

1) جلسه اول

مدیریت استراتژیک:

ورود به یک کسب و کار جدید خودش یک استراتژی است. مثل شرکت اپل که می خواهد وارد صنعت خودروهای الکترونیک شود

کتاب فرد دیوید

ماهیت مدیریت استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک: هنر و علم تدوین و اجرا و ارزیابی تصمیمات چندوظیفه ای که می تواند سازمان را در رسیدن به اهدافش یاری کند

منظور فرد دیوید از مدیریت استراتژیک این است که ما به سری بررسی های محیط بیرونی و به سری بررسی ها محیط درونی انجام می دهیم و بعد برنامه ها و اهداف را نوشته و شاخص ها را مشخص کرده باشیم. برنامه ریزی استراتژیک به مثل یک گیم پلن، استراتژی از بیرون به درون می آید. چشم انداز و ماموریت هم وجود دارد برای مثال به استراتژی می دهیم کل سازمان را درگیر می کند مثلاً میرویم ایران خودرو وارد به قرارداد بشیم. فرضاً با چین، مالزی که به خودروی جدید تولید کنیم در این صورت بخش بازاریابی را درگیر می کند که باید بفروشد، بخش تولید را درگیر می کند بخش خدمات پس از فروش و غیره، که تجهیزات و لوازم را از خارج بیاورد. به همین خاطر می گوییم چند وظیفه ای چند بخشی که ما بتوانیم به اهدافمان برسیم.

هدف مدیریت استراتژیک چیست: بهره گیری از فرصتها برای فردی که بیشتر هدفش افزایش سهم بازار است. همان گونه که گفتیم مدیریت استراتژی یک گیم پلن است.

مثل یک صفحه شطرنج: که هر حرکت ما موجب حرکت رقیب میشود و هر حرکت رقیب موجب حرکت ما میشود

مثل اپل. سامسونگ. یا شرکت اخوان که شروع به تبلیغ می کند. چند وقت بعد استیل البرز شروع به تبلیغ محصولاتش می کند

نکته بعد برنامه ریزی استراتژی چه مرحله ای دارد؟ رویکرد مطرح شده در این کتاب به رویکرد رسمی است. یعنی این که برنامه ریزی استراتژیک 3 گام دارد. 1- تدوین - اجرا، ارزیابی. این مستلزم این است که یک تیمی از بیرون بیاید و برای شرکت ما برنامه ریزی کند یا یک واحد آپارتمان در سازمان کارهای برنامه ریزی استراتژیک سازمان را انجام دهد.

پس این رویکرد رسمی است که این رویکرد برنامه ریزی استراتژیک رو هر سازمان و هر شرکتی دارد. حتی سوپر مارکت که ممکن به شکل ذهنی دارد و در ذهن فرد. کار آفرین شد. و به شکل به برنامه مدون نباشد. مثل دی جی کا. ولی آن چیزی که فرد دیوید مطرح می کند. رویکرد برنامه ریزی رسمی که شامل تدوین، اجرا و ارزیابی است. سایپا ایران خودرو

این برنامه لزوماً به شکل مکتوب نیست اما در ذهن بنیان گذاران وجود دارد.

مدلی که فرد دیوید معرفی می کند این که برنامه ریزی استراتژیک یک برنامه ای که از توسعه، چشم انداز، ماموریت شروع میشود بعد ارزیابی وضعیت موجود انجام میشود. اهداف بلند مدت گذاشته میشود، اهداف میان مدت، اهداف کوتاه مدت، و اجرای برنامه و ارزیابی برنامه.

علت تدوین استراتژی

1- چشم انداز و ماموریت 2- فرصتها و تهدیدات 3- نقاط قوت و ضعف 4- اهداف بلند مدت استراتژی های جایگزین و انتخاب

1 استراتژی

2- از نظر استاد: تدوین برنامه ریزی استراتژیک از بررسی محیط بیرونی و سپس محیط درونی شروع میشود و در قالب فرصتها - تهدیدات - نقاط قوت و ضعف و تحلیل pest و سایر تحلیل ها انجام می شود. بعد از آن به سراغ نوشتن چشم انداز و ماموریت می رویم. اهداف بلند مدت، استراتژی های دیگر و انتخاب استراتژی

در تدوین استراتژی مسایل و مشکلاتی وجود دارد

چه کسب و کارهایی را می خواهیم وارد بشویم و چه کسب و کارهایی را نمی خواهیم وارد بشویم، یعنی چشم انداز و ماموریت را برای ما مشخص می کند. چه منابعی می خواهیم تشخیص بدهیم (می خواهید 10 درصد درآمد ها را صرف تبلیغات کنیم) متنوع سازی سبد محصولاتمان. بازارهای داخلی و بین المللی ادغام ها و اکتسابها. از همه مهمتر اینکه ما چه کارهایی باید انجام بدهیم و چه کارهایی را نباید انجام بدهیم، با چه منابعی

گام بعدی پیاده سازی استراتژی:

اهداف سالانه را می نویسیم، سیاست ها را مشخص می کنیم. برنامه های پرسنلی تخصیص منابع می دهیم. ما وقتی می خواهیم برنامه را اجرا کنیم اهداف بلند مدت باید به اهداف سالانه تبدیل بشوند

مثلا سایتی داریم می خواهیم در فاصله 3 سال رتبه اش را از 1000 به زیر 100 در سایت الکسا برسانیم

در سال اول بیاریم 700 در سال دوم به 300 و در سال سوم 100

بعد سیاستها را مشخص می کنیم. چه سیاستهایی داریم. چه ابزارهایی را اجرا می کنیم. برنامه های انگیزش کارکنان را اجرا کنیم. و بعد تخصیص منابع

اجرای استراتژی به عنوان سختترین مرحله این که ما باید فرهنگ حمایتی پایداری کنیم

مثلا اگر ما بخواهیم در یک حوزه جدیدی شویم، اگر می خواهیم سیاست های جدید شکل بدهیم باید تفکر جدیدی را شکل بدهیم. (خودرو سازی دهه 70) در دهه 70 صنعت خودرو سازی رشد خوبی داشت که یکسری برنامه های تغییر را برای استراتژی شان اجرا کردن یعنی شرکت در حال رشد بوده تولید خودرو را رساندن به 100 هزار و 200 هزار الی آخر، لازم بود فرهنگ کارکنان تغییر پیدا کند. این فرهنگ که نیروها سر موقع حاضر بشوند. باید کارکنان کارشان را دقیق انجام بدهند. دوره آموزشی زیادی برگزار بشه که ما به فرهنگ حمایتی در سازمان ایجاد کنیم.

