

سوره الفجر

استراژی های کلان

تهیه کننده:
دکتر مصطفی ستاک

فهرست مطالب

- استراتژی چیست؟
- انواع استراتژی های کلان
 - استراتژی های یکپارچگی
 - استراتژی های متمرکز
 - استراتژی های تنوع
 - استراتژی های تدافعی
- ادغام ها و خریدهای استقرایی
- استراتژی های عمومی مایکل پورتر
- سخن آخر



استراتژی



راه و روش تحقق ماموریت سازمان، به گونه ای که از این راه سازمان عوامل خارجی (فرصت ها و تهدیدها) و عوامل داخلی (قوت ها و ضعف ها) را بررسی و شناسایی کرده و از قوت های داخلی و فرصت های خارجی به درستی بهره برداری نموده، ضعف های داخلی را از بین ببرد و از تهدیدهای خارجی نیز بپرهیزد. به طوریکه رضایت ذی نفعان را به شکلی بهتر از رقبا جلب کند.

✓ توجه همزمان به ماموریت سازمان و استراتژی ها

✓ بررسی و تجزیه و تحلیل اطلاعات و موقعیت های داخلی و خارجی سازمان

تفاوت در چشم انداز، ماموریت و اهداف

تاثیر بر عوامل و متغیرهای
داخلی و خارجی متفاوت

تاثیر عوامل و متغیرهای داخلی
و خارجی متفاوت بر سازمان

وجود نقاط ضعف و قوت مختلف و منحصر به فرد

مواجهه با فرصت ها و تهدیدهای متفاوت

استراتژی های متفاوت

کسب

ارائه

تداوم حیات و کسب موفقیت روز افزون

استراتژی های یکپارچگی:

- عمودی به بالا
- عمودی به پایین
- افقی

استراتژی های متمرکز:

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

انواع استراتژی

استراتژی های تنوع:

- تنوع همگون
- تنوع ناهمگون
- تنوع افقی

استراتژی های تدافعی:

- مشارکت
- کاهش
- واگذاری
- انحلال

استراتژی های یکپارچگی:

- عمودی به بالا
- عمودی به پایین
- افقی

استراتژی های متمرکز:

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

انواع استراتژی

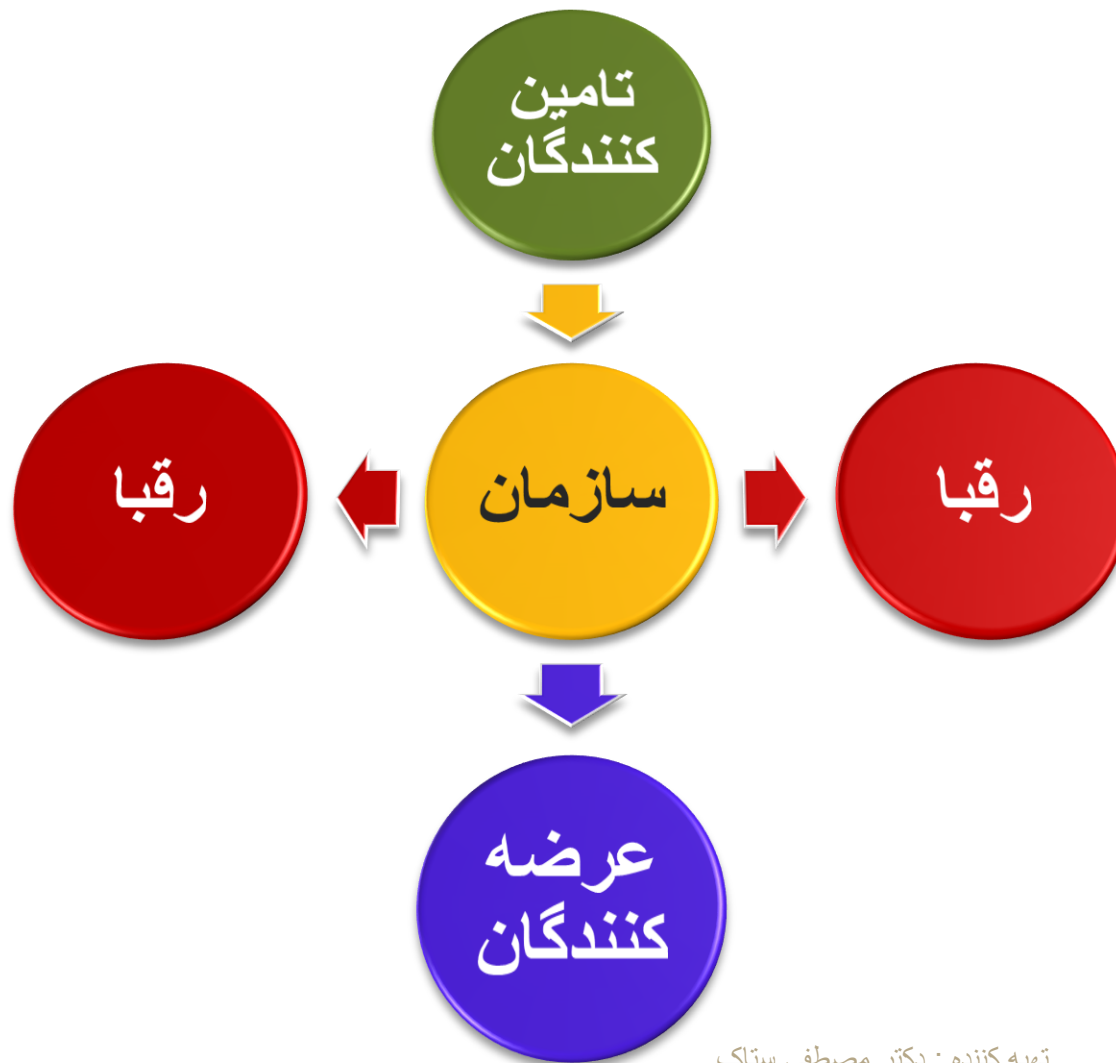
استراتژی های تدافعی:

- مشارکت
- کاهش
- واگذاری
- انحلال

استراتژی های تنوع:

