

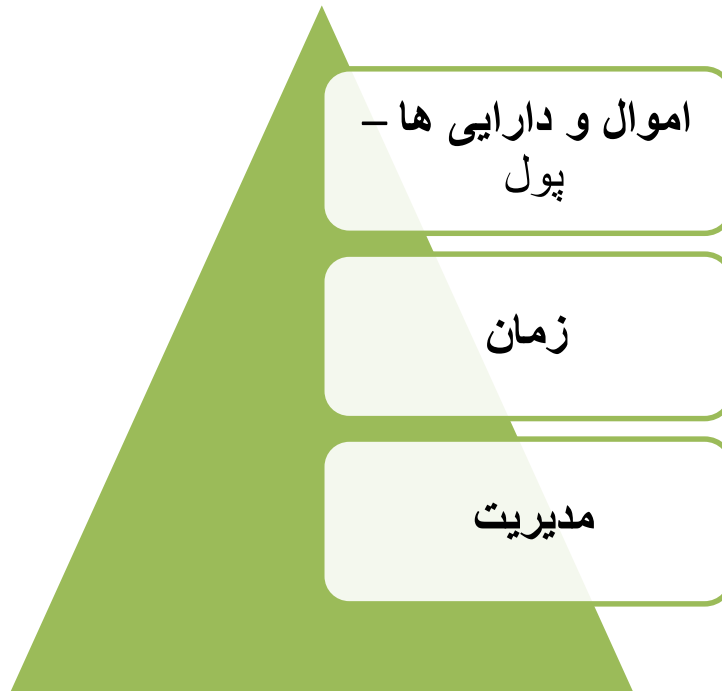
بنام خدا

بودجه ریزی بر اساس تفکر استراتژی

# منابع محدود شرکت

## Limited resources .co

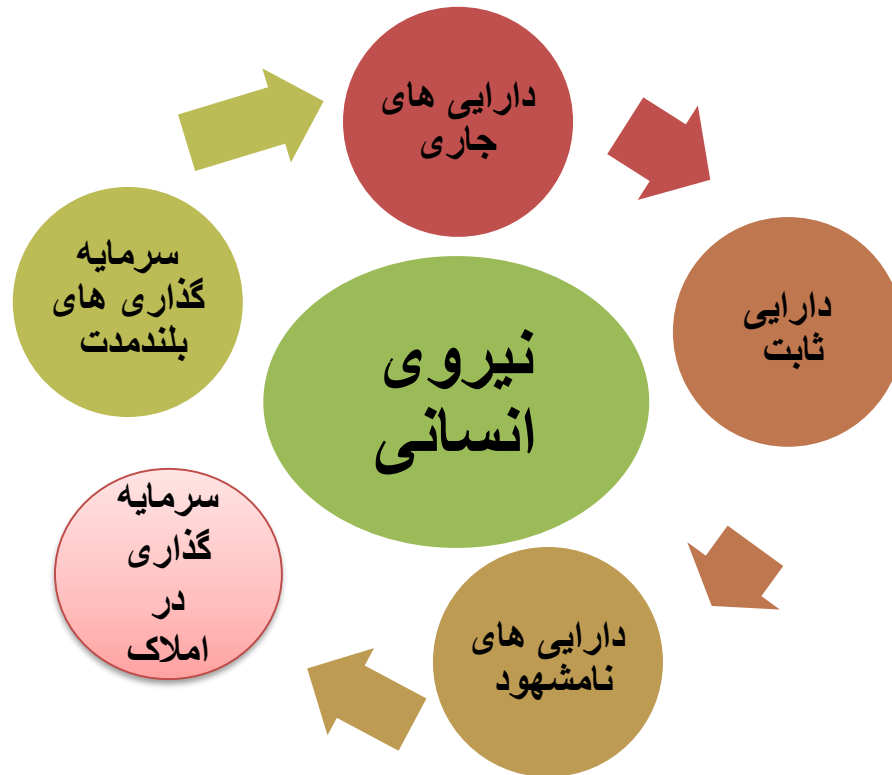
منابع شرکتها که عموماً محدود میباشد شامل :



# منابع محدود شرکت

## Limited resources .co

بخشی از منابع محدود شرکتها اموال و دارایی های موجود آن  
میباشد  
که شامل :



# منابع محدود شرکت

Limited resources .co- TIME

## زمان

زمان بصورت یکسان در اختیار همگان میباشد لیکن نحوه استفاده از آن متفاوت است امروزه مدیریت بر زمان بر کسی پوشیده نیست و هر گونه غفلت و سهل انگاری در استفاده مناسب از آن موجب از دست دادن فرصت های طلایی و توفیق رقبا خواهد شد در این حین نقش ای تی خصوصا در دو دهه قبل بر کسی پوشیده نیست که چگونه موجب ارتباطات سهل و آسان بین سازمانها ، دولت ها شده است که ماحصل آن اتخاذ تصمیمات و انعقاد قراردادها در اقل زمان میباشد **اکنون این سوال اساسی مطرح است نقش ای تی و جایگاه آن در سازمان شما چگونه است**

# منابع محدود شرکت

Limited resources .co- TIME

توجه و عنایت به نقش ای تی با ایجاد :

e- banking  
e- government  
e- business  
e- learning  
e- city  
e-commerce

شما از چه نوع اتوماسیونی برای برقراری ارتباطات درون سازمانی و برون سازمانی استفاده می کنید ؟ نقش مدیریت مالی در تامین منابع مالی و اولویت دادن تخصیص منابع جهت تجهیز امکانات سخت افزاری و نرم افزاری مهم و حائز اهمیت است

Information technology - 1

# منابع محدود شرکت

Limited resources .co - Management

## مدیریت

نقش مدیریت در استفاده کارآمد و موثر از منابع موجود در  
تحقق اهداف عالیه شرکت بر کسی پوشیده نیست چه بسا  
مدیرانی با منابع محدود موجبات تحولات اساسی در  
سازمان شده اند و بر ثروت سهامداران افزوده اند و  
بلعکس مدیرانی موجب اتلاف منابع میگردند **اگر نقش**  
**اصلی مدیریت را ترسیم نقشه راه در جهت تحقق اهداف**  
**استراتژیک سازمان بنامیم در انصورت :**

# منابع محدود شرکت

Limited resources .co - Management

جهت تحقق اهداف استراتژیک نیاز به :

برنامه ریزی

سازمان دهی

کنترل و نظارت

# منابع محدود شرکت

Limited resources .co - Management

برنامه ریزی - Planning

برنامه مجموعه ایی از فعالیت ها میباشد که در جهت تحقق اهداف شرکت بر اساس اولویت بندی تهیه و تدوین میگردد اگر این فعالیت ها در عامل پول بیان شود **بودجه** سازمان خواهیم رسید

سازمان شما چقدر به نظام بودجه بندی اعتقاد دارد؟ بدیهی است سازمانهایی که فاقد نظام بودجه بندی هستند ( 1 ) بی شک از ابزار مدیریت نوین بهره مند نمی باشند نقش مدیریت مالی، حرکت در این راستا میباشد

