

گسترش شاخه های کسب و کار ؛
مورد کاوی شرکت سپیدار پردازش تهران

مقدمه

سازمان ها در خلال پیشبرد امور خود ناگزیر از اتخاذ تصمیم های مهم و حساسی هستند. اینکه سازمان ها در چه کسب و کارهایی فعالیت می کنند و در آن کسب و کارها چگونه موقعیت رقابتی خود را تعریف کرده و در عمل تصویری از خود القاء می کنند، از این نوع تصمیمات است. گسترش شاخه های کسب و کار راهی است که شرکت سپیدار پردازش تهران برای بهبود موقعیت رقابتی خود طی کرده است.

استراتژی های تنوع همگون

استراتژی یک برنامه واحد، همه جانبه و تلفیقی است که نقاط قوت و ضعف اصلی سازمان را با فرصت ها و تهدیدهای محیط مربوط می سازد و به نحوی طراحی می شود که با اجرای صحیح آن، از دستیابی به اهداف اصلی سازمان اطمینان حاصل شود.

استراتژی ها با توجه به شرایط و اهداف یک سازمان، در سه گروه کلی زیر طبقه بندی می شوند :

- استراتژی های رشد
- استراتژی های ثبات
- استراتژی های تدافعی

سازمان ها برای افزایش حجم فروش، افزایش دارایی ها یا سود خود، کاهش هزینه های تولید، عرضه خدمات و محصولات جدید، بهبود عملکرد محصولات قدیمی، وارد شدن به بازارهای جدید، کسب سهم بازار بیشتر و ... به استراتژی های رشد رو می آورند .

استراتژی تنوع همگون یکی از انواع استراتژی های رشد است. مقصود از تنوع همگون این است که شرکت می کوشد، محصولات و خدماتی جدید ولی مرتبط با محصولات و خدمات فعلی، عرضه کند. در این حالت سازمان با تمرکز بر روی ویژگی ها و مشخصاتی که قابلیت های بارز آن را ایجاد کرده است، می تواند به کسب و کارهای متنوع بپردازد.

شرکت ها استراتژی تنوع همگون را در موارد زیر به کار می برند :

- هنگامی که عرضه محصولات جدید و مربوط می تواند موجب افزایش فروش محصولات کنونی شود .
- هنگامی که در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشد کندی دارد، به رقابت می پردازند .
- هنگامی که این امکان وجود دارد که محصولاتی جدید و مربوط در بازاری که قیمت ها بسیار رقابتی است، عرضه شود .
- هنگامی که عرضه محصولات جدید و مربوط دارای فروش فصلی است و این فروش فصلی با فروش فصلی کنونی سازمان متفاوت است .
- هنگامی که محصولات کنونی از نظر چرخه حیات محصول، مسیر رو به پایین می پیمایند .
- هنگامی که سازمان دارای یک تیم مدیریت بسیار قوی است .

علاوه بر تنوع همگون، استراتژی های رشد شامل استراتژی تنوع ناهمگون است که در آن، سازمان به عرضه محصولات و خدمات جدید و غیر مربوط با محصولات و خدمات قبلی می پردازد. اما اجرای این استراتژی در سازمان ها نیازمند سرمایه گذاری زیادی است و در مواقعی به کار می رود که صنعت اصلی سازمان از نظر سود و فروش سالانه سیر نزولی می پیماید. بنابراین به نظر می رسد زمانی که سازمان توان سرمایه گذاری

یاد ندارد و با توجه به اشراف و تجربه آن، هنوز فرصت هایی برای بهره برداری در همان صنعت وجود دارد، انتخاب استراتژی تنوع همگون بر استراتژی تنوع ناهمگون ارجحیت دارد.

در ادامه تشریح می کنیم که با توجه به مفهوم علمی تنوع همگون، چگونه شرکت سپیدار با همفکری تیم مشاور به تحلیل شاخه های کسب و کار فعلی خود و گسترش آنها پرداخت.

مشکلات شاخه های کسب و کار موجود در شرکت سپیدار

شرکت سپیدار از آغاز در زمینه فروش قطعات کامپیوتری و دوربین های دیجیتال Premier فعالیت می کرد. سود حاصل از فروش قطعه و دوربین در این شرکت در سال های اخیر سیر نزولی داشت. به طوری که سود و فروش هر قطعه کامپیوتری که در سال ۱۳۷۶ به طور میانگین حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد بود، در سال ۱۳۸۷ به حدود ۲ درصد رسید. همچنین سود فروش دوربین نیز از حدود ۵۰ تا ۶۰ درصد به ۱۵ تا ۲۰ درصد کاهش یافت. مشکلات شاخه های کسب و کار شرکت سپیدار به قرار زیر بود :

۱- کسب و کار فروش دوربین دیجیتال Premier

شرکت سپیدار در این کسب و کار با دو سؤال زیر مواجه بود :

