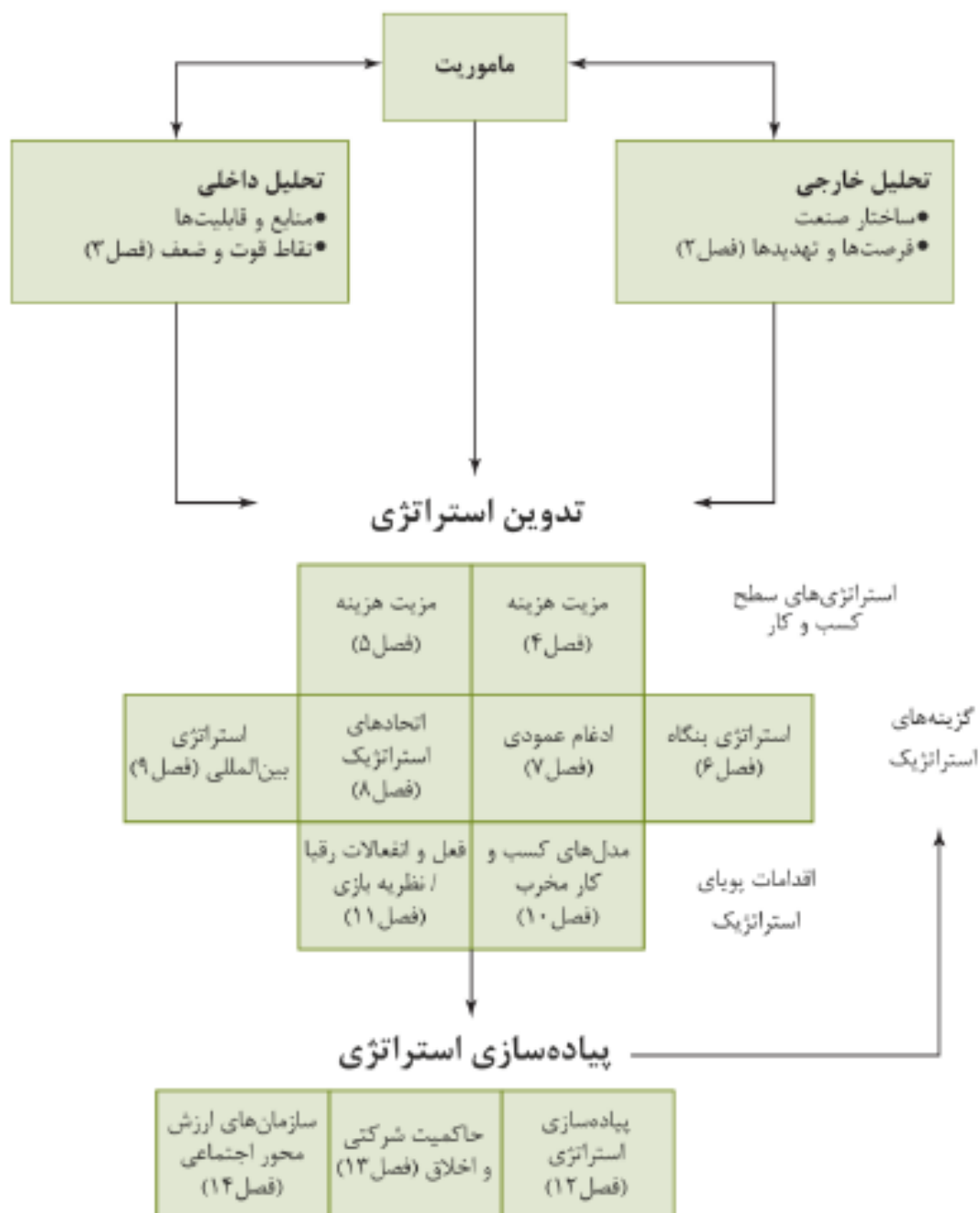


۱- فصل ۱: استراتژی کسب و کار چیست؟

استراتژی کسب و کار شرکت به معنای برنامه‌هایی برای بدست آوردن مزیت رقابتی شناخته میشود. تدوین استراتژی شامل اتخاذ چهار تصمیم مهم میباشد:

۱. بنگاه باید چه بازارها یا صنایعی را برای فعالیت انتخاب نماید؟
 ۲. چه ارزش منحصر به فردی را به مشتریان در آن بازار(ها) ارائه دهد؟
 ۳. چه منابع و قابلیت‌هایی به رساندن آن ارزش منحصر به فرد (بهتر از رقبای) به بنگاه کمک میکند؟
 ۴. چگونه بنگاه مزیت رقابتیاش را حفظ میکند و در برابر تقلید شدن از آن محافظت می کند؟
- فرآیند مدیریت استراتژیک شامل انتخاب مأموریت شرکت و همچنین تحلیل محیط داخلی و خارجی بنگاه میباشد که منجر به تدوین استراتژی میشود. مأموریت شرکت، اهداف اصلی آن و حیطه فعالیت‌هایش را به اختصار بیان میکند. تحلیل خارجی شامل تحلیل بازار و یا صنعت فعلی (و یا بالقوه) بنگاه برای درک بهتر عوامل محیطیای که بر بنگاه اثر میگذارد، است. تحلیل داخلی نیز، تحلیلی از مجموعه منابع و قابلیت‌های موجود در بنگاه (یا آنهایی که بایستی ایجاد شوند) است که برای ایجاد مزیت رقابتی میتواند بکار گرفته شود.
 - این تحلیلها منجر به تدوین استراتژی شرکت میشوند. وقتی که برنامه‌های برای ایجاد مزیت رقابتی ساخته شد، گام نهایی ایجاد برنامه‌های برای پیاده‌سازی اثر بخش استراتژی میباشد.
 - هرسازمانی، مجموعه‌ای از ذینفعان را دارد که در برابر آنها بایستی پاسخگو باشد و آنها نیز میتوانند بر استراتژی شرکت تاثیر بگذارند. چهار ذینفع اصلی سازمانها عبارتند از: ذی نفعان بازار سرمایه (سهامداران ، بانکها و...،) ذی نفعان بازار محصول (مشتریان، تامینکنندگان)، ذی نفعان سازمانی (کارکنان)، ذی نفعان جامعه (جامعه ، بدنه دولت، فعالان جامعه).
 - در نهایت مدیر عامل و معاونان واحدهای وظیفهای ، مسئول استراتژی شرکت هستند. که اغلب معاون برنامه‌ریزی استراتژیک و کارمندان واحد وی و در برخی موارد شرکتهای مشاوره مدیریت، به آنها کمک میکنند. هر چند رهبران استراتژیک موفق، در بین تمام کارکنان سازمان به جستجوی اطلاعات میپردازند.
 - شما به دو دلیل باید استراتژی کسب و کار را درک کنید : ۱) (به شما ابزاری برای ارزیابی و مشارکت اثر بخشتر با استراتژی شرکتی که در آن کار میکنید، میدهد.) ۲) (به شما دانشی برای ارزیابی استراتژی سازمانی را که میخواهید در آن کار کنید ، میدهد.

