم، سامزکلاب ها و بازارهای محلی میشود. هر کدام از این فروشگاه ها از لحاظ اندازه، تعداد کارکنان و برآورد فروش با هم تفاوت دارند.

وال مارت نسبت به رقبایش هزینه بسیار کمتری صرف تبلیغات میکند. گروهی بودن فروشگاه های وال مارت و فاصله کم آنها از یکدیگر، یکی از دلایل این امر است. به این شکل آنها میتوانند برای کل منطقه یک بار برای تبلیغات هزینه صرف کنند تا با سرشکن شدن این مخارج بین فروشگاه های آن منطقه، هزینه کل حداقل شود. یکی دیگر از بهترین استراتژیهای وال مارت،

فراهم کردن خدمات عالی برای مشتریان است. در هر فروشگاه یک فرد برای خوشامد گویی در محل ورود مشتریان حاضر هستند که به آنها چرخ دستیهای حمل خرید میدهند و آنها را به قسمتی از فروشگاه که در آن کالاهای مورد نظر مشتری قرار دارد، هدایت میکنند. قانون هشتم از ده قانون سام والتون برای ایجاد یک کسب و کار نیز « فرا رفتن از حد انتظارات مشتریان» است و به گفته سام، اگر آنها بتوانند این کار را بکنند، مشتریان بارها و بارها به فروشگاه آنها باز خواهند گشت.

فعالیت های حمایتی در استراتژی وال مارت با فعالیت های اصلی که در بالا به آن اشاره شد مرتبط است. چنین فعالیت ها یا هزینه هایی شامل تکنولوژیهای می شود که در پیگیری محصول (عملیات و توزیع آن)، ارتباطات بین تامین کنندگان، آموزش کارکنان و سیاست های تشویق و پاداش، استفاده میشوند. درآمدها و سودهای وال مارت در سال های اخیر موفقیت کلی این فعالیت ها را اثبات میکند.

### تحلیل استراتژی وال مارت

با استفاده از تحلیل SWOT (یک روش برنامه ریزی استراتژیک است برای اندازه گیری نقاط قوت S، نقاط ضعف W، فرصت ها O و تهدیدها T در یک پروژه یا سازمان) میتوان به برخی از نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت ها و تهدیدهایی که وال مارت با آنها مواجه است اشاره کرد.

با استفاده از این گونه تحلیل های استراتژیک و شناسایی نقاط مثبت و منفی در رابطه با سازمان و رتبه بندی آنها بر طبق اهمیتشان برای سازمان، میتوان اقدامات استراتژیکی به منظور بهبود شرایط برای سازمان انجام داد.

به علاوه با ارزیابی و مقایسه وضعیت سازمان با دیگر رقبای، میتوان جایگاه آن را برآورد کرده و به این طریق مشخص میشود که برای پیشی گرفتن از رقبای، سازمان در چه حوزه هایی باید بیشتر فعالیت کند.

### نقاط ضعف (درون سازمان) :

استراتژی بسیار پیچیده که به سختی قابل سنجش و انتشار است.

خدشه دار شدن اعتبار و ایجاد بدبینی در جامعه نسبت به شرکت.

عقب بودن از رقبای در تجارت الکترونیک

عدم انجام نظرسنجی از مشتریان

### نقاط قوت (درون سازمان) :

استراتژی قدرتمند

شرایط مالی خوب

برند قدرتمند و معتبر

صرفه به مقیاس

مزایای داشتن هزینه های پایین تر نسبت به رقبا

مزایای قیمت گذاری بهتر نسبت به رقبا

تبلیغات ارزان قیمت

مدیریت زنجیره تامین مناسب

ارائه خدمات خوب و مناسب به مشتری

پوشش جغرافیایی وسیع

شبکه قوی فرسندگان

تهدیدها (در محیط بیرون سازمان) :

در حال افزایش بودن رقابت

رشد آرام بازار

ورود رقبای جدید به دلیل گسترش بازار و فراهم شدن فرصتهای جدید برای آنها

افزایش قدرت چانه زنی تامین کنندگان

تغییرات جمعیتی نامطلوب

سیاستهای محدود کننده تجارت و کسب و کار

مقررات جدید

فرصت (در محیط درون سازمان) :