الف) آیا محصولی به نام دوربین دیجیتال در بازار، مشتری دارد یا ندارد ؟ آیا می توان این نوع محصول را در بازار فروخت ؟

ب) آیا دوربین های دیجیتال پریم در بازار به خوبی فروش می رود ؟

در بازار دوربین های دیجیتال، رقبای صاحب نام و قدیمی همچون Sony, Canon, Olympus, Samsun و ... حضور دارند. قدمت این برندها و سرمایه گذاری کلانی که تولید کنندگان خارجی آنها بر روی بهبود تکنولوژی، فعالیت های تبلیغاتی و پشتیبانی از نمایندگان خود می کنند، سایر محصولات رقیب از جمله Premier را که برند مشهور ندارند، برای حضور در بازار و جلب مشتری دچار مشکل می کنند. بنابراین شرکت سپیدار با رقبای

قدرتمندی مواجه بود که هم دوربین های با کیفیت تر از Premier را عرضه می کردند و هم امکانات مالی و کانال های توزیع گسترده ای را در بازار ایران در اختیار داشتند. در واقع رقبای فوق الذکر تمام مسیرها را برای کسب سهم بازار بیشتر طی کرده بودند. در این میان اگرچه وضعیت شرکت سپیدار در این کسب و کار و به خصوص عرضه این محصول در بازار شهرستان ها، ناامید کننده نبود ولی به نظر می رسید با توجه به فاصله زیاد از رقبا، این کسب و کار منفعت بلند مدتی به دنبال نخواهد داشت و شرکت سپیدار باید در زمینه کسب و کار فروش دوربین های دیجیتال Premier تجدید نظر جدی کند.

۲- کسب و کار فروش دوربین قطعات کامپیوتر

شرکت سپیدار بر روی واردات و فروش قطعات کامپیوتر به فروشگاه های قطعات کامپیوتر و برخی از سازمان های بزرگ جهت تجهیز کامپیوترهای خود کار می کرد و همان طور که در قبل هم اشاره شد، سود حاصل از کسب و کار فروش قطعات کامپیوتر شرکت سپیدار در سال های اخیر کاهش یافته بود. زیرا کسب سود قابل توجه در بازار، نیازمند داشتن فروشگاه و حضور در بورس فروش این قطعات است که در این زمینه شرکت سپیدار مزیت رقابتی خاصی نداشت و به دلیل نداشتن سرمایه و نقدینگی قابل توجه نیز نمی توانست به عمده فروشی، بنکداری و راه اندازی فروشگاه روی آورد. با توجه به موارد فوق الذکر، شرکت سپیدار با همکاری تیم مشاوران به این نتیجه رسید که باید ادامه فعالیت در شاخه کسب و کار دوربین Premier را متوقف و با استفاده از اشراف و تجربه فعالیت در بازار قطعات کامپیوتر، به شناسایی شاخه های کسب و کار جدید و سودآور در این بازار بپردازد. شناسایی و انتخاب کسب و کارهای جدید مطابق مراحل زیر صورت می گیرد:

- ۱- تعیین شاخه های کسب و کار
- ۲- انتخاب اولیه
- ۳- تأیید اولیه از طریق تحقیقات بازار
- ۴- تعیین نیازهای تلویحی گروه های مشتریان
- ۵- تعیین مشخصات دقیق محصول
- ۶- ارزیابی تأمین کنندگان
- ۷- انتخاب نهایی محصولات در هر شاخه کسب و کار
- ۸- صحت گذاری نهایی در بازار

