



# انواع استراتژی

## Kinds of Strategy

مدیریت برنامه ریزی و توسعه

پدیدآورنده: محمد مهدی خزاعی

واحد استراتژیک

# استراتژی های اصلی

## ■ استراتژیهای بزرگ

- استراتژی ثبات
- استراتژی کاهش
- استراتژی توسعه

## ■ استراتژیهای سه گانه پرتز ( استراتژیهای ژنریک یا عمومی )

- استراتژی رهبری هزینه
- استراتژی متمایز سازی
- استراتژی تمرکز

## ■ استراتژیهای چهارگانه شرکتهای ژاپنی

- ایجاد برتری در چند بعد
- جستجوی مناطق بی دفاع
- تغییر شرایط درگیری و نفوذ
- رقابت از طریق همکاری

# استراتژی های بزرگ Grand Strategies

## ■ استراتژی ثبات Stability Strategy

استراتژی ثبات به مفهوم حفظ موقعیت موجود است و این در حالی است که اولاً شرکت یا وضعیت مناسبی داشته و تهدید خاصی در آینده متوجه آن نمی باشد. ثانیاً امکانات و منابع لازم جهت توسعه سازمان موجود نیستند یا زمان و شرایط محیطی اجازه آن را نمی دهد.

# استراتژی های بزرگ Grand Strategies

## ■ استراتژی کاهش Retrenchment Strategy

در حالتی که بنا به هر دلیلی شرکت درصدد کاهش حجم فعالیتهای موجود باشد، از این استراتژی استفاده می شود. انتخاب این استراتژی نشانگر ضعف نیست، بلکه به علت تغییر اولویتها می توان تخصیص منابع را از محصول دارای اولویت کمتر به اولویت بیشتر منتقل نمود.

# استراتژی های بزرگ Grand Strategies

## ■ استراتژی توسعه Expansion Strategy

بر خلاف استراتژی کاهش بوده و در شرایطی است که شرکت به دنبال افزایش و گسترش فعالیتهای موجود باشد.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

# استراتژی های سه گانه پرتز (عمومی، ژنریک)

## ■ استراتژی رهبری هزینه (Cost Leadership)

■ هدف از این استراتژی برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه ممکن نسبت به رقبا می باشد. بدین منظور روش پیشنهادی پرتز تولید در حجم زیاد و با قیمت کم که اصطلاحاً آنرا اقتصاد مقیاس (Economy of Scale) می نامند، می باشد.

■ در این استراتژی شرکت اقدام به تولید و عرضه محصولات استاندارد می کند که بهای تمام شده هر واحد برای مشتری کاهش می ابد.

# عوامل مؤثر در استراتژی کمترین هزینه

- محصول غیر تجملاتی و ساده
- سادگی طراحی محصول
- کنترل مواد خام
- هزینه کم نیروی کار
- کمک های دولت
- مزیت محل جغرافیایی
- نوآوری در تولید
- اتوماسیون
- خرید دارائیهای ارزان قیمت
- کاهش هزینه سربار
- صرفه جویی ناشی از منحنی تجربه
- صرفه جویی ناشی از تولید در مقیاس

# استراتژی های سه گانه پرتز (عمومی، ژنریک)

## ■ استراتژی متمایز سازی (Differentiation)

■ کسب برتری رقابتی از طریق تولید محصولی که از دیدگاه مشتریان در مقایسه با محصولات مشابه منحصر بفرد و دارای خصوصیات ویژه باشد.

■ مقصود از استراتژی متمایز ساختن محصول این است که محصولات و خدماتی عرضه شود که در صنعت مورد نظر به عنوان محصول یا خدمتی منحصر بفرد تلقی شوند و به مشتریانی عرضه شود که نسبت به قیمت حساسیت چندان زیادی نشان نمی دهند.