امکان رشد بیشتر در بازارهای موجود

روبه افزایش بودن تقاضای مشتریان

گسترش در نواحی جغرافیایی جدید

از بین رفتن موانع تجاری در بازارهای خارجی

افزایش فروش آنلاین

بهره بردن از تکنولوژیهای جدید

خریدن شرکت های رقیب

ایجاد پیمان های تجاری با دیگر شرکت ها

منبع : دنیای اقتصاد به نقل از سایت دانشگاه سانتا کروز کالیفرنیا

asadi@myindustry.ir

## تثبیت برند و ابتکار کوکاکولا

لینک مطلب در سایت

محمد اسدی



کارشناس مهندسی صنایع - تحلیل سیستمها دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد MBA - بازاریابی دانشگاه بین المللی امام خمینی قزوین

یکی از رایج ترین تکنیکهای تبلیغ محصولات و نام شرکتهای، تکنیکی است موسوم به Brand Placement یا Product Placement که در آنها، به شکلها و بهانه های گوناگون، نام یک محصول یا برند را در معرض دید مخاطب قرار می دهند. بیشترین استفاده از این تکنیک را در برنامه های تلویزیونی (استفاده مجری از لپ تاپی با مارک خاص، ظاهر شدن لوگو در گوشه تصویر در حین پخش فیلم و...) و فیلمهای سینمایی (استفاده از ماشینی با مارک خاص در داستان، پوشاندن لباسی با برند خاص به تن شخصیت داستان و...) مشاهده کرده ایم. بکارگیری اینگونه تکنیکها، به خصوص در کشور ما، بسیار هزینه بر و گران هستند و تنها برخی شرکتهای بزرگ که غالباً اسپانسر همان برنامه هم هستند از آن استفاده می کنند.

استفاده از چنین تکنیکی در اینترنت نیز رواج یافته و شرکتهای مختلف از طریق طرح های ابتکاری متنوع، به فکر نمایش برند خود در فضای گسترده وب هستند. جدیدترین این ابتکارها مربوط به پروژه جدید شرکت کوکاکولا با عنوان Cola Village Real World Like Coca باشد که در تابستان سال ۲۰۱۰ آن را در یکی از پارکهای تفریحی خود اجرا نمود. این پروژه، تلفیقی از یک ایده تثبیت برند (Brand Placement)، تکنولوژی RFID و قابلیتهای منحصر به فرد شبکه اجتماعی فیس بوک می باشد.



### RFID چیست؟

شاید تا به حال نام تکنولوژی RFID را شنیده باشید. این نام، مخفف عبارت Frequency IDentification Radio است و به وسیله ای الکترونیکی اطلاق می گردد که شامل یک چیپ و یک آنتن می باشد. این چیپ قابلیت نگهداری و حمل دیتا تا حجمهای مشخصی را داشته و هدف اصلی از به کارگیری این تکنولوژی، فراهم نمودن مشخصات شناسایی منحصر به فرد برای یک شیء خاص است. علاوه بر چیپ و آنتن خود وسیله، گیرنده ای، اطلاعات چیپ را از طریق امواج رادیویی (RF) دریافت کرده و در یک کامپیوتر (پایگاه داده) ذخیره می کند. در اینجا به همین توضیح کلی از تکنولوژی RFID بسنده می کنیم و بیشتر به کاربری آن در سیستمهای صنعتی و بازاریابی می پردازیم.

رایج ترین حیطه به کارگیری تکنولوژی RFID، در سیستمهای زنجیره تامین در صنایع مختلف می باشد. برچسب های RFID را که به ضخامت یک برگ کاغذ می باشند، روی محصولات، پالت ها، کانتینرها و... چسبانده و از مبدا تا مقصد، موقعیت مکانی و سلامت آنها را پایش می کنند. سیستم مشابهی نیز برای کنترل صندوقهای پست و ثبت اطلاعات آنها به نام Mailbox RFID به کار گرفته می شود. اما جالب توجه ترین استفاده از این تکنولوژی، مربوط به ایده تبلیغاتی شرکت کوکاکولا در یکی از پارکهای تفریحی این شرکت در تابستان ۲۰۱۰ می باشد که با استفاده همزمان از RFID و شبکه اجتماعی فیس بوک دست به یک حرکت branding گسترده زد!