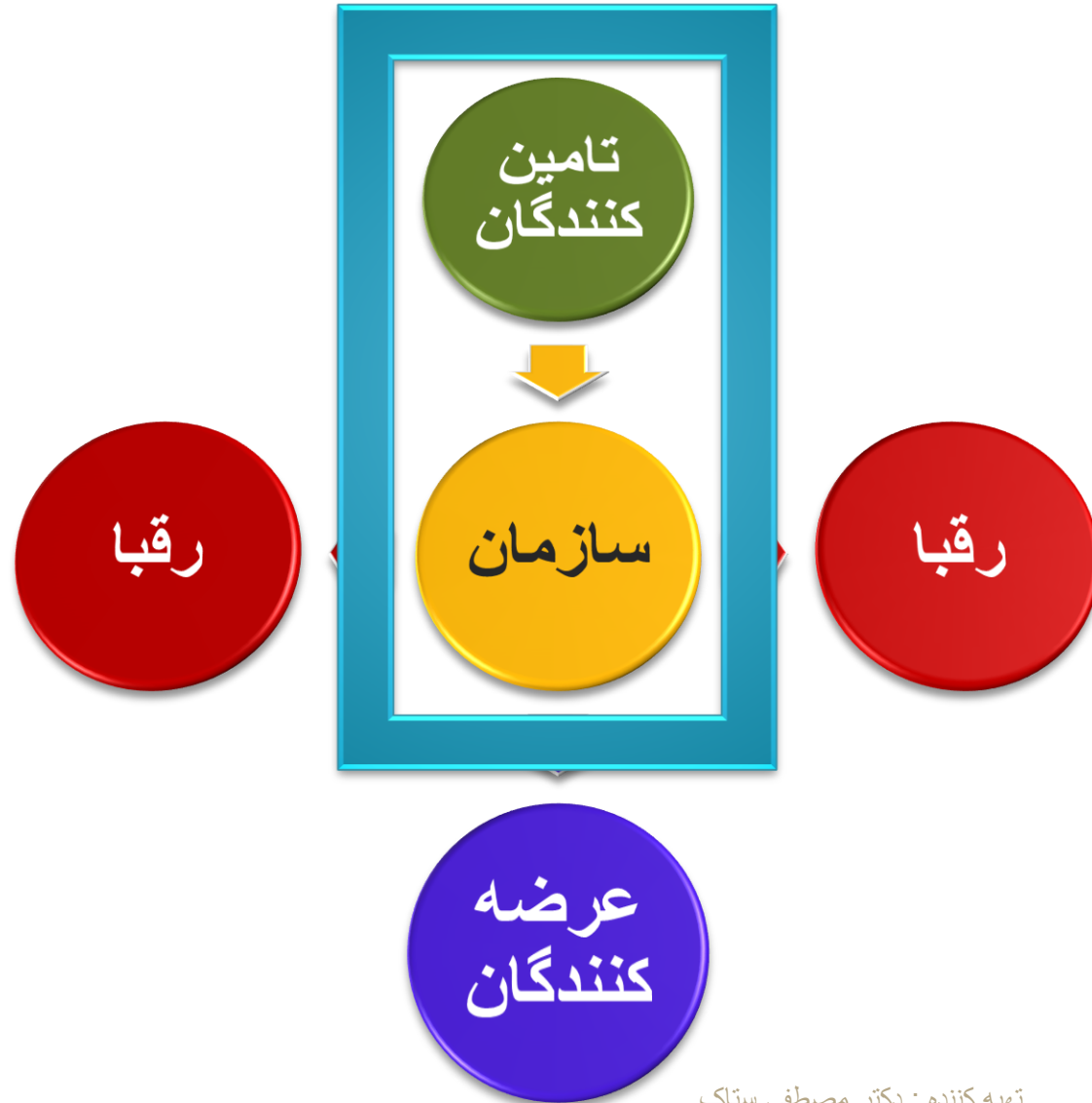
- تنوع همگون
- تنوع ناهمگون
- تنوع افقی

استراتژی های یکپارچگی



استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا

Backward Integration



استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا

Backward Integration

افزایش میزان مالکیت و
کنترل



تحت کنترل درآوردن شرکت
عرضه کننده مواد اولیه

✓ شرکت والمارت

عکس روش ادغام زدایی

دسترسی به منابع عرضه مواد جهانی



روش تامین از خارج



کاهش تعداد عرضه کنندگان ← روابط
بلند مدت و محکم با این عده کم

مذاکره با تعداد زیادی عرضه کننده و
فروشنده ← خرید به بهترین قیمت

کاربرد استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا

✓ هنگامی که عرضه کنندگان کنونی مواد اولیه قیمت ها را بسیار بالا منظور می نمایند، قابل اعتبار نیستند یا نمی توانند قطعه ها، لوازم، وسایل یا مواد اولیه مورد نیاز را تامین نمایند.

✓ هنگامی که عده عرضه کنندگان مواد اولیه اندک و عده شرکت های رقیب زیاد است.

✓ هنگامی که سازمان احساس نیاز کند که باید منابع مورد نیاز را به سرعت به دست آورد.

✓ هنگامی که مزیت ناشی از قیمت های ثابت از اهمیت بالایی برخوردار است.

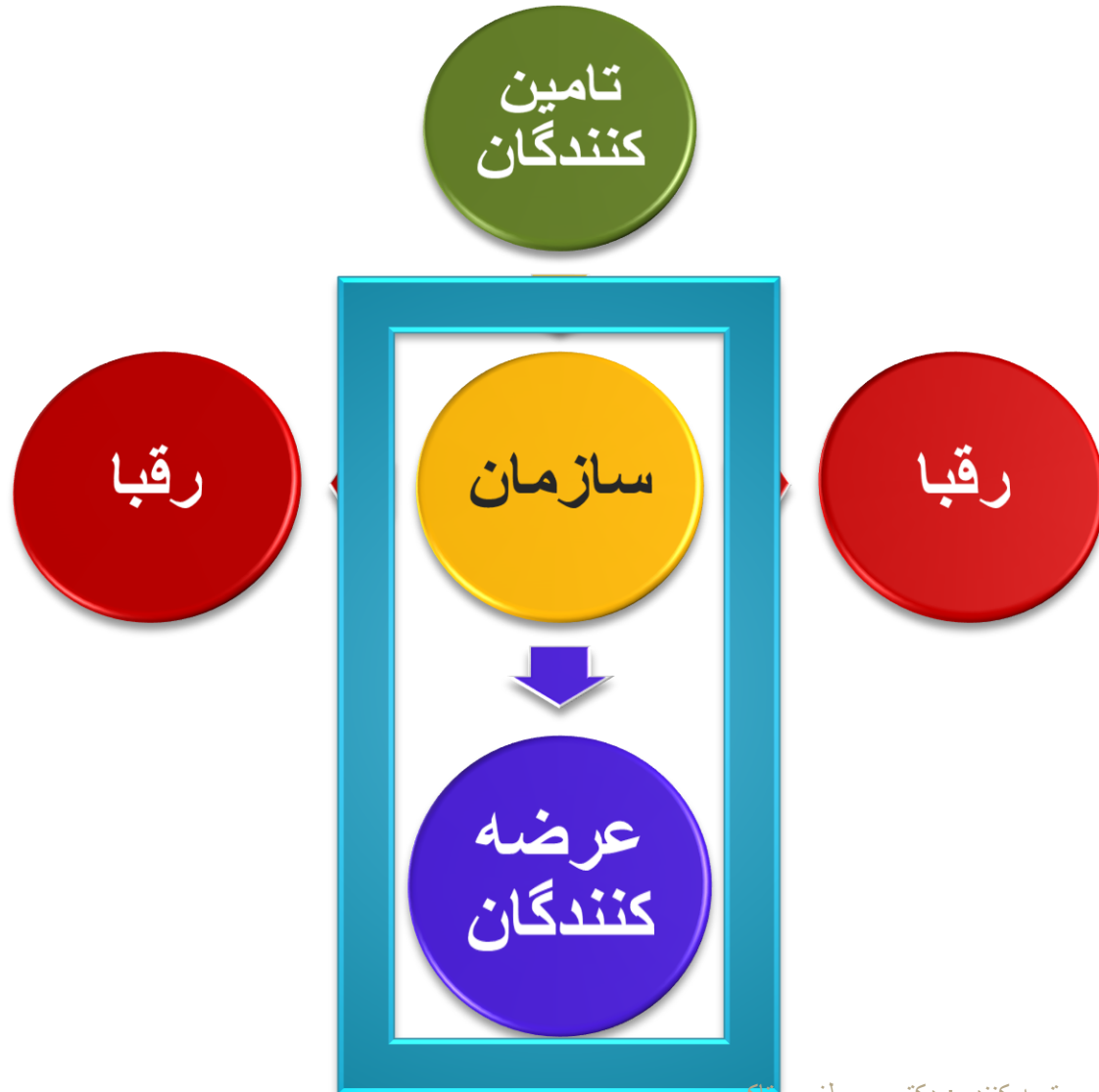
✓ هنگامی که عرضه کنندگان کنونی مواد اولیه از سود ناویژه بالایی برخوردار باشند.

