

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه آزاد اسلامی  
واحد تهران مرکزی  
دانشکده مدیریت-گروه مدیریت اجرایی

پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (M.A)

گرایش : مدیریت استراتژیک

عنوان :

بررسی رابطه بین اجرای استراتژی های ژنریک در بانک دی و شیب رشد  
EPS واقعی تجمعی سالیانه آن بانک  
(از سال ۱۳۸۹ لغایت نیمه اول ۱۳۹۱)

استاد راهنما :

دکتر سینا نعمتی زاده

استاد مشاور :

دکتر فرهاد حنیفی

پژوهشگر :

احمد عبدالوند

زمستان ۱۳۹۱

## چکیده

در این پژوهش، ضمن ارائه مطالب تئوریک در حوزه مدیریت استراتژیک (به ویژه استراتژی های ژنریک) ، مفاهیم نوین صنعت بانکداری و تلفیق این دو موضوع، متدولوژی نیل به اهداف تحقیق از دو خواستگاه مستقل محقق شد.

روش نخست: اخذ نظرات ادراکی مدیران و کارکنان بانک راجع به موضوع تحقیق بود که به وسیله پرسشنامه ای محقق ساخته انجام شد که نتایج، حاکی از وجود رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته می باشد.

در روش دوم، محقق با استخراج و پردازش اطلاعات عملکردی و واقعی بانک در دوره های مالی متعدد (پس از تأسیس بانک) و مقایسه با ۷ بانک خصوصی برتر کشور، شاخص هایی (در مجموع) که از یکسو بیانگر هر یک از استراتژی های سه گانه ژنریک بوده و از سوی دیگر با مقادیر متغیر وابسته تحقیق دارای رابطه همبستگی باشند به دست آورد.

هرچند که روش دوم مستقیماً در آزمودن فرضیات تحقیق استفاده نشده، لیکن به عنوان ابزاری مناسب برای بانک، به منظور هدایت مؤثرتر درآمد هر سهم از طریق اجرای استراتژی های ژنریک کاربرد دارد.

**فصل اول: کلیات پایان نامه**

۱-۱	بیان مسئله.....	۲
۲-۱	هدفهای تحقیق.....	۲
۳-۱	اهمیت موضوع تحقیق و انگیزش انتخاب آن.....	۲
۴-۱	سوالات و فرضیه های تحقیق.....	۳
۵-۱	مدل تحقیق.....	۴
۶-۱	متغیرها و تعاریف عملیاتی واژه های کلیدی.....	۴
۷-۱	روش تحقیق.....	۵
۸-۱	قلمرو تحقیق.....	۵
۹-۱	جامعه و حجم نمونه.....	۵
۱۰-۱	محدودیت ها و مشکلات تحقیق.....	۶

**فصل دوم: مطالعات نظری**

۸	مقدمه.....	۸
۱۱-۱	۱-۲ ابزار بررسی پیشینه.....	۹
۱۲-۱	۲-۲ ادبیات موضوع.....	۹
۱۳-۱	۱-۲-۲ ضرورت اجرای استراتژی های ژنریک در سازمانها.....	۹
۱۴-۱	۲-۲-۲ استراتژی های ژنریک در صنعت بانکداری.....	۱۳
۱۵-۱	۳-۲-۲ الگویی برای ارزیابی نحوه اجرای استراتژی ها در صنعت بانکداری.....	۱۵
۱۶-۱	۴-۲-۲ تجزیه و تحلیل برخی از نسبت های مالی عملکرد در صنعت بانکداری.....	۲۵
۱۷-۱	۵-۲-۲ تقسیم بندی های نوین در صنعت بانکداری.....	۳۷
۱۸-۱	۳-۲ درباره بانک دی.....	۴۲
۱۹-۱	۱-۳-۲ تاریخچه پیدایش.....	۴۲
۲۰-۱	۲-۳-۲ بیانیه ماموریت.....	۴۳
۲۱-۱	۴-۳-۲ محصولات و خدمات.....	۴۴
۲۲-۱	۵-۳-۲ تعداد کارکنان.....	۴۶
۲۳-۱	۶-۳-۲ تعداد شعب.....	۴۶
۲۴-۱	۴-۲ پیشینه تحقیقات انجام شده در رابطه با موضوع.....	۴۷

