فصل



مدیریت راهبردی و جایگاه آن در سازمان‌ها

اهداف آموزشی

- آشنایی با پیدایش واژه استراتژی
- بررسی اهمیت مدیریت استراتژی
- شناخت مزایای مدیریت استراتژی
- آشنایی با دام‌های تصمیم‌گیری استراتژی
- بررسی منحنی عمر محصول و استراتژی هر مرحله آن
- آشنایی با استراتژی رشد، ثبات و استراتژی تدافعی
- آشنایی با سیستم و انواع سیستم
- شناخت محیط سازمان و تأثیر آن بر استراتژی سازمان
- آشنایی با محیط مطمئن و محیط نامطمئن سازمان‌ها
- روابط عمومی‌ها و محیط سازمان

⊡ پیدایش واژه استراتژی

واژه استراتژی طبق تعریف دیکشنری وبستر[1] به معنی علم برنامه‌ریزی و هدایت عملیات نظامی به همراه شناسایی و یافتن بهترین مسیر و موقعیت جهت شروع جنگ با دشمن می‌باشد.

واژه استراتژی، از لغت Strategos گرفته شده است، استراتگوس نام یکی از فرماندهان ارتش یونان در زمان‌های گذشته می‌باشد، زمانی که این فرمانده یونانی، فرماندهی سپاه یونان را به عهده می‌گرفت، در بیشتر جنگ‌ها، ارتش یونان به پیروزی می‌رسید. همه فرماندهان ارتش یونان و همچنین ارتش دشمن در تعجب بودند که چگونه استراتگوس می‌تواند در اکثر جنگ‌ها پیروز میدان باشد. با بررسی شیوه‌های رزم‌آرایی و جنگیدن استراتگوس در جنگ‌هایش، تحلیل‌گران و منتقدان به این نتیجه رسیدند که استراتگوس قبل از هر گونه اقدام به جنگیدن، ابتدا شرایط داخلی ارتش یونان را از لحاظ وضعیت تعداد و قدرت نیروهای ارتش، وضعیت جغرافیایی جنگ، میزان اسلحه و تجهیزات نظامی مورد بررسی قرار می‌دهد. همچنین شرایط دشمن را نیز از لحاظ تعداد نیروهای جنگی، تعداد اسلحه و امکانات جنگی مورد بررسی قرار می‌دهد. بعد از این بررسی‌ها، یک برنامه‌ریزی دقیق برای حمله طراحی می‌کند و سپس به دشمنان حمله می‌کند و در نتیجه به علت یک برنامه‌ریزی دقیق و حساب شده می‌تواند بر دشمنان غلبه کند.

بعدها به علت پیروزی‌های موفقیت‌آمیز استراتگوس در جنگ‌هایش، واژه استراتژی که به معنی برنامه‌ریزی جامع، کامل و بلندمدت با توجه به نقاط قوت و ضعف محیط داخلی سازمان و امکانات و محدودیت‌های محیط خارجی سازمان می‌باشد، وارد علم مدیریت شد.

آلفرد چندلر[1] از محققان و نظریه‌پردازان علم مدیریت، استراتژی را تعیین اهداف و مقاصد بلندمدت برای سازمان به همراه نحوه انجام فعالیت و تخصیص منابع حیاتی و ضروری، برای رسیدن به این اهداف تعریف می‌کند.

---

1. Webster’s Dictionary

امروزه در اوایل قرن بیست و یکم، به علت وجود سازمان‌های بزرگ و چند ملیتی، افـزایش رقابـت میان سازمان‌ها، تغییرات مداوم در محیط سازمان‌ها، توجه سازمان‌ها بـه نـوآوری در محصـولات و خدمات و به علت فناوری‌های پیشرفته، واژه استراتژی به مراحل رشد و بلوغ خود رسـیده اسـت و سازمان‌ها برای رسیدن به موفقیت و باقی ماندن در عرصه رقابت، همواره برنامه‌ریزی اسـتراتژی را مورد توجه قرار می‌دهند.

