

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار

فصل ۶: استراتژی شرکت

استاد: دکتر بیگی نیا

ارائه دهنده: انوار شرافت

پاییز ۹۴

استراتژی شرکت

استراتژی هدایتی: جهت گیری کلان شرکت به سمت رشد ، ثبات و کاهش

استراتژی پورتفولیو: صنایع یا بازارهایی که شرکت در آنها از طریق محصولات و واحدهای تجاری اش ، رقابت میکند.

استراتژی سرپرستی: شیوه مورد استفاده شرکت در هماهنگ کردن فعالیت ها ، انتقال منابع و بهره گیری از منابع موجود در

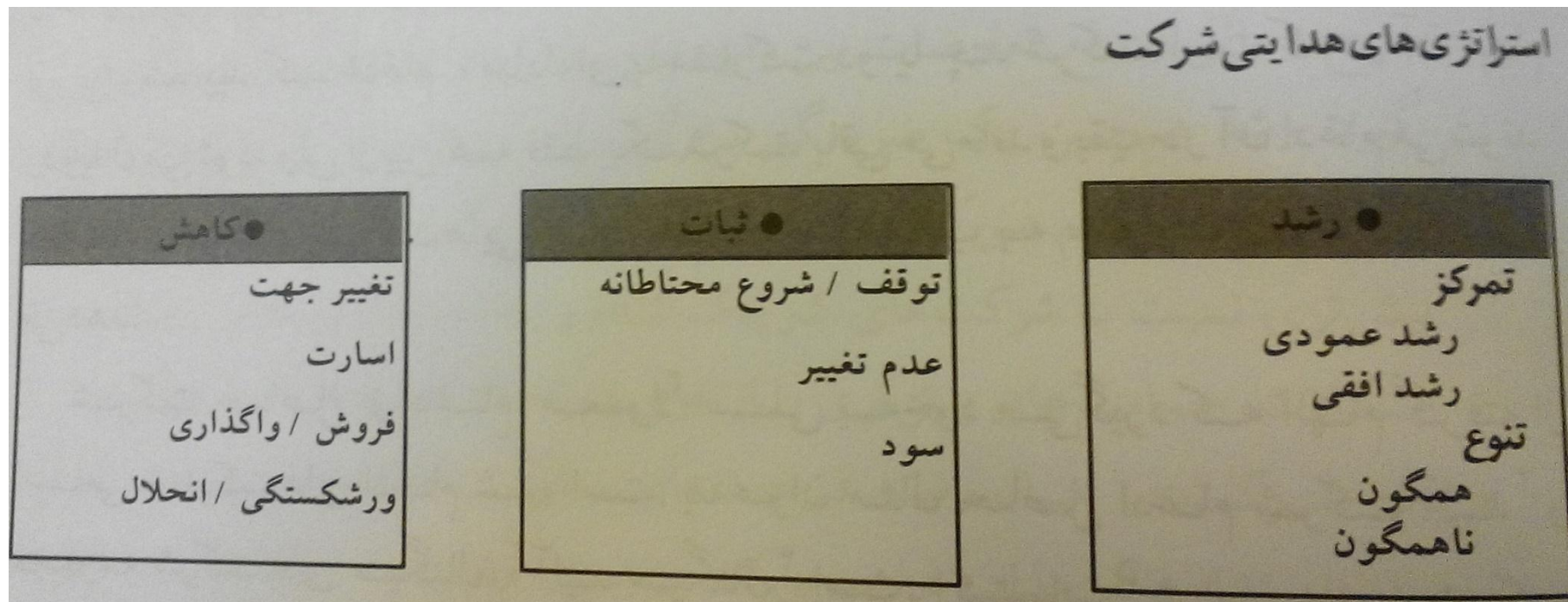
محصولات و واحدهای تجاری اش.

استراتژی هدایتی

استراتژی رشد: فعالیت های شرکت را گسترش میدهد.