2- ایجاد ساختار سازمانی کار آمد و موثر:

یعنی اگر ما بخواهیم یک محصول جدیدی را تولید کنیم (در صنعت خودرو در دهه 70 وقتی می خواستن تولید را بالا ببرند یکی از کارهایی که ایجاد کردن این بود که اومدن بخش تامین قطعات را در قالب شرکت ساپکو جدا کردن. واحدهای سازمانی باید تغییر بکند. برنامه بازاریابی باید تغییر بکند. بودجه باید بگذاریم. سیستم های اطلاعاتی ایجاد کنیم. پاداش کارکنان را بالا ببریم. که اگر ما بخواهیم یک برنامه استراتژی یک اجرا بکنیم. برای اینکه کارکنان را بتوانیم متعهد کنیم. باید چه در یک کسب و کار کوچک

چه در یک کسب و کار بزرگ رضایت کارکنان را بدست بیاوریم. اضافه کاری بگذاریم. جاهایی که لودکاری زیاد از آنها کار بکشیم. و اونجایی که لود کاری پایین مرخصی بدهیم

ما هر چقد هم زور بگیم ممکن آدمها یه جایی ببرن و کاررو خوب انجام ندهند. مثلا در صنعت خودرو زمانی که نارضایتی کارکنان بالا می رود، تو خط تولید آمار ضایعات هم زیاد می شود. کارگر تو خط تولید دارد پیچی را سفت می کند از دستش می افتد وقتی ماشین از خط تولید خارج می شود خوب کار نمی کند.

بحث در مورد پیاده سازی استراتژی یکسری چالشهایی را دارد. چالش ها دغدغه هایی هستند که لزوما مشکل نیستش. جابه جایی نیروها و مدیران تیمی، ارتباطات بین کارکنان کلا ما در اجرا شاید سختترین مرحله را داریم. به خاطر اینکه برنامه ریزی استراتژیک که حالت ذهنی را دارد بایستی به حالت عملیاتی تبدیل شوند. در نتیجه ما با مشکلاتی مواجه هستیم.

مرحله سوم: ارزیابی استراتژی

فرض کنیم شرکت ایران خودرو، یا شرکت X با Y هستیم یک برنامه استراتژیک نوشتیم می خواهیم آن را ارزیابی کنیم که این مرحله شامل: محیط رونی، محیط بیرونی، اندازه گیری عملکرد، اقدامات اصلاحی

کلا آن ارزیابی عملکردهایی که می گذاریم معیار و ملاک ما تو کار خواهد بود ما اینجا ارزیابی را انجام می دهیم. اصلاح می کنیم برنامه هامون رو.... ما تا اینجا کلیت بحث برنامه ریزی استراتژیک را کردیم

چند تا نکته:

همانطور که گفتیم برنامه ریزی استراتژیک هم هنر و هم علم، ما می خواهیم در برنامه ریزی استراتژیک چیزهای کمی را با کیفی ترکیب کنیم. به جنبه هایی از مدیریت استراتژیک هنر و به جنبه هایی و از آن کیفی است. مثلا اینکه ما روندها را درست تشخیص بدهیم، یه چیز کاملا ذهنی است (طراحی گوشی آیفون توسط استیو جاب، هیچ تخصصی در این زمینه نداشتن، آنها گوشی را طراحی می کردند که با یک دکمه کار کند. در واقع بر اساس آن شهود و ذهنیتی که مدیر عامل شرکت داشت روی این موضوع کارکردن خوب یکسری تحلیل و نیاز سنجی هایی از بازار وجود داشت. اما این یه چیز شهودی خیلی بالا هم داشت که ایشان موضوع را تو کارش دنبال می کرد.

نکته دیگر این شهود که جنبه غیر کمی داشت (کیفی) مبنی را بر ارزیابی و قضاوت و حس کردن تجربه گذشته هست. و در واقع می تواند به ما کمک کند. ادغام شهود، تجزیه و تحلیل هست که میتونه برنامه ریزی استراتژیک را برای ما بسازد. یه سری عوامل کلیدی در برنامه ریزی استراتژیک وجود دارند.

1- مزیت رقابتی: برنامه ریزی استراتژیک یکی از اهداف عمده اش کسب مزیت رقابتی است. مزیت رقابتی یعنی ما در مقایسه با رقبایمان بهتر عمل کنیم و در مقایسه با رقبایمان سهم بازار بالاتری داشته باشیم و بتوانیم در مقابل رقبایمان سهم بازارمان را حفظ کنیم. مزیت رقابتی فقط این نیست که سهم بازار بالاتری داشته باشیم

2- چشم انداز ماموریت 3- تهدیدات و فرصتهای خارجی 4- ضعف و قوت داخلی 5- اهداف بلند مدت 6- مدیریت استراتژیک 7- اهداف سالانه 8- سیاستها

جمع بندی: مفهوم برنامه ریزی مدیریت استراتژیک رسمی شامل تدوین، اجرا و ارزیابی است

جلسه دوم

ورود به بازار جدید، ورود به یک محصول جدید خودش استراتژی است که مثل اپل و سامسونگ که وارد بازار خودرو برقی شدند. در جلسه قبل فرایند رسمی تدوین استراتژیک را گفتیم، تعریف خود استراتژیک که گفتیم که برنامه یزی استراتژیک رسمی 3 تا مرحله دارد تدوین، اجرا و ارزیابی است. در تدوین ما باید استراتژی را از محیط بیرونی (خارجی) کار را شروع کرد و بعد محیط داخلی را تحلیل کنیم SWOT را انجام بدهیم. استراتژی و اهداف را مشخص کنیم. و بعد رو به جلو برویم.