## Coca Cola Village Real World Like

داستان از این قرار است که در جولای امسال، پارک تفریحی کوکاکولا (Village Coca Cola)، سیستم فروش بلیتهای خود را در فضای شبکه فیس بوک پیاده سازی کرد و نوجوانانی که قصد خرید بلیت این مجموعه را داشتند، ناگزیر، اطلاعات پروفایل فیس بوک خود را نیز در اختیار سیستم می گذاشتند و در عوض، هنگام ورود به پارک، برای هریک از افرادی که اقدام به خرید بلیت از طریق این سیستم نموده بودند، یک دستبند حاوی یک فرستنده RFID داده می شد. در داخل این پارک بیش از چهل وسیله (Facility) تفریحی اعم از انواع استخر، آبشار، سرسره و... وجود دارد که در کنار هر کدام، تعدادی جعبه حاوی گیرنده RFID و با لوگوی معروف Like مربوط به صفحات فیس بوک تعبیه شده تا هرکس از هر وسیله ای لذت برد، تنها با نزدیک کردن مچ بند خود به سنسور جعبه، این علاقه را در wall مربوط به account خود در فیس بوک به اطلاع friendهای خود در این شبکه برساند. با این کار، به طور آنلاین و اتوماتیک، عکسی از وسیله بازی با لوگوی کوکاکولا در صفحه کاربر آپلود می شود.



علاوه بر این، عده ای دوربین به دست در پارک در حال قدم زدن هستند و از افرادی که تمایل داشته باشند، عکسهای دسته جمعی و تکی می گیرند. این عکسها نیز به محض گرفته شدن، به طور اتوماتیک و از طریق همان دستبندها، در صفحه فیس بوک تک تک افرادی که در عکس حضور دارند آپلود شده و همگی آنها در عکسها tag می شوند!!! نکته مهم این است که همگی این عکسها با لوگوی کوکاکولا در گوشه آنها آپلود می شوند.

افراد برای گذراندن تعطیلات خود در این پارک، برای یک بلیت ۳ روزه، در حدود ۵۲ دلار پرداخت می کردند. با این سیستم ابتکاری، در هر سانس پارک، در حدود ۳۵۰۰۰ پست حاوی لوگوی کوکاکولا به فیس بوک ارسال می شد. این در حالی است که حداکثر ظرفیت هر سانس پارک ۶۵۰ نفر می باشد یعنی هر نفر در هر سانس به طور متوسط حدود ۵۴ پست به صفحه خود در فیس بوک ارسال کرده بدون اینکه از لپ تاپ یا دوربین دیجیتال و کابلهای ارتباطی آنها استفاده کرده باشد!

منابع:

سایت انگلیسی:

[theinspirationroom.com](http://theinspirationroom.com)

[technovelgy.com](http://technovelgy.com)

## احیای یک مارک ورشکسته!

در ۲۴ مارس سال ۱۹۵۱، در شهر کوچک المیرا در ایالت نیویورک پسری به نام تامی هیلفایگر متولد شد. او در یک خانواده روسی کاتولیک بزرگ شد. تامی دومین فرزند از نه فرزند خانواده بود و از سنین جوانی به مد و لباس علاقه داشت و می‌دانست که در آینده در این زمینه کار خواهد کرد.

تامی استعدادی ذاتی در مد و تجارت داشت و همان‌طور که به تحصیل ادامه می‌داد، در سال ۱۹۶۹ هنگامی که ۱۸ ساله بود، تصمیم گرفت تا فروشگاه لباس کوچکی را افتتاح کند. او کار خود را با ۱۵۰ دلار آغاز کرد و اولین محصولاتش ۲۰ جفت شلوار جین بودند. تامی ظاهراً از همان سنین جوانی حس و درک تجاری ذاتی بسیار خوبی داشت.