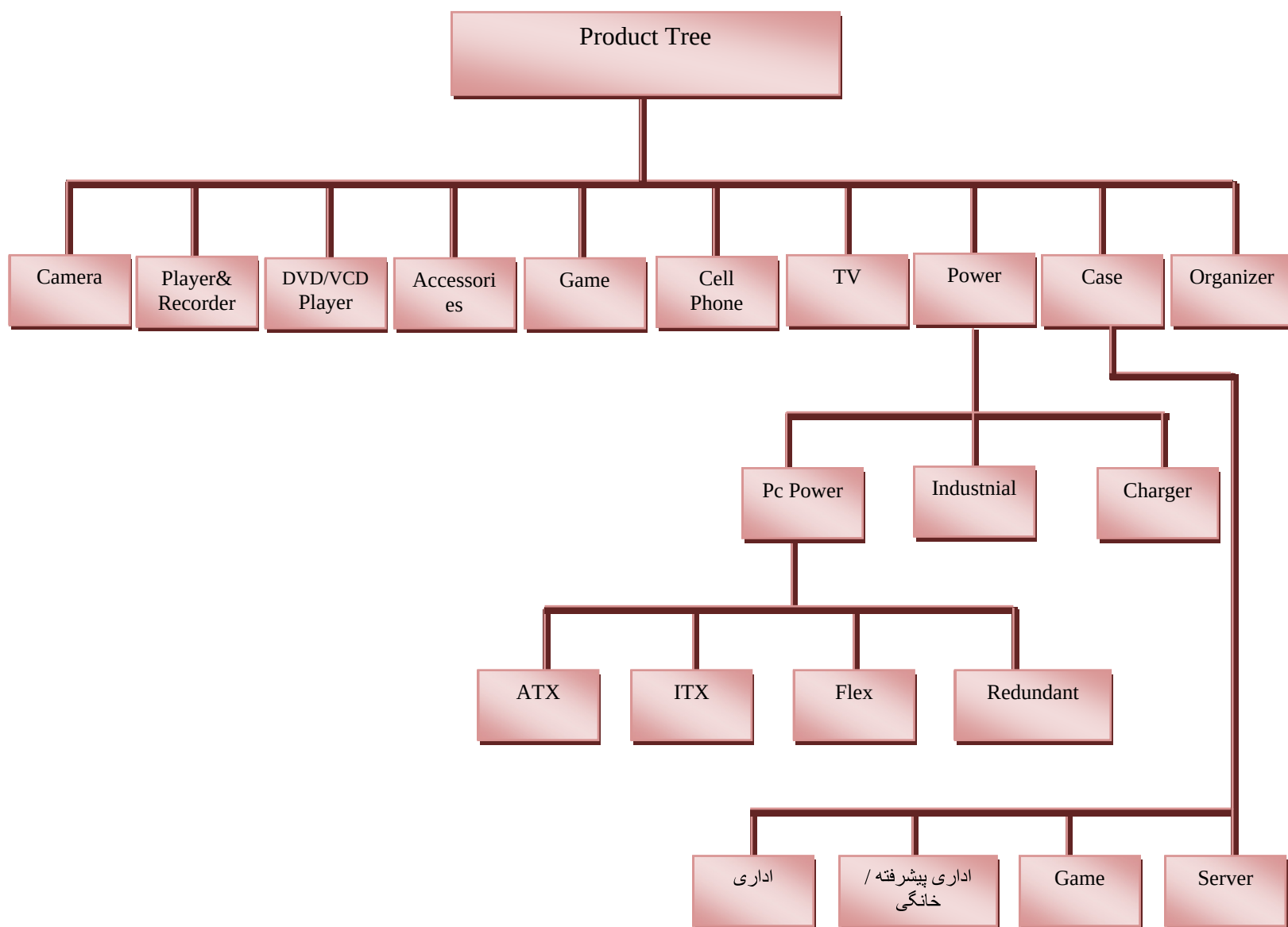
در ادامه این مراحل تشریح می شود :

۱ تعیین شاخه های کسب و کار

لزوم جایگزینی و گسترش شاخه های کسب و کار شرکت سپیدار با توجه به مشکلات فوق الذکر و دانش و مهارت تجمعی و اشراف خوب اعضاء این سازمان بر روی طیف محصولات و تجهیزات کامپیوتری، تکنولوژی و بازار آنها، این شرکت را به اجرای جهت گیری استراتژیک تنوع همگون هدایت کرد. زیرا در این بازار هنوز فرصت هایی وجود داشت که می توان با سرمایه گذاری نه چندان زیاد که در توان شرکت سپیدار بود، درآمد و سود قابل توجهی را به سازمان جلب کند.

برای عملیاتی کردن استراتژی تنوع همگون، واحد فنی - مهندسی شرکت سپیدار با کمک واحد بازاریابی، اقدام به تهیه درخت محصولات کامپیوتری و تجهیزات وابسته نمودند. در این درخت، محصولات اصلی کامپیوتری و تجهیزات وابسته در سطح اول و تنوع هر شاخه به صورت زیر شاخه های آن مشخص شد. شکل (۱) نمونه ای از این درخت محصول است که تنوع دو شاخه case و power در آن نشان داده شده است .

شکل (۱): درخت محصولات کامپیوتری و تجهیزات وابسته



شاخه های اصلی و فرعی با توجه به اشراف اعضاء سازمان بر روی محصولات و تنوع آن و مراجعه به پایگاه های اطلاعاتی تخصصی استخراج شد. به عنوان مثال از این منابع اطلاعاتی می توان به سایت www.GlobalSources.com اشاره کرد که در آن گروه اصلی محصولات و زیر مجموعه های آنها و اطلاعات دقیق تأمین کنندگان تشریح شده است .

۲ انتخاب اولیه

پس از تعیین شاخه های کسب و کار سازمان ، این شاخه ها باید با توجه به معیارهایی، ارزیابی و از نظر انطباق با شرایط شرکت سپیدار اولویت بندی شوند.