---

فقد برنامه INACTIVE PLANNING – 1



# منابع محدود شرکت

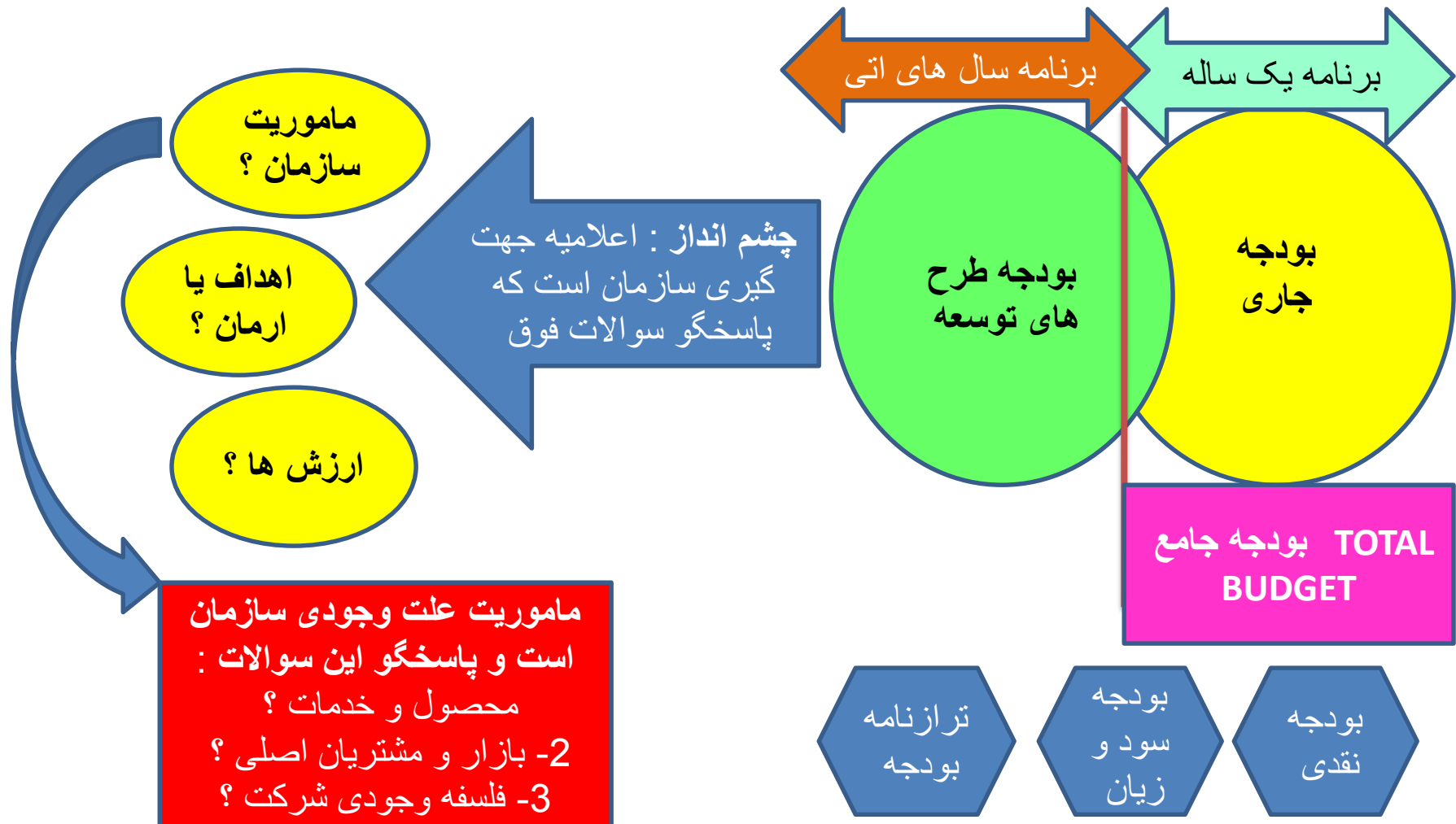
Limited resources .co - Management

## کنترل و نظارت Control & monitoring

با ایجاد نظام برنامه ریزی ، واحد کنترل و نظارت در تحقق اهداف شرکت نقش کلیدی و حساس دارد یقیناً بدون واحد مذکور امکان ردیابی انحرافات در طی زمان اجرای برنامه میسر نخواهد بود چه بسا سازمان متحمل ضرر و زیان قابل توجه و جبران ناپذیری گردد

واحد های کنترل و نظارت می تواند در زیر مجموعه واحد برنامه ریزی و واحدهای حسابرسی داخلی دیده شود .

# نگاه کلان بودجه بر اساس تفکر استراتژی

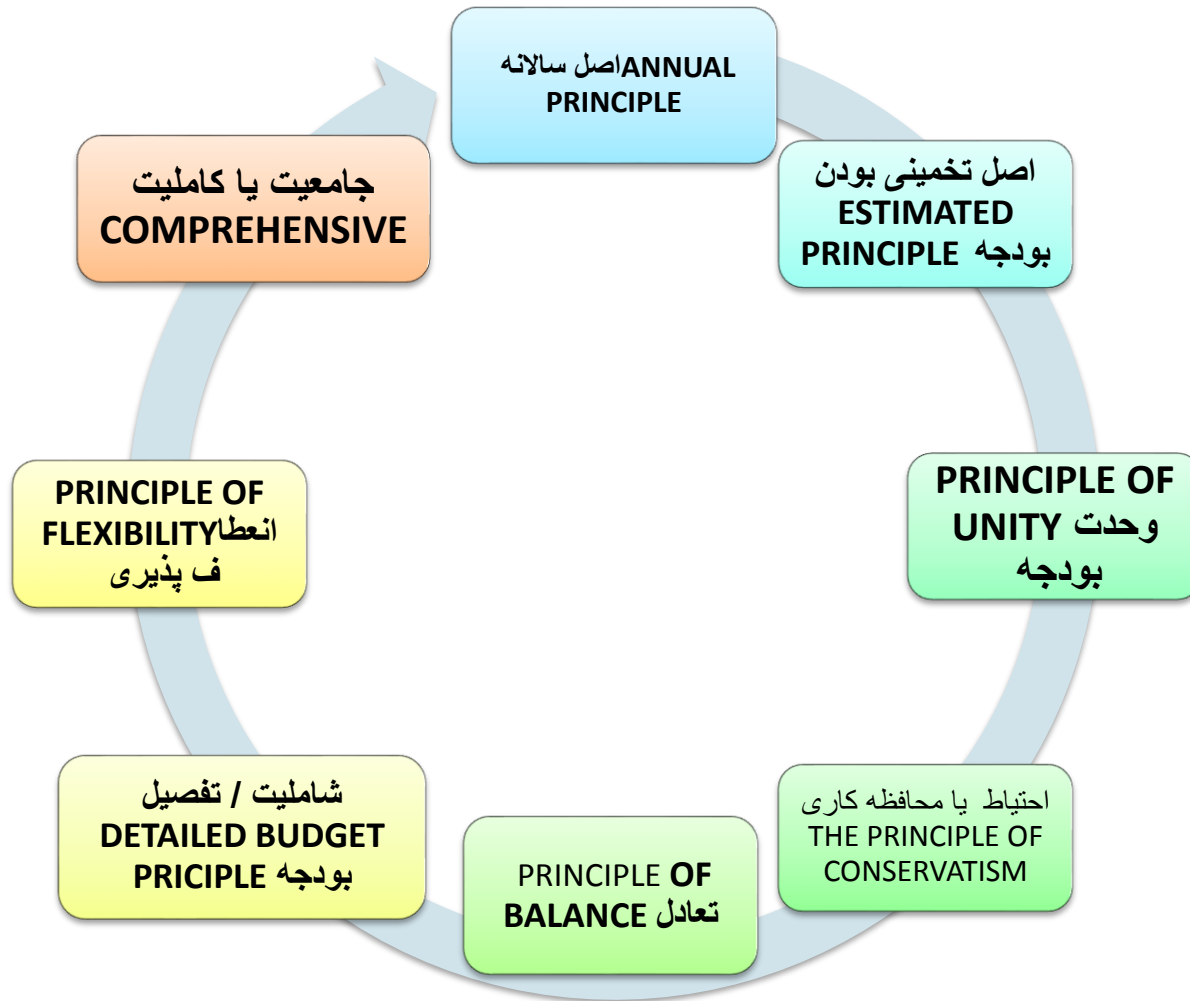


# Definition of budget

## تعریف بودجه

فعالیت های آتی سازمان (فعالیت عملیاتی و سرمایه گذاری) که با واحد پول ملی ارزیابی و اندازه گیری شود بودجه می نامند . در تعریف جامع بودجه داریم :  
برنامه مالی حاوی اقلام پیش بینی شده درآمد و هزینه که به منظور کنترل عملیات آینده در یک دوره مالی یا برای یک فعالیت قبل از آغاز دوره یا شروع فعالیت تهیه میشود اطلاق میگردد .