استراتژی ثبات: تغییری در فعالیتهای فعلی شرکت نمی دهد.

استراتژی کاهش: سطح فعالیتهای شرکت را کاهش میدهد.



رشد

رشد درونی: یک شرکت می تواند با گسترش عملیات خود در سطح ملی یا جهانی به صورت درونی رشد یابد.

رشد بیرونی: شرکت میتواند از طریق ادغام ، اکتسابها و ائتلاف های استراتژیک به صورت بیرونی

رشد کند

تمرکز

-رشد عمودی

یکپارچگی عمودی:

۱-یکپارچگی رو به پایین

۲-یکپارچگی رو به بالا

۳-یکپارچگی کامل

۴-یکپارچگی ناقص

۵-شبه یکپارچگی

۶-قرارداد بلندمدت

-رشد افقی

یکپارچگی روبه پایین: در برگرفتن فعالیتی را که قبلا توسط تامین کننده انجام میشد.

یکپارچگی رو به بالا: بر عهده گرفتن وظیفه یا فعالیتی که قبلا توسط یک توزیع کننده ارائه میشد.

یکپارچگی کامل: یک شرکت در داخل خود، ۱۰۰% مواد مورد نیاز کلیدی خود را ساخته و کنترل کاملی بر توزیع کنندگان خود دارد.

یکپارچگی ناقص: شرکت کمتر از نیمی از نیازهای خود را در داخل خود تولید میکند و بقیه را از تامین کنندگان خارجی خریداری میکند.

شبه یکپارچگی: شرکت هیچ کدام از مواد اولیه کلیدی مورد نیاز خود را تولید نمیکند

قراردادهای بلندمدت: توافقاتی بین دو شرکت مجزا است به منظور فراهم کردن کالاها و خدمات مورد توافق در یک دوره خاص

رشد افقی: از طریق گسترش محصولات شرکت در موقعیت های جغرافیایی و یا با افزایش تعداد کالاها و خدمات اراده میشود.

پیوستار یکپارچگی عمودی هاریگان

پیوستار یکپارچگی عمودی

قرارداد	شبه	یکپارچگی	یکپارچگی
بلندمدت	یکپارچگی	ناقص	کامل

استراتژی های تنوع

تنوع همگون: رشد از طریق تنوع همگون عبارت است از توسعه فعالیت ها از طریق ورود به صنعتی مرتبط. وقتی موقعیت رقابتی شرکت خوب است اما جذابیت صنعت کم است بهره گیری از این استراتژی منطقی است.

تنوع ناهمگون: وقتی مدیریت شرکت پی میبرد که صنعت فعلی جذابیتی ندارد و شرکت نیز توانایی ها یا مهارت های برجسته ای ندارد که بتواند آنها را به اسانی به محصولات مرتبط موجود در دیگر صنعتها انتقال دهد بهترین استراتژی است.

روش های ورود به بازارهای بین المللی

صادرات

اعطای امتیاز

فرانشیز

سرمایه گذاری های مشترک

اكتساب ها

توسعه کاری کم دردسر

مشارکت در تولید

عملیات احداث

مفهوم سفا

قراردادهای مدیریتی

صادرات: یک راه مناسب برای حداقل کردن ریسک و کسب تجربه با یک محصول خاص صادرات است.

اعطای امتیاز: در قالب یک توافقنامه با اعطای امتیاز ، شرکت امتیاز دهنده حقوق تولید یا فروش یک محصول را به یک شرکت در کشور میزبان میدهد.

فرانشیز: در قالب یک توافقنامه دادن حق باز کردن یک فروشگاه خرده فروشی با نام و سیستم عملیاتی شرکت فرانشیز دهنده

سرمایه گذاری مشترک: این روش معروف ترین استراتژی مورد استفاده برای ورود به یک کشور جدید می باشد.