گفتیم که هدف مدیریت استراتژیک مزیت رقابتی است. در کل بحث های مدیریت استراتژیک به سرش رقابت و به سرش مزیت رقابتی است.

یکی از فرضیاتی که برای بحث مزیت رقابتی (پورتر) مطرح می کند این است که مزیت رقابتی زمانی معنی پیدا می کند که شما محصولی را بفروشید وقتی محصولی را نفروشید که سهم بازار معنی ندارد. مثلا در بیمارستانهای دولتی مزیت رقابتی معنی ندارد چون محصولی را نمی فروشند، پس هدف مدیریت استراتژیک مزیت رقابتی است، به گونه ای که شرکتها بتوانند قابلیت مقایسه با سایر شرکتها را داشته باشند. عملکردشان بهتر از رقبا باشد. که این می تواند در فرایند تولید باشد و محصولات را سریعتر به مشتری برساند. و یا در خدمات بعد از فروش ما باشد. (سامسونگ خدمات بعد از فروش از LG خیلی بهتر است که باعث شده از LG جلوتر بیفتد). یا می تواند در تعداد مراکز فروش ما باشد. مثل شیرین عسل که مراکز فروش زیادی دارد (یکپارچگی روبه جلو) نکته: مزیت رقابتی به مزیت پایدار تصادفی نیست، یعنی مثلا اگر ما یک سال بهتر از رقیب مان محصولی را بفروشیم نشان دهنده موفقیت مانیست.

vision: آنچه که ما می خواهیم بشویم

mission: آنچه ما در کارهایمان داریم انجام می دهیم

اهداف بلند مدت: برای ما مسیر را مشخص می کند. امکان ارزیابی را مشخص می کند. اولویت ها را مشخص می کند. اصلا خود برنامه ریزی استراتژیک ماهیتا در درونش اولویت دارد. مثلا وقتی داخل یک سازمان برنامه ریزی استراتژیک می نویسیم که هدف اولش اینه، هدف اولویت دوم را این دارد.....الی آخر

انواع استراتژی هایی که در کتاب فرد دیوید زده شده

- 1- توسعه جغرافیایی، مثلا تو بازار تهران کار می کردیم الان میرویم بازار شهرستان، شیر، لبنیات تو بازار شمال بود الان اومده داخل بازار تهران
- 2- متنوع سازی: سبد محصولات را متنوع می کنیم مثل دی جی کالا رفته.. تو حوزه دیگه کار می کند خرید ادکلن و لوازم خونه
- 3- خرید شرکتها: شرکتها را می خزند مثل گوگل
- 4- توسعه محصول: قبلا به سمنند خالی می زدیم و الان سمنند ELX یا سمنند سورن می سازیم

ما گفتیم برنامه ریزی استراتژیک انجام بدهیم اما چرا برنامه ریزی استراتژیک به درد سازمانها می خورد و اهمیت دارد؟

1- آگاهی ما را نسبت به تهدیدات و فرصتها زیاد می کند . یعنی وقتی ما ماتریس SWOT را تهیه می کنیم این ماتریس دقیقا به ما نشان می دهد که وضع موجود ما چی هست ؟ یه شناسنامه به ما می دهد و یه تصویر جدید به ما می دهد .

2- وقتی ما برنامه ریزی استراتژیک می نویسیم یکی از بخش های برنامه ریزی استراتژیک تحلیل محیط بیرون است. ما وقتی وضع موجود خود را بفهمیم براحتی می توانیم استراتژی تدوین کنیم .

بحث شناخت وضع موجود و تصمیم گیری، بعضی وقتها شناختی از وضع موجود نداریم . وقتی ما شناخت درست از وضع موجود ما پیدا کنیم این به ما کمک می کند .

بهره وری را بالا ببریم . مقاومتها را کم کنیم . چون ..پلن (برنامه). داریم به همه اعلام می کنیم برنامه 5ساله شرکت این است هر کس می خواهد خودش ا با برنامه هماهنگ کند بسم الله هر کس نمی تواند بره، پس مقاومتها کم میشود . بین پاداش عملکرد رابطه را بهتر متوجه میشویم .

ظرفیت شناخت مشکلاتمان را می بریم بالا و می دونیم علی رغم خوبیهایی که برنامه ریزی استراتژی دارد . مقاومت در برابر برنامه ریزی استراتژی زیاد .حالا چرا زیاد؟

بعضی از سازمانها بلد نیستن برنامه ریزی استراتژیک انجام بدهند

2-خب حالا برنامه ریزی استراتژیک انجام دادیم و سهم بازار را بالا بردیم حالا به پرسنل شرکت چی می رسد ،پس پاداشی وجود ندارد .

3-وقت تلف کردن و برنامه ریزی استراتژیک نمی کنند یا آنقدر طول می دهند که ارزشش از بین می رود

4-بعضی وقتها برنامه ریزی استراتژیک گران قیمت است یه مشاوره برنامه ریزی استراتژی داشتن می تواند هزینه سازمان را پایین بیاورد

5-تنبلی -استرس از شکست-اعتماد به نفس زیاد-یا تجربه محوری و اعتقاد نداشتن به برنامه ریزی استراتژی -موفق یا موفق نشدن -خود شیفتگی و ترس از نا شناخته ها -مشکوک بودن

خیلی از سازمانهای دولتی در ایران در مقابل برنامه ریزی استراتژی مقاومت دارند .چون اصلا نمی خواهند خودشان را درگیر قید و بندها بکنند .چون الزام ایجاد می کند . و افراد به میل شخصی حال انجام کار را ندارن .مثل دولت قبل که اعتقادی به سازمان مدیریت برنامه ریزی نداشتن .برنامه ریزی استراتژی فرایند پیچیده و ساده نیست .