تام همیشه با هدف کالایی برای مردم کار می‌کرد (همان چیزی که در آگهی‌های بعد او دیده می‌شود). او فروشگاه‌های با نام «مکانی برای مردم» را در شمال ایالت نیویورک افتتاح کرد که بیشتر نوجوانان از آن استقبال می‌کردند و آن مکان محلی هیجان‌انگیز برای آنها بود. پس از مدتی تعداد آن فروشگاه‌ها را به ده فروشگاه رساند.



او هر هفته به شهر نیویورک می‌رفت تا شلوارهای جین و مدل شلوارهایی را که از زیر زانو گشاد می‌شد و در شهر او وجود نداشت، تهیه کند و آنها را در فروشگاه خود به فروش برساند. مردم آن‌طور که انتظار می‌رفت، از این شیوه استقبال نکردند و هنگامی که هیلفایگر ۲۵ ساله بود، فروشگاه‌های «مکانی برای مردم» با شکست مواجه شد، اما او پس از این عدم موفقیت، تجربه خوبی کسب کرد و در سال ۱۹۷۹ به همراه همسرش سوزی به شهر نیویورک سفر کرد تا شانس خود را در طراحی لباس امتحان کند. او مدتی به‌عنوان دستیار دو طراح بزرگ و برجسته، کالوین کلین و پری الیز به آنها کمک کرد.

هیلفایگر در نیویورک با «موهان مورجانی» که امتیاز طراحی شلوار جین «گلوریا وندربیلت (Gloria Vanderbilt)» را داشت، ملاقات کرد. مورجانی چون در حال ورشکستگی بود، شرکت را به قیمت بسیار پایینی می‌فروخت. پس تامی به کمک دو تن از دوستانش این شرکت را خریداری کرد و یک سال بعد آن را با نام کمپانی تامی هیلفایگر (Tommy Hilfiger Inc) به ثبت رساند و از سال ۱۹۸۲ تا ۱۹۸۹ رییس این شرکت بود. طرح‌های هیلفایگر باعث شهرت شرکت شد و او را به برند معروفی در جهان بدل کرد. تامی هیلفایگر از سال ۱۹۸۴ لباس‌هایی با برند تامی طراحی کرد و برند مخصوص خود را در سال ۱۹۸۵ افتتاح کرد. او در حال حاضر (از سال ۱۹۹۲) مدیر این شرکت، رییس افتخاری هیات‌مدیره (از سال ۱۹۹۴) و طراح اصلی کمپانی است.

هیلفایگر شرکت خود را که کارش را از لباس‌های ورزشی و جین آغاز کرده بود، به انواع لباس‌های مردانه و کت و شلوار، لباس‌های زنانه، بچه‌گانه، کفش، عینک، عطر و لوازم منزل گسترش داد. هیلفایگر در اوایل کارش و در نخستین تبلیغ خود اعلام کرده بود که او در کنار پری الیز، رالف لورن و کالوین کلین، بزرگ‌ترین طراحان مردانه آمریکایی را تشکیل می‌دهند. این تبلیغ سه میلیون دلار برای او خرج داشت. اگرچه این ادعا در آن زمان زود بود، اما از حقیقت دور نبود و او پس از مدتی به یکی از معروف‌ترین و بهترین طراحان آمریکایی بدل شد. فروش لباس‌های تامی هیلفایگر در سال ۱۹۹۰ به ۲۵ میلیون دلار رسید.

تامی در اولین دور جوایز مد و موسیقی VH1 که در سال ۱۹۹۵ برگزار شد، جایزه طراح برتر را دریافت کرد و در همین سال انجمن طراحان مد آمریکا او را به عنوان بهترین طراح مردانه سال ۱۹۹۷ انتخاب کرد.