# عوامل مؤثر در استراتژی متمایز سازی

- کیفیت محصول
- قابلیت اعتماد محصول ( **Reliability** )
- حفظ حق الامتیاز ( **Patent Rights** )
- نوآوری محصول
- خدمات جنبی
- خصوصیات ویژه محصول
- خدمات
- نام و علامت تجاری
- کانالهای توزیع ویژه

# استراتژی های سه گانه پرتز (عمومی، ژنریک)

## ■ استراتژی تمرکز (Focus)

- تمرکز در بخش معینی از بازار برای محدود کردن دامنه فعالیت. با محدود شدن دامنه فعالیت، امکان متمرکز کردن منابع میسر شده و یک برتری رقابتی نسبت به رقبا بدست می آید.

منبع: برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن، مؤلف مهندس حسین احمدی

- مقصود از متمرکز کردن توجه بر محصولات و خدمات خاص این است که نیازهای گروه های کوچکی از مصرف کنندگان تأمین شود.

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

# عوامل مؤثر در استراتژی تمرکز

---

- تنوع بسیار کم در محصولات
- بازار محدود و معین
- حوزه جغرافیایی محدود فعالیت
- تحقیق و توسعه تمرکز یافته بر روی یک محصول

# استراتژی های چهار گانه شرکتهای ژاپنی

## ■ ایجاد برتری در چند بعد

برای مثال همزمان در ابعاد کاهش هزینه، بهبود کیفیت، قابلیت اعتماد، فرآیند تولید متمرکز و اعتبار علامت تجاری خود را توانمند ساختن.

## ■ جستجوی مناطق بی دفاع

شناسایی خلاءهای بازار رقابت که به علت عدم حضور رقبای رها شده است.

## ■ تغییر شرایط درگیری و نفوذ

مانند استاندارد کردن محصولات خود، فروش از طریق کانالهای توزیع ویژه که برای رقبای دیگر قابل دسترسی نباشد.

## ■ رقابت از طریق همکاری

برای مثال همکاری تنگاتنگ با بانک، یا تأمین کنندگان مواد و قطعات و ... که معمولاً منجر به ایجاد جتمع های صنعتی یا تجاری ( Conglomerate ) می گردد.

# استراتژی های فرعی

- استراتژی گسترش پیشرو
- استراتژی گسترش پسرو
- استراتژی گسترش افقی
- استراتژی تنوع
- همکاری مشترک
- استراتژی نوآوری
- استراتژی گسترش بازار
- استراتژی تعمیق بازار
- استراتژی گسترش محصول
- استراتژی عقب گرد
- استراتژی حذف محدود
- استراتژی حذف کامل
- استراتژی بازنگری
- استراتژی حفظ وضعیت موجود

# استراتژی گسترش پیشرو ( Forward Integration )

■ در صورت انتخاب استراتژی توسعه، یکی از گزینه های استراتژیک می تواند گسترش رو به جلو در چرخه تولید و ارائه با بازار محصولات باشد. برای مثال اگر یک شرکت تولید کننده کفش اقدام به ایجاد یا خرید فروشگاه های کفش به منظور ایجاد شبکه توزیع کفش های تولید خود کند، از این استراتژی پیروی نموده است.

■ شرکت با خریدن شرکت های پخش یا خرده فروشی ها می کوشد بر میزان کنترل خود بیفزاید. (استراتژی یکپارچگی عمودی به بالا)

# استراتژی گسترش پسرو ( Backward Integration )

■ اگر استراتژی گسترش پیشرو در جهت عکس چرخه تولیدی و ارائه به بازار محصولات باشد، از این استراتژی پیروی شده است. برای مثال اگر همان شرکت تولید کننده کفش، اقدام به خرید یا ایجاد کارخانجات تولید چرم رویه و زیره یا کارخانه تزریق برای کف کفش و ... نماید.