# اصول حاکم بر PRINCIPLES AND FUNDAMENTALS OF BUDGETING بودجه



## بودجه

### اصل سالانه بودن بودجه

بودجه برای یک سال مالی تهیه میگردد . لزوماً سال مالی مذکور می بایستی با سال مالی رسمی شرکت منطبق باشد .

گرچه در سازمانهای پیشرو، بودجه بصورت شناور تهیه میگردد و همواره پیش بینی درآمد ها و هزینه ها و سایر سرمایه گذاری ها برای یکسال بصورت مستمر و لاینقطع در دستور کار مدیریت میباشد .

## بودجه

### 2- اصل جامعیت بودجه

اصل جامعیت بودجه عبارت از کلیه فعالیت های سازمان اعم از فعالیت های جاری و فعالیت های سرمایه گذاری ( ایجاد ، مرمت و نوسازی و یا خرید انواع دارایی ها) در جهت تحقق طرح های توسعه

## بودجه

### 3- اصل وحدت بودجه

کلیه فعالیت های یک سازمان بطور یکجا و یگانه در بودجه شرکت لحاظ میگردد . و برای تصویب به ارگانهای مربوطه ارجاع میگردد اعم از اینکه فعالیت های عادی و جاری سازمان باشد یا در برگیرنده فعالیت های سرمایه گذاری باشد و هماهنگی و هارمونی درمیان فعالیت ها کاملاً محسوس باشد

# اصول حاکم بر PRINCIPLES AND FUNDAMENTALS OF BUDGETING

## بودجه

### • اصل انعطاف پذیری:

- از آنجائیکه بودجه جنبه پیش بینی دارد لازم است تا حدودی به مدیران اختیار داده شود برای رفع برخی از مشکلات اجرایی بودجه، تغییرات جزئی در بودجه مصوب سالیانه خود بدهند اصل انعطاف پذیر در زبان مالی اصلاح بودجه است. عبارت از تغییر و جابجایی در ارقام هزینه و برنامه های دستگاه اجرایی بدون آنکه در سرجمع اعتبارات مصوب تغییری حاصل شود

- انعطاف پذیری با تفکیک هزینه های ثابت ، متغیر و نیمه متغیر مفهوم دیگری خواهد داشت به گونه ای که با تغییر سیاست های عملیاتی شرکت بتوان به سهولت به بودجه جدید رسید و این فقط در سایه نظام حسابداری مدیریت میسر و قابل انجام است .

•



## بودجه

### • اصل تخمینی بودن درآمدها:

- درآمدهای پیش بینی شده در بودجه جنبه تخمینی دارد و این بدان معنا نیست که حتماً بایستی وصول شود و بایستی از اشخاص حقیقی و حقوقی وصول شود در هر مورد نیاز به مجوز قانون دارد. (قوانین مالیاتی، تأمین اجتماعی و ....) بنابراین تصویب بودجه، مجوز مشروط است. در مورد سازمانهای خصوصی نیز مصادق دارد. کسب درآمدها تابع قیمت کالا و خدمات قابل عرضه می باشد که توسط هیأت مدیره تصویب شده است. ولی می تواند متاثر از عوامل عرضه و تقاضا بازار تغییر یابد.

# اصول حاکم بر PRINCIPLES AND FUNDAMENTALS OF BUDGETING

## بودجه

### اصل تعادل

اصل تعادل به مفهوم تعادل در دخل و خرج مصداق پیدا می کند در نظام های دولتی توازن در بودجه بسیار با اهمیت است و هر گونه عدم توازن می تواند پیامد های منفی در اقتصاد ایجاد کند ( تورم و رکود ) در سطح بنگاه ها نگاه دیگری از توازن همواره مطرح است مخارج و درامد های نقدی باید به گونه ایی توازن ایجاد کند که نه تنها جوابگوی هزینه های جاری باشد بلکه نیاز های احتیاطی شرکت به مواردی همانند وجه نقد مناسب ( cash in hand ) و یا نگهداری موجودی کالا بعنوان ذخیره احتیاطی ( BUFFER STOCK ) مورد توجه قرارگیرد به عبارتی تامین سرمایه در گردش لازم WORKING CAPITAL

# اصول حاکم بر BUDGETING

## PRINCIPLES AND FUNDAMENTALS OF

### بودجه

#### اصل احتیاط و محافظه کاری در تهیه بودجه

اصل احتیاط ایجاب می کند درآمد ها و مخارج بسیار محافظه کارانه و واقع بینانه تهیه شود . در اینصورت انتظار کاذب برای صاحبان شرکت ایجاد نخواهد شد لذا درک صحیح از واقعیت های موسسه و شرایط جامعه در تحقق اهداف بودجه بسیار کارساز خواهد بود .

## بودجه

- اصل تخمینی بودن بودجه

اطلاعات مربوط به بودجه بصورت تخمینی است لیکن باید توجه داشت بودجه صرفاً پیش بینی آینده بصورت مطلق نمی باشد بلکه پیش بینی بر اساس مفروضات و بررسی های انجام شده در حوزه درآمد ها و مخارج می باشد بعنوان مثال تحقیق در خصوص ظرفیت های تولیدی رقبا / میزان تقاضای موثر و کشش پذیری قیمت محصولات در پیش بینی آینده بسیار موثر خواهد بود .

# BUDGET PROCESS

**فراگرد تنظیم بودجه :**

**الف - تنظیم بودجه**

- تشکیل کمیته عالی بودجه شامل :

مدیرعامل / قائم مقام مدیرعامل و مدیران میانی و لایه های کارشناسی  
با رعایت تفکر سیستمی و گزینش مدیران براساس شایسته سالاری و تنفیذ  
اختیار و مطالبه مسئولیت از آنان

**ب- تصویب بودجه**

تصویب بودجه توسط ارکان رسمی شرکت ( هیئت مدیره یا مجامع عمومی )  
مطابق اساسنامه شرکت

**ج- ابلاغ و اجرای بودجه**

ابلاغ بودجه توسط مدیریت عامل به کلیه ذینفان بودجه

**د- کنترل و نظارت دائمی بودجه**

کمیته فرعی ( لایه کارشناسی ) با انتخاب کمیته عالی بودجه مسئولیت کنترل و نظارت بر اجرای بودجه و تنظیم گزارشات  
انحرافات اعم از مساعد یا نامساعد و دلایل آن را بر عهده داشته و بطور مستمر گزارشات خود را به کمیته عالی ارائه خواهد نمود

**ه- تهیه بودجه تعدیلی**

کمیته فرعی بودجه با همکاری واحد مالی سازمان مبادرت به تهیه بودجه تعدیلی براساس برنامه هاب تحقق یافته با ضرایب اولیه بودجه و مقایسه  
آن با عملکرد واقعی خواهد پرداخت و تحلیل های لازم را به کمیته عالی ارجاع خواهد نمود ( مفاهیم بودجه تعدیلی ) متعاقبا ارائه میشود