❐ تعریف استراتژی[۲]

استراتژی، دیدگاه وسیع بر کل سازمان دارد و بر محیط داخلی و محیط خارجی توجه بسـیار دارد و این دیدگاه با برنامه‌ریزی بلندمدت به نتیجه می‌رسد.

مینتزبرگ[۳] معتقد است هر چند که برای استراتژی یک تعریف را بیان می‌کنیم اما برای بهتر روشن شدن واژه استراتژیک بهتر است از تعاریف متفاوتی استفاده کنیم، این تعاریف پیشنهادی شامل پنج تعریف می‌باشد:

■ استراتژی به معنای طرح و نقشه

در حقیقت می‌توان گفت استراتژی مانند یک نقشه است. یک راهنما که کلیه فعالیت‌ها و اقدامات و برنامه‌های سازمان را در جهت رسیدن به اهداف سازمان، راهنمایی می‌کند.

■ استراتژی به معنای صف‌آرایی

هماهنگی فعالیت‌های مختلف، تجهیزات، کارکنان و مدیریت نقشه از قبل تعیین شده برای رسـیدن به اهداف سازمان، نوعی صف‌آرایی محسوب می‌گردد.

■ استراتژی به معنای الگو

زمانی که مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌ها را به همراه تجهیزات و کارکنان در کنار هم قرار دهیم تا به اهداف سازمان برسیم، زمانی که این استراتژی موجب تحقق اهداف سازمان گردد می‌توان بـه عنوان یک الگو برای سازمان مورد استفاده قرار گیرد، یا سازمان‌های دیگر به تبعیت از یک سازمان موفق، استراتژی آن سازمان را به عنوان الگوی موفقیت مورد توجه قرار دهند.

برای نمونه سازمانی که استراتژی نوآوری را مورد توجه قرار داده است و با توجه به این دیدگاه بـه موفقیت‌های بسیار رسیده است و سود بسیاری را نصیب سازمان کرده است این استراتژی می‌توانـد به عنوان الگویی مورد توجه سازمان‌های دیگر قرار بگیرد.

---

1. Chendler, 1962
2. Strategy
3. H. Mintzberg

■ **استراتژی به معنای موضع**

در استراتژی، ما به دنبال پیدا کردن جایگاه سازمانمان در میان رقبا هستیم یعنی بررسی می‌کنیم و می‌بینیم میزان فروش محصولات ما نسبت به رقبا چقدر است، کارکنان ما از نظر مهارت و دانش نسبت به رقبا در چه جایگاهی قرار دارند. معمولاً موضعمان را در برابر رقبا مورد بررسی قرار می‌دهیم، بررسی می‌نماییم جایگاه تجهیزات و فناوری سازمان ما نسبت به رقبا چگونه است و با این بررسی‌ها موضع سازمان خود را نسبت به رقبا مشخص می‌نماییم.

■ **استراتژی به معنای دیدگاه**

دیدگاه در استراتژی، به درون سازمان توجه می‌کند، برخی سازمان‌ها دیدگاه آینده‌نگر دارند بنابراین این سازمان‌ها ساختاری منعطف دارند و دارای رسمیت[۱] پایینی هستند و کنترل[۲] در این گونه سازمان‌ها به صورت غیر متمرکز می‌باشد، دیدگاه برخی سازمان‌ها، تدافعی است. آنها همواره به دنبال ثبات هستند و با تکیه بر بازارهای دائمی خود، همان محصولات و خدمات قبلی را بدون تغییر و یا با تغییرات بسیار اندکی به بازار عرضه می‌کنند. دیدگاه برخی از سازمان‌ها نیز، دنباله‌روی است یعنی این گونه سازمان‌ها منتظر می‌مانند تا یک سازمان دیگر، محصول و خدمات جدیدی را برای مشتریان ارائه دهد و به پیروی از آنها، این نوع سازمان‌ها نیز مشابه آن محصول یا خدمات را ارائه می‌دهند.