ارزیابی و انتخاب اولیه شاخه های کسب و کار در شرکت سپیدار با توجه به منظرهای زیر صورت گرفت :

۱ - **منظر تأمین کننده:** از این منظر، شاخه های کسب و کار با توجه به توانایی تأمین کنندگان انتخاب می شود و عواملی چون سهولت تأمین، قیمت مناسب و تنوع محصول ملاکی برای تعیین شاخه های کسب و کار خواهد بود. مثلاً سازمان برای کاهش هزینه های تأمین خود، شاخه های کسب و کار خود را متناسب با تنوع محصولات عرضه شده توسط یک تأمین کننده توانمند، تعریف می کند تا از این طریق حجم خریدها را افزایش داده و در نتیجه از هزینه های حمل کمتر و تخفیفات بیشتر بهره مند شود.

۲ - **منظر مشتری :** از این منظر سازمان شاخه های کسب و کار خود را بر اساس نیازهای مشتریان هدف تعیین می کند. مثلاً سازمانی که محصول lap Top را عرضه می کند، به بررسی تجهیزات جانبی ورودی و خروجی lap Top می پردازد تا با عرضه آنها، نیاز مشتریان را به صورت یک مجموعه کامل برآورده کند.

۳ - **منظر تکنولوژی :** از این منظر سازمان شاخه های کسب و کار خود را بر اساس نوع تکنولوژی مثلاً high یا Low Tech بودن انتخاب می کند. البته انتخاب نوع تکنولوژی به خودی خود برتری

مطلق ندارد. بلکه محصولات با تکنولوژی انتخابی باید متناسب با نیاز و تقاضای بازار و توانمندی های های بالفعل و بالقوه سازمان باشد.

۴- **منظر کانال های توزیع :** از این منظر سازمان کسب و کار خود را بر اساس ویژگی و نوع واسطه های فروش انتخاب می کند. مثلاً اگر سازمان بخواهد محصولات خود را از طریق فروشگاه های قطعات کامپیوتر عرضه کند و این گروه از واسطه های فروش را انتخاب کرده باشد، بنابراین دیگر به دنبال شاخه کسب و کار کیف laptop که جزء وسایل جانبی کامپیوتر است، نمی رود چون اغلب واسطه های فروش و عوامل توزیع این محصولات، فروشگاه های فروشنده کیف هستند که با کانال های توزیع مد نظر سازمان متفاوت است.

اما نکته مهم در اینجا است که نمی توان تنها با توجه به یک منظر، شاخه های زیر مجموعه یک کسب و کار را تعیین کرد، بلکه انتخاب های درست باید با توجه به همه این منظرها صورت گیرد. البته ممکن است که اهمیت این عوامل به یک اندازه نباشد بلکه اولویت بندی هر یک از این منظرها برای تعیین شاخه های هر کسب و کار و بر حسب شرایط شرکت، منابع و بازار، متفاوت است.

در شرکت سپیدار نیز با توجه به منظرهای تأمین کننده، مشتری، تکنولوژی و کانال های توزیع، شاخه های کسب و کار به صورت زیر ارزیابی و انتخاب اولیه صورت گرفت :

در این شرکت بر روی واردات منبع تغذیه (power) به عنوان بخشی از قطعات کامپیوتر کار شده بود. اما برند سازی صورت نگرفته بود. بنابراین تأمین کنندگان این محصول به خوبی شناخته شده بودند و از طرف دیگر power، قطعه ای محوری در کامپیوتر بود که اگر شرکتی می توانست با تمرکز بر کیفیت و پر کردن خلأهای کیفی بازار برند سازی نماید، امکان توسعه محصولات دیگر با آن برند جا افتاده را فراهم می کرد. همچنین عرضه این قطعه از طریق همان فروشگاه ها و توزیع کنندگانی که قبلاً سپیدار با آنها مبادله داشت، امکان پذیر بود که همین موضوع کار بازاریابی و فروش این محصول را به دلیل سابقه ارتباطی با آن تأمین کنندگان ساده می کرد.

محصول case به عنوان دومین محصول با اولویت انتخاب شد. زیرا می توانست به همراه power در قالب مجموعه ای زیر ساختی از کامپیوتر به مشتریان عرضه شود. نقطه قوت دیگر ورود به این کسب و کار، آن است که محصول case به همان توزیع کنندگان power ارائه می شود.

شاخه های دیگر درخت محصول شرکت سپیدار نیز با توجه به ۴ منظر فوق الذکر در اولویت های بعدی قرار گرفت و مسیر توسعه کسب و کارها را نشان می دهد.

