

مدیریت استراتژیک

Fred R. David • Forest R. DavidFred R. David



نسخه
جهانی



مدیریت استراتژیک

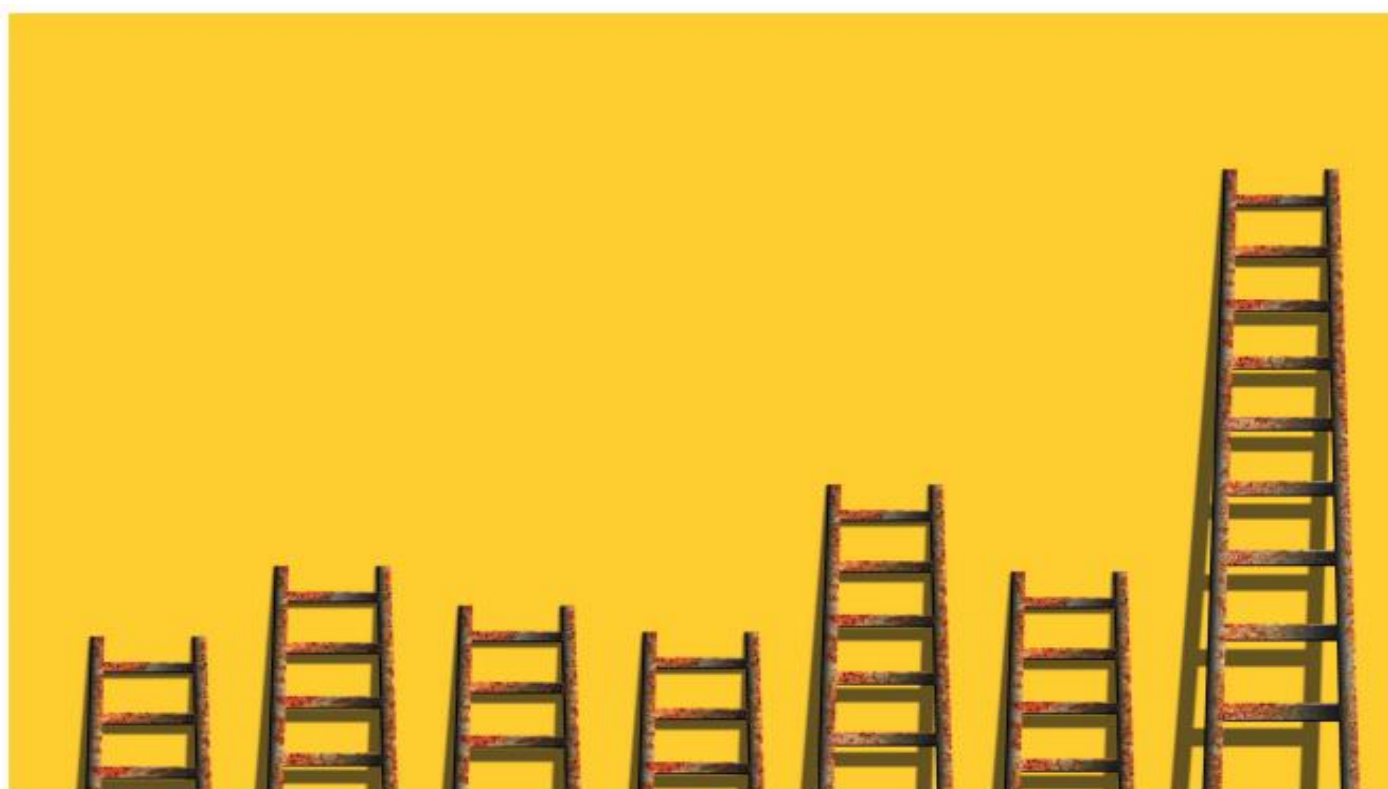
مفاهیم و موارد

ویرایش پانزدهم

مترجم: فاطمه غلامی

توجه: هر گونه کپی برداری و انتشار این اثر به هر شکلی ممنوع بوده و پیگرد قانونی دارد