**فصل سوم: روش شناسائی تحقیق (متدولوژی)**

۵۰	مقدمه.....	۵۰
۵۱	روش تحقیق.....	۵۱
۵۱	جامعه آماری.....	۵۱
۵۱	حجم نمونه و روش اندازه گیری.....	۵۱
۵۱	ابزار جمع آوری اطلاعات.....	۵۱
۵۳	روایی و پایایی روش تحقیق.....	۵۳
۵۹	روش تجزیه و تحلیل داده ها.....	۵۹

### فصل چهارم : تجزیه و تحلیل یافته های تحقیق

۶۱	.....	مقدمه
۶۲	.....	۱-۴ آمار توصیفی
۶۲	.....	۱-۱-۴ آمار توصیفی پاسخ دهندگان
۶۳	.....	۲-۱-۴ آمار توصیفی پاسخ ها
۶۴	.....	۲-۴ آمار استنباطی
۶۴	.....	۱-۲-۴ آزمون فرضیات پژوهش
۶۴	.....	۱-۱-۲-۴ تشریح برخی مفاهیم
۶۵	.....	۲-۱-۲-۴ آزمون فرضیه اول پژوهش
۶۷	.....	۳-۱-۲-۴ آزمون فرضیه دوم پژوهش
۶۹	.....	۴-۱-۲-۴ آزمون فرضیه سوم پژوهش
۷۱	.....	۲-۲-۴ تحلیل آماری شاخص های عملکردی (مالی و غیرمالی)

### فصل پنجم : نتیجه گیری و پیشنهادات

۷۶	.....	مقدمه
۷۷	.....	۱-۵ نتیجه گیری
۷۷	.....	۲-۵ پیشنهادات
۷۷	.....	۱-۲-۵ پیشنهادات حاصل از تحقیق
۷۹	.....	۲-۲-۵ پیشنهادات جانبی
۷۹	.....	۳-۲-۵ پیشنهادات برای محققین بعدی
۸۰	.....	۳-۵ محدودیت ها و مشکلات تحقیق
۸۱	.....	فهرست منابع

## فهرست جدول ها

### صفحه

### عنوان

۱۴	..... جدول ابعاد استراتژی های ژنریک در صنعت بانکداری
۲۲	..... جدول شاخص های استراتژیک صنعت بانکداری (BSC)
۴۲	..... جدول ترکیب شرکتهای زیرمجموعه بانک دی
۴۶	..... جدول تعداد کارکنان بانک دی
۴۶	..... جدول تعداد شعب بانک دی
۵۱	..... جدول فراوانی سوالات پرسشنامه، در هر یک از متغیرها و ابعاد فرضیه ها
۵۳	..... جدول صفات کیفی و ارزش عددی گزینه های پرسشنامه
۵۳	..... جدول آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه
۵۹	..... جدول پرسشنامه
۶۲	..... جدول فراوانی میانگین سنی پاسخ دهندگان به پرسشنامه از حیث جنسیت
۶۲	..... جدول فراوانی میانگین سنی پاسخ دهندگان به پرسشنامه از حیث سطح تحصیلات
۶۲	..... جدول فراوانی میانگین سنی پاسخ دهندگان به پرسشنامه از حیث سطح سازمانی
۶۳	..... جدول فراوانی پاسخ به استراتژی تمایز در نمونه آماری
۶۳	..... جدول فراوانی پاسخ به استراتژی تمرکز در نمونه آماری
۶۳	..... جدول فراوانی پاسخ به استراتژی رهبری هزینه در نمونه آماری
۶۵	..... جدول شماره سوالات مرتبط با استراتژی تمایز به همراه فراوانی آنها
۶۶	..... جدول آزمون t برای پذیرش یا رد فرضیه اول پژوهش
۶۷	..... جدول شماره سوالات مرتبط با استراتژی تمرکز به همراه فراوانی آنها
۶۸	..... جدول آزمون t برای پذیرش یا رد فرضیه دوم پژوهش
۶۹	..... جدول شماره سوالات مرتبط با استراتژی رهبری هزینه به همراه فراوانی آنها
۷۰	..... جدول آزمون t برای پذیرش یا رد فرضیه سوم پژوهش
۷۱	..... جدول های عملکردی منتخب بانک دی و مقایسه آنها با روند EPS در دوره های مالی
۷۲	..... جدول نتایج آزمون کندال و اسپیرمن جهت تعیین شدت رابطه بین شاخص های منتخب با EPS
۷۲	..... جدول دسته بندی شاخص ها براساس شدت رابطه
۷۳	..... جدول رده بندی استراتژی های با EPS با بررسی شاخص های عملکردی
۷۴	..... جدول رده بندی استراتژی ها با EPS با بررسی نتایج فراوانی پاسخ های پرسشنامه
۷۹	..... جدول پنل مدیریتی پیشنهادی