مقایسه فرد دیوید (بیزینسStrategy با military strategy)

گفتیم که برنامه ریزی استراتژیک از میدان جنگ میاد. رقابت اسم مدرن جنگ است که تو هر دو وجود دارد،تو بحث بیزینس استراتژی مابحث رقابت..را داریم و تو بحث military strategy..بحث تعارض را داریم چشم اندازآرمانی است و ماموریت رو به جلوست. برنامه ریزی استراتژی افقش 5ساله است. چون زمان بروهزینه بر است

جلسه سوم

گفتیم که تدوین برنامه ریزی استراتژیک از محیط بیرون شروع میشود که در این جلسه در مورد ابزارهای ارزیابی محیط بیرون صحبت می کنیم و محیط درونی .

عوامل کلیدی محیط بیرونی :

1-عوامل اقتصادی 2-عوامل اجتماعی3-عوامل سیاسی4-عوامل استراتژیک5-عوامل تکنولوژی و صنعتی 6-عوامل رقابتی 7-

این ابزارها در شناخت بهتر و دقیق تر پدیده ها به ما کمک می کند

تفاوت تحلیل pes با swo در چیست ؟

زمانی که از ماتریس pes استفاده می کنید اولاً فقط به عوامل بیرونی توجه می کنیم نه به عوامل درونی 2ماتریس pes زمانی به کار می رود که ما می خواهیم روندهایی که در محیط وجود دارد را بدانیم. مثلاً در مورد عوامل اجتماعی ما در 10 و 5 سال آینده با کمبود نیروی جوان روبه رو هستیم . و دولت در برنامه هایش از بیکاری جوانان صحبت نمی کند .

اما در swo اگر در آنجا رویکردمان مفهومی است ولی عواملی شروع می کنیم که اثر مستقیم تری روی سازمان دارد. یعنی در تحلیل pes ما به روندهایی که روی صنعت که ما می خواهیم کار کنیم اثرگذار اشاره می کنیم. یعنی فقط به ما جهت کشی نشان می دهد .

متغیرهای عوامل اقتصادی که روی سازمان اثر می گذارد :

حرکت از اقتصاد تولید به اقتصاد خدمت

دسترسی به اعتبارات

میزان درآمد ما

نرخ بهره

نرخ تورم

بازار مالی

بازار پولی

(صفحه 10)

متغیرهای عوامل اجتماعی که روی سازمان اثر می گذارند .

عوامل فرهنگی ،دموکرافیک ،محیط طبیعی

1- تعداد فرزندان ،تعداد طلاق ها ،مرگ و میرها ،میزان اعتماد به دولت و عوامل جمعیت شناختی

متغیرهای عوامل سیاسی :

قوانین و مقررات دولتی، تعرفه ها، میزان رقابت قوانین به نرخ مالیات

متغیرهای عوامل فنی و تکنولوژی

این تحلیل محیط بیرونی که انجام می دهیم روی آینده سازمان تاثیر می گذارد . قابل اندازه گیری باید باشد . برای رقابت شرکتها قابل بررسی باشد

یکی از تحلیلهایی که استفاده میشه SWO است.

برای ارزیابی محیط درونی و بیرونی نقاط قوت و ضعف و فرصتها و تهدیدات است

برای اندازه گیری فرصتها و تهدیدات بیرونی ما می توانیم نظر خبرگان و شناختی که از صنعت داریم استفاده کنیم . و از جنبه های داخلی ما می دانیم که نقاط ضعف و قوتمان چیست

جلسه چهارم

جلسه قبل در مورد تحلیل محیط بیرونی و یکسری عوامل اشاره کردیم :

وقتی ما می گوئیم ارزیابی محیط داخلی منظور عوامل تولید ، بازاریابی ، منابع انسانی ، و ... است. در جلسه قبل در مورد SWO صحبت کردیم . فرض کنیم ما ماتریس SWO را نداشتیم حالا ما می خواهیم بدانیم که چگونه می توانیم قوت و ضعف ها و فرصتها و تهدیدات را رتبه بندی کنیم، کار عددی شان را انجام بدیم و براساس آن استراتژی بنویسیم.

(ما بر اساس قوت و ضعف ، تهدیدات و فرصتها.. محیط داخلی و خارجی را ارزیابی می کنیم . ولی یکی از این مشکلات در این زمینه این است که ما بعضی وقتها چیزهایی را تحت عنوان محیط داخلی و خارجی می نویسیم . که فاقد کار عددی کمی است.. و لازم که اینجا در مورد عدد سازی و هم کمی سازی استراتژی با هم صحبت کنیم SWO وزن دهی می کنیم . اولویت ها را در می آوریم .

عوامل را می نویسیم (فرصتها و تهدیدات) و به هر یک از عوامل وزن می دهیم . منتها باید مجموع وزنهایی که به عوامل می دهیم مقدارش بشود 1 و در ادامه بیایم رتبه این عوامل را هم مشخص کنیم .

برای اینکه فرصتهایمان را وزن بدهیم به دو دسته آنها را تقسیم می کنیم

1- فرصتهای عادی و معمولی که رتبه 3 می دهیم

2- فرصتهای استثنایی و بزرگ که رتبه 4 می دهیم

تهدیدهایمان را هم تقسیم می کنیم به دو دسته

1- تهدیداتی که جدی باشند رتبه 1

2- تهدیداتی که معمولی باشند رتبه 2

وزن می دهیم و رتبه هارا مشخص می کنیم . که بر اساس نقاط قوت و ضعف و فرصت و تهدید 4 نوع استراتژی داریم که می توانیم ماتریس qspm برایش شکل بدهیم .

