

دکتر فریدون وردی نژاد  
زهره سادات هاشمی  
کارشناس ارشد مدیریت رسانه  
زمستان 1389  
دانشگاه علامه

چکیده:

استراتژی می تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف تعریف شود، استراتژی به معنای اعمالی است که سازمان برای پاسخ یا پیش بینی تغییرات محیط خارجی طراحی می کند، استراتژی از عوامل مؤثر بر ویژگیهای ساختاری و شکل کلی سازمان نیز می باشد. در این مقاله سعی بر آنست، ضمن معرفی و بررسی دقیق استراتژیهای تمایز و حداقل هزینه، و نیز بررسی جامع ساختار سازمانی و عوامل مؤثر بر آن به تاثیر دو نوع استراتژی تمایز و حداقل هزینه بر ساختار سازمانی بپردازیم.

واژگان کلیدی: استراتژی، تمایز، حداقل هزینه، ساختار سازمانی، تعیین کننده های ساختار سازمان استراتژی تمایز

تمایز یعنی عرضه چیزی متفاوت که باعث جلب مشتریان گوناگون در بازار و از جمله مشتریان مربوط به رقبا می گردد. پورتر می گوید استراتژی تمایز به تولید محصولات منحصر به فرد برای مشتریان کمک می کند. شرکتی که این استراتژی را اتخاذ می کند، ویژگیها و خصیصه هایی را که از دیدگاه مشتریان مهم جلوه می کند را انتخاب می کند و این امر منجر به افزایش قیمت می شود. فیلیس بیان می کند که میان منابع متعدد تمایز، کیفیت روشی است که در آن استراتژی تمایز توصیف می شود. دلیل آن این است که کیفیت یک مزیت رقابتی را از طریق حس وفاداری مشتری به همراه حداقل کردن حساسیت مشتری نسبت به قیمت، به وجود می آورد. آنها همچنین یک بینش متداول را یادآوری می کنند که معمولاً دستیابی به کیفیت بالاتر نیازمند استفاده از اجزای گرانیقیمت تر، تکنولوژی های مدیریت و تکنولوژی تولیدی دیگری است که با دستیابی به هزینه های پایین ناسازگار است. هرچند در مطالعات تجربی شان، نتیجه گیری می کنند که کیفیت محصول اثر سودمندی بر وضعیت هزینه از طریق سهم بازار اعمال می کند. این مقوله با نظریه طرفداران مدیریت کیفیت جامع که کیفیت ارتباط معکوسی با هزینه دارد، مطابقت دارد. عوامل کلیدی در استراتژی تمایز:

- 1- یافتن راهانی برای ایجاد تمایز بگونه ای که برای خریداران ارزشمند بوده و به سادگی قابل تقلید بوسیله رقبا نباشد.
- 2- صرف هزینه برای تمایز باید با قیمت تناسب داشته باشد.

هدف در استراتژی تمایز:

- کسب سهم ویژه ای در بازار
  - فروش به مشتریان خاص
  - وفادار شدن مشتریان به محصول
- مقیاس استراتژی تمایز شامل تکرار کاربرد نوآوری محصول، تمایل غلبه کردن بر رقبا در بازار، نوآوری بودن، پیگیری رقابت جسورانه و سطح ریسک می باشد. مقیاس استراتژی حداقل هزینه، اندازه گیری گستره حداقل سازی هزینه ها، کاربرد کنترل هزینه در تمام شرکت و جسارت در فرایند تصمیم گیری را شامل می شود. دیدگاه اساسی در ایجاد مزیت رقابتی از طریق استراتژی تمایز، معرفی محصولات نوآورانه است که منحصر به فردتر از محصولات رقبا هستند.

راههایی که شرکتها می توانند محصول یا خدماتشان را متمایز سازند:

ظاهر کالا |

یکی از راههایی که می توان توسط آن روی قوه ادراک و احساس مشتری تاثیر گذاشت ایجاد خاصیتی ویژه در ظاهر کالا یا خدمات فروشی است.

ایجاد ارتباط بین وظایف مختلف (توسعه خط محصول) |

یکی دیگر از راههایی ایجاد تمایز در کالا برقراری ارتباط و پیوند بین بخشهای مختلف در شرکت می باشد. از نمونه این کار اتصال دو بخش فروش و خدمات رسانی در شرکت می باشد.

## Timing تنظیم وقت

معرفی یک محصول جدید فقط در زمان صحیح می تواند به تمایز آن منجر شود. از آنجا که در این استراتژی هدف ارائه محصول جدید پیش از سایر رقبا می باشد باید در نظر داشت که اولین حرکتها در این جهت باید با تنظیم زمان و سرعت مناسب انجام شود.

موقعیت فیزیکی (راحتی دسترسی مشتری)

اگر شرکت در محلی واقع باشد که مشتریان بتوانند راحت به کالای آن دسترسی داشته باشند، این یک امتیاز برای آن شرکت در ایجاد تمایز نسبت به رقبا می باشد.

## Product Mix آمیختن محصولات

آمیختن کالاها یا خدماتی که توسط یک شرکت ارائه می شود نیز می تواند به عنوان یک منبع ایجاد تمایز محسوب شود. به عنوان مثال در 1960 به تهایپ و ادغام آن با کابلها و دیگر ابزار کامپیوتری در سالهای بعد. HP فروش ابزار مزیت دیگر این ادغام این است که زمانیکه ادغام محصولات انجام شود مشتریان می توانند یک محصول را به همراه کالاهای جانبی یا مکمل از یک شرکت یا یک فروشگاه و بطور یکجا تهیه نمایند که این مساله برایشان ایجاد ارزش می نماید و موجب کاهش اتلاف وقت و هزینه رفت و آمد در جستجوی کالاهای مکمل می گردد.

## Link with other firms ارتباط با دیگر شرکتها

راه دیگری برای ایجاد تمایز کالا برقراری ارتباط بین محصولات یک شرکت و کالاها و خدمات شرکتها دیگر می باشد. به عنوان مثال ارتباط بین شرکتها تولید کننده کارتهای اعتباری و شرکتها بیمه.

## Reputation شهرت و اعتبار

یکی از قویترین پایه های ایجاد کالایی متمایز میزان شهرت و اعتبار شرکت و کالاها و خدمات ارائه شده آن است. شهرت اغلب به سختی بوجود می آید اما پس از ایجاد تا مدتها طولانی باقی می ماند. البته توان یک شرکت در توسعه، حفظ و افزایش شهرت و اعتبارش به تجربیات مصرف کنندگان در مورد کالاها و خدمات آن برمی گردد.

## Product Customization ساخت سفارشی کالا

کالاها به میزانی که طبق سلیقه مشتری یا براساس نیازهای قشر خاصی از مشتریان تهیه کردند نیز متمایز می شوند.

## Product Complexity پیچیدگی کالا

## Consumer Marketing بازاریابی مصرف کننده

## Distribution Channels کانالهای توزیع

شرکتها می که سیستم منحصر به فرد توزیع را پیش می گیرند، مثل شرکت کوکاکولا.

## Service & Support خدمات و پشتیبانی

کالاها همچنین براساس میزان خدمات و پشتیبانی که به همراه آنها ارائه می شود متمایز می گردند. مثلا شبکه ای کردن عملیات پشتیبانی و خدمات در این مورد مؤثر است.