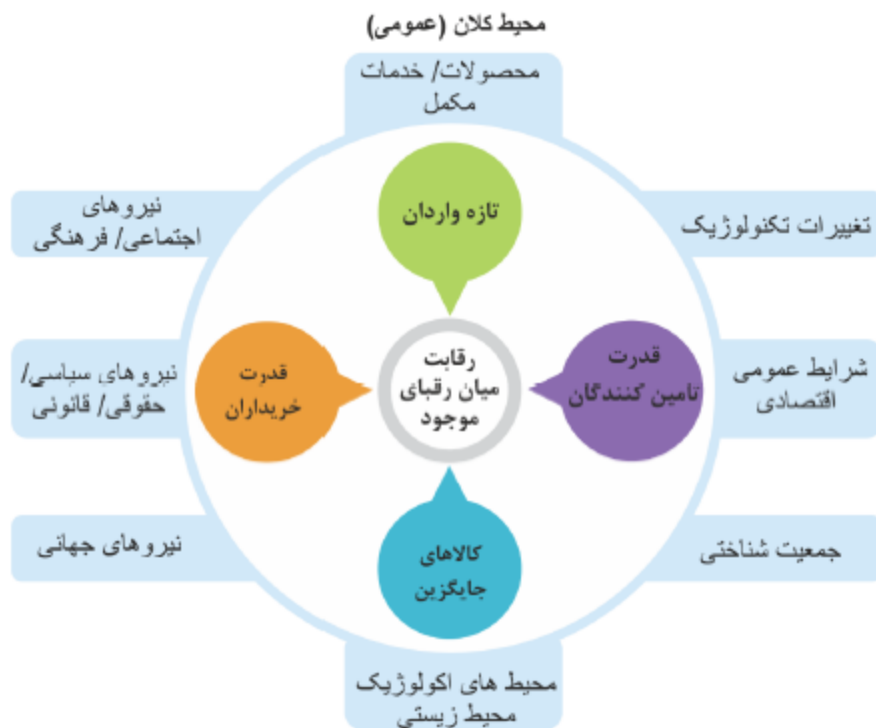
شکل ۱-۱: فرآیند مدیریت استراتژیک



۲- فصل ۲: تحلیل محیط خارجی

- یکی از اولین تصمیماتی که شرکتها بایستی بگیرند این است که در کدام صنایع یا محیطها قرار است رقابت کنند. تعریف دقیق صنعت به دلیل این که به مدیران کمک میکند تا صنعتشان را بهتر بشناسند، بسیار مهم است. کدهای NAICS که توسط دولت آمریکا تدوین شده است، برای این کار ابزاری مفید است.
 - همه صنایع یک اندازه جذاب نیستند. پنج نیروی اصلی جذابیت صنایع را که سودآوری یک شرکت متوسط در صنعت
 - تعریف میشوند، تعیین میکند. این نیرو شامل: رقابت بین رقبای موجود، قدرت خریداران، قدرت تأمینکنندگان، تهدید تازه واردها و تهدید کالاهای جایگزین میباشد.
 - مدیران اثربخش درک خوبی از تأثیر هر پنج نیروی بر جذابیت صنعت دارند. چنین درکی به آنها اجازه میدهد تا اقدامات لازم استراتژیک برای تأثیر بر پنج نیروی صنعت انجام دهند. عدم فهم صحیح ماهیت پنج نیروی رقابتی صنعت میتواند به تصمیماتی که باعث از بین رفتن سودآوری میشود، منجر شود.
- هشت عامل محیط کلان که میتوانند بر پتانسیل سودآوری شرکت تأثیر گذارند، عبارتند از: خدمات و محصولات مکمل، تغییرات تکنولوژیک، شرایط کلان اقتصادی، شرایط جمعیت شناختی، شرایط محیط زیستی و اکولوژیک، نیروهای رقابتی جهانی، نیروهای سیاسی، حقوقی و قانونی، نیروهای اجتماعی/ فرهنگی.
- تغییر در هر کدام از این هشت عامل میتواند منجر به ایجاد فرصتها و تهدیدهای جدید شود و اغلب بر نیروهای پنج انه صنعت تأثیر گذارد.

شکل ۳-۲: روندهای فرصتها و تهدیدها در محیط کلان

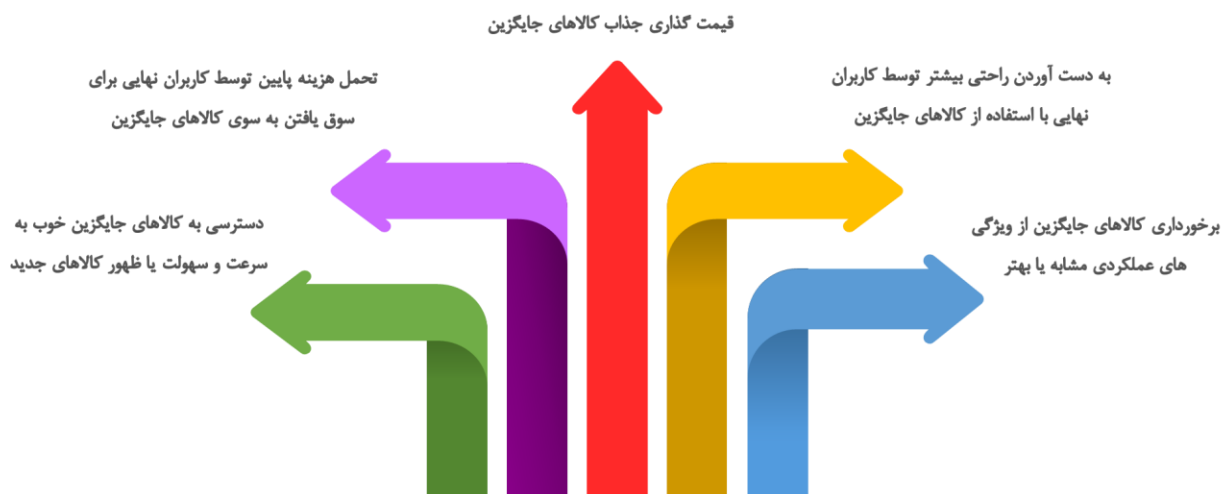


تقاضای ضعیف یا در حال کاهش خریدار





فشار رقابتی کالاهای جایگزین زمانی قوی است که



فشار رقابتی کالاهای جایگزین زمانی ضعیف است که



01

تولیدکنندگان کالاهای جایگزین در
تلاش باشند تا ظرفیت جدیدی را
اضافه کنند.

02

رشد فروش کالاهای جایگزین سریع تر از
فروش صنعتی باشد که مورد تجزیه و
تحلیل قرار گرفته است.

03

سودهای تولیدکنندگان کالاهای
جایگزین در حال افزایش باشد.

**قدرت چانه زنی
تامین کنندگان زمانی
قوی تر است که**

تهدید ایجاد رقیب قدرتمند با ادغام رو به
جلوی بعضی تامین کنندگان به سمت
کسب و کارهای اعضای صنعت

وجود تعداد محدودی تامین
کننده برای یک ورودی خاص

وجود تعداد محدودی تامین
کننده برای یک ورودی خاص

همکاری یا مشارکت فروشنده با تامین
کنندگان منتخب، فراهم سازی فرصت های
برنده-برنده جذاب

هزینه پایین سوق یافتن فروشنده به
سوی تامین کنندگان دیگر

وجود کالاهای جایگزین ورودی خوب
یا ظهور کالاهای جدید

امکان دسترسی به اقلام کالایی به علت
افزایش سریع عرضه (تضعیف قدرت قیمت
گذاری تامین کننده)

برخورداري یک تامین کننده از منبع ورودی
متمایز که باعث ارتقا کیفیت با عملکرد کالاهای
فروشنده شود یا بخش ارزشمند یا مهم
فرایندهای تولید فروش را تشکیل دهد.