بحث دیگری که مطرح در فصل 3 کتاب ، 5 نیروی رقابتی پورتر

1- شامل رقبای درون صنعت

2- رقبای بالقوه

3- تهدید کالای جایگزین

4- قدرت چانه زنی مشتریان

5- قدرت چانه زنی تامین کننده

6- قدرت چانه زنی مشتریان

در فصل 5 کتاب فرد دیوید انواع استراتژی ها مطرح شده که شامل:

1- استراتژی های یکپارچگی (تمرکز)

همان گونه که ما در گروه های رقابتی 5 گانه پورتر می گوئیم . مشتری - رقیب - تامین کننده مواد اولیه، رقبای درون صنعت، رقبای بالقوه، کالای جایگزین
نیروهای رقابتی به سه گروه تقسیم می کنیم . به بخش بر می گردد به قدرت چانه زنی تامین کننده مواد اولیه 2-
قدرت چانه زنی مصرف کننده و رقبا
اولین استراتژی که ما می بینیم در همه جا استراتژی رو به جلو هست . که اگر مستقیم بایستیم در رو به جلو ما مشتری و رو به عقب تامین کننده مواد اولیه است .

استراتژی رو به جلو . استراتژی هایی هستند که شرکتها برای کسب کنترل روی توزیع کننده فروشنده های کالا و خدمات بدست می آورند . امثال شرکت شیرین عسل - در تمام نقاط کشور بویژه در شهر تهران اومده فروشگاههای زنجیره ای همسایه آریا برای فروش مستقیم محصولات شیرین عسل . این میشود استراتژی یکپارچگی رو به جلو که محصولاتش را مستقیما به مشتری هایی می رساند . یا چرم مشهد که محصولاتش را مستقیم به مشتری می رساند . یا شکل گیری نمایندگی شرکتها یا مغازه هایی که فقط محصولات LG یا سامسونگ را می فروشند .
ضرورت این استراتژی ، حذف واسطه ، مشتری مطمئن باشد، گرفتن باز خوراز مشتری، ارتباط مستقیم با مشتری که می تواند تحقیقات بازار ، را انجام بدهد که مشتری چه اجناسی را می خرد چه اجناسی را نمی خرد .
گاهی اوقات اگر ما مدیریت نکنیم فروشنده ها را، ممکن فروشنده ها جنس مان را دم دست مشتری قرار ندهد . یا توی دکه های روزنامه فروشی که جای بعضی روزنامه ها مشخص ، روزنامه ها جا دارند.
یا شرکتهای لبنی که خودشان مستقیم و روزانه به دست مشتری نهایی می رسانند.

نیروی انسانی برا اینکارو داشته اما نکته بعد توزیع کننده های فعلی حاشیه سود بالایی داشته باشند مثلا به جنسی را از مغازه میخریم میبینیم که جنس درجه 1 با درجه 3 قیمتش کلی است.

فصل 5 کتاب فری دیوید

فرد دیوید در این کتاب انواع استراتژی هایی که شرکتها بکار میبرند را معرفی میکند. اولین دست از این استراتژی هایی که مرور میکنیم:

1- استراتژی روبه جلو: یعنی که ما بیاییم مالکیت خودمان را روی خرده فروش یا توزیع کننده های مواد و یا فروشندگان بیشتر بکنیم مثلا شرکتهایی که محصولات لبنی را مستقیما برای اینکه کنترل بیشتری داشته باشند قیمت را روی محصولاتشان درج میکنند- تاریخ را درج میکنند و به شکل مویرگی محصولات را به توزیع کننده های نهایی و نه شرکتهای پخش میدهند و یا شرکتی مثل شیرین عسل خودش مستقیما از طریق فروشگاههای همسایه آریا در کل کشور محصولاتش را مستقیما به جامعه عرضه میکند و میفروشد.

نکته: گاهی قیمتگذار قیمت را روی محصول درج نمیکنند فروشنده هرچقدر که توانست این محصول را بفروشد که امروزه دیگر این فرهنگ جاافتاده که محصولات بسته بندی شده (سوپرمارکتها) دارای قیمت هستند ولی به جایی مثل گز کرمانی قیمت را روی محصول درج نمیکند چون ممکن است مشتری خارجی داشته باشند.

گفتیم جاهایی که توزیع کنندگان گرانقیمت هستند غیرقابل اعتماد هستند ما سراغ این استراتژی میرویم محصولی را میخریم میبینیم بعضی از این محصولات دم دست هستند بعضی دم دست نیستند مثلا براساس توافقی که با شرکت داریم محصولاتمان را

دم دست مشتری قرار بدهیم یا نه در جای مناسب باشد یا نه چیدمان محصولات چطور باشد یا روزنامه های دکه فروشی هر روزنامه یک جای تعریف شده ای دارد.

نکته دیگر: بحث کیفیت بحث رقابت که مادر صنعتی کار میکنیم که صنعت رو به رشدی باشد و ارزش داشته که من خودم فروش یکپارچگی سازی رو به جلو داشته باشم.

نکته دیگر: ممکن است سازمان سرمایه و نیروی انسانی کافی برای اینکار را داشته باشد توجه کنید اگر ما بخواهیم چه استراتژی رو به جلو چه استراتژی روبرو عقب را داشته باشیم باید پول کافی داشته باشیم. شرکتی مثل شیرین عسل سرمایه کافی دارد که محصولاتش را مستقیماً بفروشد حاشیه سود هم بالا باشد موثر است.

2- استراتژی رو به عقب: یعنی مالکیت خودمان را روی شرکتهای تامین کننده مواد اولیه بیشتر کنیم مثل ایران خودرو که شرکت ساپکو را تاسیس کرده و مدیریت زنجیره تامین ایران خودرو با هدف کنترل روی تامین کننده کنترل داشته باشد.

