

فصل پنجم

استراتژی در سطح شرکت یا بنگاه

محمدرضا

ضرفامی

سطوح تدوین استراتژی در سازمان

➤ سطوح تدوین استراتژی در سازمان عبارتند از:

❑ استراتژی در سطح شرکت یا بنگاه

❑ استراتژی در سطح کسب و کار

❑ استراتژی وظیفه ای یا کارکردی



انواع استراتژی های سطح شرکت

□ استراتژی های هدایتی:

- استراتژی های رشد
- استراتژی های ثبات
- استراتژی های کاهش یا تدافعی

□ استراتژی پرتفولیو:

- استراتژی های BCG
- استراتژی های GE

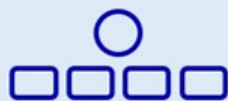
سه نوع استراتژی سطح سازمان (هدایتی، پرتفوی، سرپرستی)



استراتژی های هدایتی



استراتژی های پرتفوی



استراتژی های سرپرستی

نشان دهنده نحوه هدف گیری به سمت رشد است.

هماهنگی جریان نقدی کسب و کارها را نشان می دهد.

به نحوه ایجاد هم افزایی از طریق توسعه و تسهیم منابع می پردازد.

□ استراتژی های سرپرستی:

- تمرکز فعالیت ها بر خلق هم افزایی در شرکت
- افزایش کارایی در سطح کلان شرکت مادر
- افزایش هم افزایی و دستیابی به ارزش بیشتر

استراتژی های هدایتی

انواع استراتژی های قابل بکارگیری در استراتژی های هدایتی

کاهش	ثبات	رشد
• تغییر جهت • اسارت • فروش یا واگذاری • ورشکستگی یا انحلال	• توقف-آغاز محتاطانه • عدم تغییر • سود	• تمرکز • تنوع

استراتژی های هدایتی - رشد (یکپارچگی)

➤ استراتژی های رشد (محبوب ترین و مورد استفاده ترین استراتژی ها هستند که فعالیت شرکت را توسعه می دهند) در سازمان عبارتند از:

❑ یکپارچگی: رو به جلو (بالا) / رو به عقب (پائین) / افقی

❑ ادغام مخروطی یا تدریجی: حالتی است که در آن شرکت علاوه بر ادغام رو به عقب و ادغام رو به جلو، از شرکت های مستقل خارجی نیز برای تامین منابع یا توزیع استفاده می کند.

❑ درجه یکپارچگی عمودی یک شرکت می تواند روی پیوستار از مالکیت کامل تا عدم مالکیت قرار گیرد.

یکپارچگی کامل	یکپارچگی ناقص	شبه یکپارچگی	قرارداد بلند مدت
---------------	---------------	--------------	------------------

استراتژی های هدایتی - رشد (تمرکز)

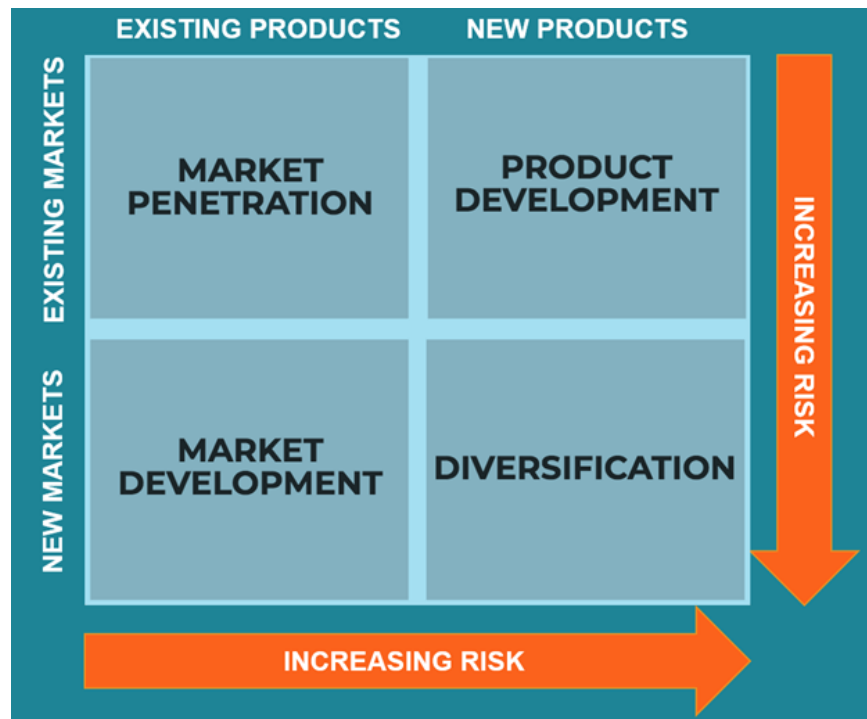
❑ دو استراتژی اصلی رشد عبارتند از: **تمرکز و تنوع**

❑ **تمرکز رایج ترین** استراتژی اصلی شرکت است و انواع آن عبارتند از:

✓ نفوذ در بازار

✓ توسعه بازار

✓ توسعه محصول



استراتژی های هدایتی - رشد (تنوع)



❑ استراتژی های تنوع به مثابه انحراف از عملیات فعلی شرکت هستند.

