

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

موضوع:

استراتژیهای چند محصولی

استاد راهنما:

دکتر رعیت

دانشجو:

وحید پوینده

هاشم رامشت

مقدمه

- این استراتژی یک برنامه عملیاتی می باشد که شرکت برای رقابت در بازارهای محصول مختلف، آنرا شکل می دهد.
- با بکارگیری مزایای اصلی برای پیگیری فرصتها محیط خارجی در بیش از یک بازار محصول، عملکرد را بهبود می بخشد.
- جریانات مربوط به درآمد و عایدی را اصلاح کرده و مزایای بیشتری را از طریق بکارگیری مزایای اصلی از طرق مختلف حاصل می گرداند.
- به این سوال که کدام محصولات باید ارائه شوند؟ و نحوه ای که این محصولات باید مدیریت شوند را پاسخ می دهد؟

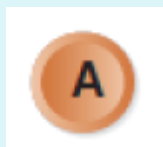
دلیل استفاده از استراتژی های چند محصولی

- دستیابی به رشد سوآور
- کاهش خطر مربوط به مشارکت در یک خط تولید
- یادگیری نحوه بکارگیری قابلیت های اصلی در دیگر موارد ارزش ساز
- دستیابی به تکنولوژی های مختلف
- ایجاد اقتصاد تنوع
- تمایل به توسعه برند شرکت در حوزه های محصولی دیگر.

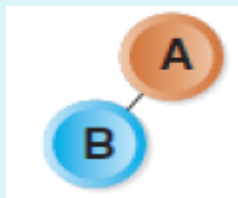
سطوح مختلف تنوع و استراتژیهای هر سطح از تنوع

(۱) سطوح پایین تنوع:

- استراتژی چند محصولی با تنوع تک کسب و کاره: بیش از ۹۵ درصد از درآمد شرکت از یک کسب و کار حاصل می شود. شرکت تنها یک محصول را تولید کرده و به فروش می رساند یا اینکه تنوعی از یک محصول را تولید می نماید.



- استراتژی چند محصولی با تنوع کسب و کار غالب: بین ۷۰ تا ۹۵ درصد از درآمد سازمان از یک کسب و کار حاصل می شود.
- رشد در یکی از کسب و کارهای فرعی که غالب نیست می تواند طبیعت تنوع شرکت را تغییر دهد.

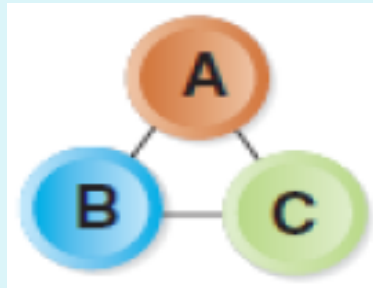


تنوع از متوسط تا زیاد

- استراتژی تنوع مرتبط: کمتر از ۷۰ درصد از درآمد از کسب و کار غالب حاصل می شود.

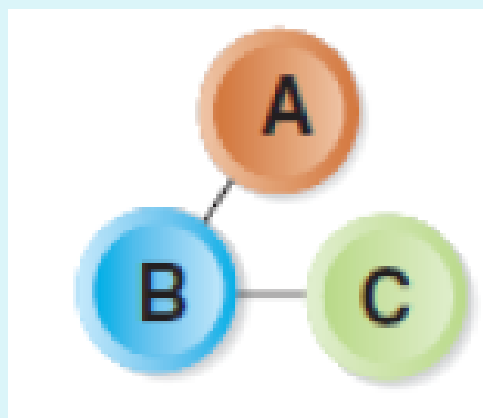
- انواع استراتژی تنوع مرتبط.

I. استراتژی تنوع محدود وابسته: تمام کسب و کارها ارتباطات توزیعی، تکنولوژیک و محصولی را دارا می باشند.



تنوع از متوسط تا زیاد

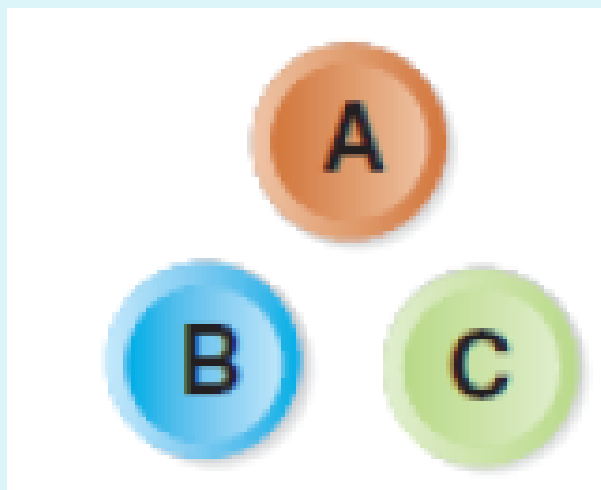
I. استراتژی تنوع مرتبط وابسته: (ترکیبی از هم بستگی و عدم همبستگی):
کمتر از ۷۰ درصد از درآمدها از کسب و کار غالب تحصیل شده و تنها
ارتباطات محدود شده ای بین کسب و کارها وجود دارد.



سطح بسیار بالای تنوع

(۱) سطح بسیار بالای تنوع:

- کمتر از ۷۰ درصد از درآمد شرکت از کسب و کار اصلی حاصل شده و معمولاً ارتباطاتی بین کسب و کارهای وجود ندارد.