اكتساب ها: یک راه نسبتاً سریع برای حرکت به سوی یک ناحیه بین المللی

توسعه کاری کم دردسر: هرگاه یک شرکت نخواهد مسائل و مشکلات یک شرکت دیگر را به همراه دارایی های آن داشته باشد ممکن است از این روش استفاده کند.

مشارکت در تولید: فرآیند ترکیب مهارت های نیروی کار متخصص و تکنولوژی قابل دسترس در کشورهای توسعه یافته با نیروی کار کم هزینه در کشورهای در حال توسعه است.

عملیات احداث: به طور معمول قراردادهایی به منظور ساخت تسهیلات تولیدی در قبال پرداخت هزینه های مورد نظر است.

مفهوم سفا: (ساخت ، فعالیت و انتقال) مشتقی از عملیات احداث است.

قرار داد های مدیریتی: روشی است که به واسطه آن یک شرکت از تعدادی از نیروی انسانی با حق الزحمه و دوره زمانی مشخص برای کمک به شرکتی استفاده میکند.

استراتژی های ثابت

متداول ترین انواع این نوع استراتژی:

استراتژی توقف / آغاز محتاطانه

استراتژی عدم تغییر

استراتژی سود

استراتژی توقف / آغاز محتاطانه: این استراتژی در واقع نوعی فرصت یا وقفه است ؛ فرصتی برای استراحت و تجدید

قوا.

استراتژی عدم تغییر: تصمیم به انجام ندادن کار جدیدی است ؛ یعنی تصمیم به ادامه عملیات و سیاست های فعلی

بخاطر اینکه آینده قابل پیش بینی است.

استراتژی سود: تصمیمی است مبنی بر انجام ندادن کاری جدید در یک وضعیت در حال بدتر شدن ، اما شرکت در عین

حال طوری عمل میکند که انگار مشکلاتش موقتی است.

استراتژی کاهش

متداول ترین انواع این استراتژی:

استراتژی تغییر جهت

استراتژی اسارت

استراتژی فروش / واگذاری

استراتژی ورشکستگی تصفیه (انحلال)

استراتژی تغییر جهت:

بر بهبود و ارتقای کارایی عملیات تاکید میکند وقتی که مشکلات فراگیر اما بحرانی نیست استفاده از این استراتژی معقول است.

که دارای دو مرحله اساسی است: کوچک سازی و تثبیت

استراتژی اسارت:

از دست دادن استقلال در مبادله برای کسب امنیت است.

استراتژی فروش یا واگذاری:

وقتی که موقعیت رقابتی شرکت در صنعت خود ضعیف است و در عین حال نه می تواند عقب نشینی کند و نه اسیر شرکت دیگری شود مدیران چاره ای ندارند جز اینکه شرکت را بفروش برسانند.

استراتژی ورشکستگی/انحلال:

وقتی شرکت در بدترین شرایط ممکن قرار میگیرد ، موقعیت بسیار ضعیفی در صنعت دارد و کسی حاضر به خرید یک شرکت ضعیف نیست ، شرکت باید از استراتژی ورشکستگی یا تصفیه استفاده کند.