نوشته شده توسط دکتر Fred R. David • Forest R. David



فهرست موضوعات

21	پیشگفتار
47	تقدیر و تشکر
50	درباره نویسندگان
59	فصل 1: موارد ضروری مدیریت استراتژیک
60	خطوط سنگاپور ایرلاینز
61	مدیریت استراتژیک چیست؟
62	تعریف مدیریت استراتژیک
63	مراحل مدیریت استراتژیک
65	ترکیب قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل علمی
67	سازگاری با تغییرات
69	اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک
70	مزیت رقابتی
71	استراتژیست‌ها
74	چشم‌انداز و مأموریت استراتژیک
74	فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی
76	نقاط قوت و ضعف داخلی
77	اهداف بلندمدت
78	استراتژی‌ها
78	اهداف سالانه
79	خط‌مشی‌ها
80	مدل مدیریت استراتژیک
83	مزایای مدیریت استراتژیک
85	مزایای مالی

86	مزایای غیرمالی
87	چرا برخی از شرکت‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک ندارند؟
88	مشکلات در برنامه‌ریزی استراتژیک
89	رهنمودهایی برای مدیریت استراتژیک مؤثر
92	مقایسه استراتژی تجاری و نظامی
94	یادداشت ویژه دانشجویان
97	نتیجه‌گیری
98	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
99	موضوعاتی برای بررسی و بحث
104	قرائت‌های فعلی
106	گروه adidas - 2013
136	تمرین‌های اطمینان از یادگیری
136	تمرین 1A
137	تمرین 1B
139	تمرین 1C
139	تمرین 1D
140	تمرین 1E
141	تمرین 1F
142	یادداشت

فصل 2: برنامه‌ریزی استراتژیک خارج از ایالات متحده آمریکا

147	هوندا
152	سازمان‌های چندملیتی
154	مزایا و معایب عملیات بین‌المللی
156	چالش جهانی
159	جهانی‌سازی
160	نرخ مالیات شرکت‌ها در سطح جهانی
166	ایالات متحده در مقابل فرهنگ تجارت خارجی
171	تفاوت‌های ارتباطی بین کشورها
172	فرهنگ تجارت در سراسر کشورها

172	فرهنگ تجارت در مکزیک
175	فرهنگ تجارت در ژاپن
179	فرهنگ تجارت در برزیل
180	فرهنگ تجارت در آلمان
181	فرهنگ تجارت - مصر
183	فرهنگ تجارت - چین
184	فرهنگ تجارت - هند
186	فرهنگ تجارت - نیجریه
186	فضای تجاری در سراسر کشورها / قاره‌ها
187	عضویت اتحادیه در سراسر اروپا
190	کشورهای آفریقایی
195	چین
199	فیلیپین
200	تایوان
201	هند
203	آلمان
205	مکزیک
208	یادداشت ویژه دانشجویان
209	نتیجه‌گیری
210	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
210	موضوعاتی برای بررسی و بحث
212	قرائت‌های فعلی
213	تمرین‌های اطمینان از یادگیری
213	تمرین 2A
214	تمرین 2A
215	تمرین 2C
215	تمرین 2D
216	یادداشت

219	اخلاق کسب و کار
220	Nestlé
224	کد اخلاقی تجارت
224	فرهنگ اخلاق
226	سوت زنی
228	رشوه
232	عاشقانه محل کار
233	مسئولیت اجتماعی
234	سیاست اجتماعی
235	سیاست‌های اجتماعی در مورد بازنشستگی
237	پایداری زیست‌محیطی
239	گزارش پایداری چیست؟
240	عدم تغییر استانداردها
241	مدیریت امور محیط‌زیست در شرکت
243	گواهینامه ISO 14000/14001
245	حیات وحش
247	انرژی خورشیدی
249	یادداشت ویژه دانشجویان
250	نتیجه‌گیری
251	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
253	قرائت‌های فعلی
254	تمرین‌های اطمینان از یادگیری
254	تمرین 3A
254	تمرین 3B
255	تمرین 3C
255	تمرین 3D
256	تمرین 3E
256	تمرین 3F
258	یادداشت
261	فصل 4: انواع استراتژی