❑ سه استراتژی متنوع سازی عبارتند از:

✓ تنوع همگون (هم افزایی عملیاتی)

▪ همگونی ملموس و همگونی ناملموس

▪ مثال: یک بانک ممکن است یک شرکت کارگزاری اوراق بهادار را خریداری کند.

✓ تنوع ناهمگون (هم افزایی مالی)

▪ مثال: شرکتی که در زمینه امور بانکی فعالیت می کند، یک شرکت نرم افزارهای حسابداری را خریداری کند.

✓ تنوع افقی

▪ مثال: شرکت نوشابه سازی کوکاکولا وارد بازار آب معدنی شود.

استراتژی های هدایتی - رشد (تنوع)

□ سازمان هایی که از استراتژی تنوع استفاده می کنند از سطوح متفاوت متنوع سازی کسب و کار خود بهره می گیرند:

✓ کسب و کار واحد: ۹۵٪

✓ کسب و کار غالب: بین ۷۰٪ تا ۹۵٪

✓ متنوع سازی مرتبط: بیش از ۳۰٪

▪ الف) مرتبط بودن عملیاتی

▪ ب) مرتبط بودن بنگاهی

✓ متنوع سازی غیر مرتبط: هیچگونه ارتباطی میان کسب و کارهای سازمان وجود ندارد. به سازمان هایی که از این استراتژی استفاده می کنند مجتمع تولیدی (سازمان چند کسب و کاره ناهمگون) گفته می شود.

		مرتبط بودن بنگاهی	
		زیاد	کم
مرتبط بودن عملیاتی	زیاد	مرتبط بودن عملیاتی و بنگاهی	متنوع سازی اجباری مرتبط
	کم	متنوع سازی پیوندی مرتبط	متنوع سازی غیر مرتبط

استراتژی های هدایتی - ثبات

➤ استراتژی های **ثبات** در سازمان عبارتند از:

□ **توقف/شروع محتاطانه:** نوعی وقفه یا فرصت برای استراحت و تجدید قوا

□ **عدم تغییر:** تصمیم بر انجام ندادن کار جدید و تصمیم بر ادامه عملیات و سیاست های فعلی به دلیل آنکه آینده قابل پیش بینی است.

□ **سود:** تصمیمی است مبتنی بر انجام ندادن کاری جدید در یک صنعت در حال بدتر شدن، اما شرکت در عین حال طوری عمل کند که انگار مشکلاتش موقتی اند. استراتژی سود در واقع پاسخ کوتاه مدت به موقعیت بد جاری است.



استراتژی های هدایتی - کاهش

➤ استراتژی های **کاهش** در سازمان عبارتند از:

❑ **کاهش / تغییر جهت:** این استراتژی با کاهش هزینه و کاهش دارایی بر بهبود کارایی عملیاتی تاکید می کند. این استراتژی دو مرحله اساسی دارد: کوچک سازی و تثبیت.

❑ **اسارت (حبس):** در این حالت شرکت اسیر به توزیع کننده و یا عرضه کننده انحصاری شرکت دیگری تبدیل می شود.

❑ **واگذاری (سلب مالکیت):** فروش یک واحد مستقل یا بخشی از شرکت را واگذاری یا هرس کردن شرکت می گویند.

❑ **انحلال (کم جاذبه ترین استراتژی):** فروش تمام دارایی ها به ارزش واقعی را انحلال می گویند.



استراتژی های پرتفولیو

➤ استراتژی های پرتفولیو در سازمان عبارتند از:

□ استراتژی های BCG: ساختن / نگهداری / بهره برداری / عقب نشینی

□ استراتژی های GE: برندگان / سودسازان / میانه / علامت سوال / بازندگان ضعیف

➤ اساس ماتریس گروه مشاوران بوستون، منحنی تجربه است و سهم بازار کلید موفقیت است.

انواع استراتژی های قابل بکارگیری در استراتژی های پرتفوی



ادغام، تمرکز و مشارکت

قوی: توسعه محصول یا همگون
ضعیف: کاهش و فروش

تمرکز یا فروش

فروش، انحلال، کاهش هزینه

استراتژی های سرپرستی

➤ تمرکز سرپرستی یعنی شرکت سرپرست یا مادر باید با توجه به محدودیت منابع در اختیار خود، زمان و انرژی خود را بیشتر در موضوعاتی که در آنها قابلیت خلق ارزش بیشتری دارد متمرکز نماید.