✓ هنگامی که یک سازمان دارای سرمایه و منابع لازم است و می تواند سازمان جدیدی را

برای عرضه مواد اولیه خود اداره نماید.



استراتژی های یکپارچگی عمودی به پایین Forward Integration



استراتژی های عمودی به پایین

Forward Integration

افزایش میزان کنترل



خریدن شرکت های پخش یا
خرده فروشی ها

✓ مذاکرات شرکت هواپیمایی بوئینگ با شرکت های هواپیمایی امریکن،
دلتا و کنتیننتال

کاربرد استراتژی یکپارچگی عمودی به پایین

✓ هنگامی که توزیع کنندگان کنونی سازمان پرهزینه یا غیر قابل اعتبار هستند. یا اینکه نمی توانند نیازهای شرکت را از نظر توزیع و پخش محصولات تامین کنند.

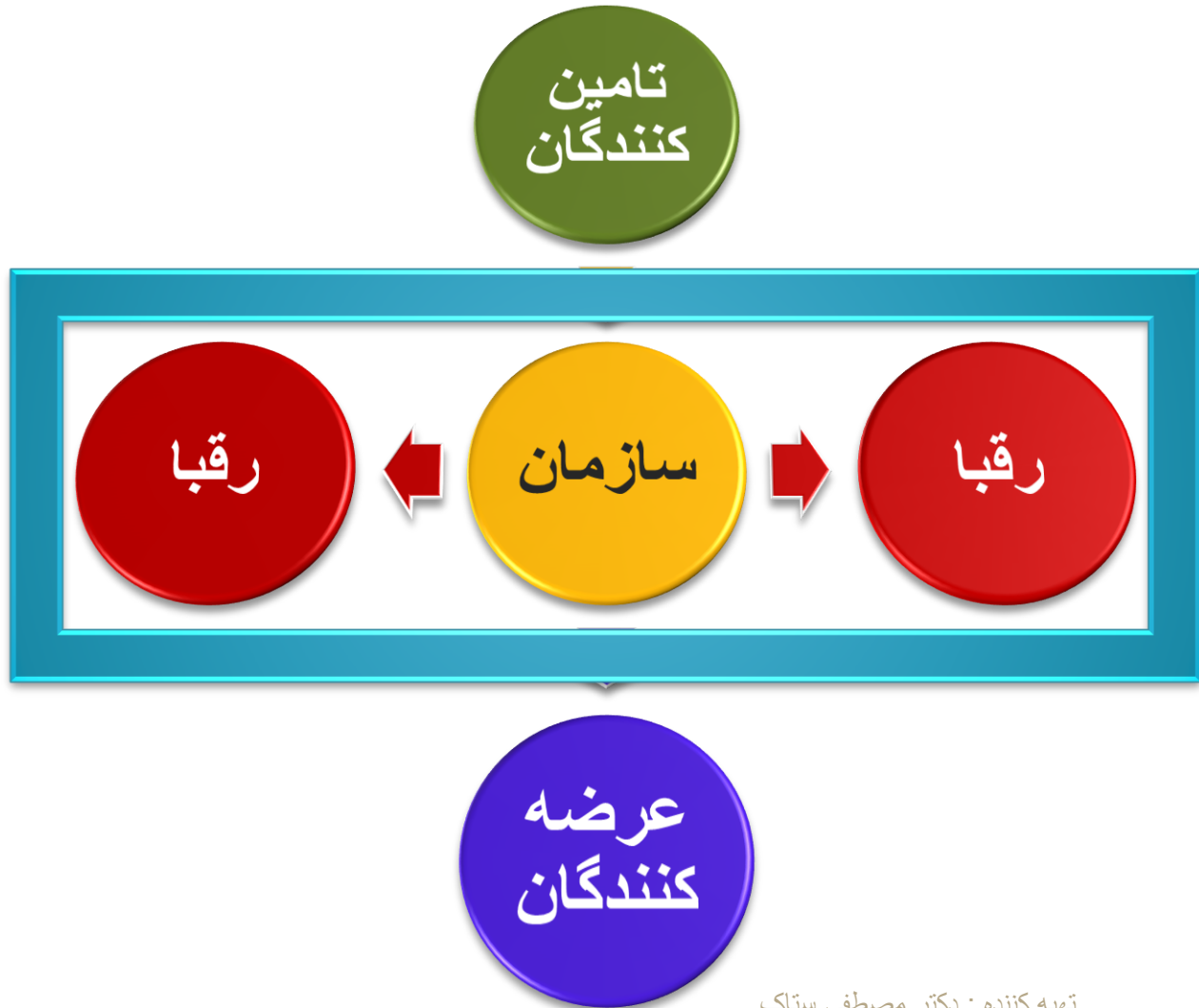
✓ هنگامی که شرکت پخش یا توزیع کننده کنونی دارای سود ناویژه بسیار بالایی هستند.

✓ هنگامی که سازمان دارای سرمایه و منابع انسانی مورد نیاز است و می تواند برای توزیع محصولات خود سازمانی جدید را اداره نماید.

✓ هنگامی که شرکت های پخش یا توزیع کننده محصولات شرکت دارای ظرفیت یا توان لازم نباشند و نتوانند برای شرکت این امکان را به وجود بیاورند که از مزیت رقابتی استفاده کند.

استراتژی یکپارچگی افقی

Horizontal Integration



استراتژی یکپارچگی افقی

Horizontal Integration

- افزایش میزان کنترل خود بر آن ها
- استفاده از پدیده صرفه جویی به مقیاس
- انتقال منابع و شایستگی ها



مالکیت شرکت های
رقیب

کاربرد استراتژی یکپارچگی افقی

- ✓ هنگامی که سازمان بتواند در یک بازار خاص، منطقه یا ناحیه از ویژگی های انحصاری استفاده نماید.
- ✓ هنگامی که سازمان در یک صنعت رو به رشد رقابت می کند.
- ✓ هنگامی که استفاده از پدیده صرفه جویی به مقیاس به عنوان یک مزیت رقابتی به حساب آید.
- ✓ هنگامی که یک سازمان دارای سرمایه و منابع لازم است و می تواند سازمانی گسترده را به شیوه ای موفقیت آمیز اداره کند.