عوامل ایجاد تمایز

ذائقه ای متفاوت

ظاهر کالا

در دسترس بودن قطعات

طراحی مهندسی

پرستیژ و تشخیص

قابلیت اطمینان

کیفیت فوق العاده

مجموعه خدمات فراگیر

خط کامل محصولات

- خوشنامی و اعتبار ]
- ترکیبات ویژه ]
- توجه به شکایات ]
- فروشنندگان حرفه ای ]
- رنگ های زنده و شاد ]
- تبلیغات خاص ]
- در دسترس بودن کالا ]
- قیمت گران ]
- مجوز استاندارد ]
- ایمنی ]

#### هزینه در استراتژی تمایز

شرکتهایی که استراتژی تمایز را دنبال می کنند، نمی توانند وضعیت هزینه های خود را نادیده بگیرند. زمانی که هزینه ها در مقایسه با رقبا بالاتر رود، شرکت ممکن است قادر نباشد به اندازه کافی هزینه های اضافی خود را از طریق تعیین قیمت‌های بالاتر جبران نماید. بنابراین شرکتها با استراتژی تمایز می باید هزینه های خود را در کل زنجیره ارزش کنترل و مدیریت کنند. این امر به ویژه در حوزه هایی که مستقیماً به منابع ایجاد تمایز ارتباط نمی یابند، اهمیت بیشتری پیدا می کند. تنها راه مطلوبیت یک استراتژی تمایز وجود خریدارانی است که حاضرند به خاطر منحصر بفرد بودن محصول یا خدمت، قیمت‌های بالاتری را پرداخت کنند یا آن را بر محصولات شرکت‌های دیگر ترجیح دهند.

#### ریسک‌های موجود در استراتژی تمایز

سازمان هر نوع استراتژی که انتخاب می کند با ریسک‌هایی همراه است، در انتخاب استراتژی تمایز نیز یک سری ریسک‌ها وجود دارد که ریسک‌های اصلی مرتبط با استراتژی تمایز بر تفاوت بین هزینه های اضافی و قیمت بالاتر متمرکز می باشد:

یک ریسک این است که مشتریان به دلیل قیمت بسیار بالا از برخی ویژگی‌ها، خدمات یا تصویر منحصر به فرد آن محصول بگذرند. ریسک دیگر آن است که مشتریان ویژگی محصول را به عنوان عامل ایجاد تمایز تلقی نکنند. برای مثال یک مشتری ممکن است تا جایی با محصول آشنا باشد که تصویر نام تجاری برای او اهمیت چندانی نداشته باشد.

#### استراتژی‌های موفقیت آمیز تمایز

یک استراتژی وقتی موفقیت آمیز است که سه ویژگی داشته باشد:

برای مشتری ارزش افزوده ایجاد کند. ]

ارزش ادراکی ایجاد کند. ]

تقلید از این استراتژی برای رقبا مشکل باشد. ]

ایجاد ارزش افزوده برای مشتری:

برای بالا بردن ارزش مشتری، وجود استراتژی‌های تمایز ضروری می باشد. میان ارزش ظاهری و ارزش واقعی تفاوت وجود دارد. گذشته از این، غالباً ارزش ظاهری از طریق مشتری ارزش‌گذاری نمی شود. برای مثال مشتریان، به آرمان‌های خدمات مالی که یک ارائه می شود، توجه چندانی ندارند. آنها از برتری و شایستگی می خواهند و سهولت دسترسی به آن خدمات چندان حائز اهمیت نیست. یک اصل برای استراتژی موفقیت آمیز تمایز این است که به جای ایجاد وجه تمایز از دید فعالیت تجاری، وجه تمایزی از دید مشتری ایجاد کنیم. (وجه تمایز چگونه در هنگام خرید بر روی تجربه مشتری و استفاده از کالا تاثیر می گذارد؟ آیا هزینه را کاهش می دهد؟ عملکرد را بالا می برد؟)

روش دیگر برای ایجاد تمایز در یک محصول، کاربرد تحقیقات بازار، برای درک نیاز مشتری به طور نظام مند و ارزیابی ایده ها و می باشد. یکی از وظایف تحقیقات بازار اطمینان از این R&D فرضیه ها می باشد. (یک موضوع مهم در این شرکتها وجود بخش موضوع می باشد که ارزش افزوده، افزایش قیمت موجود را تعدیل می کند.

ایجاد ارزش ادراکی }

مشتری باید ارزش افزوده را درک نماید، در غیر این صورت ممکن است یکی از مشکلات این باشد که اصلاً ارزش افزوده به مشتری

منتقل نشده یا به طور مؤثر منتقل نشده است.

Resolution مارک گذاري ارزش افزوده روشي براي كمك به ماندگاري، هدفمندی و پذیرفتن آن نام تجاري مي باشد. (مثلا، كمك كرد تا بتواند توسعه محصول را براي چاپگر ليزر جت خود شرح دهد.) HP، نام تجاري است كه به Enhancement

پس ايجاد استراتژيهاي تمايزي كه تقليد از آنها دشوار است ضروريست. يكي از راههاي آن تلفيق مولفه هم افزايي با يك استراتژي تمايز است.

همچنين زمانيكه يك وجه تمايز مثل تلاش سازمان يافته كلي و گروه پيچيده اي از داراييها و مهارتها با كيفيت پويابي دائم و رو به تكامل همراه شود تقليد از آن دشوار و پرهزينه خواهد بود.

يك سازمان خلاق با سرمايه گذاري بالا برروي تحقيق و توسعه، نظير سرمايه گذاري شركت مايكرو سافت، مانع از تقليد مي شود. تقليد از سوي رقبای نه تنها به توانايي بلکه به خواست و اراده نيز نياز دارد. افزايش سرمايه گذاري و ريسك پذيري از جمله ترفندهاي است كه رقبای را از تقليد مايوس مي كند. به طور مثال اگر وجه تمايزهاي متعددي وجود داشته باشد و از ميان آنها تقليد انتخاب شود مي توان گفت كه پرهزينه ترين وجه تمايز خواهد بود. دو نگرش در ارتباط با تمايز:

بسياري از نگرشها با گرايشهاي استراتژيك مي تواند منجر به استراتژيهاي متمايز پايدي از قبيل کاربرد سيستم هاي اطلاعاتي استراتژيك، تفكر جهاني، نو آوري، مشتري مداري يا کاربرد سيستم هاي توزيع منحصر بفرد شود. اكثر استراتژيهاي موفق در اين زمينه، كل سازمان را در بر خواهند گرفت. انتخاب كيفيت و ايجاد نامهاي تجاري شناخته شده به طور كامل در اينجا مورد بررسي قرار خواهند گرفت.

هر كدام از آنها به نوبه خود حايز اهميت هستند به اين ترتيب كه بسياري از شركت هاي شناخته شده و موفق يك نگرش يا هر دو نگرش را به كار مي برند علاوه بر اين بحث در مورد هر كدام از اين نگرشها باعث پيدايش مسائل متعددي در خصوص استراتژيهاي تمايز مي شود. انتخاب كيفيت:

نخستين الگوي استراتژي تمايز، راهبرد كيفيت است كه در آن يك كسب و كار، محصول يا خدمتي را ارائه مي دهد كه نسبت به محصول يا خدمتي كه رقبای ارائه مي دهند برتر است و اينطور استنباط مي شود كه آن محصول يا خدمت را بهتر از رقبایش عرضه مي باشد. (SCA) مي كند. كسب شهرت در كيفيت به عنوان يك مزيت رقابتي پايدار ( منظور از استراتژي كيفيت اين است كه نام تجاري بايد نام شناخته شده اي باشد، خواه اين نام مربوط به هتل، ماشين يا كامپيوتر باشد. همچنين، انتخاب يك نام تجاري مي تواند بيانگر كيفيت آن محصول در ميان گروهی از ماركهاي ارزشي يا اقتصادي موجود باشد. انتخاب كيفيت شامل چند مورد است:

- مديريت كيفيت جامع

- تمرکز روي نيازهاي مشتري

- افزايش نرخ بازگشت سرمايه

(TQM مديريت كيفيت جامع)

براي ايجاد برتري در زمينه كيفيت يك كسب و كار بايد با توجه به كيفيتي كه براي مشتريان فراهم مي كند خود را متمايز كند. آنچه كه ضروري به نظر ميرسد اين است كه يك سيستم مديريت كيفيت محور است و جامع و كامل نيز بوده و از طريق سازمان حمايت مي (TQM) شود. چنين سيستمهايي در ژاپن به خوبي توسعه يافته اند و در الايلات متحده به مديريت كيفيت جامع (مشهور هستند آنها متشكل از وسايل و دستور العملهاي متعددي هستند كه عبارتند از:

1- تعهد مديريت ارشد نسبت به كيفيت، به طوري كه اين تعهد از طريق پاييند بودن به زمان تعيين شده و تاكيد بر ارزشهاي مديريت كيفيت جامع اثبات گردد.