❐ مدیریت استراتژیک

مدیران استراتژیک مانند همه مدیران پنج وظیفه مدیریت را به عهده دارند. یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، رهبری و کنترل. اما مهمترین نکته آن است که یک مدیر استراتژیک باید دیدگاه بلندمدت برای سازمان در نظر بگیرد و برنامه‌ریزی، با توجه به پنج تا ده سال آینده برای سازمان داشته باشد در ضمن محیط سازمان یعنی هم محیط داخلی و هم محیط خارجی سازمان را نیز باید مورد توجه قرار دهد.

---

۱. رسمیت: رسمیت در سازمان اشاره می‌کند به مشاغلی که برای انجام دادن کارهایشان باید طبق قوانین، رویه‌ها، دستورالعمل‌ها و ارتباطات مکتوب و غیرمکتوب وظایف خود را انجام دهند (رابینز، ۱۳۹۰، ۸۹)

۲. کنترل: در اینجا منظور حوزه کنترل مدیر است یعنی مدیر چند نفر زیردست برایش کار می‌کنند و از سوی دیگر چند نفر کارمند یا کارگر، گزارش کار خود را به مدیر می‌دهند، هر چه حوزه کنترل مدیر، گسترده‌تر باشد، تعداد زیردستان مدیر افزایش می‌یابد و هر چه حوزه کنترل مدیر، محدودتر باشد، تعداد زیردستان مدیر کاهش می‌یابد. در کنترل گسترده، مدیریت غیرمتمرکزتر است و کارکنان، بیشتر حق تصمیم‌گیری را به عهده دارند.

❐ فرآیند مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک شامل موارد ذیل می‌باشد:

۱- تدوین استراتژیک: بررسی محیط داخلی (قوت‌ها و ضعف‌های سازمان) و محیط خارجی (فرصت‌ها و تهدیدهای سازمان)، برای رسیدن به اهداف سازمان و انتخاب استراتژی مناسب با توجه به محیط داخلی و خارجی سازمان و اهدافی که سازمان در نظر گرفته است.

۲- اجرای استراتژیک: بسیج همه امکانات، تجهیزات و کارکنان در راستای برنامه استراتژیک انتخاب شده را، اجرای استراتژیک می‌گویند.

۳- ارزیابی استراتژیک: بعد از اجرای استراتژیک در سازمان نوبت به ارزیابی برنامه استراتژی اجرا شده در سازمان می‌رسد، پس از ارزیابی استراتژی، در صورتی که نتایج به دست آمده، تأثیرات مثبتی برای سازمان داشته باشد، برنامه استراتژیک در سازمان ادامه می‌یابد و در غیر اینصورت مجدداً از ابتدا مرحله تدوین استراتژیک مورد بررسی قرار می‌گیرد تا استراتژی مناسب دیگری در سازمان انتخاب گردد، در فصل‌های آینده، این سه مرحله به طور کاملتر مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

❐ برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی استراتژیک، کوششی سازمان یافته است که با توجه به چشم‌انداز سازمان، مأموریت سازمان، اهداف کلی و جزئی سازمان، شکل می‌گیرد. یک برنامه جامع، کامل و بلندمدت با توجه به قوت و ضعف‌های درونی سازمان و امکانات و محدودیت‌های خارجی سازمان می‌باشد. معمولاً برنامه‌ریزی استراتژیک نگاهی پنج ساله تا ده ساله به سازمان دارد.

> برنامه‌ریزی استراتژیک، برنامه‌ای است جامع، کامل و بلندمدت با توجه به محدودیت‌ها و امکانات داخلی و محدودیت‌ها و امکانات خارجی سازمان در جهت رسیدن به اهداف سازمان

❐ برنامه‌ریزی[1]

برنامه‌ریزی از اساسی‌ترین وظایف مدیران است که وظایف دیگر مدیران یعنی سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل را تحت تأثیر قرار می‌دهد، برنامه‌ریزی، اولین اصل مدیریت و شالوده آن می‌باشد.