تجزیه و تحلیل پورتفولیو

(BCG) ماتریس رشد و سهم بازار گروه مشاوره ای بوستون

(GE) صفحه نمایشگر کسب و کارهای جنرال الکتریک

(BCG) ماتریس رشد و سهم بازار

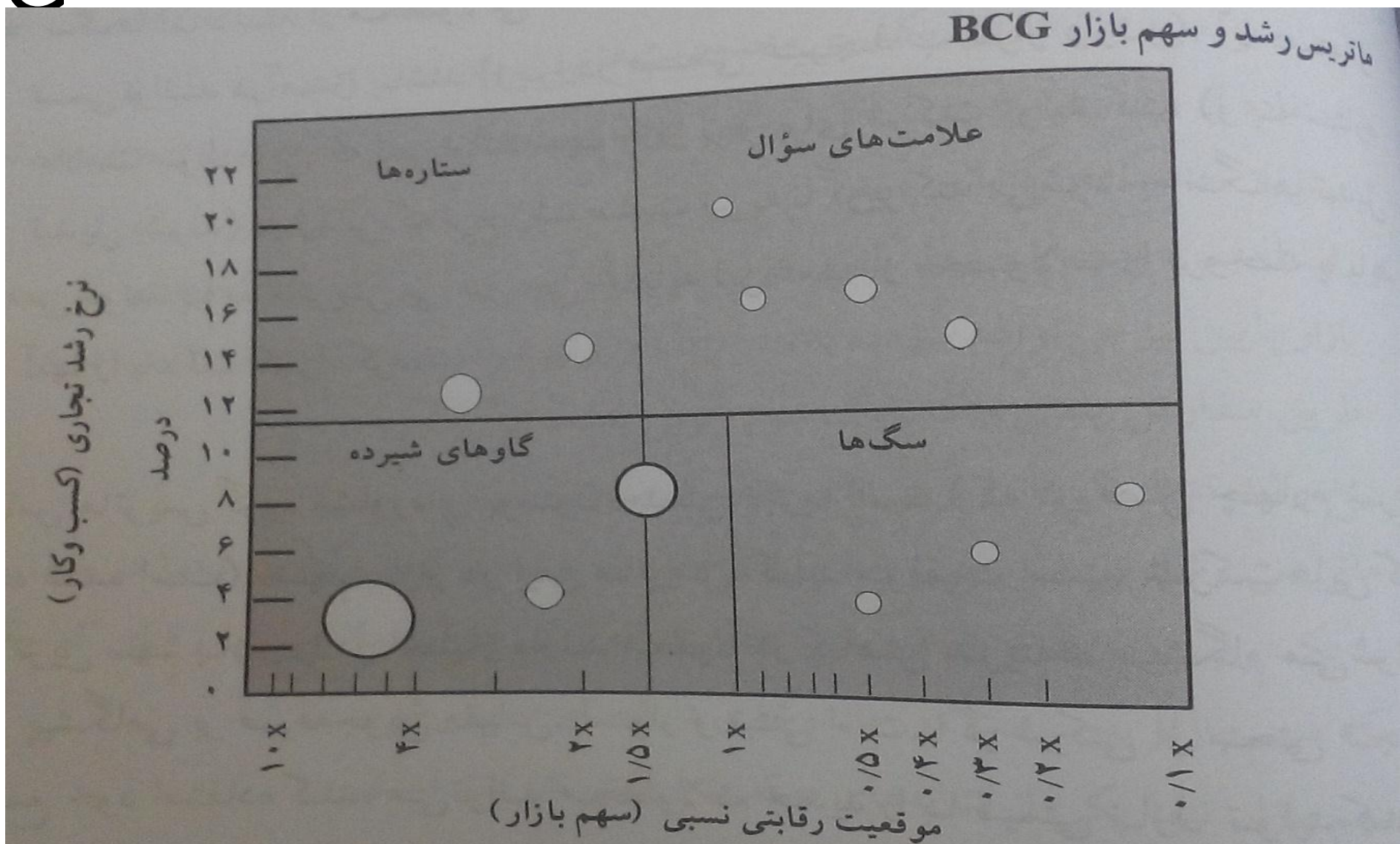
علامت سوال: بازار بالقوه خوبی دارند اما برای آنها منابع مالی بسیاری مورد نیاز است.

ستاره ها: به اندازه کافی پول و سرمایه دارد که بتواند سهم بالای خود را در بازار حفظ کند.

گاو شیرده: درآمد حاصل از فروش این دسته از محصولات بسیار بیشتر از پولی است که برای حفظ سهم بازار آنها مورد نیاز است.

سگ ها: سهم بازار محدود و کوچکی دارند و نمیتوانند درآمدزا باشند.