۳ تأیید اولیه از طریق تحقیقات بازار

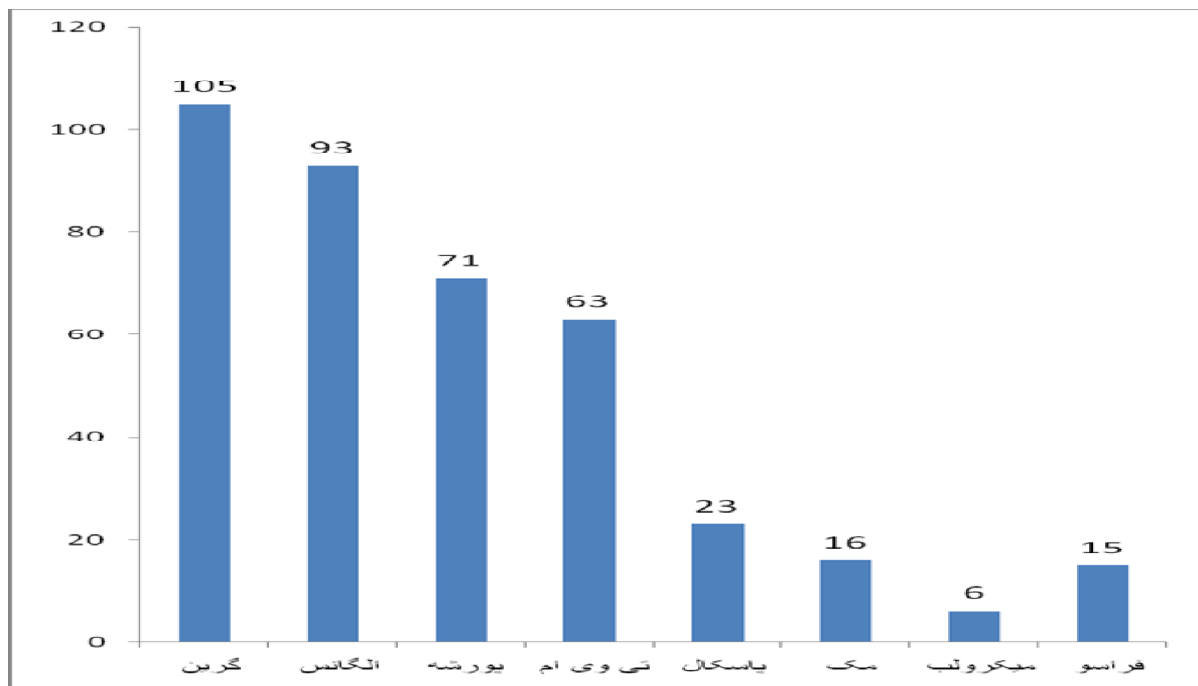
بعد از اولویت بندی اولیه، تحقیقات بازاری در مورد ۲ محصول power و case صورت گرفت تا میزان استقبال بازار، ارزش ها، نگاه ها، انتظارات و اولویت های محصولی از دید مصرف کنندگان مشخص شود. در این مرحله تحقیقات بازار با دو هدف؛ (۱) تصدیق یا رد اولویت شاخه های کسب و کار انتخابی (۲) استخراج نقطه نظرات و نیازهای تلویحی بازار در مورد محصول power و case انجام شد. در مورد تصدیق انتخاب شاخه کسب و کار case، تحقیقات بازاری به صورت زیر اجرا شد :

۱- برای اجرای تحقیقات بازار جامعه تحقیق به صورت زیر تعریف شد :

- مصرف کنندگان نهایی
- فروشندگان
- افراد مطلع
- کارشناسان فنی ادارات دولتی

۲- در اجرای تحقیقات بازار وضعیت فروش محصولات رقیب و ویژگی های آنها استخراج شد. در این حالت به عنوان مثال برندهای؛ گرین، الگانس، پورشه و ... به صورت نمودار (۱) اولویت برندهای بازار از نظر میزان فروش تشکیل می دادند. نکته قابل توجه در اینجا است که تحلیل های زیادی در قالب نمودارهای متعدد صورت گرفت و نمودار ذیل تنها یکی از این نمودارهاست.

نمودار (۱) : رتبه بندی برندهای case از نظر میزان فروش



در این میان سعی شد case ها از نظر مشخصات کیفی و ظاهری مورد نظر جامعه تحقیق، اولویت بندی و آن مشخصات و میزان ارضاء آنها توسط برندهای موجود بررسی شود. در این رابطه کیس های گرین، الگانس، فراسو و پوشه از نظر مشخصات کیفی در اولویت قرار گرفتند. از نظر مشخصات ظاهری نیز کیس های گرین، الگانس، پورشه و فراسو به ترتیب مطرح شدند.