زمانیکه تامین کننده گران هستند و یا غیرقابل اعتماد هستند مثلاً تامین کننده انحصاری است حاشیه سود بالایی دارند فرض مثال روی هر قطعه 50٪ سود میگیرند. این محصول برای ما گران است خودمان شرکت میزنیم و با قیمت پائینتری این را تامین میکنیم تعداد تامین کننده محدود مثلاً شرکتهای حوزه فناوری اطلاعات از این استراتژی استفاده میکنند مثلاً ساعتیهای مچی هوشمند که اپل معرفی میکند که در بازار فروش خوبی دارد. شرکت اپل و سامسونگ رقابت جدیدی دارند در خرید شرکتهای کوچک در حوزه فناوری اطلاعات

نکته دیگر اینکه رشد زیادی در صنعت وجود دارد مثلاً صنعت خودرو زمانی وارد بحث زنجیره تامین و تامین قطعات شد که در حدود 25 سال پیش که جنگ تمام شد 10 سال بعد تولید خوبی نداشتیم کشور تشنه خودرو بود خوب صنعت رو به رشد بود به این فضا ورود کردند امروز اهمیت شرکت استراتژیک ساپکو برای ایران خودرو کمتر از گذشته شده است حتی بعضاً استراتژیهای را دنبال میکنند که توی شرکت خودروسازی مثل ایران خودرو حتی رقیب تلاش میکنند برای شرکت مدیریت زنجیره تامینشان که برای خودشان هم هست بنابراین استراتژیهای بسمت مجموعه سازی میبرند. باز هم بحث اینکه باید منابع کافی داشته باشیم تا بتوانیم اینکارها را بکنیم و حاشیه سود هم باید بالا باشد.

مثال دیگر: مک دونالد همیشه تمام زمینهایی که سیب زمینی کشت میکند را برای خودش برای اینکه بهره وری بالاتری میتواند داشته باشد میتواند سیب زمینی تولید کند که متناسب با نیازش است و کشت سیب زمینی براساس استاندارد و متناسب با نیازش باشد.

3- استراتژی عمودی: استراتژی است که مالکیت روی رقبا را بدست می آوریم یعنی بجای رفتن بسراغ تامین کننده های مواد اولیه و یا سراغ فروشندگان محصولات برویم به سراغ رقبا رفته مثلاً شرکتهای خودرو سازی ما مقطعی از زمان 10 سال پیش وضعیت خودروسازی ما رو به رشد بود دو شرکت ایران خودرو و سایپا تقریباً تمام شرکتهای خودروسازی رقیب را در داخل کشور خریداری کردند و در واقع جزو ملک و املاک خود قرار دادند و یک مقطعی از زمان ما دو رقیب اصلی داشتیم اما چون این دو صنعت خودرو نتوانستند به تعهدات خود عمل کنند سیاست دولت برای اینکه رضایت مردم را حاصل کند این اجازه را داد که شرکتهای کوچک نمایندگی فروش بزنند و انحصار دیگر وجود ندارد.

بحث دیگری که فرد دیوید مطرح میکند که ما چه وقت بسراغ این استراتژی عمودی میرویم که محکوم نشویم در ایالات متحده آمریکا قانونی بنام ضدانحصار وجود دارد اینکه هیچوقت یک صنعت با یک شرکت نمیتواند انحصار ایجاد کند در سال قبل یکی از

شرکتهای هواپیمایی دیگری را خرید ولی توسط دادگاه فدرال قرارداد باطل شد و بدلیل اینکه انحصاری بود ولی در ایران این قانون را نداریم.

نکته دیگر: رقابت در صنعت زیاد پول کافی داریم وارد اینکار میشویم منتهی مراتب نکته دیگر اینکه: در استراتژی رو به جلو و عقب یکپارچه سازی میکنیم که در این دو بیشتر مشهود است در مقایسه با استراتژی عمودی

استراتژیهای توسعه با گسترش رو:

ما یکسری تلاشهایی را انجام میدهیم که موقعیتهای رقابتی خود را بهبود بخشیم شامل:

-**استراتژی رسوب در بازار:** سهم بازارمان را برای محصول فعلی بالا میبریم مثل دیجی کالا چند وقت شروع به تبلیغات زیاد کرده چه محصولات دیجیتالی چه غیر دیجیتالی سهم بازار خودش را از طریق تلاشهای بازاریابی بالا برده یا بانکهای ما همیشه از طریق تلویزیون تبلیغ میکنند هدف بالا بردن سهم خود در بازار واقعی میباشد. شرکت پاکسان-شرکتهای بیمه

کی سراغ این استراتژی میرویم؟ زمانیکه بازار اشباع نشده باشد و بازار رو به رشد است تبلیغ میکنیم شرکتهای نوشیدنی در فصل بهار هنوز بازار اشباع نشده و میخواهد مصرف را بالا ببرد.

سهم بازار رقبا کاهش می یابد زیرا تحت تاثیر تلاش ما و یا سایرین میباشد. مشکل موجود اضافه ظرفیت تولید مثلاً شرکتهای نوشیدنی (به نوش) تولید بالا ولی بدلیل رقابت نمیتوانند فروش بیشتری داشته باشند اگر ما بتوانیم با تلاشهای بازاریابی-اصلاح کالاهایمان تبلیغات سهم بازار را بالا برده صرفه جویی به مقیاسمان بیشتر شده که باعث میشود ظرفیت واقعی شرکتهای از ظرفیت رسمیشان کمتر بشود.

-**استراتژی توسعه بازار:** ما محصول فعلیمان را به نقاط مختلف جغرافیایی پخش میکنیم و محصول فعلی را در شهر یا کشور جدیدی سعی میکنیم بفروشیم

مثلاً ترکیه که منسوجاتش را وارد بازار ایران کرده و بفروش میرساند. زمانیکه ال جی و سامسونگ وارد بازار ایران شدن سیاست توسعه بازار داشتند اما الان از طریق بازاریابی فروششان را بیشتر بالا میبرند.

محصولات لبنی-شرکت آسیاتک

موقع استفاده از این استراتژی؟

زمانیکه کانالهای جدید بازاریابی داشته یا کانالهای فروش محصول جدید مثلاً ما الان در بازار شهرستانها کار میکردیم حالا میتوانیم یکسری دفاتر در تهران بزینیم کار بکنیم و با خرده فروشها و توزیع کنندگان قرارداد ببندیم و در واقع کار خود را به پیش ببریم.

اگر ما بتوانیم با تلاش های بازاریابی ، درست کردن کانالهایمان، تبلیغات بیشتر، سهم بازارمان را بالا ببریم، صرفه جویی به مقیاسمان بیشتر میشود. چون ظرفیت اسمی ما از ظرفیت واقعی بیشتر است. رقابت ، بعضی وقتها باعث میشود ظرفیت واقعی شرکتهای از ظرفیت اسمی شان کمتر شود.