BCG



محدودیت های مدل بوستون

نگاه بیش از حد ساده انگارانه

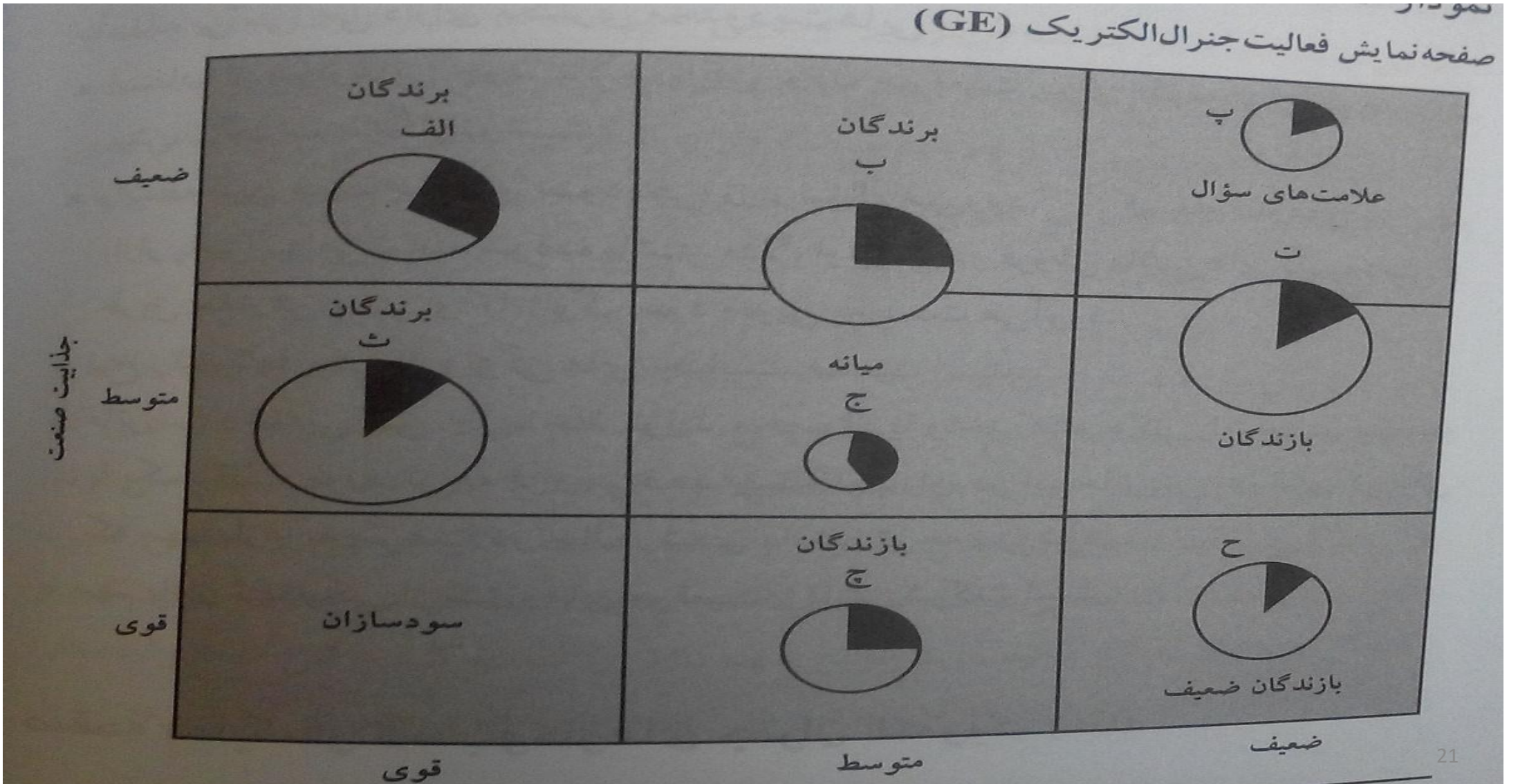
رابطه بین سهم بازار و سوددهی زیر سوال میرود

نرخ رشد تنها یکی از ویژگی های جذابیت صنعت است

در این ماتریس به رقبای کوچکی که سهم بازار به سرعت در حال رشدی دارند توجه نمیشود

سهم بازار تنها یکی از نشانه های موقعیت رقابتی شرکت است.