## فهرست شکل ها

<u>صفحه</u>	<u>عنوان</u>
۴	۱-۱ شکل مدل تحقیق.....
۱۳	۱-۲ شکل نیروهای رفتاری پورتر در صنعت بانکداری.....
۱۹	۲-۲ شکل منظرهای چهارگانه BSC.....
۲۵	۳-۲ شکل درخت سلسله مراتبی ارزیابی عملکرد بانکها.....
۴۲	۴-۲ شکل نمودار سازمانی بانک دی.....

## فهرست رابطه ها

### صفحه

### عنوان

۵۱.....	۱-۳ رابطه محاسبه حجم نمونه آماری.....
۶۵.....	۱-۴ رابطه مدل فرضیه اول پژوهش.....
۶۶.....	۲-۴ رابطه محاسبه آماره فرضیه اول پژوهش.....
۶۷.....	۳-۴ رابطه مدل فرضیه دوم پژوهش.....
۶۷.....	۴-۴ رابطه محاسبه آماره فرضیه دوم پژوهش.....
۶۹.....	۵-۴ رابطه مدل فرضیه سوم پژوهش.....
۶۹.....	۶-۴ رابطه محاسبه آماره فرضیه سوم پژوهش.....



## فهرست پیوست ها

### صفحه

### عنوان

۸۳	الف بانک دی در مقایسه با سایر بانکهای خصوصی پیشرو.....
۸۳	الف-۱ تحلیل مقایسه ای اقلام ترازنامه با EPS بانک دی از سال ۸۹ لغایت نیمه اول ۹۱.....
۸۸	الف-۲ تحلیل مقایسه ای اقلام صورت سود و زیان با EPS بانک دی از سال ۸۹ لغایت نیمه اول ۹۱.....
۱۳۰	الف-۳ تحلیل مقایسه ای نسبت های مالی صنعت بانکداری با EPS بانک دی از سال ۸۹ لغایت نیمه اول ۹۱.....
۱۵۳	الف-۴ تحلیل محتوای شعار بانکهای خصوصی برتر.....
۱۵۴	الف-۵ تحلیل مقایسه ای محصولات بانکهای خصوصی کشور در هریک از SBU های صنعت بانکداری.....
۱۶۴	الف-۶ تحلیل سهم بازار بانک دی در حوزه بانکداری الکترونیکی.....
۱۹۰	ب پرسشنامه.....
۱۹۰	ب-۱ فرم خام پرسشنامه.....
۱۹۳	ب-۲ تحلیل های آماری سوالات پرسشنامه.....
۱۹۳	ب-۳ تحلیل آلفای کرونباخ حاصل از حذف هر یک از سوالات پرسشنامه.....
۱۹۵	ج تحلیل های آماری رده بندی استراتژی ها.....
۱۹۵	ج-۱ تحلیل استراتژی تمایز براساس جدول شماره ۴-۱۳.....
۱۹۷	ج-۲ تحلیل استراتژی تمرکز براساس جدول شماره ۴-۱۳.....
۱۹۸	ج-۳ تحلیل استراتژی رهبری هزینه براساس جدول شماره ۴-۱۳.....

## فصل اول

کلیات پایان نامه

## ۱-۱ بیان مسئله

بانک دی که خود را «بانک ارزش آفرین» نام نهاده، با تدوین سند استراتژی<sup>۱</sup> و اجرای آن همواره به دنبال ورود به کسب و کارهای نوین صنعت بانکداری (شرکتی، اختصاصی و مجازی) علاوه بر بانکداری خرد (کسب و کار مرسوم بانکها) بوده است. به طوری که گزارش های عملکرد سالیانه بانک در جمع سهامداران و نیز گزارش های حسابرسان مستقل و بازرسان قانونی از صورت های مالی موید برخی اقدامات اجرایی پراکنده در جهت نیل به استراتژی های تدوین شده می باشد. از طرفی بنا بر گزارش مشاوران عالی، بانک دی در سال ۸۹ تنها ۳۰٪ از برنامه استراتژیک خود را محقق کرده و در سال ۹۰ نیز توفیق چندانی در اجرای کامل و مناسب استراتژی ها نداشته است. با این حال روند EPS واقعی تجمعی<sup>۲</sup> بانک در هر یک از سال های ۸۹ و ۹۰ رو به رشد ولی با شیب کند همراه بوده، به ویژه با ورود بانک در فرابورس تهران<sup>۳</sup> این ریسک همواره وجود داشته که به دلیل عدم قطعیت در حصول سودآوری مناسب، در برآورد مجدد EPS پیش بینی شده سالیانه تعدیل منفی اعمال نماید و در نهایت کاهش اقبال عمومی به خرید سهام بانک را به دنبال آورد.