استراتژی های یکپارچگی:

- عمودی به بالا
- عمودی به پایین
- افقی

استراتژی های متمرکز:

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

انواع استراتژی

استراتژی های تدافعی:

- مشارکت
- کاهش
- واگذاری
- انحلال

استراتژی های تنوع:

- تنوع همگون
- تنوع ناهمگون
- تنوع افقی

استراتژی های متمرکز

Market penetration



۱. رسوخ در بازار

افزایش سهم بازار محصولات و خدمات
کنونی سازمان از طریق تلاش های
بازاریابی، شامل:

افزایش عده فروشندگان ✓

افزایش هزینه های تبلیغات ✓

ترویج گسترده برای افزایش فروش ✓

تقویت روابط عمومی و تبلیغات ✓

افزایش تعداد نمایندگی های ✓

شرکت ایران خودرو

کاربرد استراتژی رسوخ در بازار

- ✓ هنگامی که بازارهای کنونی از نظر نوع خاصی از محصول یا خدمت اشباع نشده باشند.
- ✓ هنگامی که همبستگی بین فروش و هزینه بازاریابی بسیار بالاست.
- ✓ هنگامی که سهم بازار شرکت های رقیب رو به کاهش می رود و این در حالی است که در صنعت مزبور فروش سیر صعودی می پیماید.
- ✓ هنگامی که میزان مصرف مشتریان کنونی سیر صعودی می پیماید یا احتمال بالا رفتن نرخ مصرف بسیار زیاد است.
- ✓ هنگامی که پدیده صرفه جویی به مقیاس به صورت یک مزیت رقابتی عمده درآمده است.



استراتژی های متمرکز

Market Development

۲. توسعه بازار



عرضه خدمات و محصولات
کنونی به بازارهای جدید.

کاربرد استراتژی توسعه بازار

- ✓ هنگامی که کانال های توزیع جدید، قابل اعتبار، کم هزینه و با کیفیت خوب وجود داشته باشند.
- ✓ هنگامی که بازاری دست نخورده و یا اشباع نشده وجود داشته باشد.
- ✓ هنگامی که سازمان در صنعتی مشغول به فعالیت است که به سرعت جهانی می شود.
- ✓ هنگامی که سازمان برای اداره عملیاتی که پس از گسترش وجود خواهد داشت دارای سرمایه و نیروی انسانی لازم باشد.
- ✓ هنگامی که سازمان در کاری که انجام می دهد بسیار موفق باشد.

استراتژی های متمرکز

Product Development

۳. توسعه محصول

یکی از استراتژی هایی که در اجرای آن شرکت می کوشد از طریق **بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی** یا **عرضه نوع جدید** آن بر میزان فروش بیفزاید.

✓ افزایش تعداد مراکز خدمات پس از فروش شرکت ایران خودرو

کاربرد استراتژی توسعه محصول

- ✓ هنگامی که سازمان در صنعتی به رقابت می پردازد که از نظر فن آوری دارای رشدی بسیار بالاست.
- ✓ هنگامی که شرکت های رقیب محصولاتی مرغوب تر و با کیفیتی بهتر و قیمت های رقابتی تر عرضه می نمایند.
- ✓ هنگامی که سازمان دارای توانایی های بسیار بالا در امر تحقیق و توسعه می باشد.
- ✓ هنگامی که سازمان دارای محصولاتی موفق است و این محصولات در چرخه تولید محصول به مرحله اشباع رسیده اند.



استراتژی های یکپارچگی:

- عمودی به بالا
- عمودی به پایین
- افقی

استراتژی های متمرکز:

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

انواع استراتژی

استراتژی های تنوع:

- تنوع همگون
- تنوع ناهمگون
- تنوع افقی

استراتژی های تدافعی:

- مشارکت
- کاهش
- واگذاری
- انحلال

انواع استراتژی های تمرکز ماتریس رشد آنسوف

بازار جدید

بازار موجود

توسعه بازار

تعمیق بازار

محصول موجود

نوآوری برای پاسخ به
بازار جدید

توسعه محصول

محصول جدید

استراتژی های یکپارچگی:

- عمودی به بالا
- عمودی به پایین
- افقی

استراتژی های متمرکز:

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

انواع استراتژی

استراتژی های تنوع:

- تنوع همگون
- تنوع ناهمگون
- تنوع افقی

استراتژی های تدافعی:

- مشارکت
- کاهش
- واگذاری
- انحلال

استراتژی های تنوع

❖ دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ ← نباید خود را در یک صنعت منحصر به فرد محدود کرد.

❖ دهه ۱۹۸۰ ← سیر نزولی پدیده تنوع بخشیدن به فعالیت ها

استراتژی های تنوع

Concentric

۱. تنوع همگون

افزایش محصولات و خدماتی جدید ولی **مرتبط**.

✓ شرکت والت دیسنی

کاربرد استراتژی تنوع همگون

✓ هنگامی که سازمان در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشدی بسیار کند دارد، به رقابت می پردازد.

✓ هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط می تواند موجب افزایش چشمگیر محصولات کنونی شود.

✓ هنگامی که عرضه محصولات جدید و ذی ربط دارای فروش فصلی است و این فروش فصلی با فروش فصلی کنونی سازمان متفاوت است.

✓ هنگامی که سازمان دارای یک تیم مدیریت بسیار قوی است.



استراتژی های تنوع

Horizontal diversification

۲. تنوع افقی

عرضه محصولات و خدماتی جدید و **بی ربط** به **مشتریان کنونی**.

✓ ورود دو شرکت نوشابه سازی پپسی و کوکاکولا به بازار بطری آب.

کاربرد استراتژی تنوع افقی

- ✓ هنگامی که شرکت با افزودن محصولات جدید و غیر ذی ربط بتواند درآمدهای ناشی از فروش خدمات و محصولات کنونی را به میزان چشمگیری افزایش دهد.
- ✓ هنگامی که سازمان در بازار بسیار رقابتی یا در صنعتی بدون رشد یا صنعتی که آهنگ رشد بسیار کندی دارد، به رقابت می پردازد.
- ✓ هنگامی که شرکت بتواند از کانال های توزیع کنونی استفاده کند و محصولات جدید را به مشتریان کنونی عرضه کند.



استراتژی های تنوع

Conglomerate diversification

۳. تنوع ناهمگون

عرضه محصولات و خدماتی جدید ولی **بی ربط** و به **بازار**.

✓ شرکت جنرال الکتریک محصولات متنوعی از جمله لوکوموتیو، لامپ و یخچال تولید می کند.

کاربرد استراتژی تنوع ناهمگون

- ✓ هنگامی که بازارهای کنونی در حال اشباع شدن باشند.
- ✓ هنگامی که صنعت اصلی که سازمان مورد نظر در آن به فعالیت مشغول است، از نظر سود و فروش سالانه سیر نزولی می پیماید.
- ✓ هنگامی که سازمان دارای منابع مالی و انسانی لازم جهت ورود به صنعت جدید باشد و بتواند به شیوه ای موفقیت آمیز به رقابت بپردازد.
- ✓ هنگامی که سازمان فرصتی به دست آورده و می تواند شرکتی را که در زمینه غیر ذی ربط فعالیت می کند خریداری نماید.
- ✓ هنگامی که بین شرکت کنونی و شرکتی که قرار است خریداری شود، از نظر مالی، پدیده هم افزایی وجود دارد.