---

1. Planning

برنامه‌ریزی عبارت است از تجسم یک آینده مطلوب (اهداف) و جستجوی راهها و امکانات، برای رسیدن به این آینده مطلوب و نکته مهم در یک برنامه‌ریزی، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها برای سازمان می‌باشد.

❐ اهمیت مدیریت استراتژیک

دو دلیل اصلی و اساسی وجود دارد که نشان می‌دهد بالاترین اقدام یک مدیریت تهیه و تدوین استراتژی و سپس اجرای استراتژی می‌باشد.

■ لزوم آینده‌نگری و چگونگی هدایت و رهبری سازمان

در این نگرش مدیر سعی می‌کند سازمان را از وضعیت موجود به سوی وضعیت مطلوب هدایت کند و در این راه نیاز به نقشه کسب‌وکار دارد بنابراین باید طرح کسب‌وکار را آماده کند و در این طرح، سازمان باید به این نکته توجه کند که نسبت به رقبا، پیشی بگیرد و همچنین رضایت و خشنودی مشتریان را جلب نماید، زیرا رویکرد امروزی سازمان‌ها، مشتری‌مداری است و سازمان‌ها معتقد هستند، مشتری راضی می‌تواند موجب باقی ماندن سازمان در عرصه رقابت سازمان‌ها باشد.

■ ضرورت توجه سازمان‌ها به همکاری و هماهنگی با نگاه سیستمی به سازمان

سازمان‌ها مانند یک سیستم می‌مانند، زمانی که بخش‌ها و دوایر مختلف سازمان با هم هماهنگ باشند و همکاری صحیحی با هم داشته باشند، خروجی سازمان بسیار مطلوب است و این میسر نمی‌شود مگر آنکه سازمان با تدوین استراتژی و اجرای استراتژی موجبات هماهنگی و همکاری درون سازمان را جهت اهداف سازمان فراهم آورد.

❐ مزایای مدیریت استراتژیک

به طور کلی می‌توان مزایای مدیریت استراتژیک را در دو دسته منافع مالی و غیر مالی تقسیم‌بندی کرد:

■ منافع مالی

نتیجه تحقیقات و بررسی‌های به عمل آمده در سازمان‌های مختلف، به این نکته اشاره می‌کند که سازمان‌هایی که شیوه مدیریت آنها بر مبنای توجه به مدیریت استراتژیک بوده است، نسبت به سازمان‌های دیگر، میزان سودآوری آنها بسیار بیشتر بوده است.

■ منافع غیرمالی

مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها، علاوه بر منافع مالی، منافع غیرمالی نیز نصیب سازمان می‌کند که شامل:

- ☆ چارچوبی هماهنگ و کنترل شده برای فعالیت سازمان ارائه می‌دهد.
- ☆ سازمان‌ها همواره نقاط قوت داخلی خود و فرصت‌های محیط خارجی را مورد نظر قرار می‌دهند.
- ☆ سازمان‌ها همواره نقاط ضعف داخلی خود و تهدیدهای محیط خارجی را مورد توجه قرار می‌دهند.
- ☆ سازمان سعی می‌کند، شرایط نامطلوب و تغییرات نامساعد را به حداقل برساند.
- ☆ مسئولیت کارکنان سازمان، مشخص و در جهت اهداف سازمان شکل می‌گیرد.
- ☆ اولویت اساسی سازمان، آینده‌نگری می‌باشد.
- ☆ همکاری، هماهنگی و انسجام میان کارکنان و مدیران، مشهود است.

❐ دام‌های تصمیم‌گیری استراتژیک

گرچه داشتن دیدگاه استراتژیک، برای سازمان‌ها بسیار دارای اهمیت است و سازمان‌ها با برنامه‌ریزی استراتژیک صحیح، می‌توانند در عرصه رقابت سازمان‌ها، موفق‌تر باشند اما در رسیدن به اهداف استراتژیک سازمان‌ها، همواره مشکلاتی وجود دارد که اصطلاحاً به آن «دام‌های استراتژیک» می‌گویند، دام‌های استراتژیک شامل موارد متفاوتی در سازمان است که در ذیل به برخی از آنها می‌پردازیم.