مشخصاتی که مبنای اولویت بندی کیفی و ظاهری توسط جامعه تحقیق بود به صورت موارد زیر مطرح شد :

- داشتن فن اضافی و USB
- جا دار بودن، استحکام اسکلت داخلی case
- گارانتی
- قیمت
- رنگ استاندارد
- و

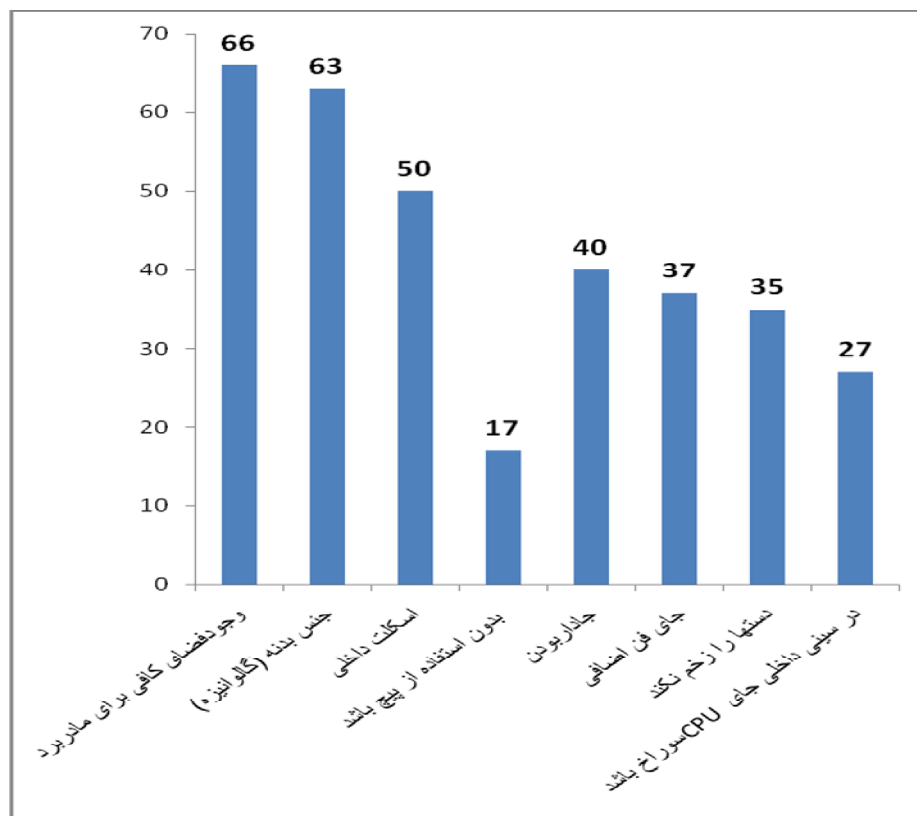
در این تحقیقات بازار در نهایت مشخص شد که حتی برندهای پیشگام موجود در بازار نیز به طور کامل نتوانسته اند نیازهای کیفی و ظاهری مورد نظر گروه مشتریان هدف را به طور کامل تأمین کنند و بنابراین خلأهایی در بازار این محصول وجود دارد که شرکت سپیدار با تشخیص دقیق و تعریف عملیاتی آنها می تواند از این فرصت استفاده کند.

در مورد power نیز چنین تحقیقات بازاری انجام شد .

۴ - تعیین نیازهای تلویحی گروه های مشتریان

تشخیص نیازهای تلویحی مشتریان از نتایج دیگر تحقیقات بازار فوق الذکر بود. در واقع این نیازهای تلویحی، مشخصات عینی و کاربردی از محصول هستند که استفاده مشتریان را تسهیل کرده و احساس رضایت بخشی در آنها ایجاد می کند. به عنوان مثال در مورد محصول case سعی شد شاخصه های کیفی مورد نظر ۴ گروه مشتریان؛ مصرف کنندگان نهایی، فروشندگان، افراد مطلع و کارشناسان فنی ادارات دولتی، استخراج و اهمیت آنها رتبه بندی شود. این نمودار یکی از نمودارهایی متعددی است که برای تحلیل اطلاعات ترسیم شده است. به عنوان مثال نمودار (۲) شاخصه های کیفی محصول case و اهمیت آنها از نظر افراد مطلع نشان می دهد.

نمودار (۲): شاخصه های کیفی محصول case و اهمیت آنها از نظر افراد مطلع



بنابراین نیازهای تلویحی گروه های متفاوت مشتریان case همانند نمودار (۲) استخراج و اولویت بندی شد و به طور حدودی از این نتایج مشخص شد که گروه های متنوع این محصولات شامل کیس های اداری، اداری پیشرفته/ خانگی، Game و Server ترجیحاً چه ویژگی هایی باید داشته باشند. به عنوان مثال کارشناسان فنی ادارجات در مورد کیس های اداری یا اداری پیشرفته به داشتن فن اضافی، جادار بودن، استحکام اسکلت داخلی، فضای کافی برای مادربرد و ... اشاره می کردند. در مورد power نیز به همین روش نیازهای تلویحی مشتریان شناسایی شد.