## Budget chart

### تعیین استراتژی

برنامه بلند مدت

برنامه کوتاه مدت

پیش بینی فروش 1 ، 2

پیش بینی تولید

پیش بینی مواد اولیه

برآورد ذخیره محصول نهایی 3

برآورد ذخیره مواد اولیه و بسته بندی 3

مخارج طرح های توسعه 3 ، 2

بودجه سربرار تولیدی 4

بودجه مواد اولیه 4

بودجه دستمزد مستقیم 4

قیمت تمام شده کالای فروش رفته 1

4

هزینه های مالی 2،1

هزینه بازاریابی و فروش 1، 2

هزینه اداری و تشکیلاتی 2،1

سایر هزینه و درآمد غیر عملیاتی 2،1

سایر هزینه و درآمد عملیاتی 1،2

ترازنامه سال قبل 3

5

ترازنامه سال بودجه

3

سود و زیان سال بودجه 3

1

جریان وجه نقد 3

2

# شرایط تحقق و موفقیت بودجه بندی و اجرای آن

## شرایط لازم برای عملیاتی شدن بودجه

اهم شرایط لازم برای عملیاتی شدن بودجه عبارت از :

- 1- باور، آگاهی و اعتقاد مسئولین بنگاه اقتصادی به مبانی برنامه ریزی جهت پیش برد اهداف استراتژیک سازمان
- 2- از آنجاکه بودجه یک برنامه تعاملی می باشد حضور کلیه ذینفان سازمان در مشارکت و تهیه بودجه لازم می باشد
- 3- تدوین برنامه استراتژیک سازمان با توجه نکات ضعف و قوت و فرصت ها و تهدید های برون سازمانی
- 4- کنترل و نظارت در تمامی مراحل اجرای بودجه
- 5- ایجاد باز خورهای مناسب ( انگیزشی ) به منظور تداوم فراگرد بودجه تا کنترل و نظارت
- 6- هماهنگی در سیستم های اطلاعاتی بودجه و نظام حسابداری

## برنامه ریزی استفاده کارا و اثربخش از منابع موجود و قابل دسترس در جهت تحقق اهداف سازمان

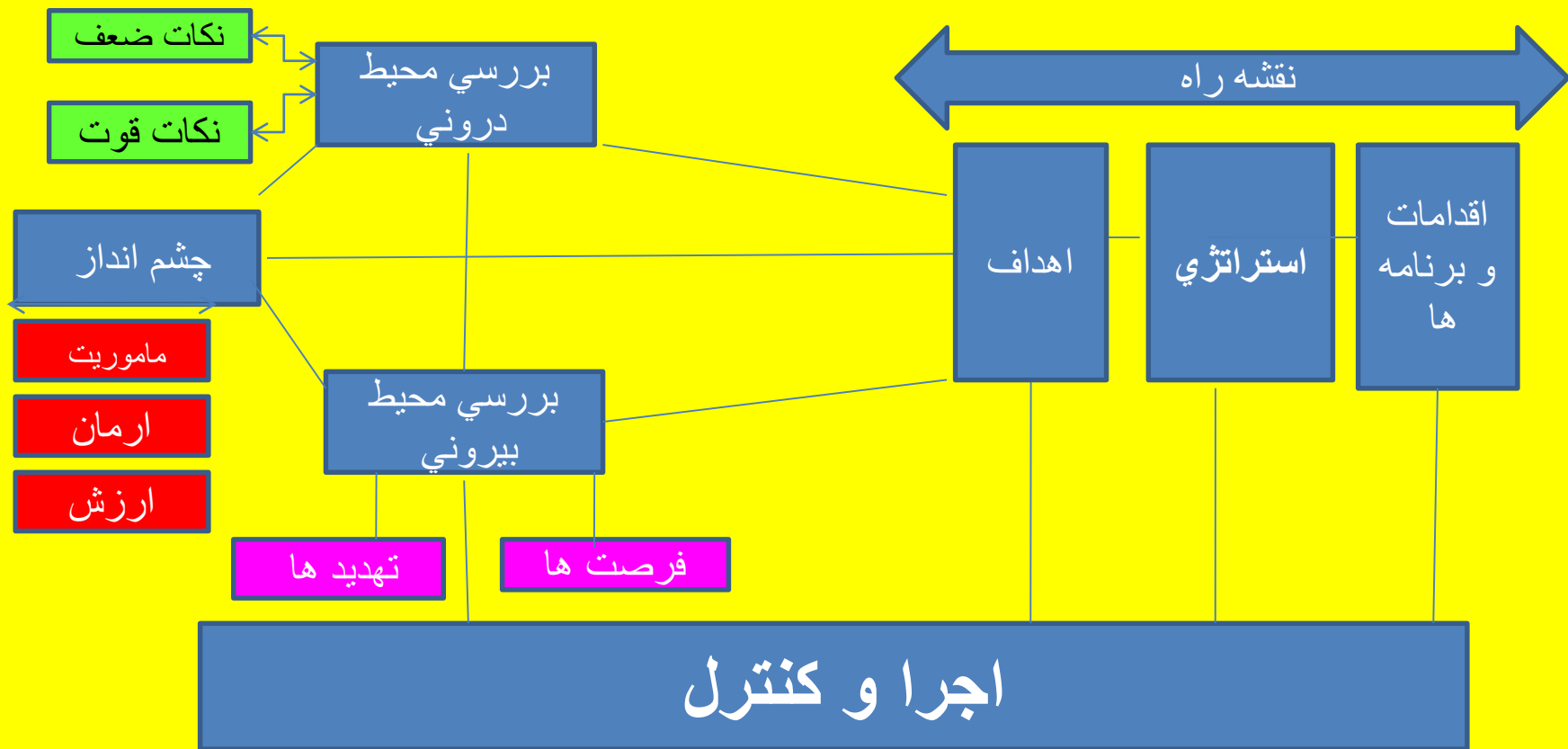
با افق دید بلند مدت

### انواع برنامه ریزی Four types of planning

رویکرد	هدف	انواع برنامه ریزی
APPROACH	OBJECTIVE	Four TYPES OF PLANNING
تشخیص ناکارایی و سعی در بر طرف کردن آن	بازگشت به گذشته	برنامه ریزی - مبتنی بر نگاه به گذشته
IDENTIFY A DEFICIENCY AND TRY TO REMOVE IT	RESTORE THE PAST	REACTIVE PLANNING
پیشگویی آینده و مهیا ساختن خودتان برای مواجهه با آن	شتابان بطرف آینده	برنامه ریزی - مبتنی بر نگاه به آینده
PREDICT THE FUTURE AND PREPARE YOURSELF FOR IT	ACCELERATE THE FUTURE	PREACTIVE PLANNING
طراحی و خلق و ایجاد	کنترل آینده	برنامه ریزی نه آینده نه گذشته
DESIGN AND CREATE	CONTROL THE FUTURE	INTERACTIVE PLANNING
حفظ وضع موجود	حفظ وضع موجود	بدون برنامه ریزی
to keep from changing	to keep from changing	INACTIVE PLANNING



# فرایند مدیریت استراتژیک



# vision - چشم انداز

اعلامیه جهت گیری سازمان و بیانگر هویت/ آرمان و چگونگی رسیدن به ان است این اعلامیه به سه سوال اساسی پاسخ میدهد .

MISSION-ماموریت یا موضوع فعالیت سازمان چیست ؟

GOAL -ارمان یا اهداف سازمان چیست ؟

VALUES -ارزش ها یا باید و نباید ها چیست ؟

# MISSION ماموریت

## ماموریت توسعه

- سرمایه گذاری در چار چوب توسعه فعالیت های فعلی ، خلق فعالیت های جدید و یا مرمت و بازسازی وضعیت موجود

## ماموریت عملیاتی

- اداره امور جاری شرکت / سازمان
- یا به عبارت دیگر بودجه عملیاتی و
- .
- ماموریت سازمان در مفاد اساسنامه ان ذکر شده است

# فرایند مدیریت استراتژیک



ترازنامه در پایان سال  
بودجه

سرمایه در گردش تثبیت  
شده

تعهدات منطقی و معقول

سرمایه گذاری بهینه و  
کارآمد



پیش بینی سال  
بودجه

تغییرات سرمایه در گردش

نحوه مدیریت تعهدات

سرمایه گذاری جدید

و چگونگی مشارکت

سهامداران



ترازنامه سال قبل

1- سرمایه در گردش

موجود

2- مشخص شدن تعهدات  
جاری

3- مشخص شدن سرمایه  
گذاری غیر جاری و

ثابت

# MISSION ماموریت

- ماموریت علت وجودی سازمان است یا به عبارتی سازمان  
ما چه نیاز از جامعه را مرتفع می کند ؟
  - حداقل به سه سوال پاسخ می دهد .