۱- پافشاری[1]: در سازمان‌ها، معمولاً بعضی از مدیران و تصمیم‌گیرنده‌ها، دارای تجربه‌های مختلفی هستند، بنابراین زمانی که با یک مسأله روبرو می‌شوند به جای آنکه طبق روش تصمیم‌گیری استراتژیک، محیط سازمان را مورد بررسی قرار دهند و قوت‌ها و ضعف‌های محیط داخلی و فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی سازمان را تحلیل کنند و سپس تصمیم صحیحی برای سازمان بگیرند، این گونه افراد، با تأکید بر تجربیات قبلی خود، آن مسأله را حل می‌کنند و با وجود اسناد و

1. Assertiveness

مدارکی معتبر، باز هم همچنان بر عقاید خود پافشاری می‌کنند و این پافشاری‌های بی‌دلیل موجب می‌شود که سازمان‌ها گاهی مجبور شوند هزینه‌های فراوانی را صرف کنند.

۲- استدلال از طریق قیاس: گاهی مدیران در زمان روبرو شدن با یک مسأله پیچیده، آن مسأله مهم و پیچیده را با مسائل ساده سازمان، مقایسه می‌کنند بنابراین یک تصمیم‌گیری ضعیف، در مورد آن مسأله پیچیده می‌گیرند.

۳- تعهد بیش از حد: گاهی مدیران در گذشته، تصمیمی را برای سازمان گرفته‌اند و خود را نسبت به آن تصمیم‌گیری، متعهد می‌دانند حتی زمانی که پروژه تصمیم‌گیری، در آستانه شکست قرار دارد، با تزریق منابع بیشتر مالی یا غیر مالی، بر پیشرفت پروژه اصرار می‌کنند و بر استمرار پروژه تأکید می‌ورزند و این تعهد بیش از حد، سازمان را از رسیدن به هدف درست باز می‌دارد.

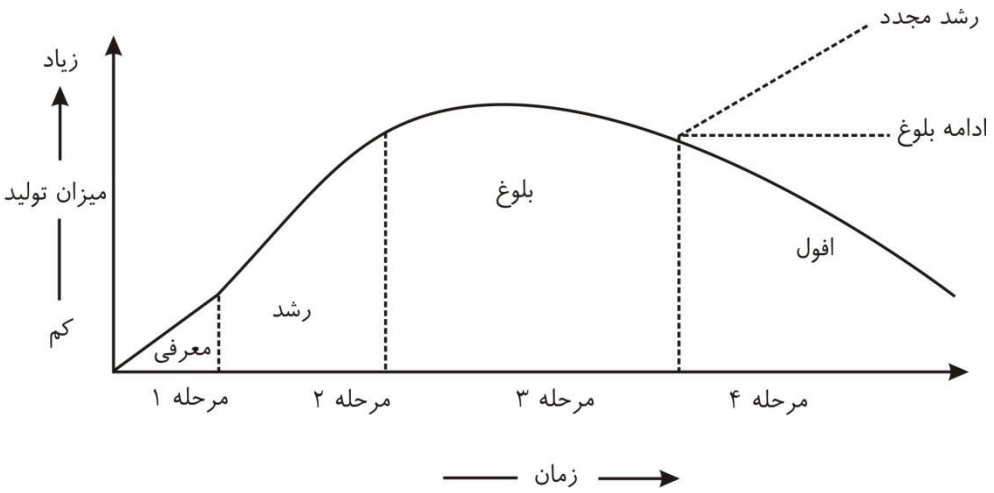
۴- گروه اندیشی[1]: معمولاً در زمانی که مدیران برای حل مسائل به مشورت گروهی روی می‌آورند، در این شرایط، اعضای گروه تحت فشار جمعی، تصمیم‌گیری می‌کنند و هر گونه استدلال مخالف را غیر ارزش در نظر می‌گیرند و با تعصبی غیر منطقی و غیر عقلایی، به تصمیم‌گیری می‌پردازند در چنین حالتی، فرد در میان جمع، مانند یک بره، بدون هیچ اراده‌ای از خود، همان چیزی را تکرار می‌کند که گروه می‌خواهد و همان طور می‌اندیشد که گروه می‌اندیشد. در این زمان، فشارهای موجود در این نوع تصمیم‌گیری، آنها را اجباراً به سمت یک نوع توافق پیش می‌برد.