کمبود عرضه منابع ورودی مورد نیاز (اهرم
قوی تر قیمت گذاری برای تامین کنندگان)

بخش اعظم کل فروش تامین کننده به
اعضای صنعت و اهمیت حجم مستمر
خریدهای بالا برای موفقیت تامین کننده

تهدید ادغام رو به عقب به سمت کسب و
کار تامین کنندگان و تولید شخصی
نیازهای خود توسط اعضای صنعت

کالای عرضه شده، کالایی که به سرعت و
سهولت از سوی تامین کنندگان متعدد با
قیمت جاری بازار در دسترس باشد

**قدرت چانه زنی
تامین کنندگان زمانی
ضعیف تر است که**



**رقابت زمانی
ضعیف تر است
که**

وجود کمتر از پنج فروشنده، یا به عبارتی رقابتی
محدودی وجود داشته باشند به طوری که
اقدامات هر یک از شرکت ها تاثیر مستقیم
ناچیزی بر کسب و کار رقبا داشته باشد

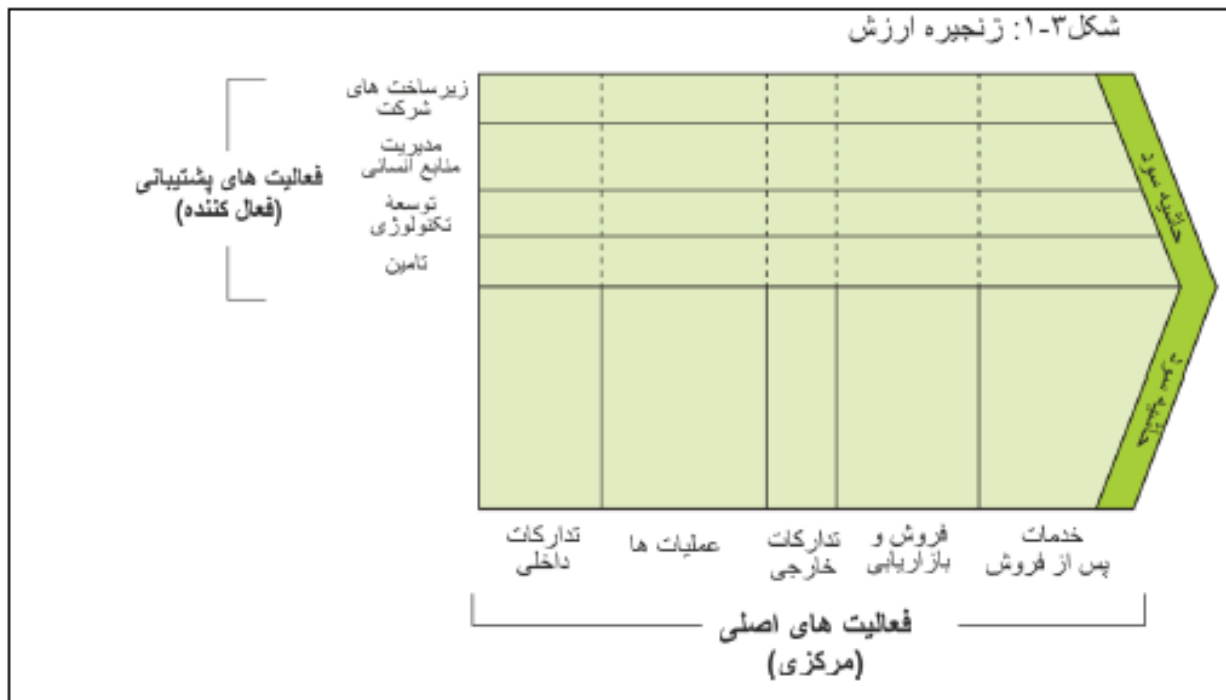
اعضای صنعت به شکل تهاجمی به دنبال
بیرون آوردن فروش و سهم بازار از دست
رقبا نباشند

تمایز شدید کالاهای فروشندگان رقیب و
زیاد بودن وفاداری مشتری به آن ها

هزینه زیاد خریدار برای سوق یافتن
به سوی نام های تجاری

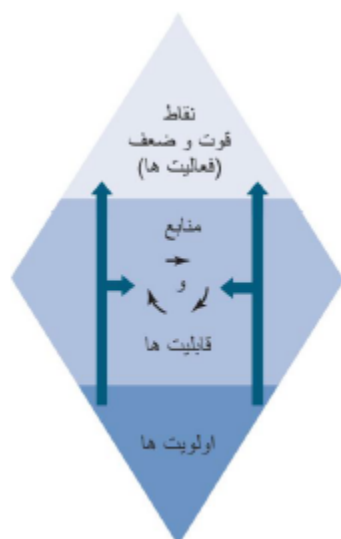
۳- فصل ۳: تحلیل داخلی

- میتوان با استفاده از ابزار استراتژیک درک کرد که چگونه شرکتها به جای تکیه کردن به ساختار صنعتشان، به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی از طریق تلاشهایشان میپردازند.
- زنجیره ارزش نقشه راه وسیع و جامعی را برای تشخیص منابع قدرت و ضعف بین فعالیتهای مختلف ارزش افزا^۱ و فعالیتهای پشتیبان ارائه میدهد.
- عواملی که یک شرکت برای خلق مزیت رقابتی به کار میبرد، میتواند به سه دسته تقسیم شود: منابع، قابلیتها و اولویتها. اولویت از توسعه قابلیتها پشتیبانی میکنند، و هر دوی اینها نیز به خلق و پیادهسازی منابع با ارزش و منحصر به فرد منجر میشوند.
- منابع قابلیتهای با ارزش و کمیاب، برای بنگاه مزیت رقابتی ایجاد میکنند. دوام و پایداری این منابع به میزان تقلیدپذیری آنها بستگی دارد. و در نهایت بنگاه باید از منظر حقوقی و مدیریتی به گونهای سازماندهی شده باشد که ارزشهایی که توسط این منابع ایجاد شده است را بتواند کسب کند.
- مدل الماس شرکتی، ابزاری برای تشخیص، دستهبندی و ارزیابی مزیت استراتژیک کلان بنگاه است. این مدل امکان تحلیل و درک عمیق منشا مزیت رقابتی بنگاه را فراهم میسازد.



شکل ۳-۲: منابع و مزیت های رقابتی

	آیا آن منبع با ارزش است؟	آیا آن منبع کمیاب است؟	آیا آن منبع قابل تقلید است؟	آیا شرکت قابلیت بهره برداری از آن را دارد؟
شکست رقابتی	خیر	خیر	خیر	خیر
همسانی رقابتی	بلی	خیر	خیر	خیر
مزیت رقابتی	بلی	بلی	خیر	خیر
مزیت رقابتی با دوام	بلی	بلی	بلی	خیر
مزیت رقابتی پایدار	بلی	بلی	بلی	بلی



منشأ مزیت رقابتی

۱. شرکت در چه کاری خوب است؟
۲. چگونه این کارش خلق ارزش می کند؟
۳. چه منابع و قابلیت هایی این فعالیت ها را به حرکت و می دارد؟
۴. چه ارزش هایی از این منابع و قابلیت ها حمایت می کند و باعث پایداری آن ها می شود؟

دوام آن مزیت رقابتی

۱. آیا آن عنصر کمیاب است؟
۲. آیا آن عنصر غیرقابل تقلید است؟
۳. آیا سازمان قابلیت بهره برداری از آن را دارد؟

۴- فصل ۴: مزیت هزینه

شرکتهایی که پیوسته محصولاتشان را از طریق کاهش هزینهها با قیمت پایینتری پیشنهاد می-دهند، از یک یا چند منشاء اصلی برای ایجاد مزیت هزینه استفاده میکنند، که عبارتند از: صرفه جویی ناشی از مقیاس و گستره، یادگیری و تجربه، دانش اختصاصی، ورودیهای ارزانتر، و یا استفاده از یک مدل کسب و کار متفاوت.