262	اهداف بلندمدت
262	ماهیت اهداف بلندمدت
263	پتروناس
265	اهداف مالی و استراتژیک
267	عدم مدیریت توسط اهداف
268	انواع استراتژی‌ها
272	سطح استراتژی‌ها
274	استراتژی‌های ادغام
274	ادغام روبه‌جلو
278	ادغام رو به عقب
281	ادغام افقی
283	استراتژی‌های فشرده
283	نفوذ در بازار
284	توسعه بازار
285	توسعه محصول
287	استراتژی‌های تنوع سازی
289	تنوع سازی مرتبط
291	تنوع سازی غیرمرتبط
292	استراتژی‌های دفاعی
292	کاهش
295	واگذاری
297	انحلال
299	پنج استراتژی عمومی مایکل پورتر
301	استراتژی‌های رهبری هزینه (نوع 1 و نوع 2)
304	استراتژی‌های تمایز (نوع 3)
306	استراتژی‌های تمرکز (نوع 4 و نوع 5)
308	استراتژی‌های رقابت در بازارهای متلاطم و پرسرعت
309	معنای دستیابی به استراتژی‌ها
309	همکاری بین رقبا
311	مبادرت و مشارکت مشترک
314	ادغام / تملک

318	مالکیت سهام خصوصی
319	اولین مزایای محرک
321	برون‌سپاری و Reshoring
324	مدیریت استراتژیک در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی
325	مؤسسات آموزشی
326	سازمان‌های پزشکی
327	آژانس‌ها و دپارتمان‌های دولتی
328	مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک
329	یادداشت ویژه دانشجویان
330	نتیجه
330	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
331	موضوعاتی برای بررسی و بحث
335	قرائت‌های فعلی
336	تمرین‌های اطمینان از یادگیری
336	تمرین 4A
337	تمرین 4B
338	تمرین 4C
339	تمرین 4D
340	تمرین 4E
341	تمرین 4F
341	تمرین 4G
342	تمرین 4H
342	تمرین 4I
344	تمرین 4J
346	یادداشت

350 فصل 5: تجزیه و تحلیل چشم‌انداز و مأموریت

352	سامسونگ
353	ما می‌خواهیم چه چیزی شویم؟
354	کسب‌وکار ما چیست؟

357	چشم‌انداز در مقابل مأموریت
358	تجزیه و تحلیل بیانیه چشم‌انداز
359	فرآیند تدوین بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت
360	اهمیت (مزایای) بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت
361	تصویری از دیدگاه‌های واگرا
364	مشخصات بیانیه مأموریت
364	بیانیه نگرش
366	مشتري‌مداری
368	مؤلفه‌های بیانیه مأموریت
371	نوشتن و ارزیابی بیانیه‌های مأموریت
373	یادداشت ویژه دانشجویان
374	نتیجه
376	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
379	قرائت‌های فعلی
381	تمرین‌های اطمینان از یادگیری
381	تمرین 5A
382	تمرین 5B
383	تمرین 5E
384	تمرین 5F
384	یادداشت
385	تمرین 5C
386	تمرین 5D

389 فصل 6: ممیزی داخلی

390	ماهیت ممیزی داخلی
391	VOLKSWAGEN
392	نیروهای داخلی کلیدی
394	فرایند انجام یک ممیزی داخلی
396	دیدگاه مبتنی بر منابع
399	یکپارچه‌سازی استراتژی و فرهنگ

405	مدیریت
405	برنامه‌ریزی
409	سازماندهی
410	ایجاد انگیزه
412	کارکنان
413	کنترل کردن
414	فهرست سؤالات حسابرسی مدیریت
415	بازاریابی
415	تحلیل مشتری
415	فروش محصولات و خدمات
418	برنامه‌ریزی محصولات و خدمات
419	قیمت‌گذاری
421	توزیع
422	تحقیقات بازاریابی
423	تجزیه و تحلیل هزینه / سود
424	چک لیست سؤالات حسابرسی بازاریابی
424	اقتصاد و حسابداری
425	توابع مالی و حسابداری
428	انواع اساسی نسبت‌های مالی
439	تجزیه و تحلیل BREAK-EVEN
443	فهرست حسابرسی امور مالی و حسابداری
444	تولید و عملیات
448	فهرست حسابرسی تولید و عملیات
449	تحقیق و توسعه
451	تحقیق و توسعه داخلی و خارجی
452	حسابرسی تحقیق و توسعه
452	سیستم‌های مدیریت اطلاعات (MIS)
453	مدیریت حسابرسی سیستم‌های اطلاعاتی
454	تحلیل زنجیره ارزش
456	محک زدن
460	ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