در سال ۱۹۹۸ کالج طراحی پارسونز در نیویورک به او جایزه طراح سال را اهدا کرد. هیلفایگر جوایز بسیاری هم از مراسم «فی‌فی» که اسکار عطر محسوب می‌شود، دریافت کرده است. در سال ۲۰۰۲ نیز تامی به عنوان طراح برتر بین‌المللی سال مجله مردانه GQ انتخاب شد.

برند تامی هیلفایگر بیشتر با نام تامی مشهور است. تامی که از همسرش جدا شده است، به همراه چهار فرزند خود در گرینویچ زندگی می‌کند و تعطیلات خود را در یک خانه تابستانی در جزیره موسستیک در دریای کارائیب می‌گذراند.

تامی در سال ۲۰۰۶ کمپانی خود را به دلیل خسته شدن از فروش، به مبلغ ۱/۶ میلیارد دلار به یک شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی به نام «آپاکس» فروخت. حدود سه ماه قبل نیز مالک جدید کلونین کلاین، شرکت تامی را با سه میلیارد دلار از آن خود کرد.

مجله پوشاک زنانه «WWD» اخیراً لیست سالانه ۱۰۰ برند مشهور دنیا را اعلام کرد که تامی هیلفایگر، در این لیست در ردیف نخست قرار گرفت.

در حال حاضر هیلفایگر علاوه بر بیش از ۴۰ برند لباس، محصولات از قبیل عطر، کمر بند، روتختی، لوازم منزل و لوازم آرایشی را در بیش از ۶۰ کشور جهان، در آمریکای جنوبی، اروپا، آمریکای مرکزی و شمالی، ژاپن و هنگ‌کنگ توزیع می‌کند و امپراتوری هیلفایگر بیش از ۱/۵ میلیارد دلار در سال درآمد دارد. تامی هیلفایگر نامی بسیار آشنا در دنیای مد و یکی از بزرگ‌ترین و مشهورترین طراحان دنیا است. محصولات متنوع او در کشورهای مختلف دنیا از جمله ایران به فروش می‌رسد و شعبه مرکزی آن در آمستردام هلند قرار گرفته است.

منبع: دنیای اقتصاد

## مواجهه‌ی استراتژیک با آینده: تکنیک سناریو پردازی



shariat@myindustry.ir

لینک مطلب در سایت

سید یاسر شریعت



کارشناس مهندسی صنایع - تولید صنعتی دانشگاه صنعتی امیرکبیر  
کارشناس ارشد MBA - بازاریابی دانشگاه بین المللی امام خمینی قزوین

در دنیای پر تلاطم و پویای کنونی، مدیران سازمان‌ها می‌بایست هنگام تدوین برنامه استراتژیک، توجه زیادی به تغییرات محیط خود داشته باشند، اما علاوه بر آن لازم است بینش مناسبی نسبت به آینده و شرایط احتمالی آن وجود داشته باشد. لذا با توجه به اهمیت بسیار این موضوع، سعی می‌شود طی چند مطلب به اختصار به بعضی تکنیک‌های مربوط به تحلیل آینده اشاره نمود. یکی از مهمترین تکنیک‌ها در این رابطه، تکنیک «سناریو پردازی» می‌باشد. (Scenario Planning) در این تکنیک، مدیران با استفاده از روش‌های پیش‌بینی، آینده‌های ممکن را تعیین کرده و برای هر یک از حالت‌های احتمالی برنامه ریزی می‌کنند. این پیش‌بینی‌ها بطور کلی به سه دسته: خوش‌بینانه، واقع‌بینانه و بدبینانه تقسیم می‌شوند و پس از مشخص شدن تمام گزینه‌های ممکن، برای مواجهه با هر حالت، برنامه ریزی کاملی انجام می‌شود. اما خاستگاه این تکنیک چه زمانی و کجا بود؟