۵ تعیین مشخصات دقیق محصول

پس از استخراج نیازهای تلویحی مشتریان، این نیازها باید به مشخصات فنی ترجمه می شد تا عملیاتی کردن و اعمال آنها در محصول امکان پذیر باشد. به عنوان مثال باید نیاز تلویحی استحکام بدنه case به مشخصات فنی ورق مورد استفاده در ساخت اسکلت case تبدیل شود. برای این کار واحد توسعه مهندسی شرکت سپیدار پس از مطالعات و بررسی های فراوان، اقدام به تعریف ویژگی های فنی (Features) هر ۴ گروه محصول case و از طرف دیگر محصول power کرد.

این ویژگی ها در دو گروه ویژگی های پایه ای (Basic Features) و ویژگی های اضافی (Extra Features) برای کیس های اداری، اداری پیشرفته/ خانگی، Game و Server و همچنین power تعریف شد. ویژگی های پایه ای شامل ویژگی های عمومی هستند که آن محصول حتماً باید داشته باشد ولی ویژگی های اضافی، آن ویژگی هایی را شامل می شوند که وجود آنها می تواند باعث تمایز محصول از رقبا شده و سطح کیفی محصول را از نظر مشتریان افزایش دهد.

مثلاً در مورد محصول کیس اداری، ویژگی های پایه ای و اضافی به صورت جدول (۱) طبقه بندی شد.

جدول (۱): ویژگی های پایه ای و اضافی کیس اداری

Basic Features

- 1- USB, Audio, Mic on front bezels
- 2- Extra fan With fan duct
- 3- Thickness= 0.7 mm, SECC
- 4- Removable Mainbord tray
- 5- Tool less
- 6- Silver or Black or Gray Color
- 7- Security Hard lock

Extra Feature

- 1- Ball Bearing fan (12cm)
- 2- 180mm <Width< 200mm
- 3- 440mm< Depth< 475mm
- 4- 420mm< Height<440mm
- 5- Full Tool less
- 6- 1394 Port on Front Bezels
- 7- E-SATA port on front Bezels
- 8- Hidden Drive
- 9- Cover for USB ports on front Bezels
- 10-Removable Air Filter
- 11-Wire Organizer

۶ ارزیابی تأمین کنندگان

پس از تعیین محصولات مورد نیاز و مشخصات دقیق آنها، جستجو و ارزیابی تأمین کنندگان این محصولات با شاخصه های کیفی مورد نظر آغاز می شود.

در شرکت سپیدار فهرست و بانک کاملی از تأمین کنندگان case و power از منابع متفاوت نظیر سایت Global Sources، نمایشگاه تجهیزات کامپیوتر تایوان، تأمین کنندگانی که قبلاً از آنها قطعات خریداری

می شد و ... تهیه شد. این تأمین کنندگان با معیارهای زیاد و دقیقی نظیر توانایی تولید محصولاتی با مشخصات فنی استخراج شده، شرایط پرداخت، تنوع محصولات، طراحی محصول و استانداردها، کیفیت تولید، امکان ارسال، گارانتی و ... ارزیابی شدند و مثلاً در مورد تأمین خانواده محصول کیس از میان ۷۲ شرکت تأمین کننده پس از ارزیابی های مفصل، در نهایت ۴ تأمین کننده انتخاب شدند. سپس طی مذاکراتی مشخصات فنی (Extra and Basic Features Features) و مشخصات ظاهری به آنها استعلام و درخواست نمونه شد.

۷ انتخاب نهایی محصولات در هر شاخه کسب و کار

در این مرحله با ترکیب و تلفیق ۳ گروه اطلاعات، محصولات هر دو شاخه کسب و کار case و power انتخاب شدند. این اطلاعات عبارتند از :

۱- مشخصات فنی محصول که در مراحل قبل و با توجه نیازهای تلویحی مشتریان و نتایج تحقیقات بازار توسط واحد توسعه مهندسی شرکت سپیدار استخراج شد. به عنوان مثال همانطور که در قبل نیز ذکر شد جدول (۱) ویژگی های فنی پایه ای و اضافی کیس اداری را نشان می دهد.

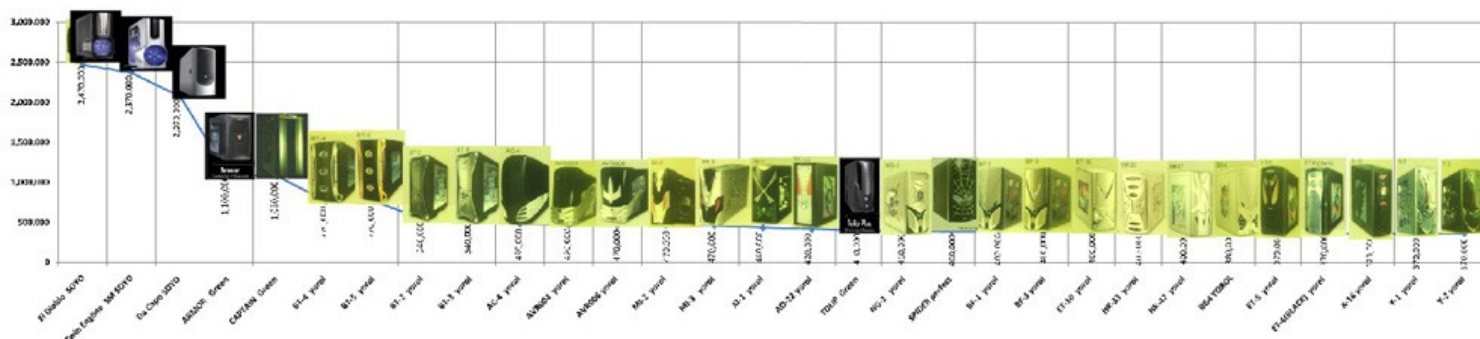
۲- تأمین کنندگانی که در مرحله قبل، مرحله به مرحله سرند شدند و در نهایت از آنها نمونه هایی دریافت شد.