## ۲-۱ هدفهای تحقیق

- ۱-۲-۱- تعیین رابطه بین اجرای استراتژی های ژنریک در بانک دی و شیب رشد EPS واقعی تجمعی سالیانه آن بانک
- ۲-۲-۱- رده بندی استراتژی های ژنریک در بانک دی (از حیث اجرا)
- ۳-۲-۱- پیشنهاد ایجاد پیشخوان مدیریتی در بانک، به گونه ای که با پایش و تحلیل مستمر نرخ EPS واقعی، در قیاس با تغییر در شاخص های مالی و غیرمالی پیشران در دوره های مالی مکرر ضمن ارتقای وضعیت سوددهی بانک موجب افزایش دقت در تعدیل (مثبت) EPS پیش بینی شده سالیانه جهت اعلام به سهامداران گردد.

## ۳-۱ اهمیت موضوع تحقیق و انگیزش انتخاب آن

تجربه نشان داده است که اکثر سهامداران موقع تصمیم گیری و ارزیابی سهام، معمولاً به نسبت EPS اهمیت بیشتری می دهند تا دیگر نسبتها، چرا که این نسبت مستقیماً منعکس کننده وضعیت مالی

<sup>۱</sup> یک بار بلافاصله پس از تأسیس و بار دیگر در تیرماه ۹۱ با مشارکت مدیران ارشد بانک

<sup>۲</sup> به عنوان نماد سود آوری و موفقیت بانک از میان سایر شاخص ها و نسبت های مالی

<sup>۳</sup> از تیرماه ۱۳۹۰

سازمان بوده و حدود عملکرد سازمان را از لحاظ تولید و سوددهی در طول سال مالی اندازه گیری می نماید.

به عنوان مثال اگر سازمانی توان پوشش سطح تولید و فروش پیش بینی شده را نداشته باشد و با روند صعودی هزینه های مالی و تولیدی مواجه گردد به گونه ای که هزینه های مالی پیش بینی شده اختلاف فاحشی با هزینه های مالی تحقق یافته داشته باشد، در این صورت مسلم است که سازمان قادر به پوشش کامل EPS اعلام شده نخواهد بود و همچنین احتمالاً مبلغ EPS پیش بینی شده را نیز کاهش دهد.

به طور کلی هر گونه تغییراتی در مبلغ EPS (تعدیل مثبت یا منفی)، به نوعی بر قیمت سهام سازمانها در بورس تأثیر می گذارد.

به طور نمونه اگر سازمانی تعدیل منفی داشته باشد در این صورت سهامداران با ارزیابی این وضعیت و با مشاهده عملکرد نامطلوب سازمان (پیش بینی عدم توان درآمذزایی برآورد شده)، احتمالاً به فروش سهام خود اقدام نموده و سهم با صف فروش مواجه گردد.

از آنجا که در هر سازمان، EPS به عنوان یک معیار مهم عملکردی محسوب می گردد، می توان با اتخاذ سیاست های مناسب در بانک دی به جهش قابل قبولی در روند تجمعی این شاخص در طول هر سال مالی دست یافت.

ره آورد این جهش، سیاستگذاران بانک را در اعمال تعدیل مثبت بر EPS پیش بینی شده سالیانه و اعلام به سهامداران رهنمون می نماید.

لذا این فرصت چالشی همواره برای بانک دی وجود داشته که با استفاده از عوامل درون سازمانی (مانند اجرای استراتژی های ژنریک) بتواند بر EPS واقعی سالیانه خود مسلط گردد. هرچند عوامل محیطی و خارجی متعددی نیز وجود دارد که تأثیر مستقیمی بر مقادیر EPS دارند که از اراده بانک خارج است.