شایان ذکر است، هر چند سناریو پردازی و برنامه ریزی سناریو، روشی برای مواجهه با آینده است، اما این روش پیش‌بینی نیست، در اینجا با توجه به متغیرها و فاکتورهای کلیدی محیط، که احتمال تغییرات در آنها وجود دارد و همچنین تغییر در آنها می‌تواند نوع فعالیت سازمان را تحت تاثیر قرار دهد، آینده‌های احتمالی برای شرکت پیش‌بینی می‌کنیم. این آینده‌های محتمل همان سناریو‌ها هستند، سناریو‌هایی که برای هر کدام علائم رخداد تعریف می‌کنیم و نحوه‌ی مواجهه با هر کدام را مدون می‌سازیم. حال اگر علائم رخداد را در محیط سازمان مشاهده کنیم، از پیش‌برنامه‌ای برای مواجهه با آن داریم، و غافلگیر نخواهیم شد. فراموش نکنید، scenario planning یک متد برای مواجهه با تغییرات بسیار پرتلاطم محیطی و در بلندمدت است، این روش برای کوتاه‌مدت و محیط‌های با ثبات (که امروزه کمتر می‌توان محیط با ثبات برای کسب و کاری را متصور بود) توصیه نمی‌شود.

شرکت Shell در دهه‌ی هشتاد میلادی سومین شرکت نفتی بزرگ دنیا بود. در سال ۱۹۸۴ بهای نفت خام به بشکه‌ی ۳۰ دلار رسید و با توجه به شرایط آن زمان، پیش‌بینی تمام تحلیلگران، از جمله مدیران شرکت حاکی از این بود که این قیمت به ۵۰ دلار در سال ۱۹۹۰ خواهد رسید. اما مدیران ارشد Shell تصمیم گرفتند از تکنیک سناریوپردازی برای پیش‌بینی تمام احتمال‌های آینده استفاده کنند. در تیم بررسی، فرض‌های بسیاری مدنظر قرار گرفت که یکی از این فرضیه‌ها این بود که: «اگر قیمت نفت به بشکه‌ی ۱۵ دلار رسید چه باید کرد؟» (فرض فوق‌بدبینانه‌ترین حالت ممکن بود زیرا در آن زمان کمتر کسی می‌توانست با توجه به تحلیل روندهای گذشته چنین حالتی را پیش‌بینی کند. در شرایطی که بقیه شرکت‌های بزرگ نفتی در رویای نفت ۵۰ دلاری، به نحوه مدیریت درآمدهای خود می‌اندیشیدند در شرکت Shell برای این فرضیه سناریوی کاملی طراحی شد و تمام مدیران اقدامات احتمالی را مشخص نمودند از جمله: کاهش هزینه‌های اکتشاف نفت با استفاده از تکنولوژی جدید، استفاده از پالایشگاه‌های با بازدهی بیشتر و تعطیل نمودن ایستگاه‌های گازی که دارای سوددهی مناسبی نبودند. به این ترتیب، شرکت آماده رویارویی با هر شرایط احتمالی گشت. پس از بررسی این اقدامات، مدیران به این نتیجه رسیدند که حتی اگر قیمت نفت روند صعودی خود را حفظ کند، اجرای این برنامه مطلوب می‌باشد و در نتیجه از همان سال اجرای برنامه را آغاز نمودند. در اواخر دهه‌ی ۸۰ میلادی، قیمت نفت طی یک سقوط ناگهانی به ۱۵ دلار رسید. تمام شرکت‌های نفتی دیگر متحمل

زیان های شدیدی شدند، حتی برخی از آنها تا مرز ورشکستگی پیش رفتند، اما Shell در آن شرایط به راحتی بحران را پشت سر نهاد و درآمد این شرکت طی آن سال ها تقریباً دو برابر رقبای خود بود.

تجربه موفق Shell باعث شد بقیه شرکت ها نیز این تکنیک را بکار گیرند، بطوری که در دهه ۹۰ میلادی، نیمی از ۵۰۰ شرکت ثروتمند دنیا از این تکنیک برای تدوین استراتژی های خود استفاده می نمودند. امروزه این تکنیک به یکی از مهمترین اجزای لازم برای تدوین اهداف سازمان ها، به خصوص در افق های زمانی بلندمدت تبدیل شده است.

منابع مورد استفاده در این مطلب:

کتاب انگلیسی:

Contemporary management