■ در این استراتژی شرکت می کوشد در اجرای آن میزان مالکیت خود را بيفزايد و شرکت عرضه کننده مواد اولیه را تحت کنترل خود درآورد. (استراتژی یکپارچگی عمودی به پائین)

# استراتژی گسترش افقی ( Horizontal )

■ در صورتی که شرکتی اقدام به خرید شرکتهای رقیب خود نماید اصطلاحاً گویند که از استراتژی گسترش افقی استفاده کرده است.

■ در این استراتژی شرکت می کوشد رقیب را به مالکیت خود درآورد و بر میزان کنترل خود بر آنها بیفزاید. ( استراتژی یکپارچگی افقی )



# نمونه هایی از استراتژی یکپارچگی

| استراتژی                             | نمونه                                                                      |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| یکپارچگی عمودی به پایین (گسترش پسرو) | شرکت مخابرات ایران، شرکتهایی تحت عنوان «دفاتر خدمات تلفن همراه» ایجاد کرد. |
| یکپارچگی عمودی به بالا (گسترش پیشرو) | شرکت «متل ۸» یک تولید کننده مبلمان را خریداری کرد.                         |
| یکپارچگی افقی (گسترش افقی)           | شرکت سایپا اقدام به خریداری شرکت پارس خودرو نمود.                          |

# استراتژی تنوع ( Diversification )

در زمانی که رقابت تنگاتنگ شده و میزان ریسک افزایش یابد، به منظور کاهش ریسک و فشار رقابت و ضربه خوردن در تجارت از این استراتژی استفاده می گردد. تنوع گرایی عکس استراتژی تمرکز است. یعنی به جای سرمایه گذاری روی یک محصول یا تک محصولی شدن، در چند زمینه مختلف اقدام به ارائه محصولات می گردد.

# استراتژی های تنوع

## ■ تنوع همگون

در این استراتژی شرکت می کوشد محصولات خدماتی جدید ولی مرتبط بر محصولات و خدمات خود بیفزاید.

## ■ تنوع افقی

مقصود از این استراتژی این است که شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط، به محصولات و خدمات خود می افزاید و به مشتریان کنونی خود عرضه می کند.

## ■ تنوع ناهمگون

در استراتژی تنوع ناهمگون شرکت محصولات و خدماتی جدید ولی بی ربط (نسبت به محصولات و خدمات اصلی خود) با بازار عرضه می کند.

# نمونه هایی از استراتژی تنوع

| نمونه                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | استراتژی      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| شرکت والت دیسنی برای خانواده ها و نوجوانان محوطه های سرپوشیده جدیدی با فن آوری های بسیار پیشرفته ساخت و افراد می توانستند در این مکان ها به مسابقه های الکترونیکی و بازی های مربوط به موتور یا خودرو سواری ( شبیه سازی شده ) پردازند نخستین مجموعه از این گونه در ۱۹۹۸ در اورلاندو، فلوریدا گشایش یافت که مساحت آن به ۱۰۰ هزار فوت مربع می رسید. | تنوع همگون    |
| خریداری هتل مارلیک توسط دانشگاه آزاد اسلامی                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | تنوع نا همگون |
| شرکت خودرو سازی بهمن اقدام به تولید و عرضه محصولات نظیر کفش، تسمه نقاله، قند و ... نموده است.                                                                                                                                                                                                                                                    | تنوع افقی     |

# استراتژی همکاری مشترک ( Joint Venture )

در همکاری مشترک، هدف بهره گیری از سینرژی ناشی از به هم پیوستن چندین شرکت جهت ارائه محصولات مشخص و بصورت مشترک می باشد. در اثر این همکاری حاصل به مراتب بیشتر از حاصل جمع جبری تک تک فعالیت‌های آن شرکتها خواهد بود. از طرفی در اثر این همکاری، رقابت کاهش پیدا کرده در نتیجه میزان ریسک نیز پائین می آید.