466	یادداشت ویژه دانشجویان
467	نتیجه‌گیری
467	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
468	موضوعاتی برای بررسی و بحث
473	قرائت‌های فعلی
474	تمرین‌های اطمینان از یادگیری
474	تمرین 6A
475	تمرین 6B
476	تمرین 6C
477	تمرین 6D
477	تمرین 6E
478	تمرین 6F
479	یادداشت‌ها

فصل 7: ممیزی خارجی

484	ماهیت ممیزی خارجی
484	میشلن
486	نیروهای خارجی اصلی
488	فرآیند انجام یک ممیزی خارجی
489	دیدگاه سازمان صنعتی (I / O)
490	فشارهای اقتصادی
495	نیروهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و محیط طبیعی
498	نیروهای سیاسی، دولتی و حقوقی
502	اتحادیه‌های کارگری
505	نیروهای فناوری
508	نیروهای رقابتی
510	برنامه‌های هوش رقابتی
512	اشتراک بازار و شباهت منابع
513	تجزیه و تحلیل رقابتی: مدل پنج نیرویی پورتر
515	رقابت در بین شرکت‌های رقیب

516	ورود بالقوه رقبای جدید
518	توسعه بالقوه محصولات جایگزین
519	قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان
520	قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان
521	منابع اطلاعات خارجی
522	ابزارها و فنون پیش‌بینی
524	فرض کردن
525	تجزیه و تحلیل صنعت: عامل خارجی
525	ماتریس ارزیابی
528	ماتریس پروفایل رقابتی
533	یادداشت ویژه دانشجویان
535	نتیجه‌گیری
536	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
536	موضوعاتی برای بررسی و بحث
541	قرائت‌های فعلی
542	تمرین‌های اطمینان از یادگیری
542	تمرین 7A
543	تمرین 7B
543	تمرین 7C
545	تمرین 7D
546	تمرین 7E
547	تمرین 7F
547	تمرین 7G
548	تمرین 7H
549	یادداشت

551 فصل 8: تولید و انتخاب استراتژی

553	ماهیت تحلیل و انتخاب استراتژی
554	فرآیند تولید و انتخاب استراتژی‌ها
555	UNILEVER

558	یک تدوین استراتژی جامع
558	چارچوب تحلیلی
559	مرحله ورودی
560	مرحله تطبیق
561	ماتریس SWOT
567	ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)
578	ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG)
584	ماتریس داخلی-خارجی (IE)
590	ماتریس استراتژی اصلی
592	مرحله تصمیم‌گیری
593	ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)
604	ویژگی‌های مثبت و محدودیت‌های QSPM
605	جنبه‌های فرهنگی انتخاب استراتژی
606	سیاست انتخاب استراتژی
608	مسائل حاکمیت
615	یادداشت ویژه دانشجویان
616	نتیجه‌گیری
617	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
618	موضوعاتی برای بررسی و بحث
622	قرائت‌های فعلی
623	تمرین‌های اطمینان از یادگیری
623	تمرین 8A
624	تمرین 8B
625	تمرین 8C
626	تمرین 8D
627	تمرین 8E
628	تمرین 8F
629	تمرین 8G
630	تمرین 8H
631	تمرین 8I
632	تمرین 8J

633	تمرین 8K
634	تمرین 8L
635	تمرین 8M
639	یادداشت

فصل 9: پیاده‌سازی استراتژی 642

643	ماهیت پیاده‌سازی استراتژی
645	ROYAL DUTCH SHELL
646	مسائل فعلی بازاریابی
648	اصول جدید بازاریابی
652	تقسیم‌بندی بازار
654	تقسیم‌بندی مبتنی بر نگهداری
658	آیا اینترنت تقسیم بازار را آسان‌تر می‌کند؟
659	موقعیت‌یابی محصول / نگاشت ادراکی
663	مسائل مالی و حسابداری
664	کسب سرمایه برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها
677	صورت‌های مالی پیش‌بینی شده
682	تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی پیش‌بینی شده برای کل بازار مواد غذایی
684	بودجه‌های مالی
689	ارزیابی شرکت
698	تصمیم‌گیری در مورد دولتی شدن
699	مسائل تحقیق و توسعه (R&D)
704	مسائل مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS)
705	تجزیه و تحلیل کسب و کار
707	یادداشت ویژه دانشجویان
708	نتیجه‌گیری
709	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
710	موضوعاتی برای بررسی و بحث
711	قرائت‌های فعلی
712	تمرین‌های اطمینان از یادگیری