استراتژی های یکپارچگی:

- عمودی به بالا
- عمودی به پایین
- افقی

استراتژی های متمرکز:

- رسوخ در بازار
- توسعه بازار
- توسعه محصول

انواع استراتژی

استراتژی های تنوع:

- تنوع همگون
- تنوع ناهمگون
- تنوع افقی

استراتژی های تدافعی:

- مشارکت
- کاهش
- واگذاری
- انحلال

استراتژی های تدافعی

Joint venture

۱. مشارکت (تدافعی تعاونی)

تشکیل یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم.
دو یا سه شرکت مسئولیت شرکتی را به عهده می گیرند و سرمایه آن را به صورت مشترک تامین می کنند.

انواع شرکت های تعاونی:

- شرکت های تضامنی تحقیق و توسعه
- شرکت های تضامنی برای توزیع کالای یکدیگر
- شرکت های تضامنی که به موجب قرارداد بسته شده یک شرکت جواز تولید محصولات خود را به شرکت دیگر می دهد.
- کنسرسیوم مبتنی بر مشارکت برای ورود در مناقصه ها.

مزایا

- افزایش شبکه های فعالیت، ارتباطات و شبکه های رایانه ای
- استفاده از نیروهای توانمند سایر شرکت ها ← کاهش ریسک

معایب

- انتقال ناخواسته فن آوری ها و مهارت های مهم، در سطح سازمان به جاهایی که از این نظر در سطح پایین تری قرار دارند.
- تبادل اطلاعاتی که در قراردادها گنجانده نشده، در روابط متقابل روزانه بین کارکنان و داد و ستدهایی که بین مهندسان، بازاریاب ها و تولید کنندگان محصولات انجام می شود.

کاربرد استراتژی مشارکت

- هنگامی که شایستگی ها و ویژگی های برجسته دو شرکت رقیب می تواند در هم ادغام شود و پدیده ای کامل به وجود آورد.
- هنگامی که یک طرح سودآور به منابع بسیار سنگین نیاز دارد و دارای خطر بسیار زیادی است.
- هنگامی که دو یا چند شرکت کوچک توان رقابت با یک شرکت بزرگ را نداشته باشند.
- هنگامی که در بازار به شدت احساس نیاز می شود که باید نوعی فن آوری جدید به سرعت عرضه شود.
- استفاده از مدیریت محلی در یک کشور خارجی در صورت مشارکت یک شرکت محلی با یک شرکت خارجی ← کاهش خطرات ناشی از اعزام مدیران کم تجربه در سطح بین المللی و مصون ماندن از ضربه های ناشی از عداوت و دشمنی کارکنان کشور میزبان.

استراتژی های تدافعی

Retrenchment

۲. کاهش

- کاهش حجم فعالیتهای شرکت به دلایل مختلف
- معکوس نمودن سیر نزولی فروش و سود با گروه بندی جدید در دارایی ها و هزینه ها. (تغییر جهت یا متحول نمودن استراتژی سازمان) ← استحکام وضع سازمان در زمینه تخصصی.

مشکلات استفاده از این استراتژی:

- ✓ محدودیت منابع
- ✓ فشارهای سهام داران، کارکنان و رسانه های گروهی

برخی اقدامات سازمان هنگام استفاده از استراتژی کاهش:

۱. فروش بخش هایی از زمین یا ساختمان ها
۲. کاهش برخی از خطوط تولید
۳. تعطیل نمودن فعالیت های حاشیه ای
۴. بستن واحدهای قدیمی و منسوخ
۵. استفاده از فن آوری های پیشرفته یا دستگاه های خودکار
۶. کاهش تعداد نیروها
۷. به کار گرفتن سیستم های کنترل هزینه
۸. اعلان ورشکستگی

ورشکستگی

گونه ای اثربخش از استراتژی کاهش که به سازمان این امکان را می دهد که از دست بدهی های عمده نجات یابد و قراردادهای اتحادیه های کارگری را بی اعتبار سازد.

نوع ۱ ورشکستگی

یک روند انحلال شرکت، هنگامی که شرکت راهی برای ادامه فعالیت های موفقیت آمیز نداشته باشد یا با بستانکارها به توافق های لازم نرسیده باشد. در این حالت تمام دارایی های سازمان بر اساس ارزش واقعی به فروش می رسند.

نوع ۲ ورشکستگی

به سازمان ها اجازه داده می شود که تجدید سازمان نمایند و پس از تشکیل پرونده در دادگاه و درخواست حمایت، یک بار دیگر به کار خود ادامه دهد.



کاربرد استراتژی کاهش

- ✓ هنگامی که سازمان دارای یک ویژگی بسیار مشخص و متمایز می باشد ولی نتوانسته است پس از چند سال به هدف های بلند مدت و کوتاه مدت خود دست یابد.
- ✓ هنگامی که در یک صنعت، سازمانی، از نظر رقابت، در وضعی بسیار ضعیف قرار دارد.
- ✓ هنگامی که عدم کارایی، سودآوری اندک، روحیه پایین کارکنان و فشارهای سهام داران برای بهبود عملکرد موجب فلج شدن سازمان شود.
- ✓ هنگامی که سازمان برای رویارویی با مواردی از جمله بهره برداری از فرصت های خارجی، به حداقل رساندن تهدیدات خارجی، سود جستن از نقاط قوت داخلی و کم کردن نقاط ضعف داخلی، از نظر سرمایه، در مضیقه باشد.

استراتژی های تدافعی

Diverstiture

۳. واگذاری

فروش یک واحد مستقل یا بخشی از سازمان به منظور تامین سرمایه برای سرمایه گذاری خاص یا خرید شرکت های دیگر را واگذاری یا «هرس کردن سازمان» می نامند.



کاربرد استراتژی واگذاری

- ✓ هنگامی که سازمان از استراتژی مبتنی بر کاهش استفاده کرده است ولی در این راه ناتوان مانده و نتوانسته است به هدف های اصلاحی مورد نظر دست یابد.
- ✓ هنگامی که یکی از بخش های شرکت در صحنه رقابت به منابع زیادی، بیش از آنچه شرکت می تواند تامین کند، نیاز دارد.
- ✓ هنگامی که یک بخش شرکت مسئول عملکرد ضعیف کل شرکت قلمداد شود.
- ✓ هنگامی که شرکت به سرعت نیاز به مقدار زیادی پول نقد داشته باشد و نتواند آن را از منابع دیگر (به صورتی معقول) تامین نماید.
- ✓ هنگامی که یکی از بخش های شرکت با بقیه سازمان سازگار نباشد (وصله ناجور)
- ✓ هنگامی که نقض قوانین غیرانحصاری باعث تهدید سازمان شود.



استراتژی های تدافعی

liquidation

۴. انحلال

فروش تدریجی تمام دارایی ها به ارزش واقعی.

کاربرد استراتژی انحلال

- ✓ هنگامی که یک سازمان بتواند به صورت همزمان از دو استراتژی کاهش و واگذاری بخش هایی از شرکت استفاده کند.
- ✓ هنگامی که تنها راه باقیمانده این است که شرکت از نظر قانونی اعلام ورشکستگی کند و سپس برای تامین سرمایه مورد نیاز بخش هایی از شرکت را به فروش برساند.
- ✓ هنگامی که سهامداران شرکت چنین بپندارند که از طریق فروش دارایی های شرکت زیان حاصل به کمترین مقدار ممکن خواهد رسید.