2- تيم هاي چند وظيفه اي كه تمام توجه آنها بر پروژهاي بعهد كيفيت است و به آنان براي ايجاد تغيير اختيار داده شده است

3- گرايش به فرايند در مقابل گرايش به نتيجه، بر روي توسعه و بهبود فرايندهايي تمرکز دارد كه منجر به بهبود كيفيت مي شوند.

4- مجموعه اي از سيستمها نظير سيستمهاي پيشنهادات، سيستمهاي اندازه گيري، و سيستمهاي تشخيصي.

5- تمرکز بر روي دلایل نهفته شكايات مشتري و حوزه هاي نارضايتي آنان.

6- پيگيري معيارهاي كليدي كيفيت، بنچ ماركنگ كه از طريق مقايسه با ساير شركتها در داخل و خارج صنعت مورد نظر و همچنين

داخل و خارج کشور ایجاد می شود.

7- درگیری عرضه کنندگان در سیستم با بازرسی عرضه کننده، درجه بندیها و تشخیص آن.

8- تمرکز بر روی مشتری - کیفیت بر اساس رضایت مشتری تعریف می شود.

تمرکز بر روی مشتری:

در اصل، انتخاب کیفیت به منظور افزایش رضایت مشتری در نظر گرفته می شود. انتخاب کیفیت برای اثبات این موضوع است که تمرکز بر روی مشتری، چیزی است که بسیاری از سازمان ها ادعا می کنند که آن را دارند. اما مساله بر سر تمایز میان حمایت ظاهری، فرهنگ و مجموعه ای از برنامه هایی است که با هم معرف یک مزیت رقابتی پایدار سودمند می باشند.

یکی از نشانه های تمرکز بر مشتری، مشارکت مدیریت ارشد در مسائل مربوط به رضایت مشتری می باشد. یک مشخصه سازمانهایی که بسیار مشتری مدار هستند این است که مدیران اجرایی ارشد با مشتریان، ارتباطی فرد به فرد، منظم و هدفمند دارند.

نشانه دیگر برقراری رابطه میان سیستم حقوق و دستمزد و سیستم ارزیابی است.

نشانه سوم تمرکز بر مشتری، آگاهی از این مساله است که چه چیزی، انتخاب، رضایت و یا ناراضی مشتری را برمی انگیزد.

نرخ بازگشت سرمایه:

کیفیت ادراکی تاثیر بسزایی بر بازگشت سرمایه دارد که با نرخ بازگشت سرمایه ارزیابی می شود. با این فرض که نرخ بازگشت سرمایه تاثیر مثبت شده و پذیرفته شده ای بر بازگشت سرمایه دارد که در این صورت عملکرد کیفیت ادراکی قابل ملاحظه خواهد بود این بدان معنی است که سرمایه گذاران توانایی تشخیص و واکنش نسبت به برنامه هایی که بردارایی های محسوس نظیر کیفیت ادراکی تاثیر می گذارند را دارند.

ایجاد نام های تجاری شناخته شده:

- افزایش کیفیت ادراکی

- آگاهی و شناخت نسبت به نام تجاری

- هویت نام تجاری

- وفاداری نسبت به نام تجاری

یکی دیگر از وجوه تمایز ایجاد نام های تجاری شناخته شده و نیز ایجاد ارزش ویژه برای یک نام تجاری می باشد .

احتمال استراتژی که مبتنی بر نام های تجاری شناخته شده باشد، ثبات بیشتری خواهد داشت چرا که موانع رقابتی به وجود می آورد.

ارزش ویژه نام تجاری برای مشتری، ارزش ایجاد می کند که این امر می تواند به صورت قیمت بالا یا به صورت افزایش وفاداری

نسبت به نام تجاری، پدیدار شود. نام های تجاری به روش های مختلفی برای مشتری ارزش ایجاد می کنند . نام های تجاری می

توانند :

1- به تفسیر و پردازش اطلاعات کمک می کنند.

2- در تصمیم گیری برای خرید، جلب اعتماد می کنند.

3- به محصول معنا و احساس می بخشند.

ارزش ویژه نام تجاری:

ارزش ویژه نام تجاری عبارت است از مجموعه ای از دارایی ها و مهارت های بی که با نام و نشان تجاری تجاری در ارتباط است. به این ترتیب، با ایجاد ارزش از طریق یک محصول یا ارائه خدمات، ارزش شرکت و یا مشتریان، اضافه یا از ارزش آنها کم می شود.

1- آگاهی و شناخت نسبت به نام تجاری

آگاهی و شناخت نسبت به نام تجاری، اغلب امری بدیهی است اما در واقع می تواند یک دارایی کلیدی استراتژیک می باشد. در برخی صنایع که محصولات مشابهی دارند، آگاهی و شناخت نسبت به نام تجاری، یک مزیت رقابتی پایدار را ایجاد می کند.

2- هویت نام تجاری:

یک دارایی پایدار و کلیدی می تواند هویت یک کسب و کار را تداعی کند. تداعی یک نام تجاری در ذهن شامل هر چیزی است که به طور مستقیم یا غیر مستقیم با نام تجاری در ارتباط است .

علاوه بر عوامل تداعی کننده ای برای ویژگی محصول و امتیاز برای مشتری بیان شد، نام های تجاری از طریق عوامل تداعی کننده

دیگر زیر می توانند موقعیت استراتژیک کسب کنند:

الف- استفاده و کاربرد

ب- طبقه محصول

ج- سبک زندگی و احساسات

د- شخصیت

ه- نماد

ی- مصرف کنندگان محصول

3- وفاداری نسبت به نام تجاری:

گرایش مشتری به یک نام تجاری منجر به توجه مشتریان فعلی به آن نام و برنامه هایی برای ایجاد وفاداری نسبت به آن نام تجاری خواهد شد. یک دارایی پایدار و اساسی برای برخی از کسب و کارها مبنا قرار دادن وفاداری مشتریان می باشد. وجود مشتریان وفادار مزایای رقابتی پایدار متعددی را ایجاد می کند. اول این که، معمولاً حفظ مشتریان فعلی، کار نسبتاً آسانی است زیرا مشتریان نسبت به آنچه که با آن آشنایی دارند، راحت تر هستند و اطمینان بیشتری به آن دارند و به این ترتیب، باعث می شوند که هزینه های بازاریابی کسب و کارها کاهش یابد. دوم اینکه وفاداری مشتریان فعلی بیانگر موانع اساسی ورود رقبا به بازار می باشد. برای ورود به بازاری که مشتریان فعلی این بازار به نام تجاری دیرینه ای وفادار هستند و یا حتی از آن رضایت دارند، منابع زیادی مورد نیاز است. سوم اینکه وفاداری نسبت به نام تجاری، یک نیروی تجاری ایجاد می کند. چهارم اینکه گروه نسبتاً بزرگی از مشتریان راضی، تصویری از یک نام تجاری پذیرفته شده، موفق و بادوام ارائه می دهند که این امر شامل ارائه خدمات پس از فروش و بهبود محصول خواهد شد. در نهایت وفاداری نسبت به نام تجاری، زمان لازم را برای واکنش نسبت به حرکت رقبا فراهم می کند و در حقیقت به شرکت، فرصت نفس کشیدن می دهد.