• صرفه جویی ناشی از مقیاس به سه طریق منجر به ایجاد مزیت هزینه میشود: ۱. هزینههای ثابت را بین تعداد بیشتری از محصولات تقسیم میکند؛ ۲. هزینههای غیرتولیدی را بین تعداد بیشتری از محصولات تقسیم میکند؛ ۳. سرمایه گذاری بر روی کارکنان و ماشینآلات تخصصی که هزینه تولید هر واحد محصول را کاهش میدهند، ممکن میسازد.

• یادگیری از طریق بهبود کارایی و اثربخشی کارکنان باعث ایجاد مزیت هزینه میشود. منحنی یادگیری نشان میدهد که چگونه هزینههای نیروی کار در تولید هر واحد محصول با افزایش حجم تجمعی تولید کاهش مییابد. نمودار مشابهی که تمام هزینهها را در نظر میگیرد، منحنی تجربه نام دارد.

• منحنی مقیاس نشان میدهد که چگونه با افزایش ظرفیت تولید هزینه هر واحد محصول کاهش مییابد. منحنی تجربه نیز نشان میدهد که چگونه در طول زمان با افزایش حجم تجمعی تولید هزینه هر واحد محصول کاهش مییابد. منحنیهای مقیاس و تجربه برای موارد زیر مفید میباشند:

- تصمیمات سرمایهگذاری/ رشد
- تصمیمات قیمتگذاری
- تحلیل موقعیت نسبی هزینههای شرکت و یافتن فرصتهایی برای کاهش هزینهها
- تصمیمگیری برای اکتساب (خرید) شرکتی دیگر

منطق منحنی تجربه به استراتژیستها میگوید، شرکتی که بیشترین سهم تولید تجمعی در صنعت را داشته باشد، میتواند کم هزینهترین تولیدکننده نیز باشد. هر چند استراتژی که صرفاً بخواهد سهم بازار یا تولیدش را از طریق افزایش تبلیغات یا کاهش قیمتهایش بیشتر کند، منجر به سود بیشتر نخواهد شد. همبستگی بین سهم بازار بالا و سودآوری بیشتر نتیجه عوامل اثرگذار دیگری نظیر روشهای تولید ارزان قیمت، یا ارائه محصولی نوآورانه میباشد که میتواند منجر به رشد همزمان این دو متغیر میشود.

• حتی زمانی که دو شرکت حجم تولید یکسانی دارند، ممکن است برخی از شرکتها بتوانند از طریق دانش اختصاصی در مورد چگونگی تولید محصول یا خدمات به مزیت هزینه دست پیدا کنند.

• دستیابی به ورودیهای ارزانتر به چهار روش امکان پذیر است: ۱. قدرت چانهزنی موثرتر نسبت به تامینکنندگان یا نیروی کار؛ ۲. همکاری بیشتر با تامینکنندگان؛ ۳. تامین مواد اولیه و نیروی کار از مکان ها و کشورهای ارزانتر؛ ۴. دسترسی بهتر به ورودیها (مانند مالکیت مواد خام کلیدی).

• برخی از شرکتها از طریق به کارگیری مدلهای کسب و کار متفاوت به مزیت هزینه دست پیدا میکنند. بدین معنا که از طریق حذف برخی فعالیتهای یا گامهای زنجیره ارزش و یا ارائه محصولات و خدماتشان از طریق فعالیتهایی کاملاً متفاوت (نسبت به رقبا) میتوانند هزینههایشان را کاهش دهند.

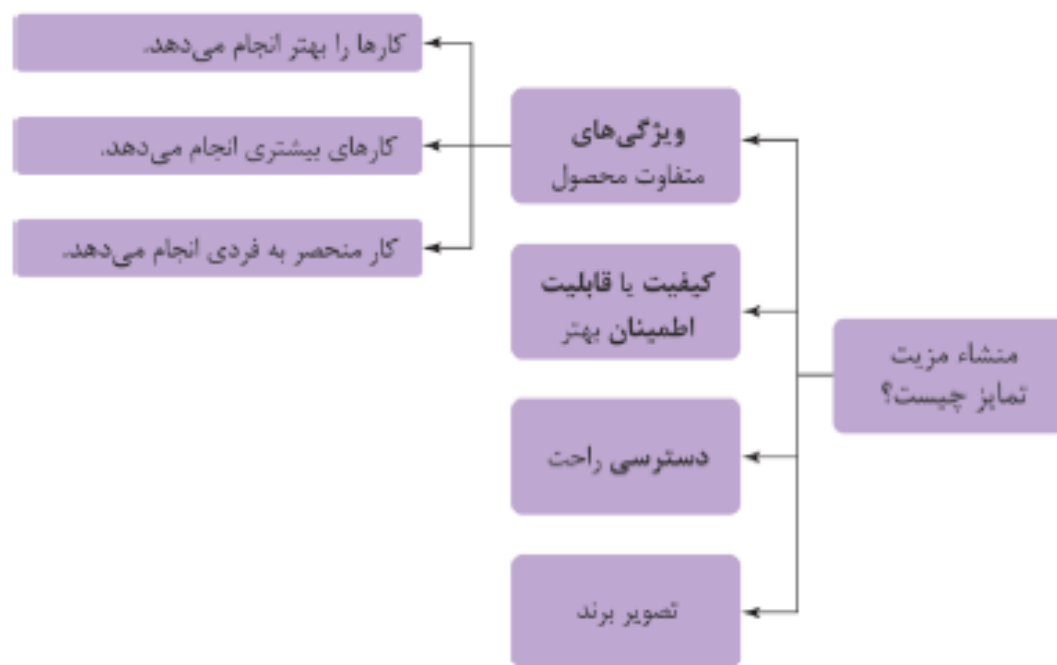
جدول ۴-۱: منشاءهای ایجاد مزیت هزینه

<p>صرفه‌جویی ناشی از مقیاس یا حیطه شرکتها می‌توانند از دو طریق هزینه هر واحد محصول را کاهش دهند:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. توزیع هزینه‌های ثابت بین تعداد بیشتری از واحدها ۲. تخصصی‌سازی تجهیزات و نیرو کار
<p>یادگیری و تجربه با افزایش حجم انباشته تولید به دلیل افزایش تجربه انباشته، صرفه‌جویی بیشتری در هزینه امکان پذیر می‌شود.</p>
<p>دانش اختصاصی برخی شرکتها دانش اختصاصی در تولید و خدماتشان توسعه می‌دهند که منجر به مزیت هزینه می‌شود.</p>
<p>هزینه ورودها برخی شرکتها ممکن است بتوانند به دلایل زیر با هزینه کمتر ورودی‌هایشان را تامین کنند:</p> <ol style="list-style-type: none"> ۱. قدرت چانه‌زنی بیشتر نسبت به تامین‌کنندگان و نیروی کار ۲. همکاری بهتر با تامین‌کنندگان (از جمله هزینه تراکنش پایین‌تر) ۳. تامین ورودی از مکان‌های ارزان‌تر (مانند مزیت نسبی کشورها) ۴. دسترسی بهتر به ورودی‌ها
<p>مدل‌های کسب و کار متفاوت حذف فعالیت‌ها یا مراحل در زنجیره ارزش یا انجام فعالیت‌های کاملاً جدید که به شرکت این امکان را می‌دهد که بتواند خدمات یا محصولاتش را با هزینه پایین‌تر ارائه دهد.</p>