محصول یا خدمات چیست؟

مشتریان اصلی یا بازار

فلسفه وجودی سازمان ؟

# MISSION ماموریت

## ماموریت توسعه

- سرمایه گذاری در چار چوب توسعه فعالیت های فعلی ، خلق فعالیت های جدید و یا مرمت و بازسازی وضعیت موجود ( در چارچوب استراتژی سازمان مانند استراتژی توسعه محصول )

## ماموریت عملیاتی

- اداره امور جاری شرکت / سازمان
- یا به عبارت دیگر بودجه عملیاتی و جاری سازمان

# ماموریت MISSION

مثال 1:

- ماموریت شرکت راه آهن چیست؟
    - جا به جا کردن مسافران
  - اداره مجموعه ایی از امکانات واگن / لوکوموتیو
    - یا رساندن آنها به مقصد
- 

مثال 2: ماموریت شرکت پگاه؟

ارتقای سلامت جامعه

در بازار های داخلی و خارجی

از طریق تولید و توزیع محصولات فرآورده های شیری

# MISSION ماموریت

- مثال 3

- 

- شرکت ایل

- به مشتریان کمک نماید تا شیوه کار هایی را که انجام میدهند متحول سازند و نیز از طریق عرضه رایانه های شخصی ویژه و خدمات عالی پس از فروش بر میزان دانش و آگاهی مشتریان بیفزاید و به آنها کمک کند به شیوه عالی ارتباط برقرار کنند .



# GOAL آرمان

- چه می خواهیم بشویم ؟

- مجموعه ایی از اهداف دراز مدت است که دستیابی به آنها در آینده نزدیک غیر محتمل است ولی امکان حرکت بسوی ان برای سازمان میسر است .

- مانند چراغ روشن در فاصله دور که راهنمای سمت و جهت سازمان است .

# GOAL آرمان

- مثال 1 سوني

- سوني بايد کاري کند که نظر جهانيان را به کالاهاي ژاپني عوض کند . جهانيان تصور مي کنند کيفيت کالاهاي ژاپني بد است . اين تغيير نگرش بايد بنام سوني ثبت شود .
- فراورده هايي توليد مي کنيم که در سراسر دنيا خواهان داشته باشد
- ما اولين شرکت ژاپني خواهيم بود که وارد بازار امريکا مي شويم و فراورده هاي خود را خودمان توزيع مي کنيم

# VALUES ارزش ها

- ارزش ها باید ها و نباید های سازمان را بیان می کند .

# VALUES ارزش ها

## سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران

- کرامت انسان
- تعهد
- منافع ملی
- وحدت و همدلی
- جستجوگر تعالی
- عدالت و شایسته سالاری

## شرکت شل

درستکاری و صداقت  
احترام به مردم  
جلب اعتماد گروه های زینفع  
کار گروهی  
حرفه گرایی

# تحليل محیط درون سازمان - شناخت

• تحليل داخلي :

• 1- نقاط قوت STRENGTHS

• 2- نقاط ضعف WEAKNESSES

# نکات قوت

- نقاط قوت عبارت از :
  - منابع / مهارت ها / مزیت هایی که يك سازمان نسبت به **رقبا** و بازارهایی که در آنها کار می کند دارد .
- به عبارتی :
  - دارا بودن منابع مالی قوی
  - بر خورداري از تصاویر ذهني مناسب در اذهان

# تحليل عوامل داخلي IFE

## INTERNAL FACTOR EVALUATION

- مثال 1 : نکات قوت نسبت به رقبا
  - مهارت در نوآوری
  - ظرفیت بالای خط تولید
  - وجود کارکنان ماهر و متخصص
    - اعتبار نزد موسسات مالی
  - شبکه توزیع و خدمات بعد از فروش مناسب
    - قیمت تمام شده پایین
  - نفوذ در مراکز تصمیم گیری
    - انعطاف پذیری خط تولید



# تحليل عوامل داخلي IFE

## INTERNAL FACTOR EVALUATION

### نقاط ضعف :

- تصویر ناخوشایند در بازار
- بالا بودن قیمت تمام شده
- انعطاف پذیری پائین خط تولید
- کمبود سرمایه در گردش
- فقدان واحد R&D
- عقب ماندگی تکنولوژی
- نظام های ضعیف مدیریتی



# تحليل عوامل داخلي EFE

## EXTERNAL FACTOR EVALUATION

- فرایند سیستماتیک به منظور شناسایی و مطالعه عوامل و متغیر های مهم موجود در محیط صنعت و محیط کلان و تشخیص روند تغییرات صنعت و کسب آگاهی از تحولات محیطی و نهایتاً شناسایی **فرصت ها و تهدید های** استراتژیک سازمان .