استراتژی حداقل هزینه

شرکتی که این استراتژی را دنبال می کند، سعی دارند کالا و خدمات را با پایین ترین قیمت عرضه کنند. استراتژی حداقل هزینه این امکان را به شرکت می دهد که بدون متضرر شدن قیمتهای خود را در جریان رقابت پایین بیاورد. کاهش هزینه اغلب از طریق حذف ضایعات و در نتیجه کاهش هزینه شکست صورت می گیرد. شرکتی که استراتژی حداقل هزینه را دنبال می کند عمدتاً برای ایجاد این موقعیت، یک یا چند عامل زیر را به کار می گیرند:

عوامل ایجاد استراتژی حداقل هزینه

استفاده از حداکثر ظرفیت

هنگامی که تقاضای مشتریان بالا بوده و ظرفیت شرکت (فضا، کارکنان، تجهیزات) به طور کامل مورد استفاده قرار می گیرد، هزینه های ثابت روی واحدهای بیشتری از محصول سر شکن می شوند و لذا مجموع هزینه های واحد محصول پایین تر می آید.

صرفه جویی به مقیاس

عامل اصلی دیگر که توان ایجاد مزیت های هزینه را دارد، صرفه جویی به مقیاس می باشد. این عامل یک مزیت هزینه است که به جای بهره گیری بیشتر از تسهیلات موجود، به تسهیلات بزرگتر مربوط می شود.

پیشرفتهای تکنولوژیکی

شرکتی که در تکنولوژیهای کاهنده هزینه سرمایه گذاری می کند، با افزایش در هزینه های ثابت به دنبال پایین آوردن هزینه های متغیر خود می باشد. در حالیکه این نوع سرمایه گذاری ها عمدتاً با فعالیتهای تولیدی یک کارخانه ارتباط می یابند، اما شرکتهای بسیار دیگری نیز وجود دارند که در زمینه اتوماسیون اداری و خدماتی اقدام به چنین سرمایه گذاریهایی می نمایند.

تأثیرات یادگیری و تجربه عامل نهایی تأثیر گذار بر ساختار هزینه شرکت، اثرات یادگیری می باشد. منحنی یادگیری بیان می کند که زمان مورد نیاز برای انجام یک کار با تعداد دفعات تکرار آن کاهش می یابد.

بر اساس این تئوری در هر مرتبه که میزان تولید جمعی دوبرابر می شود، زمان مورد نیاز برای انجام کار بادرصد نسبتاً یکنواختی

کاهش می یابد. صرفه جوییهای قابل توجه در زمان به صرفه جویی در هزینه منجر می گردد. تاثیرات تجربه نیز مشابه تاثیرات یادگیری است، در سازمانهای امروزی تاثیرات تجربه حتی مهمتر از تاثیرات یادگیری نیروی کار است، نیروی باتجربه در مذاکرات و قراردادهای خود اثربخش تر و کارآمد تر عمل می کند که این موجب افزایش سطح کارایی و اثربخشی سازمان با تعداد کمتری نیروی کار می شود.

مؤلفه های استراتژیک کاهش هزینه

ارائه محصول یا خدمات غیر تجملی ]

یک راه ساده برای دستیابی به هزینه پایین، حذف کلیه تجملات و چیزهای اضافی از محصول یا خدمات است. دلایل مختلفی برای یک مزیت هزینه ای غیر تجملی که پایدار نیز می باشد وجود دارد؛ اول این که رقبا نمی توانند به سادگی خدمات پیشنهادی را که مشتریان انتظار دارند، متوقف سازند. دوم اینکه، عملیات و تسهیلات رقبا با توجه به چنین خدماتی طرح ریزی شده است و به راحتی قابل تغییر نیست.

طراحی محصول ]

طراحی یا ساخت یک محصول می تواند صرفه جویی هایی در هزینه ایجاد کند.

روش دیگر، استفاده از وسایل جانبی یا اضافی برای یک محصول است تا بتوان ارزش ادراکی بیشتری برای مشتری فراهم کرد. تعدادی از شرکتهای کامپیوتری، سیستمهای کم هزینه ای نظیر نرم افزارها یا چاپگرها را به دستگاههای خود اضافه می کنند. هنگامی که فشارهای قیمتی وجود دارد، کوچک کردن محصول، راه حل دیگری می باشد. این راه حل، به (راه حل هرشی) معروف است؛ زیرا شرکت هرشی برای اولین بار از آن استفاده کرد. هرشی هنگامی قیمت کاکائو افزایش یافت، شکلات های خود را کوچک ساخت.

تولید/عملیات ]

1- صرفه جویی در هزینه مواد اولیه

دسترسی یک شرکت به مواد اولیه می تواند مزیت هزینه پایداری را برای آن شرکت ایجاد کند.

2- توزیع با هزینه پایین

هنگامی که هزینه عمده ما هزینه توزیع است استفاده از یک کانال توزیع متفاوت می تواند مزیت هزینه پایداری را برای ما به همراه داشته باشد.

3- صرفه جویی در هزینه نیروی کار

در برخی صنایع پر قدرتی که بر نیروی کار تمرکز دارند، مزیت هزینه پایدار حداقل با توجه به برخی از گروههای استراتژیک، می تواند ما را به استفاده از نیروی کار ارزان هدایت کند.

4- یارانه دولت

برخی شرکتهای یارانه های دولتی یا تسهیلات ویژه دیگری را دریافت می دارند که به طور مؤثر مزیت هزینه پایداری را به صورت مستقیم و یا غیر مستقیم برای آنها فراهم می کند.

5- مزیت در هزینه تعیین مکان

بعضی مواقع بهترین مکانها در در اختیار افرادی است که از قبل وارد بازار شده اند. رقبا در این حالت متوجه می شوند که برای یافتن مکان بهتر باید هزینه بیشتری صرف کنند. به طور حتم یکی از دلایل موفقیت مک دونالد سیاست دیرینه در خرید املاک بوده است.

6- خرید تجهیزات سرمایه ای ارزان قیمت

شرکتها گاهی اوقات تشویق می شوند تا یک کسب و کار را حتی با قیمتی پایین تر از هزینه جایگزینی یا ارزش دفتری آن رها کنند.

7- کاهش هزینه سربار

یک شرکت، خصوصا در یک صنعت رشد یافته و بالغ، در طی مراحل رشد با افزایش تقاضا برای هزینه نیروی کار و هزینه سربار مواجه خواهد شد که می تواند از میزان آن بکاهد. صنایع وایت مثال خوبی از شرکتی است که در ابتدا داراییهای ارزان را خریداری کرد و سپس هزینه سربار و هزینه نیروی کار اضافی را کاهش داد.

صرفه جویی به مقیاس ]

عامل اصلی دیگر که توان ایجاد مزیت های هزینه را دارد، صرفه جویی به مقیاس می باشد. این عامل یک مزیت هزینه است که به جای بهره گیری بیشتر از تسهیلات موجود، به تسهیلات بزرگتر مربوط می شود.

## منحنی تجربه |

این منحنی بیان می‌دارد که یک شرکت در ساخت یک محصول، تجربه می‌اندوزد که این تجربه باعث می‌شود هزینه‌هایش با یک نرخ قابل پیش‌بینی کاهش یابد.

### فرهنگ کاهش هزینه

یک استراتژی موفق کاهش هزینه، معمولاً جنبه‌های مختلفی دارد که هزینه‌ها را تمایل دارند از جنبه‌های مختلف با آن مواجه شوند و معمولاً این استراتژی توسط فرهنگ کاهش هزینه حمایت می‌شود. مدیریت ارشد، نظام پاداش‌ها، سیستم‌ها، ساختار و فرهنگ، همه و همه باید بر کاهش هزینه تأکید کنند.

همچنین به یک تمرکز جدی نیاز است که قابل مقایسه با آن استراتژی باشد که توسط شرکت‌هایی که به صورت موفق مدیریت کیفیت جامع را به کار گرفته‌اند، حاصل شده است.

### ریسک‌های همراه در استراتژی حداقل هزینه

شرکت‌هایی که استراتژی حداقل هزینه را دنبال می‌کنند ممکن است به علت توجه صرف به کاهش هزینه‌ها، موفق به شناخت محصولات مورد نیاز مشتریان یا تغییرات بازار نشوند. ثانیاً شرکت‌ها انجام سرمایه‌گذاری‌های بزرگ در ماشین‌آلات و تجهیزات را تنها به دلیل پیشرفت‌های تکنولوژیکی رقیب می‌پذیرند و این سرمایه‌گذاری‌ها را نسبت به انطباق با تغییراتی که با تکنولوژی‌های آنها سازگار نیست، بی‌میل سازد. نهایتاً تلاش برای کاهش هزینه‌ها ممکن است با نادیده گرفتن اهمیت عناصری چون ایمنی، کیفیت و خدمات به بیراهه برود.