اقتصاد تنوع

یک تکنولوژی اقتصاد تنوع خواهد داشت اگر هزینه های عرضه دو محصول بصورت مشترک کمتر از هزینه های عرضه آنها بصورت جداگانه باشد.

$$TC(q_A, q_B) < TC(q_A, 0) + TC(0, q_B)$$

- This implies (since $TC(0,0)=0$):

$$TC(q_A, q_B) - TC(q_A, 0) < TC(0, q_B) - TC(0, 0)$$

An Example

- Consider technologies with linear costs:

Market A

$$F_A = 10$$

$$MC_A = 9$$

Market B:

$$F_B = 20$$

$$MC_{New} = 6$$

- Assume that joint production has $F_{AB} = \text{€}25$:

- Consider case where $q_A = q_B = 20$:

$$TC(20,0) = \text{€}10 + 20 * \text{€}9 = \text{€}190$$

$$TC(0,20) = \text{€}20 + 20 * \text{€}6 = \text{€}140$$

$$\rightarrow TC(20,0) + TC(0,20) = \text{€}330$$

$$TC(20,20) = \text{€}25 + 20 * \text{€}9 + 20 * \text{€}6 = \text{€}325$$

منابع اقتصاد تنوع یا صرفه جویی ناشی از تنوع

تبلیغات:

- (۱) سرمایه گذاری بر سرمایه برند، که بر بسیاری از محصولات سرشکن می شود.
- (۲) بکارگیری کانالهای مشابه توزیع برای تعداد زیادی از محصولات

R&D یا تحقیق و توسعه:

- (۱) پیوند بین دو مقوله متفاوت تحقیق، ارزانتر از زمانی می نماید که هزینه تحقیق آنها را بصورتی جداگانه جمع نماییم. مثل داروسازی

خرید:

سرشکن شدن هزینه های برقراری ارتباط با عرضه کننده.

اقتصاد تنوع

اقتصاد تنوع : صرفه جویی در هزینه، که حاصل از تقسیم منابع و فعالیتها یا توانمندی اصلی بین کسب و کارها می باشد.

(۱) ارتباط عملیاتی: زمانی حاصل می شود که کسب و کار شرکت بصورت موفقیت آمیزی منابع و فعالیتها را برای تولید و فروش محصولاتش تقسیم نماید.

(۲) ارتباط شرکتی: زمانی حاصل می شود که توانمندی اصلی بصورتی موفقیت آمیز بین بعضی از کسب و کارهای شرکت انتقال یابد

**Sharing:
Operational
Relatedness
between
Businesses**

High

1

**Related Constrained
Diversification**

3

**Both Operational and
Corporate Relatedness**

Low

4

**Unrelated
Diversification**

2

**Related Linked
Diversification**

Low

High

**Corporate Relatedness: Transferring Skills into
Businesses through Corporate Headquarters**

1) Operational Relatedness and the Related Constrained Multiproduct Strategy

مزیت استراتژیک:

اقتصاد تنوع زمانی حاصل می شود که شرکت منابع محسوس را تقسیم نماید یا یک فعالیت اصلی و مقدماتی یا حمایتی در بیش از یک کسب و کار شرکت استفاده می شود.

ریسک استراتژی:

تقاضای برای خروجی و تولیدات یک واحد که به کسب و کارهای شرکت خدمت رسانی می کند به میزان کمتر از ظرفیت تولید، در واحد موردنظر کاهش می یابد، که منجر به کمتر استفاده شدن از واحد و افزایش هزینه ها می شود.

2) Corporate Relatedness and the Related Linked Multiproduct Strategy

مزیت استراتژیک:

اقتصاد تنوع زمانی ایجاد می شود که شرکت توانمندیهای اصلی را بین یک یا تعداد بیشتری از کسب و کارها در یک واحد کسب و کار استراتژیک (SBUs) منتقل نماید.

(۱) تخصیص مجدد پرسنل

(۲) برنامه های آموزش مدیریتی و رهبری

3) Simultaneously Seeking Operational Relatedness and Corporate Relatedness

مزیت استراتژیک:

اقتصاد تنوع به وسیله پیگیری همزمان سطوح بالاتری از ارتباط عملیاتی و شرکتی (بنگاهی) حاصل می شود.

4) Unrelated-Diversification Multiproduct Strategy

مزیت T استراتژیک:

اقتصاد مالی (یعنی صرفه جویی هزینه ای یا بازده بالاتر) زمانی ایجاد می شود که شرکت بنحوی اثربخش منابع مالی خود را بر اساس سرمایه گذاری در داخل یا خارج از شرکت تخصیص نماید، بجای اینکه تلاش نماید تا اقتصاد تنوع را از طریق ارتباطات عملیاتی یا شرکتی ایجاد نماید.

فعالتهای T استراتژیک:

- (۱) تخصیص کارا در بازار سرمایه .
- (۲) سازماندهی مجدد- خرید و فروش داراییها.

انگیزه های مدیریتی برای تنوع

۱) تنوع بخشیدن برای کاهش ریسک از دست دادن شغل مدیران اولین محرک برای مدیران ارشد اجرایی میباشد. ریسک این انگیزه اینکه ، هنگامی که مدیران اعتقاد دارند که حفظ موقعیت آنها وابسته به سطح بالاتری از تنوع می باشد، ممکن شرکت را بیش از حد دچار تنوع سازند.

۲) افزایش سطح تنوع شرکت منجر به افزایش اندازه کلی شرکت خواهد شد: به عبارتی ارتباط بین اندازه سازمان و پاداش مدیریت اجرایی دومین انگیزه تنوع مدیریتی میباشد.

والسلام و علیکم

باتشکر از حسن توجه تان