ادغام ها و خریدهای استقراری

Acquisition

خرید شرکت

- یک سازمان بزرگ، سازمان کوچکتری را خریداری می نماید، یا عکس این داستان اتفاق می افتد.

Merger

ادغام شرکت ها

- دو سازمان با اندازه های همانند، یکی می شوند.

Takeover

بلعیدن شرکت ها

- هنگامی که یکی از طرفین معامله (هنگام خرید یا ادغام شرکتی به وسیله شرکت دیگر) نسبت به این عمل رضایت نداشته باشند، نوع ادغام را بلعیدن شرکت یا به زیر کنترل درآوردن شرکت می نامند.

دلایل ادغام شرکتها

- ✓ استفاده بهینه از ظرفیت موجود
- ✓ استفاده بهینه از نیروی کار موجود
- ✓ کم کردن نیروهای ستادی مدیریت
- ✓ استفاده از پدیده ای به نام “صرفه جویی به مقیاس”
- ✓ یکنواخت کردن روند فروش های فصلی
- ✓ دسترسی بهتر به عرضه کنندگان، شرکت های پخش، مشتریان، محصولات و بستانکاران جدید
- ✓ به کارگیری فن آوری جدید
- ✓ کاهش دادن بدهی های مالی

خریدهای استقراضی

- شرکتی سهام عمده شرکت دیگر را خریداری می کند و برای بازپرداخت وام های گرفته شده، دارایی های خریداری شده را به گرو یا رهن می گذارد.
- بسیاری از بانکها، شرکتهای بیمه و سایر سازمانهای مالی به خریدهای استقراضی می پردازند، گاهی این عمل را “بانکداری تجاری” می نامند.



استراتژی های عمومی مایکل پورتر

- در زمینه تجزیه و تحلیل وضع رقابتی
- از دیدگاه پورتر، استراتژی ها به سازمان این امکان را می دهد که از سه مبنای متفاوت از **مزیت های رقابتی** بهره گیرد.
 - رهبری در هزینه ها
 - متمایز ساختن محصول
 - متمرکز ساختن توجه بر محصولات و خدماتی خاص
- استراتژی های پورتر نیاز به ساختارهای سازمانی متفاوت، رویه های کنترل و سیستم های انگیزشی دارد.

استراتژی های رقابتی پورتر

قلمروی رقابت

بازار گسترده بازار محدود

هزینه کمتر

تمایز

رهبری هزینه ها	تمایز
هزینه محور (تمرکز بر هزینه)	تمایز محور (تمرکز بر تمایز)

استراتژی رهبری هزینه ها

- کسب برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا
- تولید در حجم زیاد و با قیمت کم ← اقتصاد مقیاس یا صرفه جویی به مقیاس
- مناسب برای شرکتهایی که:
 - دارای نرخ برگشت بالاتر از متوسط نرخ برگشت سایر شرکتها در آن صنعت هستند.
 - مزیت های رقابتی قوی دارند.
 - سهم زیادی از بازار را در اختیار دارند.
- از مشخصه های اصلی این استراتژی، دسترسی مناسب به مواد خام و پول کافی برای خرید دارایی ها و لوازم مناسب است.

استراتژی رهبری هزینه ها

اجرای استراتژی «یکپارچگی عمودی و افقی» همگام با «متمایز ساختن محصول و خدمات»



دست یافتن به منافع و مزایایی در رهبری هزینه ها

استراتژی رهبری هزینه ها

عوامل هزینه ای اثرگذار بر استراتژی رهبری هزینه ها:

- صرفه جویی به مقیاس
- درصد ظرفیت منابع مورد استفاده
- هزینه های دستمزد، انرژی و حمل و نقل
- نرخ مالیات
- رابطه بین عرضه کنندگان مواد اولیه و توزیع کنندگان محصولات ساخته شده
- توان بالقوه در سهم شدن در هزینه ها و مهارت یا دانش موجود در درون سازمان
- هزینه های تحقیق و توسعه مربوط به تولید و عرضه محصولی جدید یا اصلاح محصولات موجود

کاربرد استراتژی رهبری هزینه ها

- ✓ هنگامی که بازار متشکل از خریدارانی باشد که نسبت به قیمت حساسیت نشان می دهند.
- ✓ هنگامی که مشتریان، بین محصولات با نام ها و نشان تجاری مختلف تفاوت چندانی قائل نمی شوند.
- ✓ هنگامی که تعداد زیادی خریدار با توانهای بالقوه چانه زدن در بازار وجود داشته باشند.



استراتژی مبتنی بر رهبری هزینه ها

برخی خطرها

امکان تقلید سایر شرکتها از استراتژی و کاهش کل سود یک صنعت خاص

توجه خریداران به ویژگی های دیگری به غیر از قیمت

مزایای اجرا

کارایی بسیار بالا

سربار پایین

ضایعات قابل تحمل

دقت زیاد در دادن درخواست برای بودجه

حیطه نظارت گسترده تر

کاهش هزینه های نگهداری

مشارکت گسترده کارکنان در تلاشهای مربوط به کنترل هزینه ها

✓ شرکتهای پیشرو در اجرای این استراتژی: والمارت، بیک، مک دونالد، بلک اند دکر

استراتژی های رقابتی پورتر

قلمروی رقابت

بازار گسترده بازار محدود

هزینه کمتر

تمایز

رهبری هزینه ها	تمایز
هزینه محور (تمرکز بر هزینه)	تمایز محور (تمرکز بر تمایز)

استراتژی تمایز

- توانایی یک شرکت یا واحد تجاری در طراحی، تولید و بازاریابی یک محصول، به صورتی کارا تر از رقبا.

ساخت و بازاریابی محصولی
واحد برای بازاری بزرگ



- توسعه شکل واحدی از زمینه شغلی
- استفاده از تکنولوژی واحد
- ارائه سرویس واحد به مشتریان

- استراتژی توسعه محصول نمونه ای است که شرکت به وسیله آن از مزیت حاصل از متمایز ساختن محصول برخوردار می شود.

استراتژی های تمایز

برخی خطرها یا ریسک کاربرد

موجه نبودن قیمت بالا از نظر مشتری

در این صورت استراتژی رهبری هزینه ها میتواند موجب شکست این استراتژی شود.

کپی برداری شرکت های دیگر و ارائه محصولی با همین ویژگیها

مزایای اجرا

امکان تعیین قیمت بالاتر برای محصول نسبت به رقبا

رهنمود برای اجرای موفقیت آمیز

- ایجاد ارتباط و هماهنگی بین واحدهای تحقیق و توسعه و بازاریابی
- دستیابی به منابع با دوام با ویژگیهای منحصر به فرد

استراتژی های رقابتی پورتر

قلمروی رقابت

بازار گسترده بازار محدود

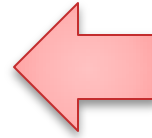
هزینه کمتر

تمایز

رهبری هزینه ها	تمایز
هزینه محور (تمرکز بر هزینه)	تمایز محور (تمرکز بر تمایز)

استراتژی های تمرکز

توجه بر روی یک بازار و یا یک محصول نسبت به شرکتهایی با بازارهای متعدد باعث سرویس دهی بیشتر و دقیقتر خواهد بود.