□ استراتژی های **سرپرستی** در سطح سازمان عبارتند از:

- استراتژی نفوذ انفرادی
- استراتژی نفوذ اتصالی
- استراتژی نفوذ عملیاتی-خدماتی (حمایتی)
- استراتژی نفوذ توسعه ای

انواع استراتژی های قابل بکارگیری در استراتژی های سرپرستی



رقبای چند هدفه

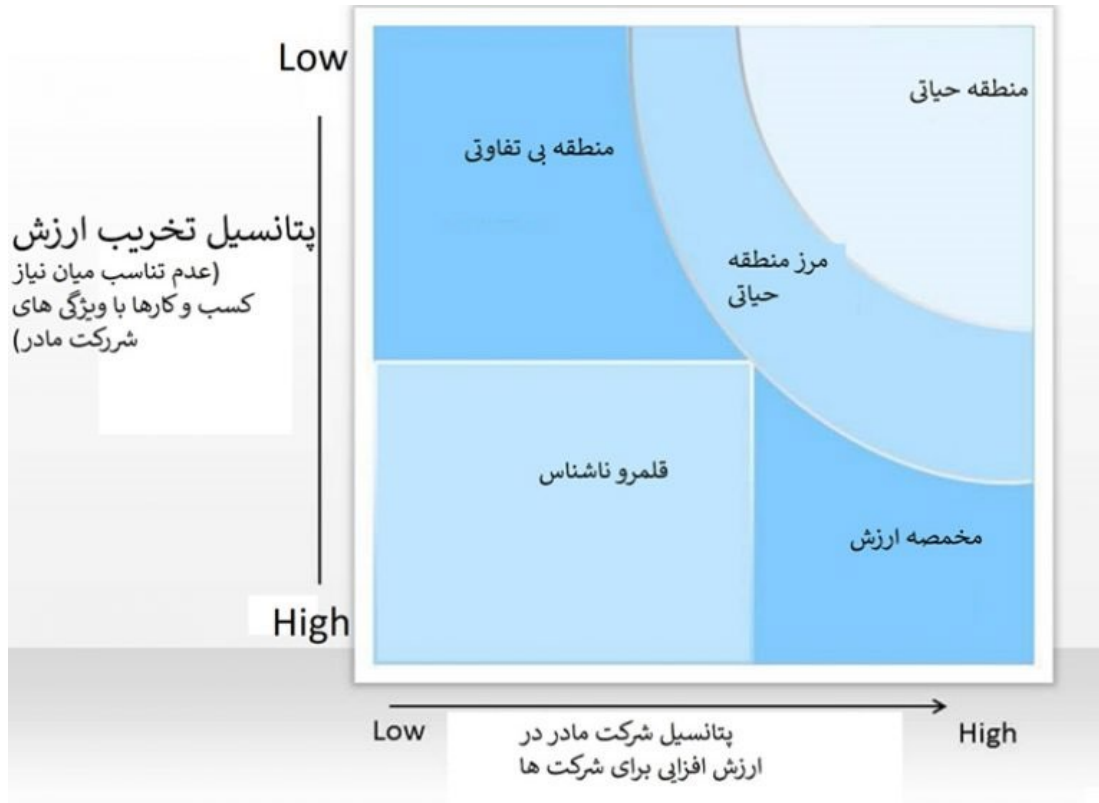
➤ **استراتژی افقی** عبارتست از یک استراتژی سرپرستی که مرزها و محدودیت های واحدهای تجاری را درمی نوردد تا بتواند از تلفیق توان تمام آن ها به هم افزایی برسد و موقعیت رقابتی یک یا چند واحد تجاری را ارتقا بخشد.

➤ شرکت هایی که به چند فعالیت متعدد مشغول هستند اغلب با دیگر شرکت های بزرگ مشابه خود در چند بازار رقابت می کنند، این **رقبای چند هدفه** شرکت هایی هستند که در تعدادی از واحدهای تجاری با یکدیگر رقابت می کنند.



استراتژی های سرپرستی

➤ ماتریس تناسب یا هماهنگی سرپرستی (ماتریس اشریج) :



- کسب و کارهای منطقه حیاتی

- کسب و کارهای چسبیده به منطقه میانی و حیاتی

- کسب و کارهای متعادل کننده (پاره سنگ)

- کسب و کارهای منطقه ناشناخته (وادی غربت)

- کسب و کارهای منطقه دام ارزش

قوت، ضعف، فرصت و تهدید



➤ فرصت - قوت: قدرت نفوذ (تضایف، هم افزایی) - تهاجمی

➤ فرصت - ضعف: محدودیت - تغییر جهت

➤ تهدید - قوت: آسیب پذیری - تنوع

➤ تهدید - ضعف: مسئله - تدافعی

طبقه بندی دیگر از استراتژی های سطح شرکت

□ استراتژی ثبات: آرام همچنان که هست.

□ استراتژی توسعه: راهی برای افزایش عملکرد

□ استراتژی کاهش: کاهش کارکنان، کاهش خطوط تولید، کاهش ارائه خدمات و ...

□ استراتژی های ترکیبی: استفاده از استراتژی های مختلف در زمان های مختلف