❑ برنامه‌ریزی استراتژیک و توجه به منحنی عمر محصول[2]

هر سازمان، برای محصولی که به بازار ارائه می‌دهد، یک چرخه عمر در نظر می‌گیرد که دارای مراحل مختلفی است، مراحلی که هر کدام ویژگی‌های خاصی دارند و نیازمند اقدامات استراتژیک خاصی برای موفقیت سازمان است. این مراحل عبارتند از: مرحله معرفی، رشد، بلوغ و افول. سازمان در هر یک از این مراحل نیازمند استراتژی خاصی برای موفقیت می‌باشد. شکل ۱-۱ چرخه عمر محصول را نشان می‌دهد و در ادامه به معرفی هر یک از این مراحل می‌پردازیم.

---

1. Group Think
2. PLC: Product life cycle



شکل ۱-۱ چرخه عمر محصول

مرحله ۱ معرفی: در این مرحله، محصول برای اولین بار به بازار عرضه شده است، فروش به کندی رشد می‌کند، سود سازمان بسیار کم است، مشتریان با محصولات یا خدمات سازمان ما آشنایی کمی دارند، استراتژی که سازمان به کار می‌برد استراتژی رشد داخلی و رشد خارجی است، همچنین سازمان می‌تواند با پایین آوردن قیمت، افزایش کیفیت و استفاده از تبلیغات مناسب، فروش خود را افزایش دهد.

مرحله ۲ رشد: در این مرحله، فروش افزایش یافته است، مشتریان، تمایل بیشتری برای خرید محصول و خدمات سازمان دارند و تقاضا بالا است، سود شرکت بالا می‌رود، استراتژی که سازمان باید از آن استفاده نماید، استراتژی رشد داخلی و رشد خارجی است.

مرحله ۳ بلوغ: در این مرحله میزان فروش و سود بسیار بالا است و ثابت می‌ماند، مصرف‌کنندگان محصول، اغلب همان مصرف‌کنندگان قبلی هستند که محصول ما را استفاده کرده‌اند، هدف کسب و کار ما حفظ و نگهداری همان مشتریان قبلی است، استراتژی مورد استفاده در این مرحله، استراتژی ثبات است.

مرحله ۴ افول: این مرحله سرآغاز مرگ محصول است، فروش و سود کاهش می‌یابد و رقبای بیشتری وارد بازار می‌شوند. سازمان برای باقی ماندن در عرصه رقابت و برای آنکه بتواند دوباره مرحله بلوغ را ادامه دهد و یا حتی بتواند رشد تولید داشته باشد باید از استراتژی تدافعی استفاده نماید. سازمان می‌تواند در محصول قبلی‌اش یک نوآوری ایجاد نماید برای مثال تلفن معمولی که

روی آن پیغام‌گیر نصب کند و یا سازمان یک محصول جدید دیگری ارائه دهد و یا قیمت محصول خود را بسیار پایین آورد تا فروش همچنان ادامه یابد، با این روش‌ها، سازمان می‌تواند از مرحله افول خارج شود.

❐ استراتژی‌های مراحل منحنی عمر محصول

در مرحله چرخه عمر محصول از چندین استراتژی صحبت شد که سازمان‌ها برای باقی ماندن در عرصه رقابت، باید به آنها توجه کنند، در ذیل به شرح این استراتژی‌ها می‌پردازیم.

■ استراتژی رشد[1]

این استراتژی، بیشتر در مرحله معرفی و مرحله رشد سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد، زمانی که سازمان در محیط داخلی دارای نقاط قوت باشد و در محیط خارجی سازمان فرصت‌هایی برای رشد سازمان وجود داشته باشد از این استراتژی استفاده می‌شود، استراتژی رشد به دو نوع متفاوت: استراتژی رشد داخلی و استراتژی رشد خارجی قابل تقسیم است.