تمرکز بر روی یک یا چند محصول یا خریدار یا بازار

استفاده همراه با استراتژی های مبتنی بر رهبری هزینه ها و تمایز محصول.

✓ اتومبیل‌های رولز رویز برای بازارهای خاص طراحی شده اند.

کاربرد استراتژی های تمرکز

✓ مشتریان دارای سلیقه های بسیار متمایز باشند و شرکتهای رقیب در صدد دستیابی به همین بخش از بازار نباشند.

✓ بخشی از صنعت دارای اندازه و وسعت کافی باشد و از رشد بالقوه برخوردار باشد.

استراتژی های تمرکز

برخی خطرها یا ریسک کاربرد

کپی برداری شرکت های دیگر از استراتژی

تغییر سلیقه مشتریان و بی علاقگی به ویژگیهای محصول

زنجیره ارزش – دیدگاه پورتر

- روند فعالیتهای شرکت در
 - تامین مواد اولیه
 - طراحی محصول
 - ساختن تشکیلات و واحدهای تولید
 - بستن قراردادهای تعاونی
 - ارائه خدمات به مشتریان
- بهترین راه برای توصیف نوع فعالیتی که شرکت انجام می دهد توصیف فعالیت شرکت بر حسب یک زنجیره ارزش است.



مزیت رقابتی کشورها

- وجود تواناییهای بالقوه
- تقاضاهای بسیار زیاد برای نوع خاصی از محصول یا خدمت در یک کشور
- وجود صنایع پشتیبان در همان کشور
- وجود شرکتهای رقیب بسیار سرسخت در همان کشور

مدیریت استراتژیک در سازمانهای دولتی و غیرانتفاعی

- بسیاری از این سازمانها در مقایسه با سازمانهای انتفاعی، خدمات و محصولات خود را به صورت انحصاری تولید و عرضه می نمایند، معیاری برای اندازه گیری عملکرد خود ندارند و برای تامین منابع مالی به منابع خارجی وابسته اند.
- مدیریت استراتژیک می تواند برای تامین و توجیه درخواست حمایت های مالی به خوبی مورد استفاده قرار گیرد.

استفاده از استراتژی های کلان در سازمان های پزشکی

- استراتژی یکپارچگی عمودی
- استراتژی رسوخ در بازار
- استراتژی توسعه محصول
- استراتژی مبتنی بر توسعه همگون
- مشارکت

واحدها و سازمانهای دولتی

- این سازمانها برای افزایش میزان اثربخشی و کارایی به طور فزاینده ای از اصول و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می کنند.
- استراتژیستها در سازمانهای دولتی، از دیدگاه استراتژیک، از استقلال و آزادی عمل کمتری برخوردارند. چرا که به دلیل سیاسی شدن مسائل استراتژیک، راهها یا گزینه ها محدود می شوند
- معمولا شرکتهای عمومی نمی توانند برتنوع فعالیت های خود بیفزایند و به فعالیتهای غیر مرتبط پردازند یا در شرکتهای دیگر ادغام شوند.

مدیریت استراتژیک در شرکتهای کوچک

- اهمیت فرایند مدیریت استراتژیک برای شرکتهای کوچک درست به اندازه ی شرکت های بزرگ است.
- در بسیاری از شرکتهای کوچک که متعلق به افراد خاص نیست، دانش مدیریت استراتژیک به عنوان یک عامل بازدارنده یا مانع اصلی به حساب می آید.
- شرکتهای کوچک، مدیریت استراتژیک را به صورت غیررسمی به اجرا در می آورند و در صورت استفاده از چنین روشی بسیار بهتر از شرکتهای بزرگ به نتایج ملموس دست می یابند.

سخن آخر

- اصول و مفاهیم استراتژیک کمک می کنند تا
 - ✓ مدیران و کارکنان **فعالیتها** و **اولویتهای** سازمان را بهتر درک کنند.
 - ✓ سازمان **کارایی** بیشتر و فعالیتها **اثربخشی** بیشتری داشته باشند.
 - ✓ سازمان در تصمیم گیری ها ابتکار عمل به خرج دهد و نوآور باشد.
 - ✓ تغییرات بنیادی در سازمان ایجاد شود.

اما مدیریت استراتژیک نمی تواند موفقیت سازمان را تضمین کند.



منابع

- مدیریت استراتژیک، فرد آر.دیوید، ترجمه دکتر علی پارسائیان، دکتر سید محمد اعرابی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، ۱۳۷۹. شابک: ۷-۳۹-۶۲۶۹-۹۶۴.
- نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، دکتر علیرضا علی احمدی، مهدی فتح الله، ایرج تاج الدین، انتشارات تولید دانش. چاپ سوم، ۱۳۸۵. شابک: ۴-۳-۹۴۸۶۵-۹۶۴.
- دستنامه برنامه ریزی استراتژیک، سید محمد اعرابی، هاشم آقازاده، هوشنگ نظامی وند چگینی، دفتر پژوهشهای فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۸۵. شابک: ۹-۰۹۵-۳۷۹-۹۶۴.
- مدیریت استراتژیک، جیمز براین کوئین، هنری مینتس برگ، رابرت ام. جیمز. ترجمه محمد صائبی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول ۱۳۷۳.



Thank you!

Competitive Advantage

مزیت رقابتی

- شامل سهم بازار، کیفیت تولیدات و محصولات، دوره عمر محصول، میزان وفاداری مشتریان، ظرفیت رقابتی، دانش فنی و میزان کنترل بر منابع تامین کالا و توزیع کنندگان می باشد.

سود ناویژه

- یکی از دلایل اصلی محاسبه سود ناویژه نشان دادن سود حاصل از فروش محصولات می باشد.
 - به عبارت دیگر با یک نگاه به سود ناویژه می توان یک برآورد کلی از میزان سود دهی محصولات را بدست آورد.
 - سود ناویژه حاصل اختلاف بین مجموع درآمدها و بهای تمام شده است.
- فرمول: جمع درآمدها - بهای تمام شده کالای فروش رفته

سازمانهای پزشکی

بازگشت

- ✓ **استراتژی یکپارچگی عمودی:** تحت مالکیت در آوردن شرکتهای تامین کننده ی دارو یا دفن زباله.
- ✓ **استراتژی رسوخ در بازار:** استفاده از روزنامه، رادیو و تبلیغات.
- ✓ **استراتژی توسعه محصول:** بیمارستانی در توماس ویل، واحدی را برای ارائه خدمات فوری به بیماران روانی و یک مرکز بهداشتی جهت مشاوره در زمینه مصرف مواد و دایره ای برای ارائه خدمات مامایی اختصاص داد.
- ✓ **استراتژی مبتنی بر توسعه همگون:** ارائه خدمات در زمینه رژیم غذایی و تربیت بدنی علاوه بر خدمات درمانی.
- ✓ **مشارکت:** بیمارستانی در کالیفرنیا، برای ارائه خدمات مربوط به بیماریهای قلبی با عده ای از پزشکان یک مشارکت تشکیل داده است و این خدمات را در خارج از بیمارستان ارائه می نماید.