### ساختار سازمانی

ساختار سازمانی چهارچوب روابط حاکم بر مشاغل، سیستم‌ها و فرایندهای عملیاتی و افراد و گروه‌هایی است که برای نیل به آن مجموعه راه‌هایی است که کار را به وظایف مشخص تقسیم می‌کند و هماهنگی (Barney and Griffin هدف تلاش می‌کنند) ساختار، توزیع قدرت در سازمان را نشان می‌دهد و صرفاً یک سازوکار (Mintzberg 1979, 2) میان آنها را فراهم می‌کند (هماهنگی نیست بلکه فرایندهای سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ساختار سازمانی به الگوهای روابط درونی سازمان، اختیار و ارتباطات دلالت دارد).

و روابط گزارش‌دهی، کانال‌های ارتباط رسمی، تعیین مسئولیت و تفویض اختیار تصمیم‌گیری را (Fredrickson 1986, 282) بوسیله ساختار سازمانی عملیات و فعالیت‌های داخل سازمان، آرایش می‌یابد و خطوط مسئولیت و اختیار مشخص می‌شود. ساختار به مدیران نشان می‌دهد که مسئول سرپرستی چه کسانی هستند و به کارکنان، مدیرانی را می‌شناساند که از آنها آموزش و دستور می‌گیرند. کمک به جریان اطلاعات نیز از تسهیلاتی است که ساختار سازمانی باید توان تسریع و تسهیل تصمیم (Arnold and Feldman 1986, 241) برای سازمان فراهم می‌کند. (گیری، واکنش مناسب نسبت به محیط و حل تعارضات بین واحدها را داشته باشد. ارتباط بین ارکان اصلی سازمان و هماهنگی بین Daft 1991، فعالیتهای آن و بیان ارتباطات درون سازمانی از نظر گزارش‌دهی و گزارش‌گیری، از وظایف ساختار سازمانی است (210).

اگرچه مفهوم ساختار سازمانی یک حقیقت است و بر هر کسی در سازمان اثر می‌گذارد و همه به نوعی با آن سروکار دارند، ولی کم و بیش مفهومی انتزاعی است

(Kast and Rosenzweig, 1985, 234).

سنگ‌زیرین ساختار، نقش‌های افراد در سازمان و الگوی روابط میان نقش‌ها، ساختار سازمانی را شکل می‌دهد، بنابراین ساختار را می‌توان انتظارات موجود از هر نقش و ارتباط میان آنها دانست. این نقش‌ها اغلب بوسیله شرح پست‌ها و شرح شغل‌ها و اسناد مکتوب که حوزه مسئولیت و دامنه فعالیت هر شغل را مشخص می‌کنند، جنبه قانونی می‌یابد.

(Danic Robey 1986, 18).

صاحب‌نظران بین ساختار سازمانی و نمودار سازمانی تمایز قایل می‌شوند. ساختار سازمانی که مفهوم کلی‌تری است، بوسیله نمودار سازمانی نشان داده می‌شود

(Kast and Rosenzweig 1985, 115).



در نمودار سازمانی، روابط اختیار، کانالهای ارتباطی رسمی و گروه‌های کاری رسمی و خطوط رسمی پاسخگویی نمایان است بنابراین می‌توان گفت ساختار آئینه تمام‌نمای قواعد، مقررات، رویه‌ها، استانداردها، جایگاه (Hodg and Anthony 1991,290) تصمیم‌گیری، نحوه ارتباطات، تفکیک بخشها مشاغل و تلفیق آنها و سلسله مراتب اختیارات است. مفهوم نسبتاً ساده و ملموس از ساختار به شکل نمودار سازمانی، نمایان می‌شود که یک نماد قابل رؤیت از کل فعالیتها، شیوه‌های ارتباطی و فرآیندهای سازمانی است. پس می‌توان اینگونه استدلال کرد که نمودار سازمانی، تلخیص و تجریدی از واقعیت ساختار سازمانی است.

#### ابعاد ساختار سازمانی [2]

در تعیین ابعاد ساختاری، عوامل زیادی را شمرده‌اند و این عوامل با توجه به دید و نگرش اندیشمندان دارای تنوع زیادی است. شاید اگر محققین در نظر بگیرند که چرا عواملی که برمی‌شمارند، جزو ابعاد ساختاری است، از تنوع و تعدد این ابعاد کاسته خواهد شد از جمله این عوامل می‌توان به اجزای اداری، استقلال، تمرکز، پیچیدگی، تفویض اختیار، تفکیک، (Blackburn 1982,59) رسمیت، تلفیق، حرفه‌ای‌گرایی، حیطة نظارت، تخصص‌گرایی، استاندارد سازی و تعداد سطوح سلسله مراتب عمودی اشاره کرد که اکثر نظریه پردازان سازمانی از میان آنها روی سه بعد؛ تمرکز، رسمیت و پیچیدگی اتفاق نظر دارند (Robbins 1987,54) ابعاد ساختاری بیانگر ویژگی‌های درونی سازمان هستند و شدت یا ضعف هر کدام از این سه (Fry and Slocum 1984,225) بعد در شکل‌گیری کلی ساختار سازمانی مؤثر است. لازم به ذکر است که عوامل فوق‌الذکر بطور مستقیم یا غیرمستقیم در این سه بعد مستتر هستند و عدم توافق اندیشمندان روی این عوامل از نحوه تعاریف عملیاتی آنان نشأت می‌گیرد.

#### الف) پیچیدگی

Fry and Slocum پیچیدگی [3] درجه‌ای از تخصصی کردن افراد برحسب متخصصین شغلی در داخل سازمان است (و ممکن است بوسیله تعداد مکانهایی که کار در آنجا می‌شود، تعداد مشاغلی که انجام می‌شود و تعداد سلسله‌مراتبی که (1984,226) وظایف مختلف را انجام می‌دهند، تعریف و اندازه‌گیری شود.

پیچیدگی، مشکلات کنترل و هماهنگی را افزایش می‌دهد و سازمان برای حفظ موقعیت خود در مقابل رقبا باید نوآوری را افزایش پیچیدگی حاصل عدم اطمینان محیطی است و بطور فرآیند چرخشی، محیط پیچیده و متغیر (Damanpour 1996,694-5) دهد (موجب افزایش عدم اطمینان محیطی می‌شود، با افزایش پیچیدگی و تنوع در محیط، سازمان برای تطبیق با آن، در خود پیچیدگی ایجاد می‌کند. سازمانی که به‌طور هم‌زمان دارای سطوح سلسله‌مراتب زیاد (تفکیک عمودی)، حیطة نظارت گسترده (تفکیک افقی) و مکانهای جغرافیایی چندگانه باشد، بسیار پیچیده است.

الف (1) تفکیک افقی [4]: به درجه‌ای از تفکیک بین واحدها براساس افراد، کاری که انجام می‌دهند و تحصیلات و آموزشی که دارند، دلالت می‌کند. وقتی سازمان به دانش و مهارتهای تخصصی زیادی نیاز دارد، پیچیدگی افزایش می‌یابد، ارتباطات بین افراد مشکل شده و هماهنگی مشکل‌تر می‌شود. تخصصی کردن مشاغل این معضل را شدت می‌بخشد. دو نوع شناخته شده تفکیک افقی، تخصص (Robbins 1987,56-58) گرای و تقسیم سازمان به بخشهای مختلف است که افزایش هر کدام موجب افزایش پیچیدگی می‌شود.