۵- فصل: مزیت تمایز

- در این فصل در مورد استراتژی تمایز به عنوان جایگزینی برای استراتژی کاهش هزینه برای ایجاد ارزش منحصربه‌فرد صحبت کردیم. تمایز محصول استراتژی‌ای است که شرکتها با ارائه پیشنهاد ارزشی که در محصولات و خدمات دیگر وجود ندارد، به مزیت رقابتی دست پیدا میکنند.
- شرکتها چهار راه اصلی برای خلق محصول متمایز دارند:
 - ویژگیهای متفاوت. محصول ما از منظر یک یا چند ویژگی، کارها را بهتر انجام میدهد، کارهای که محصولات دیگر قادر به انجام آن نیستند، انجام « کار منحصربه‌فردی » بیشتری انجام میدهد، و یا میدهد.
 - کیفیت یا قابلیت اطمینان. محصول ما همان کارهایی را که دیگر محصولات انجام میدهند، انجام میدهد اما برای مدت زمان بیشتری.
 - دسترسی راحت وقتی مشتری، محصول یا خدماتی را میخواهد، به راحتی بتواند به آنها دسترسی داشته باشد.
 - تصویر برند. محصول به مشتریان حس خوبی القا کند.
- استراتژیستها اغلب از دو ابزار برای کشف فرصتهای ایجاد تمایز در محصولات یا خدماتشان استفاده میکنند: طبقهبندی مشتریان و نگاشت زنجیره مصرف. طبقهبندی مشتریان فرآیندی برای دسته‌بندی مشتریان در گروههایی است که نیازهای مشابه دارند. زنجیره مصرف شامل مجموعه فعالیتهایی است که از زمان آگاهی مشتریان از نیازشان به محصول شما تا زمانی که محصولی را دور میریزند، تجربه میکنند. هر مرحله در این زنجیره میتواند راهی برای متمایز کردن محصول یا خدمات باشد.
- کشف منشاءهای تمایز، تنها حل نیمی از مسئله است. برای اینکه استراتژیهای تمایز موفق باشند، شرکتها بایستی منابع و قابلیتهایی برای ارائهی آن ارزش منحصربه‌فرد کسب کنند و یا توسعه دهند.
- NPS ابزاری برای ارزیابی میزان موفقیت استراتژیهای تمایز است که بررسی میکند که شرکت تا چه میزان توانسته است مشتریان را ترغیب کند تا محصولات شرکت را به اطرافیان‌شان پیشنهاد دهند.

شکل ۵-۱: منشاءهای ایجاد مزیت تمایز



جدول ۵-۲: نگاشت زنجیره مصرف

چگونه مصرف کنندگان از نیازشان به محصول یا خدمات شما آگاه می‌شوند؟
چگونه مصرف کنندگان پیشنهادتان را پیدا می‌کنند؟
مشتریان چگونه تصمیم نهایی‌شان را می‌گیرند؟ (اولویت بندی ویژگی‌ها)
مشتریان چگونه محصول یا خدمات شما را سفارش و خرید می‌کنند؟
محصول یا خدماتتان چگونه ارائه می‌شود؟
چگونه بابت محصولات یا خدماتتان پول پرداخت می‌شود؟
محصولاتتان چگونه انبار، نگهداری و حمل می‌شوند؟
وقتی مشتریان از محصولات شما استفاده می‌کنند، به چه کمک‌هایی نیاز دارند؟
اگر مشتریان احساس رضایت نکنند و یا لازم باشد که محصول را برگردانند یا تعویض کنند، چه باید کنند؟
محصولات شما چگونه تعمیر، سرویس یا دور انداخته می‌شود؟

Source: MacMillan and McGrath, "Discovering New Sources of Differentiation."

۶- فصل ۵: استراتژی سطح بنگاه

- متنوعسازی از طریق توسعه یا بهره‌گیری از منابع با ورود به یک خط جدید کسب و کار، بازار یا صنعت برای شرکت. خلق ارزش میکند. مدیران زمانی که میخواهند وارد یک کسب و کار جدید شوند، بایستی دو سوال را بپرسند: ۱ چرا با ورود به کسب و کار مجاور، کسب و کار بنگاه ارزشمندتر میشود؟ و ۲. چرا کسب و کار جدید، با ورود به شرکت، ارزشمندتر میشود؟ وقتی مدیران تصمیم به متنوعسازی میگیرند، در مورد اینکه آیا میخواهند از طریق ورود گرینفیلد یا اکتساب وارد بازار شوند، بایستی تصمیم بگیرند. ورود گرینفیلد زمانی گزینه مناسبی است که بنگاه میتواند به سادگی از منابع و قابلیتهای موجودش بهره‌گیری کند و از نظر زمانی تحت فشار نیست و میخواهد در مقیاس کوچک یا متوسط وارد یک کسب و کار جدیدی شود. اما زمانی که شرکت بخواهد از طریق توسعه منابع و قابلیتهایش برای رقابت اثر بخشتر، به سرعت وارد یک بازار جدید شود یا در مقیاس بزرگ فعالیت کند، استراتژی اکتساب روش بهتری است.
- تنوعسازیهایی موفق برای خلق ارزش به شش - اس بستگی دارند:
 - ظرفیت مازاد و شناوری؛ توانمندی مدیران برای انجام کارهای اثربخش بیشتری در زمان یکسان.
 - همافزایی؛ ترکیب در کسب و کار میتواند ارزش بیشتری نسبت مجموع ارزشی که هر کدام از آنها به صورت مجزا تولید میکنند، ایجاد کند.
 - دانش اشتراکی؛ متنوعسازی امکان به اشتراکگذاری دانش و مهارتهای با ارزش بین واحدهای کسب و کار میشود.
 - مدل‌های کسب و کار؛ وقتی که موفقیت واحد کسب و کار به مشخصه‌های مشترکی نظیر مدیریت دانش یا صرفه‌جویی ناشی از مقیاس بستگی دارد.
 - گسترش و توزیع سرمایه؛ مدیران ارشد شرکت اصلی بتوانند به سرعت سرمایه و منابع دیگر را به بهترین نحو بین کسب و کارهایشان پخش کنند.
 - قدمگاههایی برای ورود به بازار جدید؛ وقتی شرکت برای ورود به بازاری به طور گام به گام جهشهای کوتاه انجام میدهد تا در هر جهش فرصت کسب منابع و قابلیتهای کلیدی مورد نیازشان را داشته باشند.
- در صورتی که متنوع سازی به درستی انجام نشود، به این دلایل منجر به تخریب ارزش میشود:
 - غرور اضافی؛ تصمیمات مدیران به جای اینکه بر داده‌ها و حقایق مبتنی باشد بر اساس احساسات و با سوگیریهای ذهنی آنها است.
 - خطای هزینه‌های برگشت ناپذیر؛ مدیران منابعی را که در گذشته هزینه شده که قابلیت بازگشت ندارند به عنوان معیاری برای تصمیمگیری استفاده میکنند.
 - تقلید؛ تصمیم به تقلید صرف از حرکات رقبا به جای داشتن استراتژی اثربخش
 - انگیزش و حاکمیت ضعیف؛ ضعف مدیریت کسب و کار و عدم ایجاد انگیزش مدیران جدید در راستای اهداف سازمان