• OPPORTUNITIES - فرصت ها

• THREATS - تهدید ها

# EFE تحلیل محیطی -

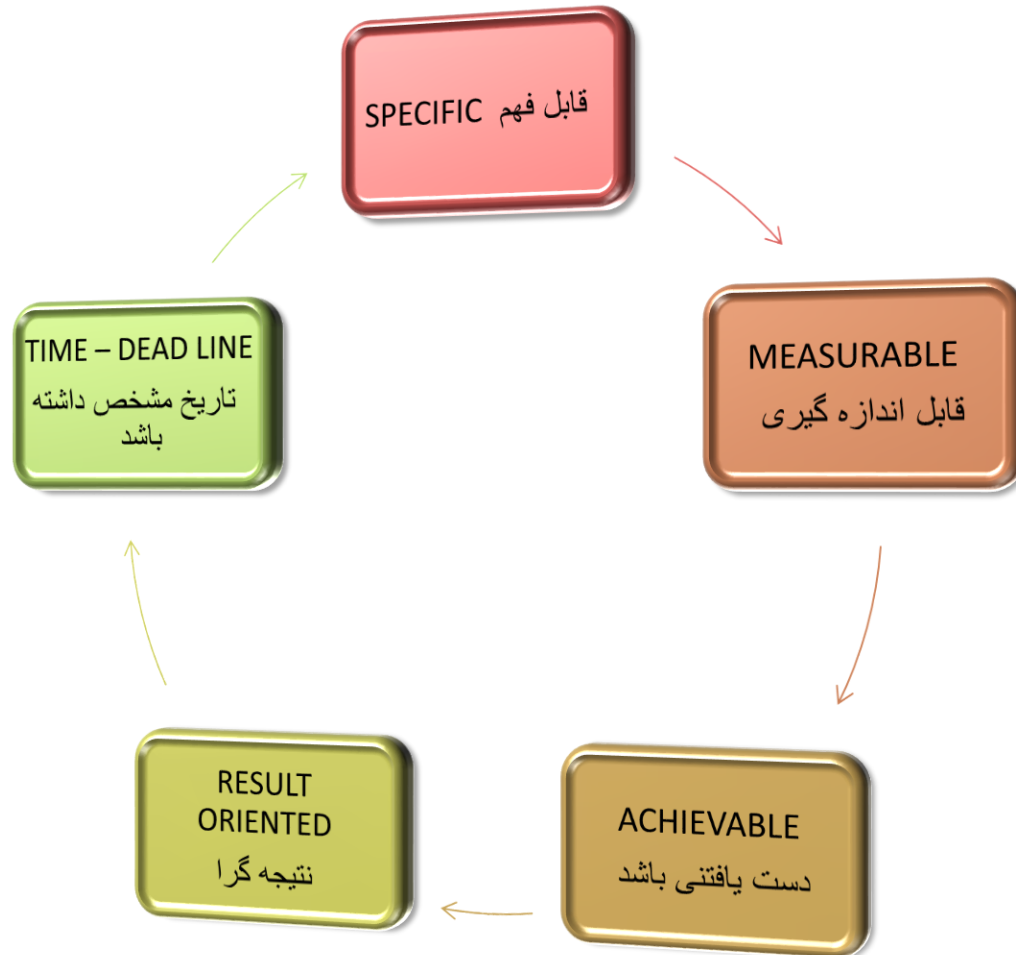
## • THREATS - تهدید ها

- هر گونه مانع یا محدودیت کلیدی در موقعیت جاری یا آتی  
موسسه که تحقق پذیری اهداف موسسه را به خطر یا دشواری  
مواجه سازد :
- ورود رقبای جدید
- افزایش محصولات جایگزین
  - رشد کند بازار
  - تغییرات فناوری
- تغییر در قوانین و مقررات مانند قوانین مالیاتی و بیمه و  
الزامات قانون تجارت ، گمرکی و سیاست های پولی کشور

## EFE - تحلیل محیطی -

- OPPORTUNITIES - فرصت ها
- هر گونه موقعیت مطلوب یا مناسب که محیط را برای تحقق اهداف موسسه هموار می سازد
  - شناسایی بازار جدید
  - ظهور گروه جدیدی از مشتریان
- کاهش موانع تجارت جهانی در بازار جذاب خارجی و ...
  - سیاست های تشویقی و معافیت ها مالیاتی ، گمرکی و بخشودگی جرایم و کاهش نرخ تسهیلات بانکی

# SMART : ویژگی اهداف



# انواع استراتژي

- INTEGRATION STRATEGIES استراتژي هاي يکپارچگي
- INTENSIVE STRATEGIES استراتژي هاي متمرکز
- DIVERSIFICATION استراتژي هاي تنوع
- DEFENSIVE STRATEGIES استراتژي هاي تدافعي

# INTERGRATION استراتژي يکپارچه STRATEGIES

1

• يکپارچه عمودي رو به جلو FORWARD INTEGRATION

2

• يکپارچه عمودي رو به عقب BACKWARD INTEGRATION

3

• يکپارچه افقي HORIZONTAL INTEGRATION

# INTERGRATION استراتژی یکپارچه STRATEGIES

• مثال :

• شرکت آپادانا سرام ( سهامی عام )

- در تحلیل محیطی این شرکت از نقاط قوت و ضعف در مقایسه با سایر رقبا برخوردار بود موارد شاخص در تحلیل داخلی عبارت بود از :

• نقاط قوت :

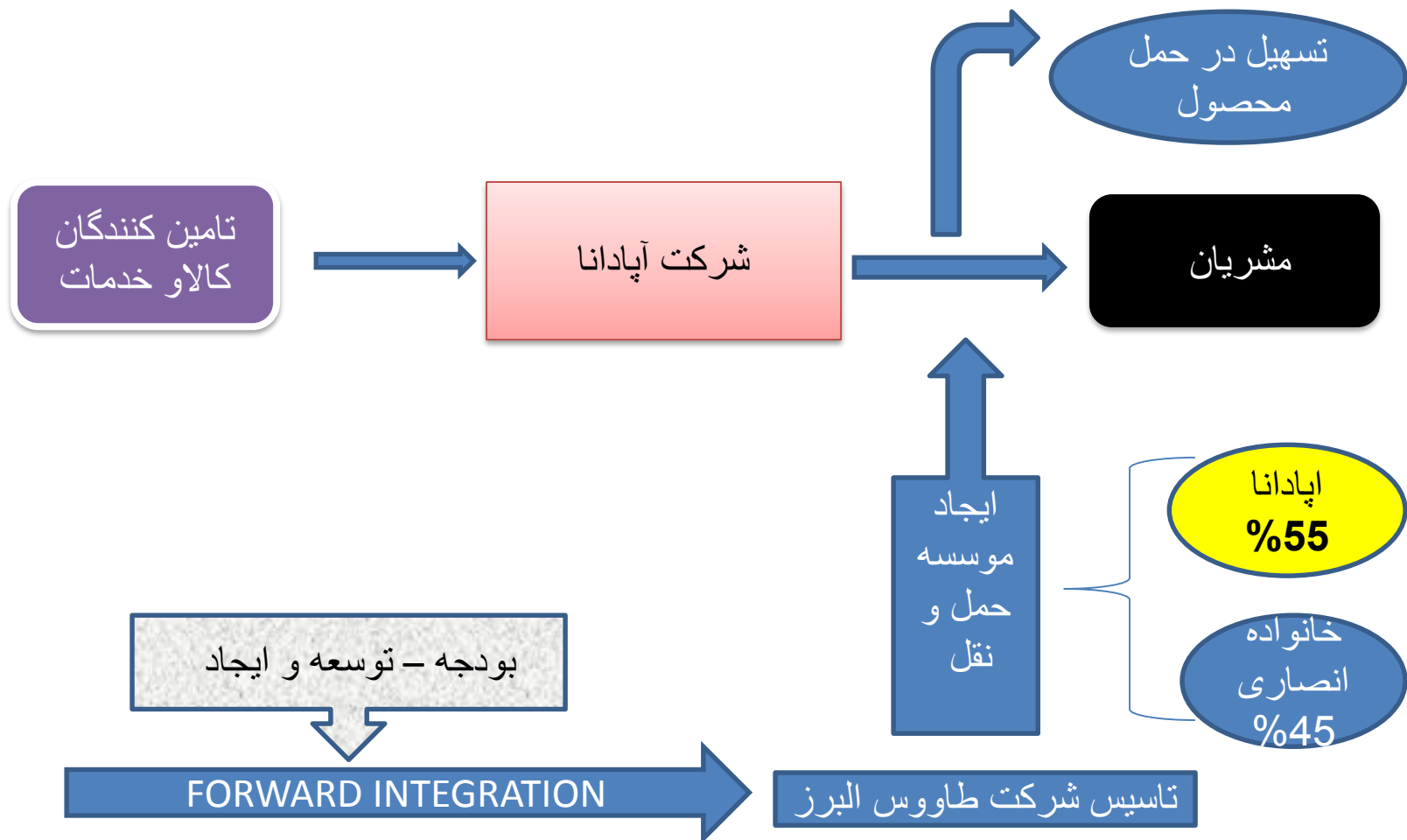
- وجود سهامدار قوی و توانمند ( صندوق بازنشستگی کشوری ، شرکت سرمایه گذاری رنا ، سرمایه گذاری اتیه دماوند ، انبار های عمومی
- موقعیت مناسب مکانی و نزدیکی به مراکز مصرف \_ کیلومتر 36 قزوین
- بوئین زهرا
- تکنولوژی مدرن و متمرکز خارجی و برخورداری از لایسنس خارجی
- پرسنل توانمند و مجرب
- استفاده از منابع ارزی ارزان قیمت ( صندوق ذخیره ارزی )
- نزدیکی به منابع کانی ( معادن خاک صنعتی )
- تولید انبوه ( ظرفیت 30 میلیون مترمربع انواع کاشی دیوار - پرسلانی و گرانیت