(GE) صفحه نمایشگر کسب و کارهای جنرال الکتریک



تجزیه و تحلیل بین المللی پورتفولیو

		قدرت های رقابتی	
		زیاد	کم
جذابیت کشور	زیاد	سرمایه گذاری / رشد	سلطه / واگذاری سرمایه گذاری مشترک
			استراتژی های انتخابی
	کم		برداشت / واگذاری ترکیب / اعطای امتیاز

مزایای تجزیه و تحلیل پورتفولیو

ترغیب مدیران ارشد شرکت برای ارزیابی هر یک از فعالیت های شرکت به طور مستقل

باعث توجه بیشتر مدیران به مسئله فراوانی یا میزان نقدینگی شرکت برای استفاده در امر توسعه و گسترش

شرکت

باعث ترغیب مدیران برای استفاده از داده های تهیه شده در خارج از سازمان برای تکمیل برداشت های خود

تصاویر گرافیکی درک آن را برای خواننده تسهیل میکند.

محدودیت های عملی تجزیه و تحلیل پورتفولیو

تعریف بخش های بازار و محصول آسان نیست

پیشنهاد استانداردهایی که ممکن است عملی نباشد یا موجب از دست رفتن فرصتها شوند

ایجاد نوعی ابهام از لحاظ ثبات علمی زمانی که موقعیت های واقعی بر اساس قضاوت های ذهنی باشد.

واژه های مورد استفاده که بار ارزشی دارند می تواند منجر به پیش گویی های شخصی شود.