# استراتژی نوآوری ( Innovation )

یکی از پایدارترین روشهای گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در محصولات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار، مزایای جدید رقابتی برای سازمان ایجاد می گردد. اگر این روند ادامه یابد، سازمان می تواند به راحتی رهبری بازار را بعهده گرفته و از حالت انفعالی خارج گردد.

# استراتژی گسترش بازار ( Market Development )

■ در صورتیکه محصولات در بازار با موفقیت روبرو شوند، می توان با افزودن محدوده های جغرافیائی دیگر یا وارد شدن در سایر قسمتهای بازار مثل اقشار دیگر مصرف کننده در همان بازار و ... میزان فروش را بالا برد. در این حالت اصطلاحاً می گویند: “ فروش محصولات موجود در بازارهای جدید ”

■ در این استراتژی شرکت می کوشد تا خدمات و محصولات جدید را به مناطق جغرافیایی جدید عرضه کند. ( استراتژی توسعه بازار )

# استراتژی تعمیق بازار ( Market Penetration )

■ در این حالت که به علت ضعف توزیع یا خدمات دیگر محصول موفق، شرکت نتوانسته است کل بازار موجود را تحت پوشش خود قرار دهد، این استراتژی بکار گرفته می شود. در این صورت اصطلاحاً می گویند:

**“فروش محصولات موجود در بازارهای موجود”**

■ شرکتها در اجرای استراتژی های مبتنی بر رسوخ بازار می کوشند از مجرای تلاش های بازاریابی سهم بازار محصولات و خدمات کنونی خود را افزایش دهند. (استراتژی رسوخ در بازار)



# استراتژی گسترش محصول ( Product Development )

■ یکی از پایدارترین روشهای گسترش و توسعه، استراتژی نوآوری است. در اثر نوآوری در محصولات و ارائه محصولات جدید یا اصلاح شده به بازار، مزایای جدید رقابتی برای سازمان ایجاد می گردد. اگر این روند ادامه یابد، سازمان می تواند به راحتی رهبری بازار را بعهده گرفته و از حالت انفعالی خارج گردد.

■ مقصود از توسعه محصول اجرای یکی از استراتژی هایی است که در اجرای آن شرکت می کوشد از طریق بهبود بخشیدن یا اصلاح محصولات و خدمات کنونی بر میزان فروش بیفزاید. (استراتژی توسعه محصول)

منبع: مدیریت استراتژیک، نوشته فرد آر. دیوید، ترجمه پارسائیان و اعرابی

# استراتژی گسترش محصول ( Product Development )

| بازار جدید  | بازار موجود |             |
|-------------|-------------|-------------|
| گسترش بازار | تعمیق بازار | محصول موجود |
|             | گسترش محصول | محصول جدید  |

# نمونه هایی از استراتژیهای تعمیق و گسترش بازار و گسترش محصول

| استراتژی                      | نمونه                                                                                            |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رسوخ در بازار ( تعمیق بازار ) | شرکت بیمه ایران در خارج از کشور نمایندگی هایی را تأسیس نموده است.                                |
| توسعه بازار ( گسترش بازار )   | شرکت « انهپوزر – بوش » بزرگترین شرکت نوشابه سازی مکزیك به نام « گروپومودلواس آ » را خریداری کرد. |
| توسعه محصول ( گسترش محصول )   | شرکت خودرو سازی ایران خودرو، برای ارائه خدمات پس از فروش واحدهای تازه ای دایر کرد.               |

# استراتژی عقب گرد (Retrenchment)

در این حالت شرکت موقتاً یا بطور دائم اقدام به کاهش عملیات یا فعالیتهای تولید محصولات می نماید. البته این کاهش لزوماً بد نیست، چرا که بدین طریق شرکت می تواند منابع مورد نیاز سایر بخشهایی که موفق تر بوده اند را تأمین نمایند.

# استراتژی حذف محدود ( Divestiture )

در صورت عدم کارایی استراتژی عقب گرد در محصولی، سراغ این استراتژی گرفته می شود. در این حالت شدت کاهش، بیشتر شده و منجر به حذف بخشی از محصول یا بخشی از مدلها و ... می گردد.