#### ۴-۱ سوالات و فرضیه های تحقیق

##### ۴-۱-۱ سوالات تحقیق

آیا بین استراتژی های ژنریک اجرا شده در بانک دی و شیب رشد EPS واقعی تجمعی سالیانه آن بانک رابطه وجود دارد؟

#### ۱-۴-۲- فرضیه های تحقیق

##### ۱-۴-۲-۱- فرضیه اصلی:

بین استراتژی های ژنریک اجرا شده در بانک دی و شیب رشد EPS واقعی تجمعی سالیانه آن بانک رابطه وجود دارد.

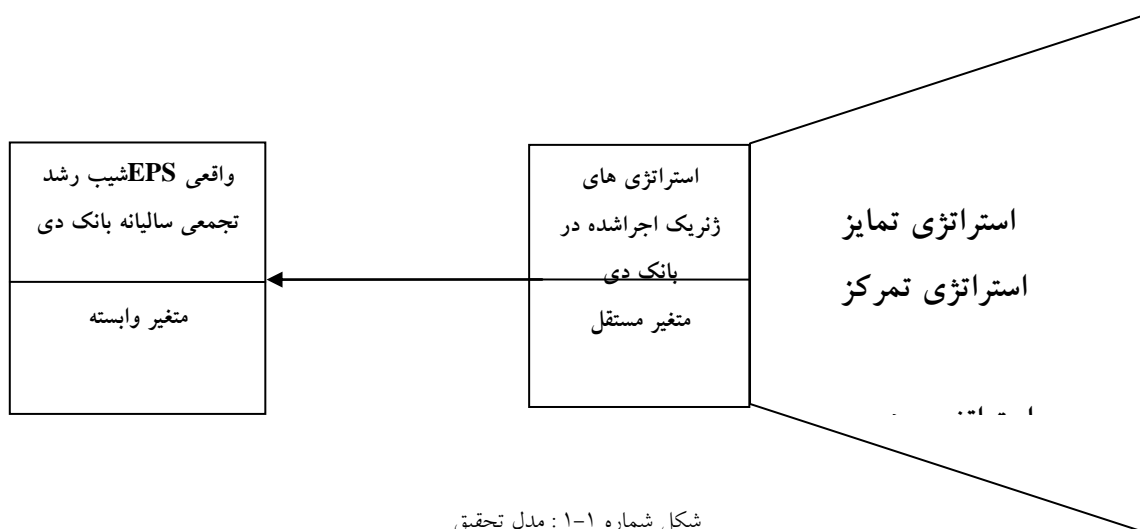
##### ۱-۴-۲-۱- فرضیه های فرعی:

۱-۴-۲-۱-۱- بین استراتژی های تمایز اجرا شده در بانک دی و شیب رشد EPS واقعی تجمعی سالیانه واقعی آن بانک رابطه وجود دارد.

۱-۴-۲-۱-۲- بین استراتژی های تمرکز اجرا شده در بانک دی و شیب رشد EPS واقعی تجمعی سالیانه آن بانک رابطه وجود دارد.

۱-۴-۲-۱-۳- بین استراتژی های رهبری هزینه اجرا شده در بانک دی و شیب رشد EPS واقعی تجمعی سالیانه آن بانک رابطه وجود دارد.

#### ۱-۵- مدل تحقیق<sup>۴</sup>



شکل شماره ۱-۱: مدل تحقیق

#### ۱-۶- تعاریف عملیاتی متغیرها و واژه های کلیدی

EPS<sup>۵</sup>: سود ویژه هر سهم پس از کسر مالیات، تقسیم بر تعداد سهام منتشره

منبع: پورتر، مایکل، استراتژی رقابتی (۱۹۸۰)<sup>۴</sup>

<sup>۵</sup> Earned per share

استراتژی رهبری هزینه:<sup>۶</sup> استراتژی برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا می باشد.

استراتژی متمایزسازی:<sup>۷</sup> کسب برتری رقابتی از طریق تولید محصولی که از دیدگاه مشتریان درمقایسه با محصولات مشابه منحصر بفرد و دارای خصوصیات ویژه باشد.  
استراتژی تمرکز:<sup>۸</sup> تمرکز در بخش معینی از بازار برای محدود کردن دامنه فعالیت.