صرفه جویی در مقیاس یا صرف مقیاس

- هر قدر میزان تولید یا خدمت بنگاه بیشتر شود میانگین قیمت تمام شده هر واحد کمتر می شود و یکی از مفاهیم بسیار ابتدایی و در عین حال بنیادی در تولید انبوه، صرفه جویی در مقیاس (Economy of Scale) است. اساساً آنچه که تولید در مقیاس صنعتی را توجیه می کند، همین اصل ساده است؛ که دو نقش بسیار مهم ایفا می کند:

- بزرگترین خدمتی که تولید انبوه به عموم مصرف کنندگان می کند، ریشه در همین اصل دارد. به راستی ارزش یک خودکار معمولی که ما برای نوشتن از آن استفاده می کنیم ۱۰۰ یا ۲۰۰ تومان است؟ آیا منفعتی که به ما می رساند با این رقم اندک قابل مقایسه است؟ اگر شما بخواهید برای استفاده خود، این خودکار را با همین ویژگیهای ظاهری و عملکردی، تولید کنید چقدر باید هزینه (اعم از پولی و غیر پولی) کنید؟

- دومین نقشی که این اصل اساسی ایفا می کند، خدمت به تولیدکنندگان است؛ چرا که همه منافع مالی که از ناحیه تولید انبوه نصیب آنان می شود، به دلیل نرخ نزولی هزینه واحد محصول می باشد که این نیز ناشی از صرفه جویی در مقیاس است.

- اما آیا همه شرکتها و تولیدکننده ها قادر به رشد دادن تولید خود تا مرز بی نهایت هستند؟

- پاسخ این سوال واضح است زیرا اگر بنا باشد که شرکتها بدون هیچ محدودیتی تولید خود را تا بی نهایت رشد دهند لازمه اینکار تقبل نامحدود هزینه نامحدود و فزاینده مدیریت تجهیزات و کارکنان خواهد بود. چون منابع شرکتها نامحدود است لذا بعد از افزایش و رشد تولید در مرحله و نقطه ای ضرر مقیاس یا معکوس صرفه مقیاس پدیدار گشته و موجب تحمیل ضرر و زیان فزاینده به شرکت خواهد بود. بنابراین تشخیص میزان و حجم رشد برای تولید بالاتر و بهره مندی از مزایای صرفه مقیاس وابسته به شرایط عرضه و تقاضا و رقابت و سایر پارامترهای اقتصادی می باشد.

خرید و ادغام شرکت ها

- In 1998, Nation's Bank Corp. acquired BankAmerica Corp. for \$61.6 billion. Travelers Group acquired Citycorp for \$72.5 billion.
- In 1999, AT&T Corp. acquired Tele-com Inc. for \$69.9 billion. Vodafone Group acquired Airtouch Comm. for \$65.8 billion. Sanofi-Synthelabo acquired Aventis for \$65.6 billion.
- In 2000, SBC Communications acquired Ameritech Corp. for \$70.4 billion. Exxon Corp. acquired Mobil Corp. for \$85.1 billion. In the largest acquisition of all time, Vodafone AirTouch acquired Mannesmann for \$202.8 billion. Pfizer, Inc., acquired Warner-Lambert Co. for \$88.8 billion.
- In 2001, GlaxoWellcome acquired SmithKline Beecham for \$78.7 billion. In the second-largest acquisition in history, America Online acquired Time Warner for \$181.6 billion.

خرید و ادغام شرکت ها

- In 2002, Bell Atlantic Corp. acquired GTE Corp. for \$71.3 billion. Comcast Corp. acquired AT&T Broadband for \$72.0 billion.
- In 2005, Royal Dutch Petrol acquired Shell Trans. & Trade for \$80.3 billion.
- In 2006, AT&T Inc. acquired BellSouth Corp. for \$89.4 billion.
- In 2007, shareholders acquired Kraft Foods, Inc., for \$61.6 billion. RFS Holdings acquired ABN-AMRO Holdings for \$98.2 billion, making it the fourth-largest acquisition of all time.
- In 2008, shareholders acquired Phillip Morris Intl. for \$113.0 billion, making it the third-largest acquisition in history. Gaz de France acquired Suez for \$75.2 billion.
- In 2009, the U.S. Treasury Dept. acquired GM Certain Assets for \$61.2 billion.

THE LARGEST MERGERS & ACQUISITIONS THROUGHOUT HISTORY

Whether friendly or hostile, these corporate buyouts have great impact on the local and national economies which host them. Below are the 20 biggest mergers and acquisitions in world history.

● FINANCE
 ● TELE-COM
 ● ENERGY
 ● PHARM.
 ● PRODUCTS

Acquirer
\$ AMOUNT
Acquired

[1998]



[1999]



[2000]



[2001]



[2002]



[2005]



[2006]



[2007]



[2008]



[2009]



SOURCE:
ThomsonReuters

از مضرات بلعیده شدن شرکتهای

- کاهش وفاداری کارکنان به سازمان
- در گذشته کارکنان بر این باور بودند که در ازای کاری که انجام می دهند، پاداش و حقوق مناسبی دریافت می کنند اما رفته رفته به علت وجود رقابت در بازار کار و تهاجم شرکت های بزرگ برای بلعیدن شرکت های کوچک، شرکت ها درصدد برآمده و سیاست های جدید را به اجرا گذارده به مسائلی چون امنیت شغلی، سابقه خدمت و دادن پاداش یا جایزه توجه چندانی نکردند و شرکت های بزرگ با تعطیل کردن برخی از واحدهای تولیدی، منتقل کردن واحدهای خود به کشورهای کمتری داشتند، فروش یا تعطیل کردن واحدهای زیان ده، حذف سطوح متعدد مدیریت و جایگزین کردن کارکنان موقت به جای کارکنان دائمی در برابر این پدیده جهانی واکنش نشان دادند که این باعث کاهش وفاداری کارکنان به سازمان ها شده است.
- یکی از مسائلی که مدیران در رابطه با رفتار سازمانی، با آن مواجه اند این است که باید کارکنان را تشویق کنند که نسبت به سازمان و کارفرمای خود احساس تعهد بیشتری نمایند تا از سوی دیگر سازمان بتوانند در صحنه رقابت جهانی باقی بمانند.

صرفه جویی در مقیاس

- واژه صرفه جوئی در ادبیات بهره وری ، از طریق اصطلاح صرفه جویی در مقیاس که مفهومی اقتصادی است راه یافته است . صرفه جوئی در مقیاس عبارت است از **کاهش هزینه تولید کالائی با افزایش حجم تولید شده**
- افزایش مقیاس و میزان تولید این امکان را برای تولید کننده فراهم می کند که از منابع غیرانسانی استفاده کند فرآیند تولید را خودکار کند و سازمان را به بخش های تخصصی تقسیم کند که همه اینها در صرفه جوئی و کاهش هزینه ها مؤثر است .

- شرکت تضامنی: شرکتی است تجارتي که در آن هريك از شريكان مسئول معاملات شرکت و پرداخت قروض آن هستند. (فرهنگ فارسي معين).

- کنسرسیوم: شرکتی بزرگ متشکل از چند شرکت که برای انحصار متاعی یا بهره برداری از معدنی و مانند آن تشکیل شود: کنسرسیوم پنبه، کنسرسیوم زغال سنگ ، کنسرسیوم نفت . (فرهنگ فارسي معين).