712	تمرین 9A
716	تمرین 9B
717	تمرین 9C
718	تمرین 9D
719	تمرین 9E
719	تمرین 9F
720	تمرین 9G
721	یادداشت‌ها

723 فصل 10: اجرای استراتژی

724	ماهیت اجرای استراتژی
726	ACCENTURE
728	چشم‌اندازهای مدیریت
731	اهداف سالانه
734	خط‌مشی‌ها
738	تخصیص منابع
739	مدیریت تعارض
741	ساختار تطبیق با استراتژی
744	ساختار عملکردی
747	ساختار بخشی
752	ساختار واحد تجاری استراتژیک (SBU)
755	ساختار ماتریسی
758	برخی از بایدها و نبایدها در تهیه نمودارهای سازمانی
763	تجدید ساختار
765	تجدید ساختار
766	پیوند عملکرد و پرداخت با استراتژی‌ها
772	مدیریت مقاومت در برابر تغییر
774	ایجاد فرهنگ حمایتی استراتژی
777	نگرانی‌های تولید و عملیات هنگام اجرای استراتژی‌ها
779	نگرانی‌های منابع انسانی هنگام اجرای استراتژی‌ها

782	طرح‌های مالکیت سهام کارمندان (ESOP)
784	تبادل بخشیدن به زندگی کاری و زندگی در منزل
789	مزایای نیروی کار متنوع
791	برنامه‌های سلامتی شرکت
795	یادداشت ویژه دانشجویان
795	نتیجه گیری
796	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
797	موضوعاتی برای بررسی و بحث
802	قرائت‌های فعلی
804	تمرین‌های اطمینان از یادگیری
804	تمرین 10A
805	تمرین 10B
806	تمرین 10C
807	تمرین 10D
807	تمرین 10E
808	یادداشت ها :

811 فصل 11: نظارت بر استراتژی

813	ماهیت ارزیابی استراتژی
813	BHP Billiton
820	فرآیند ارزیابی استراتژی‌ها
822	یک چارچوب ارزیابی استراتژی
822	مرور مبانی استراتژی
826	اندازه‌گیری عملکرد سازمانی
829	انجام اقدامات اصلاحی
832	کارت امتیازی متوازن
836	منابع منتشر شده اطلاعات ارزیابی استراتژی
837	ویژگی‌های یک سیستم ارزیابی مؤثر
839	حسابرسی
842	چالش‌های قرن بیست و یکم در مدیریت استراتژیک

842	مسئله هنر یا علم
843	مسئله قابل مشاهده یا پنهان
845	رویکرد بالا به پایین یا پایین به بالا
846	یادداشت ویژه دانشجویان
846	نتیجه‌گیری
847	اصطلاحات و مفاهیم کلیدی
847	موضوعاتی برای بررسی و بحث
850	قرائت‌های فعلی
851	تمرینهای اطمینان از یادگیری
851	تمرین 11A
852	تمرین 11B
853	تمرین 11C
854	تمرین 11D
855	یادداشت‌ها

859 راهنمایی برای تحلیل موردی

860	پرونده مدیریت استراتژیک چیست؟
861	رهنمودهایی برای تهیه تجزیه و تحلیل‌های موردی
861	نیاز به عملی بودن
861	نیاز به دلیل موجه
862	نیاز به واقع گرایی
862	نیاز به ویژگی
863	نیاز به اصالت
863	نیاز به مشارکت
864	آماده‌سازی موضوعی برای بحث در کلاس
864	روش موردی در مقابل سخنرانی
865	امتحان متقابل
866	تهیه تجزیه و تحلیل کتبی
866	خلاصه اجرایی
867	تحلیل جامع کتبی