#### ۷-۱ روش تحقیق

در پژوهش حاضر انواع استراتژی های رقابتی پورتر (ژنریک) در صنعت بانکداری تشریح و به طور خاص رابطه آنها با روند رشد EPS واقعی تجمعی سالیانه بانک دی مورد بررسی قرار خواهد گرفت. بنابراین نوع تحقیق بر مبنای هدف، کاربردی است. در این تحقیق از روش توصیفی زمینه یاب (تحقیق پیمایشی) استفاده شده است. زیرا تحقیق فوق ضمن توصیفی از مشکل به وجود آمده در بانک دی به تبیین علل رخداد آن و کشف راه حلی برای رفع مشکل می پردازد.  
برای جمع آوری اطلاعات درباره مبانی نظری از روش مطالعات کتابخانه ای (از طریق بررسی کتاب ها، مقالات و سایتهای اینترنتی) و برای بررسی و آزمون فرضیه های مدل، ضمن انجام مطالعه کتابخانه ای و بررسی اسناد و مدارک، از روش پرسشنامه استفاده شده است.

#### ۸-۱ قلمرو تحقیق

قلمرو موضوعی: مدیریت استراتژیک

قلمرو مکانی: دفتر مرکزی بانک دی

قلمرو زمانی: سال های ۸۹ و ۹۰ و نیمه اول ۹۱

#### ۹-۱ جامعه و حجم نمونه

جامعه آماری: کارشناسان مرتبط، مدیران میانی و مدیران ارشد بانک دی (مستقر در دفتر مرکزی) جامعه آماری را تشکیل می دهند.

<sup>6</sup> Cost Leadership

<sup>7</sup> Differentiation

<sup>8</sup> Focus

برای محاسبه حجم نمونه آماری ویژگی هایی نظیر: محدود بودن حجم جامعه و نیز دو ارزشی بودن ساختار متغیرهای تحقیق مدنظر قرار گرفته است.

در بیشتر پژوهش هایی که از مقیاس لیکرت استفاده می شود (همانند پژوهش حاضر که از روش پرسشنامه، فرضیات آزمون می شوند) جهت بررسی و تحلیل سوالات تخصصی مربوطه (به ویژه اگر آزمون فرض، پیرامون میانگین یک جامعه باشد) آزمون  $t$  تک نمونه<sup>۹</sup> کاربرد دارد. همچنین از آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن<sup>۱۰</sup> و کندال<sup>۱۱</sup> به منظور محاسبه رابطه همبستگی دو مجموعه داده که به صورت ترتیبی قرار دارند (داده های مربوط به شاخص های استراتژی های ژنریک و EPS) استفاده می گردد.

#### ۱۰-۱ محدودیت ها و مشکلات تحقیق

در اجرای این تحقیق، علیرغم وجود همدلی و تعامل مناسب مدیران و کارکنان بانک با محقق محدودیت هایی نیز به چشم می خورد. برای مثال: تازه تأسیس بودن بانک، عامل اصلی فقدان گزارشات کافی از صورتهای مالی حسابرسی شده برای دوره های زمانی متعدد به منظور احصاء شاخص های مالی و غیر مالی (مرتبط با اجرای استراتژی های ژنریک) در مقایسه با EPS بود. لاجرم محدوده زمانی تحقیق به سالهای ۸۹ لغایت نیمه اول ۹۱ (در مجموع ۷ گزارش) محدود شد. از طرفی عدم توازن در فرمت، محتوی و صحت گزارشات مالی سایر بانکها در بازه زمانی مشابه، محقق را در جمع آوری داده ها مستأصل نمود. به طوریکه به ناچار بانکهایی انتخاب شدند (به منظور انجام مقایسه ها) که اولاً صورتهای مالی حسابرسی شده داشته باشند. ثانیاً دوره و محتوی گزارشات مالی آنها متناظر با دوره های زمانی و محتوی گزارش دهی بانک دی باشد.

---

<sup>۹</sup> One\_Sample T Test

<sup>۱۰</sup> Spearman

<sup>۱۱</sup> Kendall

## فصل دوم

مطالعات نظری



## مقدمه

صنعت بانکداری ایران در حال نزدیک شدن به تحولات گسترده ای است. ورود بانک های خصوصی به بازار و همچنین برنامه های اصلاحی بانک های دولتی، روح رقابت را به این عرصه دمیده اند . از سوی دیگر این صنعت نیروی قدرتمندی را از سوی صنایع رقیب حس می کند. هر چند بازار بورس اوراق بهادار اکنون دوران رکود خود را سپری می کند اما با بازگشت خوش بینی به این بازار -که در آینده نزدیک به وقوع خواهد پیوست- این بازار همانند سایر نقاط دنیا، رقیب قدرتمندی برای سپرده گذاری در بانک ها و اعطای تسهیلات به بنگاه ها خواهد شد . چشم انداز شدت گرفتن رقابت در این صنعت، حرکت به سوی آزادسازی اقتصادی و نزدیک شدن به بازارهای بین المللی در آینده نه چندان دور، شرایطی را پدید آورده است که در آن برنامه ریزی استراتژیک برای بانک ها اهمیتی ویژه یافته است.