استراتژی توسعه بازار:

ما محصول فعلی مان را به نواحی جغرافیایی مختلف پخش میکنیم محصول فعلی را در شهر جدید یا کشور جدید سعی میکنیم بفروشیم.

مثلاً تولیدکننده ای که محصولات منسوجاتش را وارد بازار ایران کرده و به فروش می رساند. زمانی که برای اولین بار ال جی و سامسونگ وارد بازار ایران شدند سیاست توسعه بازار را داشتند اما الان بیشتر سعی میکنند از طریق بازاریابی فروششان را بالا ببرند. یا محصولات لبنی هراز که در شهرهای شمالی پخش میشد ولی الان در تهران با آسیاتک (فروش اینترنتی) تو شهرستانها بوده و نیز همینک در تهران.

چه موقع شرکتها به سراغ استراتژی توسعه بازار میروند؟

زمانی که بتوانیم کانالهای بازاریابی جدید داشته باشیم یا کانالهای فروش محصول جدید داشته باشیم یعنی مثلاً ما تا الان تو بازار شهرستان کار میکردیم و حالا میتوانیم یکسری دفاتر در تهران بزیم و کار بکنیم و با خرده فروشها و توزیع کننده قرارداد ببندیم ، در واقع کارمون رو پیش ببریم.

شرکت موفق باشد. مثلاً ما یک بازاری داریم که خوب توانستیم بفروشیم ، محصولاتمان خوب هست و فروشمان نیز خوب هست.. میریم حالا در یک بازار دیگه شروع به کار می کنیم که بازار اشباع نشده باشد.. مثلاً ورود به بازار ماکارونی و نوشیدنی در تهران سخت است چون اینها اشباع شده و رقبا در این بازارها زیادند.

استراتژی سوم بازاریابی: توسعه محصول

که در این استراتژی میخواهیم با یک بهبود کوچک در محصول فعلیمان ، فروش مان را بیشتر کنیم. مثال ساده : شرکتهای خودروسازی می آیند با یک تغییر کوچک هر چند سال یکبار یک مدل جدید از محصولاتشان را وارد بازار میکنند. مثل پژو پارس c1n ، با دنده های اتوماتیک

چه وقت به سراغ توسعه محصول می رویم؟

- جایی که بازار فعلی اشباع شده و با یک تغییر کوچک سعی میکنیم محصول جدید را وارد بازار کنیم.
- جایی که صنعت ، رشدش زیاد است مثل فناوری اطلاعات.
- وقتی که رقبای ما محصولات جدید و با کیفیت بالاتر با قیمت مناسب وارد بازار کرده اند.

ما می آییمبا یک تغییر که میتواند کوچک هم باشد یک محصول جدید را وارد بازار می کنیم و با قیمت کمتر یا به همان قیمت ویا (برای محصولات سفارشی خودرو) با قیمت بالاتر عرضه میکنیم.

استراتژی متنوع سازی :

نکته :توجه کنیم ممکن است یک شرکت همزمان از چند استراتژی به شکل ترکیبی و همزمان استفاده کند.

1. استراتژی متنوع سازی همگون
2. استراتژی متنوع سازی ناهمگون
3. استراتژی متنوع سازی اتمی

1. استراتژی متنوع سازی همگون (جنس باید جور باشد)

یعنی ما محصولات جدید و مرتبط با محصولات فعلی مان را بفروشیم.

مثال: داروخانه ها که علاوه بر دارو محصولات بهداشتی آرایشی نیز میفروشند .

زمان استفاده از استراتژی متنوع سازی همگون:

- زمانی که رشد در صنعت محدود است .اضافه کردن یک جنس جدید ولی مرتبط ، فروش را بالا می برد. در بعضی از فصول می تواند بعضی از محصولات ، فروش بالاتری داشته باشند.
- در بازار موبایل، فروشنده گوشی های گران قیمت خیلی سود میبرد ولی سودشان در فروش لوازم جانبی به مشتری است. مثل آیفون 5 .

2. استراتژی متنوع سازی ناهمگون :

فروش محصولات جدید ولی غیر مرتبط ، مثلاً شرکت مپنا زمانی در حوزه نیروگاهی بوده الان در حوزه خودرو و نفت است.

چه وقت به سراغ این استراتژی میرویم؟

- زمانی که فروش محصول فعلی با اضافه کردن محصولات غیر مرتبط بالا برود.
- زمانی که رقابت زیاد و یا رشد صنعت مورد نظر کم شود.

از کانالهای توزیع محصولات فعلی مان برای توزیع محصولات جدید هم استفاده می کنیم .

شرکت گلرنگ ، که فامیلا را تاسیس کرده محصولات و لوازم شوینده که در سوپر می فروشند در همان سوپری ، کنسرو

ماهی ، روغن و.. غیره می فروشند.. مثل D&G

جلسه ششم:

جلسه قبل گفتیم که استراتژی شرکتها فقط یک استراتژی رسمی نیست فرد ریو در کتابش انواع استراتژی ها را مطرح می کند. انواع استراتژی های یکپارچگی ، استراتژی های مربوط به مشتریان و تامین کننده گان مواد اولیه ، استراتژی های مربوط به نحوه ورود به بازار، استراتژی های متنوع سازی، استراتژی های مربوط به مشتریان ، تولیدکنندگان مواد اولیه و یک بخش استراتژی مربوط به بازاریابی ، توسعه محصول و متنوع سازی است اما مقداری از استراتژی داریم : بعضی اوقات به جای اینکه استراتژی های مان پراکتبو و روبه جلو باشد ، یعنی بیاییم وارد قراردادهای خاص با فروشندگان محصولات یا تامین کننده گان مواد اولیه باشیم، کارهای بازاریابی بکنیم ، توسعه محصول انجام بدهیم ، میریم سراغ استراتژی های تدافعی ، مثلاً شرکتها فلان واحد را با فلان واحد ادغام می کنند و یا ایران خودرو فلان واحد را منحل یا تاسیس می کند.