# استراتژی حذف کامل ( Liquidation )

در صورتی که استراتژی حذف محدود هم کارگر نیافتد، در آنصورت اقدام به فروش یا حذف کامل محصول یا خط تولّد آن می نمایند.

# استراتژی بازنگری ( Restructuring )

از استراتژی بازنگری در صورتی استفاده می شود که بدنبال آن و به منظور تقویت مواضع موجود از این استراتژی استفاده می شود. در این حالت برای کاهش هزینه ها و تخصیص بتر منابع با توجه به اولویتها یا تقویت مواضع موجود یک بازنگری در سازمان به عمل می آید.

# استراتژی حفظ وضعیت موجود ( Status quo )

---

در صورتیکه از استراتژی ثبات پیروی شود و لزومی به تغییرات چه جزئی و چه کلی نباشد اصطلاحاً می گویند از استراتژی حفظ وضعیت موجود استفاده شده است.



# استراتژی های تدافعی ( ۱ )

## ■ مشارکت

در اجرای این استراتژی دو یا چند شرکت یک شرکت تضامنی موقت یا کنسرسیوم تشکیل می دهند و از فرصت پیش آمده بهره برداری می نمایند.

## ■ کاهش

زمانی یک سازمان از استراتژی کاهش استفاده می کند که می خواهد با گروه بندی جدید در دارایی ها و هزینه ها سیر نزولی فروش و سود را معکوس نماید.

## ■ واگذاری

اغلب، شرکت بخشی از واحدهای خود را می فروشد تا برای سرمایه گذاری خاص یا خرید شرکت های دیگر تأمین اعتبار نماید. گاهی فروش بخشی از شرکت می تواند به عنوان بخشی از استراتژی مبتنی بر تجدید ساختار به حساب آید.

# استراتژی های تدافعی ( ۲ )

## ■ انحلال

فروش تمامی دارایی ها به ارزش واقعی را انحلال شرکت می نامند. انحلال به عنوان نوعی شکست به حساب آمده است ولی، شاید اقدام مزبور بهتر از این باشد که شرکت کار خود را ادامه دهد و شاهد زیان های سنگین باشد.