867	مراحل تهیه یک تحلیل جامع کتبی
868	ارائه یک سخنرانی شفاهی
869	سازماندهی ارائه
870	کنترل صدای شما
870	مدیریت زبان بدن
871	صحبت از یادداشتها
871	پاسخ دادن به سؤالات
872	نکاتی برای موفقیت در تجزیه و تحلیل مورد
872	نکات محتوا
874	نکات مربوط به فرآیند
877	طرح کلی تحلیل مورد نمونه
878	قرائت‌های فعلی
878	مراحل ارائه تجزیه و تحلیل مورد شفاهی
878	ارائه شفاهی - مرحله 1
878	ارائه شفاهی - مرحله 2
878	ارائه شفاهی - مرحله 3
880	ارائه شفاهی - مرحله 4
880	ارائه شفاهی - مرحله 5
882	ارائه شفاهی - مرحله 6
884	ارائه شفاهی - مرحله 7
884	ارائه شفاهی - مرحله 8

887 پرونده‌های مدیریت استراتژیک

887	شرکت‌های خدماتی
887	RYAAY
918	گروه امارات
939	UPS
967	آمازون
998	Netflix
1029	Gap
1058	Walt Disney

1083	Staples
1114	شرکت آفیس دپو
1135	شرکت دومینوز پیتزا
1160	کشتی تفریحی رویال کارائیب
1181	کارناوال کورپوریشن
1207	جی پی مورگان چیس
1232	شرکت‌های تولیدی
1232	پروکتور اند گمبل
1255	شرکت اوان پروداکتس
1273	رولون
1298	لورئال
1318	گروه دکتر پیر اسنپل
1338	شرکت کوکاکولا
1361	استارباکس
1381	PLC پیرسون
1403	bmw
1421	Apple
1446	Microsoft
1470	Lenovo
1490	Netgear

خوشامدگویی و تشکر از فارست عزیز:

- برای پیوستن به من به عنوان همکار در این چاپ پانزدهم
- برای تهیه کتابچه راهنمای مراجع برای این کتاب درسی و پنج نسخه قبلی.
- برای انتشار بسیاری از مقالات و مقاله‌های مدیریت استراتژیک متعلق به من و نویسندگان دیگر
- برای مشاوره عاقلانه شما در مورد مدیریت استراتژیک طی سالیان متمادی که این کتاب درسی تکامل یافته است.
- برای کمک به دانشجویان در طی این سال‌ها از طریق انجمن استراتژی (www.strategyclub.com) که هم‌اکنون قالب دانشجویی Excel رایگان شما را نیز ارائه می‌دهد.
- برای تهیه تست برجسته Case MyLab برای این نسخه.
- برای تهیه دفترچه راهنمای فصل برای این نسخه.

پیشگفتار

چرا این کتاب را برگزیده‌ایم؟

این کتاب درسی را بی‌تردید می‌توان یکی از شناخته‌شده‌ترین کتاب‌های مدیریت استراتژیک در سرتاسر جهان دانست تا جدیدترین مهارت‌ها و مفاهیم لازم را برای تدوین و اجرای کارآمد یک برنامه استراتژیک – در صورت تمایل، یک برنامه رقابتی – به مدیران ارائه دهد که می‌تواند منجر به مزیت رقابتی پایدار برای هر نوع کسب‌وکاری شود. مؤسسه ارزیابی علمی دانشکده‌های بازرگانی (AACSB) به طور فزاینده‌ای از یک رویکرد عملی‌تر و با مهارت‌گرایی بیش‌تر در کتاب‌های کسب‌وکار که متن دیوید ارائه می‌دهد، پشتیبانی می‌کند تا یک رویکرد مبتنی بر تئوری. این کتاب درسی با کلیه دستورالعمل‌های AACSB بین‌المللی برای دوره مدیریت استراتژیک در مقطع کارشناسی ارشد و کارشناسی، مطابقت دارد و نسخه‌های قبلی در بیش از 500 کالج و دانشگاه در سراسر جهان مورد استفاده قرار گرفته است.

ما معتقدیم که این نسخه بهترین کتاب درسی برای انتقال هیجان و ارزش مدیریت استراتژیک است. این متن اکنون به زبان‌های انگلیسی، چینی، اسپانیایی، تایلندی، آلمانی، ژاپنی، فارسی، اندونزیایی، هندی و عربی به طور مختصر و کاملاً منظم منتشر شده است. همچنین یک نسخه به زبان روسی در حال مذاکره است. نه تنها دانشگاه بلکه صدها شرکت، سازمان و ارگان دولتی از این متن به‌عنوان یک راهنمای مدیریتی استفاده می‌کنند.