اولین استراتژی از استراتژی تدافعی ، استراتژی نوسازی است.

1. استراتژی نوسازی :

می آییم شرکتها را نوسازی میکنیم . برای کاهش هزینه ها ، دارایی ها و واحدها را سازماندهی مجدد میکنیم. مثلاً شرکت بنز فلان واحد خودش را در ترکیه تاسیس کرد..

1. چه موقع به سراغ استراتژی نوسازی میرویم

- جاهایی که مان توانیم به اهدافمان دست پیدا کنیم (هزینه بر باشد). تعطیلی واحد.

- شرکت در یک موقعیت رقابتی ضعیف قرار دارد. مثلاً یک شرکتی هستی مثل HTC ، میخواهیم با شرکتی مثل سامسونگ رقابت کنیم. ما در اینجا در یک موقعیت ضعیف تری هستیم.

- سودآوری پایین باشد ، کارکنان خوب کار نکنند و برای اینکه عملکرد را بالا ببریم دست به ادغام بزنیم. مثل بعضی از بانکهای دولتی که خصوصی شدند.

- تغییر در ساختار سازمانی برای بهبود عملکرد .

نکته: استراتژی های نوسازی معمولاً برای شرکتهای بزرگ است ، وقتی که ساختارشان عریض شد می آیند دست به ادغام واحدها می زنند، دست به نوسازی می زنند . بانکها بخش خدمات پشتیبانی IT را به بخش خصوصی میدهند. گلدران نمایندگی ال جی را دارد ، زمانی رهبر بازار بود ولی الان نیست بازار مانیتور کم شد رفتن به سمت تبلت ها.

2. استراتژی فروش واحدها:

در صنعت خودرو چند سال گذشته آمدن واحدهای زیادی رو تاسیس کردن و شرکتهای کوچک را خریدند ولی در این چند سال با مشکلات مالی روبه رو شدن خیلی از این واحدها را فروختن.. برای اینکه مشکلات مالی را پوشش دهند..

ما چه وقت میرویم سراغ این استراتژی :

- دست به نوسازی بزنیم ، بعضی شرکتها آمدن نوسازی کردند و نیز ادغام کردند، ولی بازهم به نتیجه ای نرسیدند..

- زمانی که شرکت در زمینه ای سرمایه گذاری کرده ولی بازهم نیاز به سرمایه گذاری عظیم دارد، یک بخشی از دپارتمان خودش را می فروشد. مثلاً ممکن است 20٪ سهام شرکت را بفروشد.

- گاهاً عملکرد یکی شرکت پایین است مثلاً ما یک واحدهایی داریم که سود در حد متوسطی دارند و واحدهایی داریم که در سال زمان دهی دارند وقتی محاسبه می کنیم. فرضاً 10-6 = 4 می بینیم که چهارمیلیون سودمان پایین می آید، که برای افزایش عملکردمانیک مقداری از این واحدهای زیان ده را واگذار می کنیم.

- بخشی از بیزینسی که می خواهیم بفروشیم یکسری از فعالیت هایش با سازمان متناسب می کرد.

- ما به نقدینگی نیاز داریم و نمی توانیم به تنهایی این نقدینگی را جبران کنیم پس یک بخشی از دپارتمان را میفروشیم.

2. استراتژی انحلال:

بعضی وقتها شرکت ما لک، شرکت خود را می فروشد یا واگذاری می کند بخاطر اینکه استراتژی یک بخشی یا نوسازی جواب نمی دهد. چون شرکت داره ورشکست می شود. ضرر زیان را میخوایم کم کنیم. که این استراتژی را در کارآفرینی هم داریم که میتواند در مورد شرکتهای کوچک هم باشند. واگذاری کامل شرکت پورتر 2 استراتژی کلی معرفی کرده، می توانیم شرکتهای را دو دسته کنیم.

1. شرکتهای ارزان فروش (Cost leader ship) شرکتهایی که استراتژی تمایز دارند با گرانفروشی.

وبه آن استراتژی تمرکز هم می گوئیم. اگر شرکتی سهم بازارش زیاد باشد ورهبر بازا باشد و قیمتهایش پایین باشد به این می گوئیم (Cost leader ship). اگر شرکتی رهبر بازار هست ولی محصولاتش با قیمت بالا عرضه می شود مثل اپل تمایز با گرانفروشی است.

حالا استراتژی تمرکز به همون استراتژی ازان فروشی و تمایز است با این تفاوت که در این استراتژی سهم بازارمان کوچک است و سهم عمده بازار را نداریم و یک بخش کوچکی از بار را داریم. ولی در عین حال با ارزان فروشی هستیم یا تمایز هستیم. مثل فروشگاه ها.

نکته مهم: چرا پورتر روی قیمت تاکید دارد؟

چون مشتری روی قیمت حساسیت دارد شرکتهای در صورتی بازار بزرگ یا کوچک را دارند که هر دو حالت ارزان فروشی و تمایز را داشته باشند.

استراتژی ارزان فروشی (Cost leader ship) کجا استفاده می شود؟

- آنجا که قیمت برای مشتری خیلی مهم و مشتری روی قیمت حساس است.

- گران فروشی خیلی کم است.

- تفاوت برند ، مشتری خیلی به آن حساسیت نداشته باشد.
- قدرت چانه زنی مشتری زیاد است مثلاً تخم مرغ.
- کالاهای واسطه ای که مواد اولیه آن را با قیمت پایین تهیه میکنیم . مثل : آب پرتغال.

معنی ارزان فروشی چیست ؟

سود عملکرد قیمت جنس ما از همه پایین تر باشد.

استراتژی های ارزان فروشی ، استراتژی هایی هستند که در ترکیب با سایر عوامل می تواند ارزان فروشی باشد. مثل میوه فروشی سر محله و یا میوه فروشی که در ته نیشان است.

هر دویک قیمت را دارند ولی میوه فروشی که مکانش خوب نیست . applicatiok های زیادی دارد و حق انشعاب با مشتری است.