الف (2) تفکیک عمودی [5]: به عمق ساختار دلالت دارد و افزایش این نوع تفکیک، تعداد سطوح سلسله‌مراتب را افزایش می‌دهد. سلسله‌مراتب زیاد، فاصله بین مدیریت عالی با عملیات واقعی و همچنین تحریف ارتباطات را افزایش می‌دهد و هماهنگی بین تصمیمات پرسنل مدیریتی و نظارت بر عملیات را برای مدیریت عالی مشکل می‌سازد. تفکیک افقی و عمودی وابسته به هم هستند، Robbins افزایش تخصص‌گرایی و وظایف هماهنگی را افزایش می‌دهد و افزایش نیاز به هماهنگی موجب تفکیک عمودی می‌شود (1987,56-58).

الف (3) تفکیک جغرافیایی [6]: با وجود مکانهای مختلف در نواحی جغرافیایی مختلف، پیچیدگی افزایش می‌یابد. تفکیک جغرافیایی به پراکندگی ادارات، کارخانه‌ها و کارکنان سازمان در مناطق جغرافیایی مختلف اشاره دارد. تفکیک جغرافیایی، تفکیک افقی و عمودی را گسترش می‌دهد. یک سازمان وقتی واحد تولید و بازاریابی را از هم تفکیک می‌کند، ممکن است این واحد بازاریابی در چندناحیه (Robbins 1987,61-63) جغرافیایی فعالیت کند که موجب پیچیده‌تر شدن سازمان می‌شود.

#### ب) رسمیت

رسمیت [7] اندازه‌ای از مکتوب بودن، مقررات، قوانین، رویه‌ها، توصیه‌های آموزشی و ارتباطات در سازمان است بجای اینکه رسمیت یکی از جنبه‌های مهم ساختار سازمانی است تا جایی که عده‌ای (Marsh and Mannari 1981,50) شفاف‌ساز باشد (ساختار سازمانی را چهارچوب سازمان، مقررات تعامل، ابزار کنترل و رویه‌های انجام کار می‌دانند. Willmott 1981,427).

رسمیت به درجه استاندارد بودن کارها در سازمان اشاره دارد. اگر رسمیت زیاد باشد، متصدی شغل اختیار کمی برای چگونگی انجام کار دارد. رسمیت ممکن است بصورت صریح و روشن بیان شود یا اینکه ضمنی باشد یعنی آن هم می تواند بصورت مکتوب باشد و هم اینکه شامل ادراک کارکنان از مقررات نیز باشد ولی نوع مکتوب آن مورد تأکید سازمان است. مشاغل ساده و تکراری و یکنواخت درجه بالایی از رسمیت را بالقوه پذیرا هستند، در مقابل مشاغلی که به مهارتهای چندگانه نیاز دارند رسمیت کمی دارند. وکلای دادگستری، مهندسين، کارکنان اجتماعی، کتابداران از آن جمله اند. رسمیت از سطحی به سطح دیگر نیز متفاوت است. کارکنان سطوح بالا که با کارهای غیر برنامه ریزی شده سروکار دارند دارای رسمیت کمی هستند در مقابل کارکنان در سطح پائین (Robbins 1987,64-67) و در قسمت تولید دارای رسمیت زیادی هستند )  
رسمیت برای کاهش تنوع صورت می گیرد و هماهنگی را تسهیل می کند. از مزایای رسمیت بالا این است که ابهام را از بین می برد (Fredrickson 1986,283) و در عوض اختیار تصمیم گیری را از افراد سلب می کند )

### ج) تمرکز

و به درجه ای از ((Fredrickson 1986,282) تمرکز [8] به درجه خشکی در تصمیم گیری و ارزیابی فعالیتها بصورت متمرکز تمرکز به توزیع اختیار در سازمان برمی گردد. (Robbins 1987, 73) متمرکز بودن تصمیمات در يك نقطه از سازمان اشاره دارد اختیار يك حق ذاتی در پستهای مدیریتی. (Fry and Slocum 1984,225) تعیین می کند که چه کسی حق تصمیم گیری دارد (Robbins 1987, 73) است که بر مبنای آن می توانند دستوراتی را صادر کنند و انتظار دارند دستورات صادره اطاعت شود ) تمرکز با تفویض اختیار رابطه معکوسی دارد. اگر تفویضی اختیار بیشتری صورت گیرد حالت مقابل تمرکز، یعنی عدم تمرکز رخ می دهد. در اینصورت نقطه تصمیم گیری در سطوح پائین سازمان است.  
مدیران در هر سطح سازمانی، تصمیماتی را اتخاذ می کنند. گرفتن تصمیمات احتیاج به گردآوری اطلاعات دارد. از آنجا که توانایی مدیر در جمع آوری و پردازش اطلاعات محدود است و ممکن است اطلاعات بیشتر از حد، مدیر را سردرگم کند، یکسری از تصمیمات باید توسط دیگران گرفته شود، اینجاست که نقطه تصمیم گیری در سازمان بجای يك فرد یا يك واحد یا يك سطح، در کل سازمان پرداخته می شود و عدم تمرکز ایجاد می شود. عدم تمرکز می تواند دقت در تصمیم گیری را افزایش دهد، چون جزئیات بیشتری قابل بررسی است و هر چه تصمیم گیری به محل وقوع مشکل نزدیک تر باشد بهتر و اثربخش تر است. آن مشارکت در تصمیم گیری را برای افراد فراهم می سازد و می تواند بصورت عامل انگیزش مطرح شود. عدم تمرکز موجب تقویت توان تصمیم گیری مدیران سطوح پائین تر می شود ولی باید اذعان کرد که خوبی یا بدی عدم تمرکز بستگی به موقعیت دارد و وجود (Robbins 1987,73-78) تمرکز یا عدم تمرکز و درجه آن را عوامل اقتضایی تعیین می کند )

### تعیین کننده های ساختار

نگرش اقتضایی که يك تفکر غالب در تنوری سازمان است، بر این نکته تأکید دارد که اعتبار، اثربخشی و کارایی و بهره وری ساختار سازمانی به عوامل اقتضایی؛ استراتژی، تکنولوژی، محیط و طرح سازمانی بستگی دارد. باید توجه داشت که آنچه امروز يك عامل مهم اقتضایی برای سازمان تلقی می شود، در آینده ممکن است با عامل دیگری جایگزین شود و يك ساختار سازمانی اثربخش و کارا باید بتواند بین سازگاری داخلی (رسمیت، تمرکز، پیچیدگی) و سازگاری خارجی (اندازه، تکنولوژی، استراتژی، محیط) سازمان تعادل برقرار کند. توجه به عوامل اقتضایی در محیط متلاطم امروزی امری حیاتی است و در مواردی بقای سازمان را رقم می زند. از اینرو ساختار باید با در نظر داشتن این عوامل طراحی شود تا بتواند زمینه تحقق اهداف و استراتژیهای سازمان را فراهم (Baligh and Others 1996,1650) کند )

### الف) استراتژی

استراتژی [9] می تواند به عنوان فرآیند تعیین اهداف بنیادی بلندمدت، اتخاذ شیوه کار و تخصیص منابع لازم برای تحقق این اهداف استراتژی به معنای اعمالی است که سازمان برای پاسخ یا پیش بینی تغییرات محیط خارجی (Robbins 1987, 86) تعریف شود ) نخستین بار پذیرش اهداف و استراتژی به عنوان عوامل تعیین کننده ساختار (Neville 1996, 483) (Horwits and) طراحی می کند سازمانی در مفروضات اقتصاد کلاسیک مطرح گردید. به اعتقاد پیتر دراگر، ساختار وسیله ای است برای حصول اهداف بلندمدت و (Robbins 1987) کوتاه مدت سازمان، از اینرو هر نوع بحث و بررسی پیرامون ساختار باید با اهداف و استراتژی آغاز گردد ) (86)

Alfred از مهمترین تحقیقاتی که در رابطه با تأثیر استراتژی بر ساختار صورت گرفته، می توان به تحقیقات چندلر )

(Robbins 1987,88) اشاره کرد (Chandler miles and snow) در اوایل دهه 1960 و تحقیقات مایلز و اسنو (Chandler)

(ب) اندازه سازمان [10]