۳- ویژگی های زیبایی شناسی محصولات که با همفکری طراح در نظر گرفته شد. مثلاً در این حالت میزان High Tech، کلاسیک یا مدرن بودن انواع case های اداری، اداری پیشرفته خانگی، Game و server در نظر گرفته شد و متناسب با کاربردهای هر گروه case، ویژگی های ظاهری و زیبایی شناسی آن استخراج شد و در نهایت با تلفیق این ۳ گروه اطلاعات، مشخص شد که چه محصولاتی با چه ویژگی های ظاهری و فنی از چه تأمین کننده ای تهیه شود

۱. صحنه گذاری نهایی در بازار

پس از انتخاب نهایی محصولات هر شاخه کسب و کار، سعی شد محصولات مشابه در بازار به ترتیب قیمت و ارزش استخراج شده تا بتوان با توجه به ویژگی های محصولات منتخب سپیدار، جایگاه ارزشی و قیمتی آنها را در بازار مشخص کرد. به عنوان مثال در مورد کیس های موجود در گروه Game، این کیس ها به شکل نمودار (۳) با توجه به قیمت آنها لیست شدند. در نهایت در این میان به این نکته توجه شد که case های منتخب سپیدار در گروه Game چه ویژگی های اضافی نسبت به محصولات موجود دارد و در کدام رنج قیمتی می تواند قرار بگیرد. در واقع در این حالت با مقایسه Basic Features های کیس Game منتخب سپیدار با case های موجود در بازار جایگاه حدودی این محصول سپیدار مشخص شد و در نهایت سعی شد با توجه به Extra Features یا ویژگی های اضافی، جایگاه دقیق قیمتی و ارزشی case منتخب سپیدار تعیین شود. به عنوان مثال در میان case ها در نمودار (۳)، ویژگی های Da Capo Sony استخراج و سعی شد با تحلیل آنها، ویژگی های اضافی به گونه ای برای case منتخب سپیدار تعریف شود که با قیمتی بیش از قیمت Da Capo Sony یعنی ۲,۰۷۰,۰۰۰ عرضه شود.

نمودار (۳): نمودار مقایسه ای قیمت کیس های GAME موجود در بازار



پس از انتخاب نهایی و ویژگی محصولات و جایگاه قیمتی آنها، سازمان باید برای ورود عملیاتی محصول به بازار اقدام به تهیه طرح بازاریابی کند. (مفهوم طرح بازاریابی در مورد کاوی شرکت بازرگانی عقاب و در مقاله های آتی این سالنامه تشریح شده است)

سخن آخر

نکته مهم این است که مراحل فوق را نمی توان در خلاء انجام داد. این بدین معنی است که سازمان در ابتدا باید رویکردی کلی و جهتی مشخص داشته باشد و انتخاب شاخه های کسب و کار خود را در آن جهت انجام دهد. تصمیمات نمی تواند در محیطی اتخاذ شود که تصمیم گیرندگان آن هیچ ذهنیت و جهت گیری کلی ندارند. به طور کلی هیچ استراتژی و راه حلی برای فرد و سازمانی که هیچ ذهنیتی ندارد وجود ندارد. این ذهن مدیران است که از بین هزاران گزینه مختلف برای تصمیم گیری، در ابتدا درصد زیادی از آنها را حذف می کنند و تصمیم گیری علمی را برای محدود گزینه هایی که با شرایط و سمت و سوی کلی سازمان سازگارند، مورد استفاده قرار می دهند.

مطابق این مورد کاوی عملیاتی در شرکت سپیدار، به نظر می رسد انتخاب شاخه های کسب و کار با به کارگیری مفاهیم علمی آن به طور دقیق و با صحت زیاد صورت گرفت. در این مسیر، عملیاتی کردن مفاهیم علمی توانست از فعالیت های مبتنی بر سعی و خطا و هزینه های منتج از آن جلوگیری کرده و منجر به صرفه جویی های اقتصادی در انتخاب استراتژیک شاخه های کسب و کار شود.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.