- نبود منابع مشترک بین خطوط کسب و کار؛ ورود به کسب و کارهای جدیدی که بر اساس هیچ یک از روشهای ۶- اس نمیتوانند خلق ارزش کنند.
- فرایند موفق یکپارچهسازی افزودن ارزش به سازمان را تضمین میکند. چهار روش برای اینکه چگونه بایستی اکتسابی را انجام داد وجود دارد:
 - تدفین؛ شرکت هدف به کلی درون شرکت اصلی (اکتساب کننده) حل شود.
 - ترکیب؛ حفظ و ترکیب بهترین اجزای هر یک از این شرکتها برای رقابت اثربخشر
 - ساخت؛ ایجاد یک سازمان کاملاً جدید
 - اتصال حداقلی؛ مدیریت مستقل شرکت اکتساب شده از شرکت اصلی

شکل ۶-۱: افزودن ارزش از طریق ایجاد تنوع

ایجاد ارزش به وسیله		
بهبود منابع	بهره گیری از منابع	
<ul style="list-style-type: none"> • کسب دانش جدید از بازار • اضافه کردن برندهای جدید • تشخیص سریع تر روندهای جدید 	<ul style="list-style-type: none"> • توسعه پایگاه مشتریان • خدمات بهتر به مشتریان قبلی از طریق محصولات بهتر 	بخشی از کسب و کار که با مشتریان روبرو است؛ «پیشینی»
ایجاد ارزش از ...		
<ul style="list-style-type: none"> • صرفه جویی ناشی از مقیاس یا گستره • افزایش ظرفیت تولید • دسترسی به پلتفرمهای جدید تکنولوژی 	<ul style="list-style-type: none"> • بهبود کیفیت، بهروری، یا بهترین تجربهها • دستیابی به تکنولوژی فرایندها یا محصولات نوآورانه • بهبود خروجیها یا قابلیت های تحقیق و توسعه 	بخشی از کسب و کار که به تولید و عملیات مربوط است؛ «پسینی»

شکل ۳-۶: تعیین میزان مناسب یکپارچگی



جدول ۳-۶: استراتژی‌های عمومی یکپارچگی

عنصر استراتژی	تدافین	ساخت	ترکیب	اتصال حداقلی
میزان یکپارچگی	کامل	زیاد	متعادل، ضعیف	هیچ
برند و هویت	اکتساب‌کننده حفظ می‌کند، هدف از دست می‌دهد	جدید، ترکیبی	شرکت هدف منابع پیشینی را حفظ می‌کند	هدف حفظ می‌کند
فعالیت‌های پیشینی	اکتساب‌کننده تحویل می‌کند	بهترین‌ها از هر دو	اکتساب‌گر غالب‌تر است	جدا
فعالیت‌های پیشینی	اکتساب‌کننده تحویل می‌کند	ترکیبی، بهترین‌ها از هر دو	جدا	جدا

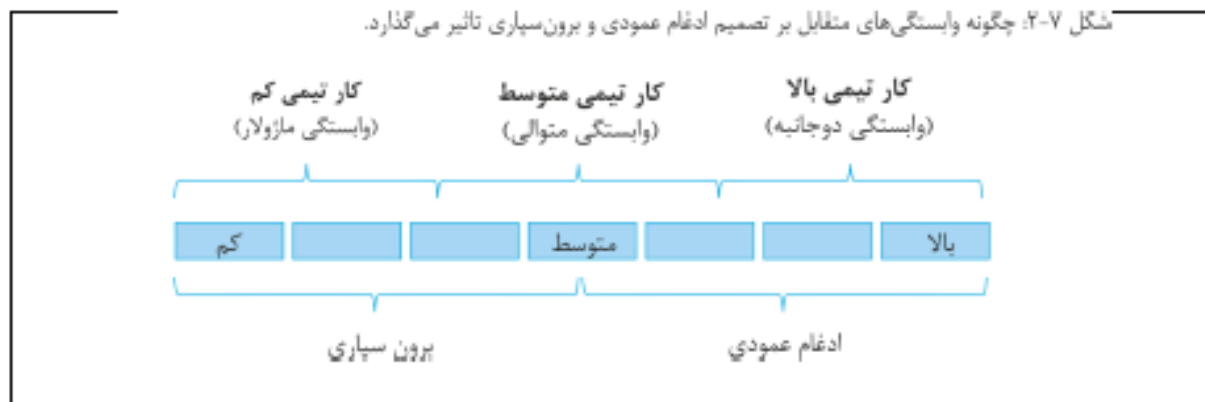
۷- فصل ۷: ادغام عمودی و برون سپاری

- ادغام عمودی، تصمیمی برای انجام فعالیتی درون شرکت (ساخت) یا برونسپاری آن به تأمینکنندگان خارج شرکت (خرید) تعریف میشود.
- شرکتهایی که تصمیم به انجام فعالیتی درون شرکت میگیرند سه عامل (کنترل، هماهنگی و قابلیتها) را برای تصمیم بررسی میکنند. «ساخت- خرید»
- شرکتها زمانی که فکر میکنند میتوانند قابلیتهای لازم برای تبدیلسدن به بهترینها در انجام فعالیتی را دارا هستند، تمایل به انجام آن فعالیت درون سازمان دارند. شرکتها زمانی تصمیم به انجام فعالیتی درون سازمان میگیرند که انجام آن، درون سازمان باعث ایجاد هماهنگی بیشتر با فعالیتهای دیگر یا افزایش کنترلشان بر یک فعالیت یا ورودی خاص را بر میگزینند که این کار به آنها کمک کند تا «ساخت» میشود. به طور خلاصه میتوان گفت شرکتها زمانی تصمیم منابع و قابلیتهای درونیشان را بسازند تا بتوانند ارزش منحصر به فرد بهتری ارائه دهند.
- دو خطر ادغام عمودی، فقدان انعطاف و تمرکز است. این عوامل همچنین فواید برونسپاری فعالیتها به تأمین-کنندگان خارجی نیز محسوب میشوند.
- برونسپاری میتواند با افزایش قدرت چانهزنی تأمینکنندگان یا تبدیلسدن آنها به رقبای بالقوه، سازمان را تهدید کند.
- اثربخش از ابزار استراتژیکی که به آن ارزیاب ساخت- تولید «ساخت- تولید» مدیران میتوانند در اتخاذ یک تصمیم میگوییم، استفاده کنند.