## ۱-۲ ابزار بررسی پیشینه

ابزار گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق، منابع کتابخانه‌ای، مقالات، کتابهای مورد نیاز و نیز شبکه جهانی اطلاعات (ایترنت) می باشند. بدین صورت که پژوهشگر سعی نموده است با مراجعه به کتابخانه دانشگاهها و مراکز اطلاع رسانی و جستجو در بانکهای اطلاعاتی داخلی و خارجی از آخرین دستاوردهای مطالعات و تحقیقات انجام شده در دسترس داخل و خارج از کشور استفاده نماید. لذا ابزار گردآوری اطلاعات جهت بررسی پیشینه تحقیق، مطالعات کتابخانه ای بوده است.

## ۱-۲ ادبیات موضوع

### ۱-۲-۲-۱- ضرورت اجرای استراتژی های ژنریک در سازمانها

در تقسیم بندی استراتژی های رقابتی از ۱۳ نوع استراتژی اصلی و ۳ نوع استراتژی ژنریک نام برده شده است. استراتژی های ژنریک، موقعیتی قابل دفاع در یک صنعت ایجاد می کند به نحوی که سازمان می تواند بر رقبای خود غلبه کند. این استراتژی، سؤال های زیر را به وجود می آورد:

آیا ما باید با کاهش هزینه ها (و در نتیجه کاهش قیمت محصولات خود) رقابت کنیم یا باید با توجه به پارامترهایی غیر از هزینه مثل کیفیت محصول یا خدمات بهتر، خود را متمایز کنیم؟

آیا ما باید مستقیماً با رقبای اصلی خود برای بزرگ ترین اما جذاب ترین سهم بازار رقابت کنیم، یا باید بر بخش خاصی از بازار تمرکز کنیم که جذابیت کمتری دارد، اما سود آور است؟

مایکل پورتر<sup>۱۲</sup> اولین کسی بود که به طور خاص به مفهوم استراتژی ژنریک پرداخت. او در سال ۱۹۸۰ کتاب استراتژی رقابتی خود را به وسیله انتشارات فری پرس به بازار عرضه کرد. از دیدگاه پورتر برای غلبه بر حریفان قدرتمند در بازار رقابت، باید به سلاحی مجهز شد که احتمال شکست را به حداقل برساند. شاید گفتن چنین سخنی به زبان ساده باشد، اما در عمل بسیار سخت است.

از دیدگاه پورتر، استراتژی رقابتی به سازمان این امکان را می دهد که از سه زاویه متفاوت از مزیت های رقابتی خود بهره گیرد. این زوایا عبارت اند از: رهبری هزینه ها، متمایز ساختن محصولات یا خدمات و تمرکز بر محصول یا خدمتی خاص.

این سه دیدگاه استراتژی های عمومی پورتر<sup>۱۳</sup> هستند.

<sup>12</sup> Michael porter

<sup>13</sup> Generic Strategies

استراتژی هایی را که پورتر ارائه می کند نیاز به ساختارهای سازمانی، رویه های کنترل و سیستم های انگیزشی متفاوت دارد. شرکت های بزرگتر که به منابع بیشتری دسترسی دارند از نظر رهبری در هزینه ها به رقابت می پردازند یا در صدد بر می آیند محصولات و خدمات ویژه و متمایز از شرکت های رقیب عرضه نمایند، در حالی که اغلب شرکت های کوچکتر توجه خود را معطوف به محصولات و خدمات خاص می کنند.