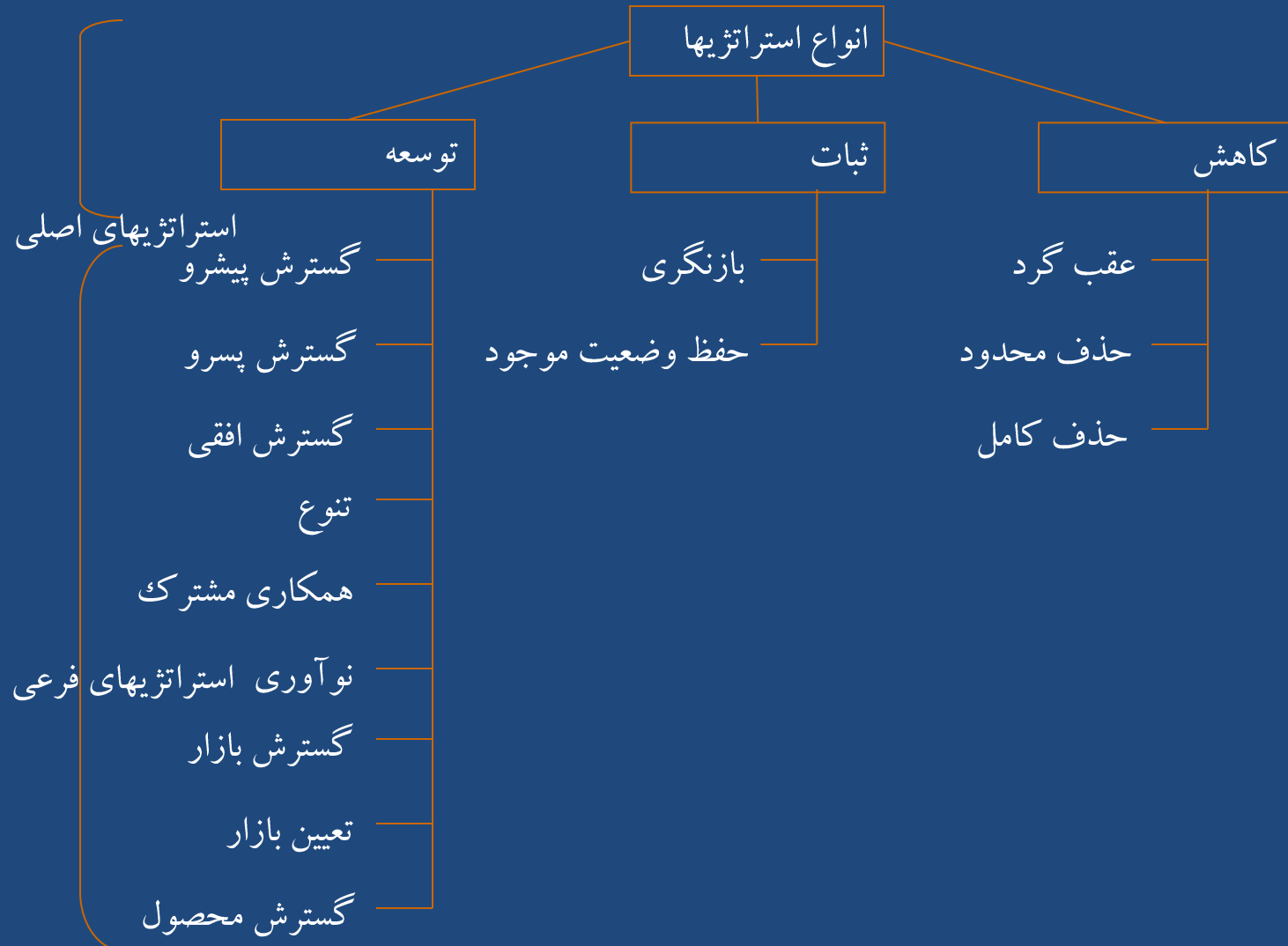
## ■ ترکیب

بسیاری از شرکتها درصدد بر می آیند دو یا چند استراتژی را به صورت همزمان در هم ترکیب نمایند، ولی اگر دامنه این فعالیت بیش از اندازه گسترش یابد استراتژی مبتنی بر ترکیب دارای خطرات بسیار سنگین خواهد بود.

# نمونه هایی از استراتژی تدافعی

| نمونه                                                                                                                                                                 | استراتژی |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| شرکت های « لوسنت تکنولوژیز » و شرکت « ان وی فیلیپس الکترونیکز » شرکت جدیدی به نام « ارتباطات مصرف کننده فیلیپس » تشکیل دادند تا بدان وسیله تلفن را تولید و عرضه کنند. | مشارکت   |
| بانک « ولز فارگو » بین سالهای ۱۹۹۶ و ۱۹۹۷ از میزان مشاغل موجود ۱۲۶۰۰ شغل کاهش داد.                                                                                    | کاهش     |
| شرکت « ریتون » واحد تولید کننده لوازم خانگی به نام « امانا » را به مبلغ ۷۵۰ میلیون دلار به شرکت « گودمن هولدینگ » فروخت.                                              | واگذاری  |
| شرکت « ریبال » تمام دارایی های خود را به فروش رسانید و فعالیت های خود را پایان داد.                                                                                   | انحلال   |

# ارتباط استراتژیهای اصلی و فرعی



# هلدينگ پرسي ايران گاز کشور

مدیریت برنامه ریزی و سیستم ها  
واحد استراتژیک