استراتژی سرپرستی

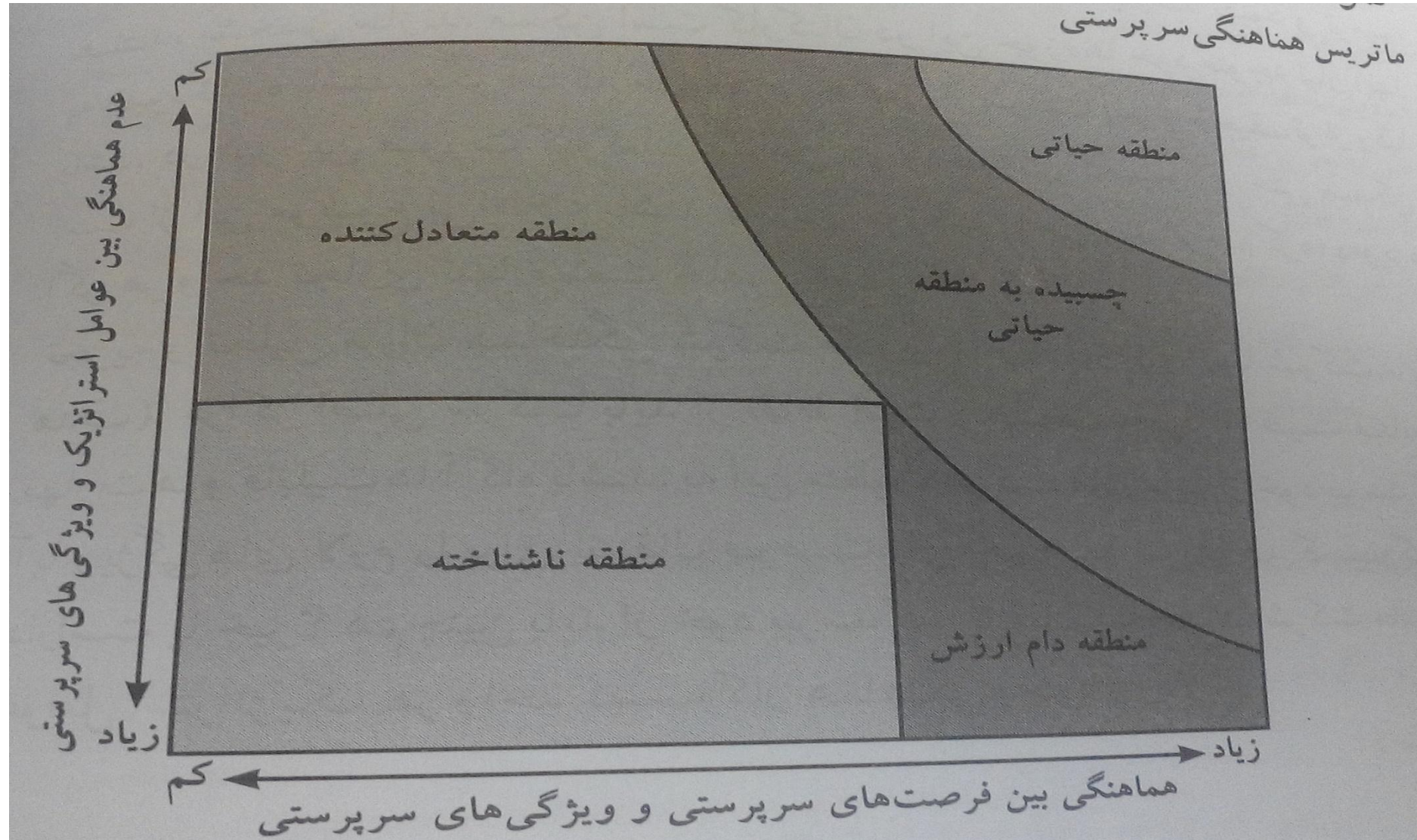
سه قدم تحلیلی از نظر کمپیل ، گولد و الکساندر برای طراحی استراتژی سرپرستی

۱- بررسی هرواحد تجاری از حیث عوامل استراتژیک آن.

۲- بررسی هر واحد کسب و کار از حیث حوزه هایی که در آنجا میتوان عملکرد را بهبود بخشید.

۳- تجزیه و تحلیل میزان هماهنگی شرکت مادر با واحد تجاری

ماتریس هماهنگی سرپرستی



استراتژی افقی و رقابت چند هدفی

استراتژی افقی عبارت است از یک استراتژی سرپرستی که مرزها و محدوده های واحدهای کسب و کار را درنوردد تا بتواند از تلفیق توان تمام آنها به هم افزایی مورد نظر دست یابد.

رقبای چند هدفی شرکتهایی هستند که با یکدیگر نه تنها در یک واحد تجاری رقابت میکنند بلکه در تعدادی از واحدهای تجاری با یکدیگر رقابت مینمایند.

پیامبر خدا صلی الله علیه و آله و سلم :

مَنْ طَلَبَ الْعِلْمَ فَهُوَ كَالصَّائِمِ نَهَارَهُ ، الْقَائِمِ لَيْلَهُ ، وَإِنَّ بَاباً مِنَ الْعِلْمِ يَتَعَلَّمُهُ الرَّجُلُ خَيْرٌ لَهُ مِنْ أَنْ يَكُونَ أَبُو

قُبَيْسٍ ذَهَبًا فَأَنْفَقَهُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ ؛

هر که دانش بجوید ، مانند کسی است که روز خود را به روزه گذراند و شبش را به

عبادت . اگر کسی یک باب علم بیاموزد ، برایش بهتر است از این که کوه ابو قبیس

طلا باشد و او آن را در راه خدا انفاق کند .

منیه المرید : ۱۰۰ منتخب میزان الحکمة :