# INTERGRATION استراتژي يکپارچه STRATEGIES

- نقاط ضعف شرکت :
  - کمبود سرمایه در گردش
  - ضعف سیستم حمل و نقل در جابجایی محصول و ورود مواد اولیه
- بالا بودن قیمت تمام شده به لحاظ افزایش بهای مواد اولیه  
توسط تامین کنندگان کالا

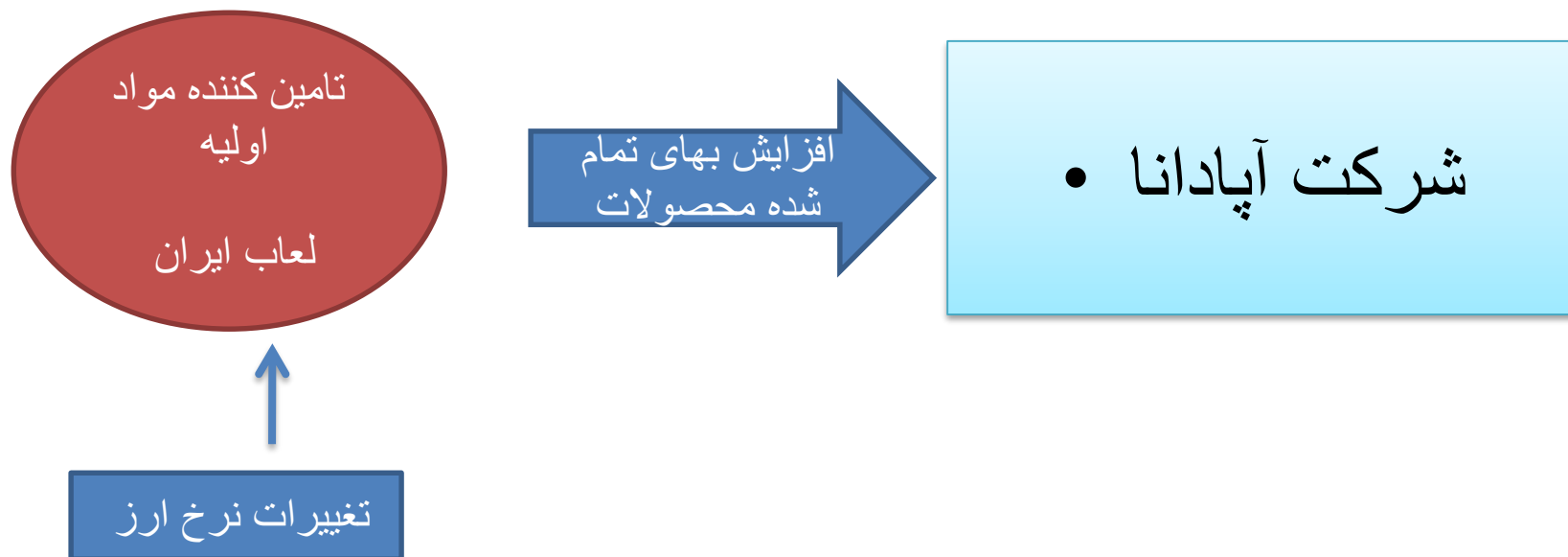


# INTERGRATION استراتژي يکپارچه STRATEGIES



# INTERGRATION استراتژی یکپارچه STRATEGIES

افزایش بهای مواد اولیه ، افزایش بهای تمام شده ، کاهش سودآوری ، کاهش قدرت رقابتی



# INTERGRATION استراتژی یکپارچه STRATEGIES

ایجاد کارخانجات لعاب و قالب سازی با مشارکت شرکای خارجی و تعدیل فشار ناشی افزایش قیمت مواد اولیه و همچنین بهره مند شدن در منافع شرکت مذکور .  
سرمایه گذاری شرکت اپاداناسرام در شرکت جدید التاسیس و انعکاس منابع تخصیص داده شده در سال بودجه برای ایجاد شرکت مذکور بیانگر انتخاب استراتژی :

**BACKWARD INTEGRATION**

است

# INTERGRATION استراتژی یکپارچه STRATEGIES

- شرکت اپادانا به منظور رهبری بازار و افزایش سهم خود مطالعات لازم به منظور مشارکت در سهام سایر شرکت های تولیدکننده کاشی را در دستور کار خود قرارداد
- بدیهی است سرمایه گذاری در سهام سایر شرکت های رقیب نیازمند تخصیص منابع به این امر میباشد که یقیناً می بایستی در سال بودجه ( بودجه سرمایه گذاری ) لحاظ گردد
- این به مثابه :
- **HORIZONTAL INTEGRATION**
- یا استراتژی یکپارچگی افقی است .

# INTERGRATION استراتژی یکپارچه STRATEGIES

- مثال دیگر :
  - اتخاذ استراتژی یکپارچه جلو توسط شرکت شیرین عسل است که با خرید شرکت پخش سراسری ایران و ایجاد فروشگاه های توزیع در سطح شهر های کلان فاصله تولید و مشتری را به حداقل رساند . و از منافع زیر بهره مند شد
    - 1- توزیع به موقع محصولات و جلوگیری از انباشت کالا
    - 2- بهبود گردش نقدینگی
    - 3- نشان دادن کلیه محصولات متنوع و عرضه ان به مشتریان

# استراتژی های متمرکز

## INTENSIVE STRATEGIES

- - رسوخ در بازار **PENETRATION MARKET**
- - توسعه بازار **MARKET DEVELOPMENT**
- - توسعه محصول **PRODUCT DEVELOPMENT**

# استراتژی های متمرکز

## INTENSIVE STRATEGIES

### - رسوخ بازار MARKET PENETRATION

مثال بالا بردن سهم بازار برای محصولات یا خدمات کنونی از مجرای افزایش تلاش هایی که **در زمینه بازار یابی** صورت می گیرد

شرکت آپادانا سرام با واگذاری توزیع برند های متفاوت به نمایندگی ها سهم بازار خود را افزایش داد ( قرارداد واگذاری برند پاسارگاد به آقای ... ، برند لافانزا به آقای ..... برند فلورا به آقای ... ولی این واگذاری تبعات مالی خواهد داشت ) تهیه فهرست قیمت محصولات از طریق نمایندگی ها و عرضه مسقیم با برنامه زمانبندی عودت بهای کالا که یقینا در بودجه سازمان تاثیر گذار خواهد بود

# استراتژی های متمرکز

## INTENSIVE STRATEGIES - MARKET DEVELOPMENT

### • توسعه بازار MARKET DEVELOPMENT

- عرضه خدمات و محصولات کنونی به مناطق جغرافیایی جدید

### شرایط :

- وجود بازار دست نخورده یا اشباع نشده
- موفقیت کامل شرکت در کار فعلی خودش
- وجود کانال جدید توزیع / قابل اعتبار / کم هزینه / و کیفیت خوب
- داشتن سرمایه کافی و منابع انسانی مورد نیاز
- داشتن ظرفیت مازاد
- معرفی محصولات و خدمات از طریق آگهی های تبلیغاتی ( رسانه ها ) ، حضور در نمایشگاه ها ، ارسال کالاهای نمونه و معرفی محصولات از طریق ویزیتور ( خصوصا صنایع دارویی و غذایی و بهداشتی )
- این موارد نیازمند منابع مالی و اختصاص آن به دیارتمان بازاریابی در سال بودجه است . در مثال های بعدی قابل مشاهده میباشد



# استراتژی های متمرکز

## INTENSIVE STRATEGIES

- **توسعه محصول PRODUCT DEVELOPMENT**

- بالا بردن فروش از طریق بهبود بخشیدن به کیفیت محصولات و خدمات کنونی یا عرضه نوع جدید محصولات و خدمات

افزایش کیفیت نیاز به ایجاد واحد R&D و یا گسترش آن میباشد  
سرمایه گذاری در ایجاد دارایی های جدید ( خرید تکنولوژی و ماشین الات جدید )  
جذب نیروی انسانی جهت راهبری خطوط جدید