با توجه به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه و بزرگی شرکت و ماهیت رقابت می توان با استفاده از استراتژی های گوناگون (از نظر رهبری در هزینه ها، متمایز ساختن محصول یا معطوف کردن تمام توجه به گروه های کوچکی از مصرف کنندگان) به مزایای خاصی دست یافت. (ایمان خان، نیلوفر. مختاران، ماهرخ. نوری نسب، محبوبه ۷۳، ۱۳۸۸، ۷۰-۷۰)

#### ۲-۱-۱-۲-۲ استراتژی تمایز<sup>۱۴</sup>

اولین استراتژی ژنریک آن است که سازمان، محصولات و خدمات متمایز ارائه دهد. این اقدام باعث ایجاد موقعیتی می شود که در کل صنعت منحصر به فرد است. مقصود از این استراتژی آن است که محصولات یا خدماتی که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول و یا خدمتی منحصر به فرد تلقی می شود به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندانی نشان نمی دهند. (پورتر، مایکل، ۱۳۸۳، ۸۷)

راه های ایجاد تمایز ممکن است به صورتهای گوناگون باشد:

۲-۱-۱-۲-۲-۲ طرح یا تصویر علامت تجاری: نظیر شرکت فیلد کرس<sup>۱۵</sup> که در صدر شرکت های تولید کننده حوله و ملحفه است یا مرسدس<sup>۱۶</sup> در صنعت اتومبیل، مک ایتناش<sup>۱۷</sup> در زمینه ادوات و اجزا استریو، کولمن<sup>۱۸</sup> در زمینه تولید تجهیزات اردو و تفریحی

۲-۱-۱-۲-۲-۲ خصوصیات و ویژگی های ظاهری: نظیر جن ایر<sup>۱۹</sup> در زمینه تولید دستگاه های

تنظیم الکتریکی

۲-۱-۱-۲-۲-۲ خدمات مشتری: نظیر کراون کورک اند سیل<sup>۲۰</sup> در زمینه تولید قوطی های فلزی

<sup>14</sup> Differentiation Strategy

<sup>15</sup> Fild Crest

<sup>16</sup> Mercedes

<sup>17</sup> Mac Intosh

<sup>18</sup> Coleman

<sup>19</sup> Jen-Air

<sup>20</sup> Crown Cork & Seal

## ۲-۲-۱-۱-۴- شبکه های توزیع و فروش : شرکت کاتر پیلار<sup>۲۱</sup> در زمینه تولید تجهیزات

ساختمانی

هر سازمانی باید راه های خاصی را که از طریق آنها کالای خود را از دیگر کالاها متمایز ساخته و برای آن مزیت رقابتی فراهم می کند، مورد شناسایی قرار دهد.

شمار فرصت های تمایز بنا بر نوع صنعت فرق می کند. گروه مشاوران بوستن چهار نوع صنعت را از یکدیگر تمییز داده است. مبنای این تشخیص، مزایای رقابتی موجود و اندازه این صنایع بوده است.

صنعت حجم : صنعتی است که در آن شرکت ها قادرند فقط تعداد اندکی مزیت رقابتی، اما نسبتاً بزرگ به دست آورند.

صنعت پات شده : صنعت پات شده صنعتی است که در آن شمار مزایای رقابتی بالقوه اندک و اندازه هر مزیت هم کوچک است به دست آورند.

صنعت قطعه قطعه شده : صنعتی است که در آن شرکت ها برای تمایز فرصت های زیادی پیش روی دارند، اما هر یک از این فرصت ها از نظر مزیت رقابتی کوچک اند. در آن شمار مزایای رقابتی بالقوه اندک و اندازه هر مزیت هم کوچک است به دست آورند.

صنعت تخصصی : در این صنعت، شرکت ها با فرصت های تمایز زیادی روبرو هستند و هر فرصت تمایز هم می تواند دستاوردهای بسیاری داشته باشد. (کاتلر، فیلیپ، ۲۳۴، ۱۳۸۵)

## ۲-۲-۱-۲- استراتژی تمرکز<sup>۲۲</sup>

دومین استراتژی ژنریک، تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید یا بازار است. این استراتژی جغرافیایی می باشد. مقصود از این استراتژی آن است که نیازهای گروه های کوچکی از مشتریان را با محصولات و خدماتی خاص تأمین کنند.

استراتژی تمرکز بر این اصل استوار است که سازمان از این طریق می تواند موثرتر و کاراتر از رقبای دیگر - که در سطح گسترده ای رقابت می کنند - به هدف استراتژیک و محدود خود برسد.

در نتیجه، از طریق جوابگویی بهتر به نیازهای یک هدف خاص به تمایز دست می یابد یا هزینه ها را در ارائه خدمات کاهش می دهد و یا هر دوی آن ها. (پورتر، مایکل، ۱۳۸۳، ۹۰)

<sup>21</sup> Caterpillar Tractor

<sup>22</sup> Focus Strategy