جدول ۷-۱: سه دلیل اصلی برای ادغام عمودی

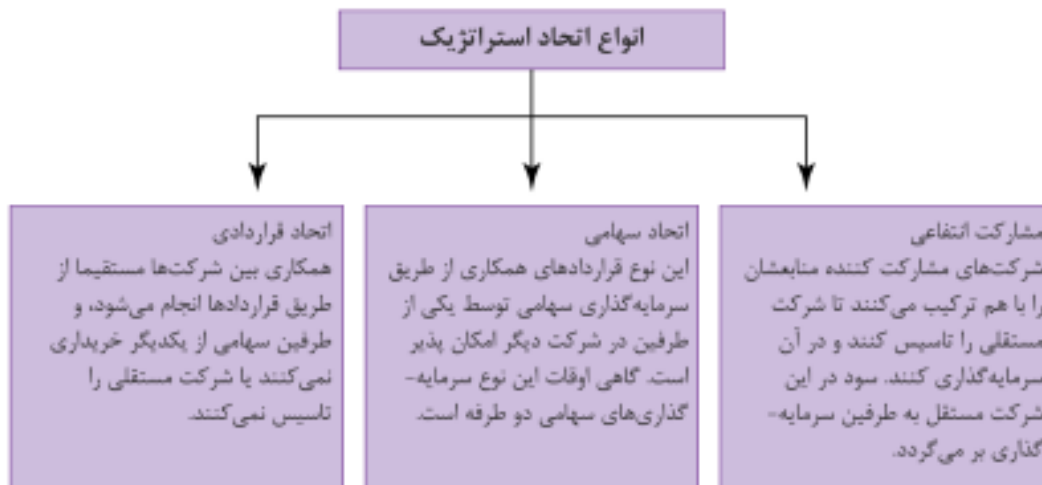
قابلیت‌ها	انجام فعالیت‌ها درون بنگاه زمانی که هماهنگی اثربخش یا یکپارچگی تنگاتنگی با سایر فعالیت‌های آن باعث ایجاد مزیت‌هایی در عملکرد بنگاه (مانند سرعت و کیفیت بهتر) شود.
هماهنگی	انجام فعالیت‌ها درون بنگاه زمانی که بنگاه قابلیت‌های بهتری برای انجام آن فعالیت را دارد یا می‌تواند توسعه دهد.
کنترل	انجام فعالیت‌ها درون بنگاه برای کنترل ورودی‌های کمیاب یا ورودی‌هایی که توسط دارایی‌هایی تخصصی شده ساخته می‌شوند، برای کاهش هزینه تراکنش‌ها.

شکل ۷-۲: چگونه وابستگی‌های متقابل بر تصمیم ادغام عمودی و برون‌سپاری تأثیر می‌گذارد.



۸- فصل ۸: اتحاد استراتژیک

- اتحادهای استراتژیک، قراردادهای همکاری هستند که در آن دو یا چند شرکت منابع و قابلیت هایشان را برای خلق ارزش جدیدی با هم ترکیب میکنند.
- سه نوع اتحاد استراتژیک مختلف وجود دارد که ساختار آنها برای تقسیم منافع حاصل از شراکت و حفاظت از منافع طرفین متفاوت میباشد. اولین نوع اتحادهای غیرسهامی و یا قراردادی است که در آن شرکتها برای ایجاد حکمرانی و مدیریت رابطه قراردادی تنظیم میکنند. دومین نوع اتحادهای سهامی هستند که در آن شرکتهای همکاری کنند، علاوه بر نوشتن قرارداد مشارکت قسمتی از سهام یکدیگر را نیز میخرند. در مواقعی که لازم است مشوقی برای طرفین ایجاد کنیم تا بهترین منابعشان را برای اتحاد در میان بگذارند، خرید سهام در مقایسه با نوشتن قرارداد برای ایجاد هم راستایی در انگیزههای طرفین مناسبتر است. سومین نوع، قراردادهای مشارکت انتفاعی است. اتحادی که در آن شرکتهای منابعشان را ترکیب میکنند تا شرکت مستقلی را که به صورت مشترک مالک آن « مادر » همکاری کننده یا شرکتهای هستند، تأسیس کنند.
- هدف راهبردی شرکتها، پیشنهاد ارزش منحصر به فردی به مشتریان از طریق کاهش هزینه یا ایجاد تمایز است. اتحادها روشی برای دستیابی به منابع و قابلیتهایی است که در اختیار شرکتهای دیگر وجود دارد و میتواند به شما در کاهش هزینهها یا ایجاد تمایز در محصولاتتان کمک کند.
- چهار روش اصلی برای خلق ارزش از طریق اتحادهای استراتژیک وجود دارد:
 - ترکیب منابع منحصر به فرد
 - تجمع منابع مشابه
 - خلق منابع جدید مختص اتحاد
 - کاهش هزینههای معامله
- وقتی شرکتها برای خلق ارزش جدید با یکدیگر همکاری میکنند بایستی برای حصول اطمینان از اینکه میتوانند به صورت اثربخشی با یکدیگر همکاری کنند، ایجاد اعتماد کنند. چهار راه اصلی برای ایجاد اعتماد در اتحادهای استراتژیک وجود دارد: ۱- اعتماد شخصی ۲- قراردادهای حقوقی ۳- ضمانتهای مالی / مالکیتی مشترک ۴- شهرت ؛ توانایی ایجاد اعتماد با شریکان به عنوان مهمترین عامل موفقیت اتحادهای استراتژیک شناخته میشود.



زمانی مناسب است که:

- وابستگی متقابل بین شرکت‌ها در سطح بالایی است (مانند: وابستگی دو جانبه)
- شرکت‌ها یا خود دانش یا ورودی‌هایی را که به سادگی قابل اندازه‌گیری نیستند، می‌آورند که هر یک از طرفین بایستی آن‌ها را برای ایجاد هماهنگی اثربخش یا یکدیگر ترکیب کنند.
- وابستگی متقابل بین شرکت‌ها در سطح متوسط است (مانند: وابستگی متوالی)
- شرکت‌ها با خود دانش یا ورودی‌هایی را که به سادگی قابل اندازه‌گیری نیستند، می‌آورند و هر یک از طرفین می‌توانند نقش‌هایشان را به صورت مجزا ایفا کنند.
- وابستگی متقابل بین طرفین اندک است. (مانند: وابستگی متمرکز)
- میزان مشارکت و تعهدات هر یک از طرفین به خوبی مشخص است و در قرارداد نوشته شده است.

شکل ۸-۲: مثالی از ابزارهایی که می‌توان در مراحل مختلف دوره عمر اتحادهای استراتژیک استفاده کرد.



۹- فصل ۹: استراتژی های بین المللی

- روند روبه رشد تجارت جهانی باعث شده است، قسمتهایی از زنجیره ارزش در کشورهای مختلف انجام شود، که آنهم بستگی به این موضوع دارد که کجا میتوان ارزش بیشتری را ایجاد کرد.
- شرکتها به دلایل مختلفی در سطح جهانی توسعه مییابند، که مهمترین این دلایل رشد، افزایش کارایی، مدیریت ریسک، دسترسی به دانش بیشتر و پاسخ به اقدامات مشتریان و یا رقبا است.
- چهارنوع فاصله وجود دارد، فاصله فرهنگی، اداری، جغرافیایی و اقتصادی، که به عنوان چارچوب CAGE میشناسیم. شرکتهایی که میخواهند وارد بازار کشور دیگری شوند بایستی این را در ذهن داشته باشند که هرچه مجموع این فاصلهها کمتر باشد، احتمال موفقیت بیشتر خواهد شد.
- سه نوع استراتژی بین المللی وجود دارند که عبارتند از: بومی چندگانه، جهانی و آریترائز
- صادرات، حق لیسانس/فرانشیز، اتحاد/مشارکت انتفاعی و شرکتهای تابعه، چهار نوع مختلف ورود به کشورها هستند.