اندازه یکی از عوامل اثرگذار روی ساختار سازمان و فرآیندهای آن است. در مورد رابطه بین اندازه و ساختار نظرات متفاوتی ارائه شده است و عده ای آن را از علل ساختار و بعضی نتیجه ساختار می دانند. ولی آنچه مسلم است اندازه یکی از عوامل اثرگذار بر یکی از مباحث بسیار جدی پیرامون اهمیت اندازه (Arnold and Feldman 1986,361) ساختار در کنار سایر عوامل می باشد ( مطرح گردیده است. وی براساس تحقیقاتش (Peter Blau) سازمان به عنوان عامل تعیین کننده ساختار سازمانی بوسیله پیتر بلاو ( Robbins در مورد مؤسسات دولتی، دانشگاهها و فروشگاهها دریافت که اندازه سازمان مهمترین عامل مؤثر ساختار سازمانهاست ( 1987,106). Aldrich، آلدیش (May hew)، می هیو (C.Argyris) از منتقدین به تعیین کننده بودن اندازه سازمان می توان به کریس آرگریس ( Robbins 1987,108,110) اشاره نمود (Hall) و هال )

(ج) تکنولوژی

Robbins 1987 تکنولوژی [11] به اطلاعات، تجهیزات، فنون و فرآیندهای لازم برای تبدیل نهادها به ستاده ها اطلاق می شود ( 125). مطالعات نشان می دهد که تکنولوژی روی پرسنل سازمان، وظایف، طراحی سیستم های کنترل، هزینه ها و دستمزدها، تفکیک مطالعات متعددی در (Singh 1986,800) مدیریت از مالکیت، حیطة نظارت مدیران و ساختار سازمان بطور کلی تأثیر دارد ( در اواسط دهه (Joan Woodward) رابطه با تأثیر تکنولوژی بر ساختار صورت گرفته است که می توان به تحقیقات وودوارد ( اشاره کرد. (James Tompson) مطالعات تامسون ( Charles Perrow 1960، چارلز پرو )

(د) محیط

محیط [12] به معنای عوامل خارج از سازمان است که اثربخشی عملیات روزمره و رشد بلندمدت سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد (Arnold and Feldman) دهند و سازمان کنترل کمی روی آنها دارد و یا اصلاً آن عوامل قابل کنترل بوسیله سازمان نیستند. ( 1986,284). در يك تقسیم بندی محیط را به محیط عمومی و اختصاصی تقسیم می کنند. محیط عمومی همه چیز را در بر می گیرد؛ چیزهایی نظیر عوامل اقتصادی، شرایط سیاسی، محیط اجتماعی، ساختار حقوقی، وضعیت زیست بومی و شرایط فرهنگی. محیط عمومی همه شرایطی که بر سازمان تأثیراتی داشته ولی وابستگی آنها نسبت به سازمان واضح و روشن نیست را در بر می گیرد، محیط ( Robbins 1987,152). بخشی از محیط سازمان بوده که بطور مستقیم با سازمان در تحقق اهدافش مرتبط می شود ( Burns and اشاره نمود. Lawrence and Lorch) و لارنس و لورش ( Emery and Trist)، امری و تریست (Stalker)

(ه) قدرت- کنترل [13]

تاکنون به استراتژی، اندازه، تکنولوژی و محیط به عنوان عوامل تعیین کننده مستقل ساختار سازمانی اشاره شد اما آنچه که مسلم است، هیچکدام از این متغیرهای اقتصادی، بطور کامل تعیین کننده ساختار نیستند. هر کدام از آنها در تشریح بخشی از ساختار، نقش دارند. در بهترین شرایط، این عوامل چهارگانه فقط پنجاه تا شصت درصد تغییر پذیری در ساختار را تشریح می کنند. دیدگاه قدرت کنترل مطرح می کند که قدرت و کنترل می تواند آنچه را که مبهم مانده به نحوی شایسته تبیین و تشریح نماید. براساس این دیدگاه در هر زمان ساختار يك سازمان تا حد زیادی نتیجه اقدامات صاحبان قدرت آن سازمان در انتخاب ساختاری است که می خواهند به مدد ( Robbins 1987) آن کنترل خود را حداکثر سازند )

دو عنصر کلیدی ساختار، تفکیک و تلفیق

دلیل وجود سازمان این است که آنها باید وظایفی را بصورت مؤثر و کارا انجام دهند که افراد به تنهایی قادر به انجام آنها نیستند. از طریق فرآیند تفکیک، [14] سازمان به وظایف کلی و فرعی تقسیم می شود و آنها را به واحدهای مختلف واگذار می کند و وضعیت افراد را در هر واحد مشخص می کند. این فرآیند تفکیک، سازمان را قادر می سازد که وظایف کلی پیچیده را به وظایف تخصصی

تفکیک و تقسیم کار، تولید انبوه را به دنبال (Hodge and Anthony 1991,298) تقسیم کند تا بطور اثربخش و کارا انجام گیرند ( دارد و هر چه تفکیک بیشتر انجام شود، کارایی افزایش می یابد، چون تولید انبوه حاصل تخصصی شدن کارهاست و کارها هر چه تخصصی تر شود کارا تر انجام می گیرد. این تخصصی کردن وابستگی سازمان را به فرد کم می کند چون وظایف تخصصی را می توان در مدت کم و با چند بار تکرار به افراد آموزش داد.

تفکیک در سازمان، نوعی واکنش و عدم اطمینان محیطی است هر چه محیط سازمان پیچیده باشد، باید تفکیک بیشتری صورت گیرد اساس تفکیک برای شناخت است و پیچیدگی را کاهش می دهد. تفکیک بیشتر نشانگر پیچیدگی سازمان است. (Daft 1991,58) در مواردی نیز تفکیک برای کنترل صورت می گیرد چون کار تا تخصصی نشود نمی توان رفتار آن را پیش بینی کرد، از اینرو سازمان به خرده سیستم های متوالی تقسیم می شود تا جائیکه به سیستم جزئی برسد که رفتار آن قابل پیش بینی شود تا بتوان آن را کنترل کرد.

از معایب تفکیک این است که ممکن است در اثر تخصص گرایی، زبان مشترک بین متخصصین از بین برود، یعنی مثل تیغ دو لب است که از یک طرف در نتیجه تقسیم کار و تخصص گرایی به کارایی می انجامد و از طرف دیگر این متخصصین مجزا باعث تضاد (Hampton and Others 1987,523) و استرس می شوند )

همزمان با انجام فرآیند تفکیک، باید فعالیتها و وظایف را برای هماهنگی کلی با هم تلفیق کرد. این مسؤلیت بدیهی و اولیه هر شخصی است که دارای پست مدیریتی است. همه وظایف مدیریت بطور ضمنی، هماهنگی فعالیتها را در بر دارد تا مدیر بتواند وظایف تفکیک شده در سازمان را با هم تلفیق کند. ساختار سازمانی می تواند این فرآیند تلفیق را تسهیل کند یا به تعویق اندازد

در محیطهای پیچیده که تفکیک بیشتری صورت می گیرد باید تلفیق بیشتری نیز صورت (Hodge and Anthony 1991,298) گیرد ولی بدون توجه به ثبات محیطی نیز، تلفیق ضروری است.

یکی (Miller 1987,19) لارنس و لورش [15] اظهار می کنند که تخصص گرایی و تنوع به کنترل و ابزارهای تلفیقی نیاز دارد ( از این ابزارها رسمیت است برای اطمینان از همسویی کارهای افراد، برای هر کاری قوانین، مقررات و رویه هایی تعیین می شود. هر چه این قوانین و مقررات بیشتر باشد، رسمیت بیشتر و به تبع آن سعی بیشتری در جهت تلفیق صورت می گیرد. لزوم تلفیق، زمانی بیشتر نمایان می شود که محیط آمیخته ای از عدم اطمینان و پیچیدگی باشد و تلاطم محیطی موجب شود که سازمان افراد بیشتری را در پستهای تلفیقی به کار گمارد. اگر میزان تفکیک و تلفیق مناسب باشد، عملکرد سازمان بهتر خواهد بود.