برخلاف بسیاری از کتاب‌های درسی مدیریت استراتژیک، کتاب دیوید موارد زیر را ارائه می‌دهد:

1. یک فرآیند مؤثر برای تهیه یک برنامه استراتژیک واضح، به‌جای ارائه تئوری‌های اساسی در استراتژی، و
2. یک مدل یا جریان مؤثر برای انجام واقعی برنامه‌ریزی استراتژیک.

eric n. Sims، استادی که در سال 2013 کتاب دیوید را برای کلاس‌های خود در دانشگاه ایالتی Sonoma

در کالیفرنیا انتخاب کرده است، می‌گوید:

"من کتاب‌های استراتژی زیادی خوانده‌ام. من قصد دارم از کتاب دیوید استفاده کنم. آنچه من دوست دارم – با سرقت یک خط از مربی آلاباما، نیک سبان – این است که کتاب شما "یک فرآیند" را آموزش می‌دهد. من معتقدم که در انتهای کتاب، شما می‌توانید در انجام برنامه‌ریزی استراتژیک به یک شرکت کمک کنید. در مقابل، کتاب‌های دیگر تعدادی از مفاهیم دور و نزدیک مربوط به استراتژی را آموزش می‌دهند."

بازبینی اخیر از این کتاب درسی می‌گوید:

بیشترین تحسینی که من در مورد متن دیوید می‌کنم این است که از ترتیب اساسی تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی پیروی می‌کند. از چشم‌انداز / مأموریت تا پوشش محیط داخلی / خارجی، تا توسعه استراتژی، انتخاب، اجرا و ارزیابی یک جریان اساسی وجود دارد. این، مشخصه برجسته متن دیوید بوده و هست. بسیاری از متون استراتژی دیگر در ارائه آن‌ها بسیار گسستگی و ناپیوستگی وجود دارد؛ بنابراین دانشجو را خصوصاً در مقطع کارشناسی، گیج می‌کنند."

ویژگی‌های نسخه جدید

1. نسخه پانزدهم 40 درصد جدید است و نسبت به نسخه‌های قبلی بهبود یافته است.
2. فصل 2، برنامه‌ریزی استراتژیک خارج از ایالات متحده آمریکا، با پوشش جدید تفاوت‌های مدیریت استراتژیک فرهنگی و مفهومی در سراسر کشور، 30 درصد گسترش یافته است. انجام تجارت جهانی در اکثر صنایع به یک ضرورت تبدیل شده است. تقریباً همه تصمیمات استراتژیک امروز تحت تأثیر مسائل و نگرانی‌های جهانی قرار دارند.

3. فصل 3، اخلاق / مسئولیت اجتماعی / پایداری، 30 درصد گسترش یافته است، پوشش گسترده‌ای از اخلاق، عاشقانه‌های محل کار و پایداری را ارائه می‌دهد. این متن تأکید می‌کند که "اخلاق خوب تجارت خوب است." در متون مدیریت استراتژیک منحصربه‌فرد، بحث پایداری در این نسخه تقویت می‌شود تا شرکت‌ها را به انجام فعالیت‌های خود به شیوه‌ای سازگار با محیط ترغیب و تشویق کند. احترام به محیط طبیعی به یک نگرانی مهم برای مصرف‌کنندگان، شرکت‌ها، جامعه و AACSB بین-المللی تبدیل شده است.
4. یک مورد منسجم به روز شده در adidas AG ارائه شده است. adidas یکی از موفق‌ترین، شناخته‌شده‌ترین و بهترین مدیریت شرکت‌های جهانی در جهان است. دانشجویان در پایان هر فصل از طریق اطمینان کاملاً جدید از تمرینات یادگیری، مفاهیم استراتژی را برای adidas به کار می‌برند.
5. اطمینان جدید یا بهبود یافته از تمرینات یادگیری در انتهای همه فصل‌ها برای استفاده از مفاهیم همان فصل ظاهر می‌شود. این تمرینات دانشجویان را برای تجزیه و تحلیل موردی مدیریت استراتژیک آماده می‌کند.
6. کادر جدیدی که در ابتدای هر فصل درج شده، شرکتی را نشان می‌دهد که مدیریت استراتژیک را فوق-العاده خوب انجام می‌دهد.
7. در همه فصل‌ها مثال‌های جدید وجود دارد.
8. در هر فصل روایت جدیدی در مورد تئوری و مفاهیم مدیریت استراتژیک وجود دارد.
9. به طور متوسط، 10 سؤال بازبینی جدید در پایان هر فصل ارائه شده است.
10. عکس‌های رنگی جدید، این نسخه جدید را زنده کرده و "عملکرد مدیریت استراتژیک" را نشان می‌دهد.
11. همه مطالب خوانده شده فعلی در پایان همه فصل‌ها جدید است، زیرا تحقیقات جدید و نظریه‌های متفکران اصلی در آن گنجانده شده است. با این حال، جنبه‌های عملی مدیریت استراتژیک مرحله اصلی و علامت تجاری این متن است.