□ استراتژی رشد داخلی

این استراتژی بیشتر تمرکز بر محیط داخلی سازمان و نقاط قوت داخلی سازمان دارد بنابراین از دو روش برای رشد استفاده می‌کند:

۱- توسعه محصول: با توجه به آن که سازمان دارای قدرت خلاقیت و نوآوری است و نقاط قوت سازمان بالا است، سازمان به دنبال عرضه محصولات جدید، بالا بردن کیفیت محصول قبلی، نوآوری در محصول قبلی یا اضافه کردن آبشن‌های جدید به محصول قبلی می‌باشد تا فروش سازمان و سودآوری سازمان افزایش یابد، نقاط قوت داخلی سازمان مانند امکانات مالی بالا، کارکنان با مهارت با تجربه و خلاق، تجهیزات پیشرفته با تکنولوژی بالا، مدیران با تجربه و مواردی از این قبیل که جزء نقاط قوت داخلی سازمان محسوب می‌شود.

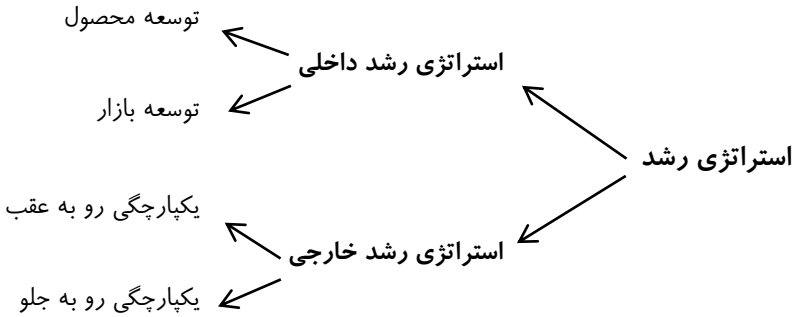
۲- توسعه بازار: با توجه به نقاط قوت درونی سازمان مانند کارمندان ماهر و خلاق، مواد اولیه باکیفیت، محصولات جدید و نوآور و مواردی از این قبیل، سازمان، در این نوع استراتژی می‌تواند به دنبال بازارهای جدید برای فروش محصولاتش باشد و در مکان‌های جدیدتر مانند شهرهای دیگر یا حتی کشورهای دیگر، محصولات خود را بفروشد، بنابراین سازمان، محصولات قبلی خود را در مناطق جدید، می‌فروشد.

---

1. Growth Strategy

□ استراتژی رشد خارجی

در این روش سازمان برای آنکه بتواند هزینه‌های خود را به حداقل برساند، همچنین برای آنکه بتواند بر کیفیت و قیمت مواد اولیه که وارد سازمان می‌شود، تسلط داشته باشد و بر فروشگاه‌هایی که محصولات و خدمات سازمان را ارائه می‌دهند نیز تسلط داشته باشد تا محصولات سازمان، با کیفیت و خدمات مورد نظر سازمان، به دست مصرف‌کننده برسد و دست واسطه‌ها نیز در ارائه کالاها، کوتاه شود و سازمان بتواند محصولات را مستقیماً به دست مصرف‌کننده برساند، از استراتژی رشد خارجی استفاده می‌نماید.



در این استراتژی سازمان از دو روش، استراتژی یکپارچگی[1] رو به جلو و استراتژی یکپارچگی رو به عقب استفاده می‌نماید.