استراتژی و ساختار

دیدگاه چندلر در رابطه با ساختار و استراتژی:

چندلر دو نوع استراتژی را برای سازمانها معرفی می کند؛ استراتژی تک محصولی و استراتژی تنوع محصول و ساختار مناسب

برای هرکدام از آنها را به صورت زیر معرفی می کند:

- ساختار کارآمد برای سازمان با استراتژی تک محصولی

- ساختاری با تمرکز زیاد، رسمیت و پیچیدگی کم

ساختار کارآمد برای سازمان با استراتژی تنوع محصول:

تخصص گرایی بالا، مسؤلیت پذیری در قبال عملکرد و هماهنگی بین واحدها

دیدگاه اسنو و مایلز در رابطه با استراتژی و ساختار:

اسنو و مایلز 4 نوع استراتژی را برای سازمانها در نظر گرفته اند:

استراتژی تدافعی }

استراتژی آینده نگر }

استراتژی تحلیلگر }

استراتژی انفعالی }

سازمان با استراتژی تدافعی:

مانع ورود رقبا شده و کارایی داخلی را جستجو می کند، این سازمانها از تفکیک افقی بالا، کنترل متمرکز و سلسله مراتب رسمی برای ایجاد ارتباطات برخوردار می باشند.

سازمانهای آینده نگر:

نوآوری و بازارهای جدید را جستجو می کنند. در این سازمانها رسمیت کم، کنترل غیرمتمرکز و ارتباطات افقی به اندازه ارتباطات عمودی وجود دارد.

سازمانهای تحلیلی:

دارای خصوصیات هر دو سازمان تدافعی و آینده نگر می باشند.

سازمانهای انفعالی:

نوع غیرمؤثری است که بسادگی منتظر می ماند و به رویدادها پاسخ می دهد.

طبق نظر آنها سازمانها با توجه به اینکه هر کدام از این 4 نوع استراتژی را انتخاب کنند، ویژگیهای ساختاری متفاوتی را باید داشته باشند:

استراتژی اهداف محیط ویژگیهای ساختاری

تدافعی ثبات و کارایی باثبات کنترل شدید، تقسیم کار زیاد، رسمیت بالا، تمرکز

تحلیلی ثبات و انعطاف پذیری متغیر کنترل متمرکز تعدیل یافته، کنترل شدید بر فعالیتهای جاری، کنترل کم بر فعالیتهای جدید

آینده نگر (تهاجمی) انعطاف پذیری پویا ساختار منعطف، تقسیم کار، رسمیت کم، عدم تمرکز

انفعالی عدم کارایی و بدون هدف مشخص ضعیف در واکنش به محیط ساختار نامشخص

مقایسه چهار نوع استراتژی اسنو و مایلز در تاثیر بر ساختار سازمان

مقایسه دو استراتژی تمایز و حداقل هزینه در تاثیر بر ساختار سازمان

• ساختار مناسب برای سازمان با استراتژی تمایز: وجود خلاقیت و نوآوری، تمرکز پایین، کنترل بر خروجی محصول، رسمیت کم، عدم استانداردسازی، هدف سازمان، افزایش out sourcing، پیچیدگی کم، نگرشهای بلند مدت، خرید نیروهای خلاق از خارج سازمان، اثربخشی بیشتر.

• ساختار مناسب برای سازمان با استراتژی حداقل هزینه: تخصص گرایی، کنترل بر پروسه تولید، تمرکز بالا، پیچیدگی زیاد، رسمیت بالا، نگرش میان مدت و کوتاه مدت، ساخت نیروی آموزش نیروهای درون سازمان، استاندارد سازی، هدف سازمان افزایش کارایی

مقایسه دو استراتژی تمایز و حداقل هزینه در تاثیر بر ساختار سازمان:

ویژگیهای ساختاری استراتژی تمایز استراتژی حداقل هزینه

سطوح مدیریت کم زیاد

حوزه کنترل محصول زیاد کم

نسبت کل کارکنان به پرسنل زیاد کم

سطح دانش پرسنل بالا متوسط تا کم

سرعت تصمیم گیری زیاد کم

روشهای رسمی کم زیاد

ارتباطات شفاهی زیاد کم

ارتباطات کتبی کم زیاد

میزان تمرکز کم زیاد

ساختار کلی سازمان پویا ایستا

تفاوت ارتفاع ساختاری سازمانها با استراتژی تمایز و حداقل هزینه

به طور کلی می توان گفت که سازمانها با استراتژی تمایز، ساختاری کوتاهتر یا تخت و سازمانهای با استراتژی حداقل هزینه ساختاری بلندتر دارند.

سازمان با استراتژی حداقل هزینه سازمان با استراتژی تمایز

مرتفع شکل هرم سازمانی مسطح  
کم سرعت تصمیم گیری زیاد  
زیاد تعداد سطوح تصمیم گیری کم  
کم وسعت حیطه نظارت زیاد

زیاد زیاد  
تمرکز عدم تمرکز کم

کم درجه آزادی کارکنان زیاد

جمع بندی و نتیجه گیری:

همانطور که از مباحث ذکر شده مشخص شد، می توان نتیجه گرفت که ساختار کلی سازمان متأثر از عوامل متعددی می باشد، از جمله عوامل مؤثر بر آن، نوع استراتژی متخذه سازمانی می باشد، بدین ترتیب که نوع استراتژی که توسط مدیریت ارشد سازمان اتخاذ می گردد بر همه ویژگیهای ساختاری سازمان چون سطوح مدیریتی، نوع کنترل، ابعاد ساختاری، ارتباطات موجود در سازمان، سرعت تصمیم گیریها، استفاده یا عدم استفاده از نیروهای خارجی و در نهایت بر شکل و ساختار کلی سازمان اثر می گذارد.

در مورد استراتژیهای تمایز و حداقل هزینه نیز که از استراتژیهای مهم در کسب و کار می باشند وضعیت به همین منوال است و انتخاب هر کدام از آنها در سازمان تأثیر شدیدی بر ویژگیهای ساختاری سازمان و شکل کلی آن و نیز بر ارتفاع ساختار سازمان خواهد داشت.

منابع و مأخذ

- 1- آکر دیوید ، تابستان 86 ، مدیریت استراتژیک بازار ، ترجمه دکتر حسین صفرزاده ، دکتر علی اکبر فرهنگی ، چاپ سوم ، پیام پویا.
- 2- دانکن ، تام ، 1386 ، ارتباطات یکپارچه بازاریابی ، چاپ اول ، انتشارات یاس نی.
- 3- فقهی،ناصر. 1378،مدیریت ساختار استراتژیک سازمان،چاپ اول،دانشگاه آزاد اسلامی تبریز.
- 4- هریسون،جفری.اس و کارن اچ،جان.1389، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر سید محمد اعرابی و محمد رسول الماسی فرد،مهکامه.
- 5- صفر زاده،حسین،1387،تئوریهای مدیریت،انتشارات پوران پژوهش.
- 6- اسدی،اصغر.ساختار سازمانی کتابخانه های دانشگاهی،1379،مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران.
- 7- skrik , Richard , principles of marketing : The management view , New york : Hot Rinehut and wnston , INC . 1967 .
- 8-Perry John , Profitable smaff – Budga Advertising , London : Busoness . Publications Limited , 1969.
- 9-Arthur A. Thompson, Jr & A.J Strategy formulation and implementation: Tasks of the General Manager. Strickland III, 1992.
- 10-Porter, Michael E, 1980 and Thompson & Strickland ,1992,Competitive Strategy.
- 11-Jay. B. Barney, Addison-Wesley, 1997Gaining and Soustaining Competitive Advantage.

- 12 Robert M. Grant, 3th edition, Blackwell, 1998, Contemporary Strategic Analysis.
- 13 [http//www.organization structure and strategs Affiliate, Business& marketing guide.mht](http://www.organization structure and strategs Affiliate, Business& marketing guide.mht)