اقدامات موازی و موثر در معرفی محصولات اتی به بازار

این اقدامات نیازتهیه **BUSINESS PLAN** است در قالب مطالعات امکان سنجی

**Feasibility Study** که بخشی از برنامه زمانبندی با سال بودجه منطبق میگردد

هم از نظر پیشرفت کار و هم بودجه ایی که جذب میشود بعنوان :

طرح توسعه یا **Expansion**

یا طرح های جدید و ابتدا به ساکن ( **NEW PROJECT** )

بودجه طرح های توسعه در سرفصل دارایی های ثابت مشهود ( دارایی های در جریان تکمیل ) منعکس میشود و شامل کلیه هزینه های مستقیمی است

که جذب پروژه میگردد مانند ماشین الات و تجهیزات ، مصالح و اتصالات ، هزینه های حمل و نقل ، هزینه های اجرا و نصب و راه اندازی و سایر عوارض و هزینه های مشاور عالی و مخارج تیم پروژه سازمان

و همچنین هزینه های جاری پروژه که قابل انتصاب به پروژه نمی باشد لیکن انجام ان غیر قابل اجتناب است مانند هزینه های مدیریتی ، اداری ، مالی و بازاریابی پروژه

که بعضا هزینه های پیش از تولید نامیده میشود ( **pre production cost** ) .

# استراتژي تنوع DIVERSIFICATION STRATEGIES

## • 1- تنوع همگن concentric diversification

- مثال شرکت والت دیزنی برای خانواده ها محوطه جدیدی ساخت با فن اوری پیشرفته . افراد می توانند در این مکان به مسابقه های الکترونیکی و بازی های مربوط به موتور یا سواری ( شبیه سازی شده ) بپردازند
- تولید کاشی که نور از خودش به محیط اطراف منعکس می کند .

# استراتژي تنوع DIVERSIFICATION STRATEGIES

## • 2- تنوع ناهمگون conglomerate diversification

- ارائه محصول و خدمات جديد و غير مرتبط با محصول و خدمات قبلي
  - ورود سوني به كار دوربین عكاسي
- خريد جايگاه سوخت توسط فروشگاه هاي زنجيره ايي / سوپر ماركت ها
- تعداد هواپيما هاي جنرال موتورز بيش از هواپيماهاي امريكن اير لاینز است .
  - گروه صنعتي بهشهر و توليد انواع محصولات .

# استراتژي تنوع DIVERSIFICATION STRATEGIES

- 3- تنوع افقي HORIZONTAL DIVERSIFICATION

ارائه محصولات و خدمات جديد و غير مرتبط به مشتریان خاص

- ورود زیراکس به کسب و کار تولید کاغذ
- ورود پیپسی کولا و کوکاکولا به بازار بطري اب

# DEFENSIVE STRATEGIES استراتژی تدافعی

## 1- کاهش RETRENCHMENT

- فعالیت انجام میشود ولی حجم آن کاهش می یابد . ظرفیت را کاهش میدهیم .

## 2- واگذاری DIVESTITURE

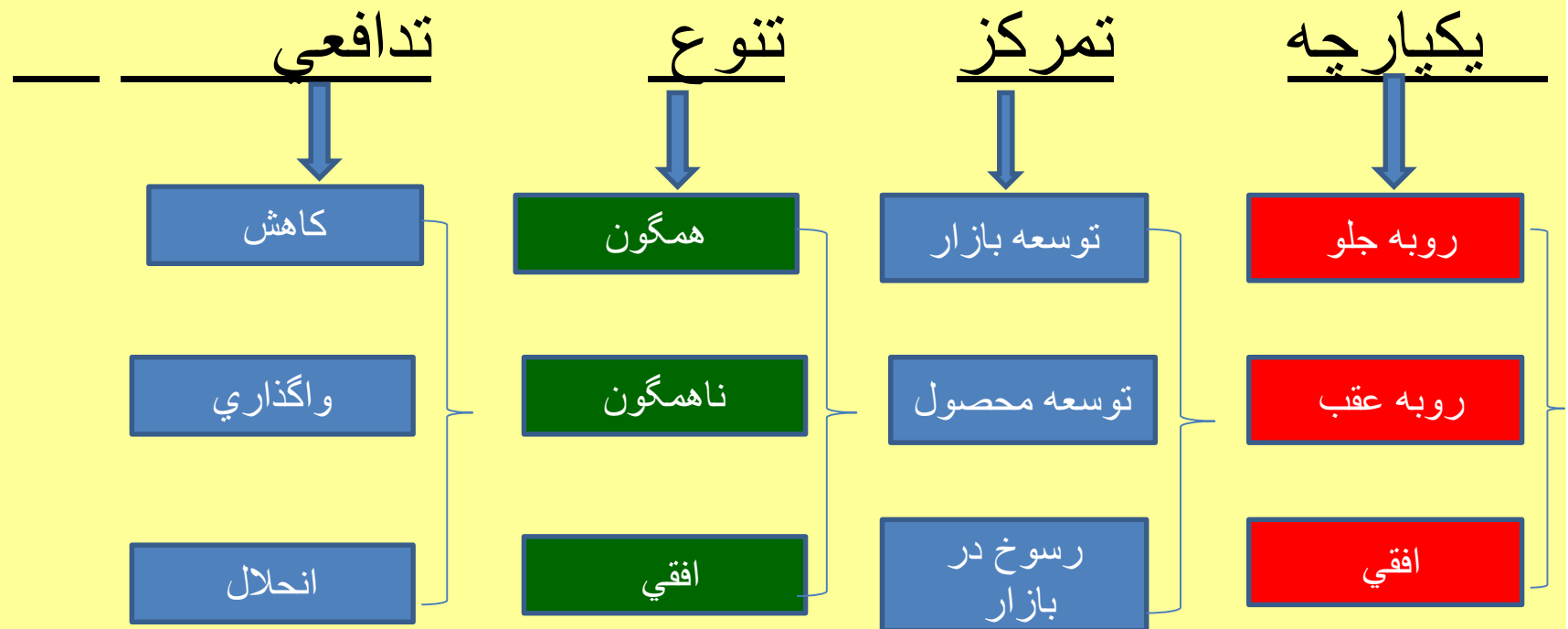
- فروش يك واحد مستقل یا واگذاری بخشی از يك سازمان
- شرکت ریتون واحد تولید لوازم خانگی بنام امانا را به مبلغ 750 میلیون دلار به شرکت گودمن هولدینگ فروخت .

## 3- انحلال LIQUIDATION

- فروش کلیه دارایی های شرکت .

# استراتژی‌ها در يك نگاه كلان

## انواع استراتژی‌ها



# استراتژي عمومي پورټر

- رهبري هزينه COST LEADERSHIP
- تمايز DIFFERENTIATION
  - تمرکز NICHE

# استراتژي عمومي پورت

- رهبري هزينه : تعريف و مثال

- ارائه محصولات با قيمت پائين تر از شرکت هاي رقيب و کسب سهم بازار بيشتر و از بازار خارج کردن رقبای با بالابردن فروش



# استراتژي عمومي پورت

## • تمايز DIFFERENTIATION

- ارائه محصولات و خدمات متمایز و منحصر بفرد بطوریکه مشتریان حساسیت روی قیمت نشان نمی دهند

# استراتژي عمومي پورت

- تمرکز NICHE

- متمرکز نمودن توجه بر محصولات و خدمات خاص برای تامین نیاز گروه های کوچک از مصرف کنندگان
- تهیه کاشی ( ساخت ایتالیا ) با وجود تولید مشابه ان برای کسانی که مایل هستند مبالغ زیاد بپردازند و از مارک خارجی استفاده کنند .