۱- یکپارچگی رو به عقب: در این استراتژی، سازمان برای غلبه بر عرضه‌کنندگان و ارائه دهندگان مواد اولیه، هم از نظر کیفیت ارائه مواد و هم از نظر قیمت و سرعت عرضه مواد اولیه، سازمان، شرکت‌های ارائه کننده مواد اولیه را خریداری می‌کند به این ترتیب، ریسک بازار سازمان، بسیار کم می‌شود، سازمان می‌تواند کیفیت و قیمت مواد اولیه را تحت نظر خود قرار دهد همچنین زمان عرضه مواد اولیه، تحت کنترل سازمان قرار می‌گیرد و با این روش‌ها، یکپارچگی رو به عقب شکل می‌گیرد. برای مثال شرکتی که تولید کننده بستنی است، یک گاوداری را که قبلاً از آن شیر می‌خریده، خریداری نماید. در این حالت شرکت می‌تواند بر کیفیت شیر تولیدی، قیمت و سرعت عرضه شیر، جهت تولید بستنی، کنترل بیشتری داشته باشد.

۲- یکپارچگی رو به جلو: در این استراتژی، تلاش سازمان، ارائه خدمات با کیفیت در مورد محصول و خدمات به مشتری می‌باشد، سازمان تلاش می‌کند تا از کوتاه‌ترین راه، محصول تولید

1. Integration

شده را به دست مصرف‌کننده برساند و مصرف‌کننده کمترین هزینه را برای محصول پرداخت نماید، بنابراین سازمان، فروشگاه‌های عمده‌فروشی و خرده‌فروشی را جهت ارائه کالاهایش در اختیار خود قرار می‌دهد، تا کنترل زنجیره عرضه کالا را از تولید تا مصرف در دست خود داشته باشد، با این روش تعداد واسطه‌ها کاهش می‌یابد و محصول با قیمتی پایین‌تر به مصرف‌کننده عرضه می‌شود، برای مثال فروشگاه‌هایی مانند سامسونگ، ال جی، که نمایندگی فروش مستقیم دارند و محصولات آنها، مستقیماً از کارخانه به نمایندگی‌ها عرضه می‌شود و مصرف‌کننده با قیمت کمتر می‌تواند محصولات این سازمان‌ها را خریداری کند.

❐ استراتژی ثبات

در مرحله بلوغ منحنی عمر سازمان، سازمان سودآوری بسیار بالایی دارد، یا در زمان‌هایی که محیط اطراف سازمان، محیط باثباتی است و سازمان دارای رقبای کمی در صنعت خود است و فروش سازمان بسیار بالا است، در چنین شرایطی سازمان از استراتژی ثبات، استفاده می‌نماید، در این استراتژی، سازمان به همان رویه قبلی فعالیت‌های خود، بدون هیچ تغییری یا با اندکی تغییر ادامه می‌دهد زیرا در این زمان، مشتریان سازمان، محصول یا خدمات سازمان را با همان کیفیت و قیمت قبلی خریداری می‌کنند و برای سازمان، رقیبی خاص که محصول یا خدماتی، با کیفیت بهتر یا قیمت کمتر ارائه دهد، وجود ندارد، بنابراین سازمان به همان روال قبلی به فعالیت خود، ادامه می‌دهد، استراتژی سازمان‌ها، در مرحله ثبات، حفظ و نگهداری مشتریان قبلی می‌باشد.

❐ استراتژی تدافعی

در زمان‌هایی که رقبای سازمان محصولات و خدمات جدیدی را عرضه می‌کنند و مشتریان سازمان به کالاهای رقبا، جهت خرید تمایل بیشتر نشان می‌دهند، در این زمان، فروش سازمان پایین می‌آید و سود سازمان کاهش می‌یابد و در چرخه عمر محصول اصطلاحاً سازمان، وارد مرحله افول می‌گردد، در این زمان، سازمان برای آنکه وارد مرحله افول نگردد و در حقیقت مرگ سازمان فرا نرسد سازمان‌ها می‌توانند از روش‌های استراتژی تدافعی متفاوتی برای عبور از این مرحله و رسیدن به مرحله بلوغ یا مرحله رشد استفاده نمایند که شامل موارد ذیل می‌باشد:

استراتژی کوچک‌سازی: در این روش، سازمان سعی می‌کند، کلیه هزینه‌های سربار و غیرضروری را کاهش دهد، بنابراین واحدها، ساختمان‌ها و کارخانه‌های غیر فعال را می‌فروشد، تعدادی از