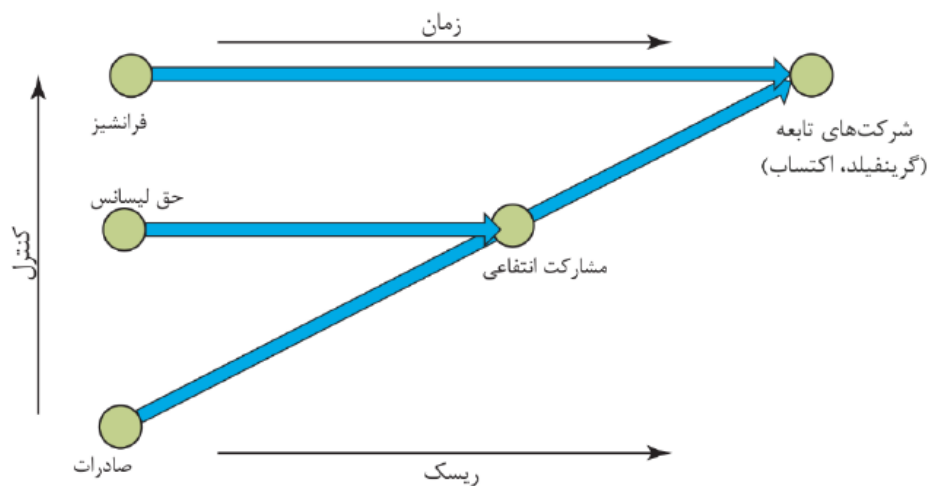
شکل ۹-۶: استراتژی های بین المللی و پاسخگویی محلی در برابر استانداردسازی



جدول ۹-۲: شیوه‌های ورود

صادرات	حق لیسانس / فرانشیز	اتحاد / مشارکت انتفاعی	شرکت تابعه
سرمایه مورد نیاز	کم	متوسط	زیاد
سطح ریسک	کم	متوسط	زیاد
بر موانع ورود غلبه می‌کند؟	خیر	بله	بله
سرعت ورود	سریع	متوسط	کُند (برای اکتساب از گرینفیلد سریع‌تر است)
آیا منابع محلی (از جمله دانش بومی) را اکتساب می‌کند؟	خیر	بله	بله
به عنوان یک شرکت داخلی شناخته می‌شود یا بیگانه؟	خارجی	احتمالا داخلی	احتمالا داخلی
درجه کنترل	کم	متوسط	بالا

شکل ۹-۷: تجربه و شیوه ورود

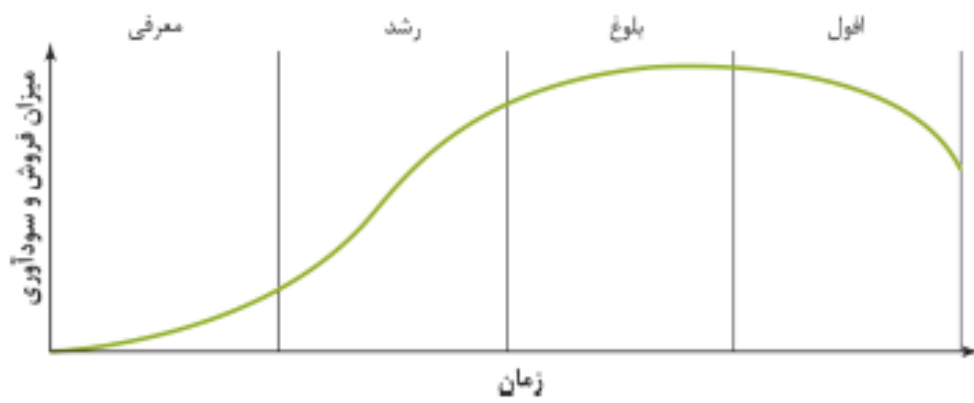


Source: Adapted from F. R. Root, Entry Strategies for International Markets (San Francisco: Jossey-Bass, 1994), p. 18.

۱۰- فصل ۱۰: استراتژی های نوآورانه: آنچه ماهیت رقابت را متحول میکند.

- نوآوری تبدیل یک ایده جدید (یا یک اختراع) به یک محصول، فرآیند یا مدل کسب و کار است که میتواند جریان درآمدی و سود ایجاد کند. نوآوری تدریجی بر مبنای دانش داخلی بنگاه ایجاد میشود و به طور پیوسته محصول یا خدمات پیشنهادی را بهبود میدهد. در نقطه مقابل، نوآوری رادیکال بر دانش، تکنولوژی یا روشهای متفاوتی متکی است که میتواند به شیوه واقعاً منحصر به فردی خلق ارزش کند.
- استراتژیهایی که پیشنهاد ارزشهای متفاوتی نسبت به شرکتهای موجود را در پیش میگیرند از منابع و قابلیتهای متفاوتی (به عبارتی مدل کسب و کار متفاوتی) استفاده میکنند که اغلب به عنوان شناخته میشود. « استراتژی نوآورانه »
- یکی از انواع استراتژیهای نوآورانه از طریق پیکره بندی مجدد زنجیره ارزش انجام میشود که برخی از فعالیتهای زنجیره تامین را حذف میکند و میتواند منجر به پیشنهاد محصولات با قیمتهای پایینتر شود. یکی از رایجترین مثالهای آن آمازون و نت فلیکس هستند که نیاز به فروشگاهها در طول زنجیره ارزش و متعاقباً نیاز به نیروی فروش و انبار را حذف کردهاند.
- نوآوری تحولی ارزان قیمت، نوآوری است که شرکت از تکنولوژیهای جدیدی استفاده میکند تا مخصوص مشتریان حساس به قیمت در بازار (تولید کنند و سپس با) « قیمت پایین » محصولی را با بهبود تکنولوژی و فرآیندهایشان به تدریج به بازار مشتریان پردرآمدتر حرکت کنند. در نقطه مقابل نوآوریهای تحولی ارزان قیمت، نوآوریهای تحولی گرانبه‌تر قرار دارند که وقتی وارد بازار میشوند در واقع از محصولات موجود بهتر عمل میکنند و به جای تخفیف بیشتر با یک قیمت بالاتری عرضه میشوند.
- شخصی سازی انبوه . رویکردی است که از تکنولوژیها و فرایندهایی استفاده میکند که کالاها و خدماتی را که به صورت انبوه تولید میشوند، برای هر فرد شخصیسازی میکند؛ شرکت بیلد اِ بیر و شرکت دل از این استراتژی استفاده میکنند. استراتژی اقیانوس آبی به خلق محصولات یا خدمات جدید برای هدف از طریق خلق تقاضای جدید در بازارهایی که در آنها رقابتی وجود ندارد، « غیرمصرف کنندگان » گرفتن اشاره دارد.
- مدلهای کسب و کار رایگان به سرعت در صنایع مختلف در حال رشد هستند و اغلب از استراتژیهای فروش پیوندی یا موازی، پرداخت شخص ثالث (تبلیغات)، فروش مجموعه محصول و یا ترکیبی از این سه مدل های درآمدی رایگان استفاده میکنند.

شکل ۱۰- دوره عمر محصول / کسب و کار / صنعت



۱۱- فصل ۱۱: استراتژی رقابتی

- برای اینکه یک استراتژیست بتواند به طور اثربخشی رقابت کند، بایستی رقابت را که شامل دورنمای رقابتی می‌باشد، چگونگی ارزیابی رقبا و حرکات رقابتیشان را به خوبی بشناسد.
- تئوری بازیها میتواند به استراتژیستها کمک کند که بتوانند درباره چگونگی تاثیر اقدامات رقبا بر شرکت و برعکس به طور سیستماتیک تفکر کنند.
- اصول استراتژیهای رقابتی، از جمله دانستن نقاط قوت و ضعف، قرار دادن نقاط قوت در برابر نقاط ضعف، محافظت و خنثیسازی نقاط آسیب پذیر و توسعه استراتژیهای غیرقابل تقلید به تشخیص تصمیمات رقابتی موفق به شرکتها کمک میکند.
- انتخاب اقدامات رقابتی به محیط بازاری که شرکت در آن رقابت میکند، بستگی دارد، و برخی اقدامات در برخی محیطها اثربختر میباشند.