12. برای اولین بار، قالب اکسل دانشجویی در سایت www.strategyclub.com به صورت رایگان در اختیار کلیه دانشجویانی قرار می‌گیرد که از این کتاب درسی استفاده می‌کنند. بیش از یک دهه به طور گسترده توسط دانشجویان و کسب و کارها مورد استفاده قرار گرفت و به طور چشمگیری فقط برای این نسخه بهبود یافته است، قالب اکسل دانشجویی رایگان، دانشجویان را قادر می‌سازد تا در هنگام اطمینان از تمرین-های یادگیری یا تجزیه و تحلیل موارد، مفاهیم مدیریت استراتژیک را به کار گیرند. با استفاده از قالب، دانشجویان می‌توانند زمان بیشتری را به استفاده از مفاهیم استراتژی و زمان کمتری را به ساخت ماتریس استراتژی قالب‌بندی، جداول و پاورپوینت اختصاص دهند.
13. هر جمله و پاراگراف به منظور افزایش مطالب و کیفیت ارائه، مورد بررسی، اصلاح، شفاف‌سازی، حذف، ساده‌سازی، به‌روزرسانی و بهبود قرار گرفته است

ویژگی‌های موارد جدید

1. تمام 26 مورد مربوط به شرکت‌های مشهور و صمیمی دانشجویی است، بنابراین برای استفاده از مفاهیم استراتژی، مفید و مؤثر است.
2. همه 26 مورد شامل سازمان‌های واقعی در صنایع واقعی با استفاده از نام‌های واقعی است (در هر صورت هیچ چیز ساختگی نیست).
3. هر 26 مورد دارای یک سازمان و صنعت در معرض تغییر استراتژیک هستند.
4. هر 26 مورد اطلاعات کمی و مهم را ارائه می‌دهند، بنابراین دانشجویان می‌توانند یک برنامه استراتژیک قابل دفاع را تهیه کنند.
5. تمام 26 مورد به سبک مقاله مختصر نوشته شده است که علاقه خواننده را به خود جلب می‌کند.
6. همه 26 مورد به صورت "جامع" هستند، و بر روی کارکردهای مختلف تجاری تمرکز می‌کنند، نه یک مشکل یا مسئله واحد.

7. همه 26 مورد شامل صورت‌های مالی برای شرکت است، بنابراین دانشجویان می‌توانند تأثیر یک برنامه استراتژیک پیشنهادی را نشان دهند.
8. هر کدام از 26 مورد یک نمودار سازمانی و یک دیدگاه و بیانیه مفاهیم مهم استراتژی را ارائه می‌دهند.
9. موارد خاص توسط سخنان و نکته‌های اساتید بالقوه که در دفترچه راهنمای جدید آموزش موارد به اساتید ارائه می‌شود، پشتیبانی می‌شوند.
10. تمام 26 مورد، مورد آزمایش قرار گرفته‌اند تا اطمینان حاصل شود که برای نشان دادن مفاهیم استراتژی، جالب، چالش‌برانگیز و مؤثر هستند.
11. 26 مورد شرکت‌ها ترکیبی عالی از شرکت‌هایی را ارائه می‌دهند که بسیار خوب عمل می‌کنند و برخی نیز عملکرد بسیار ضعیفی دارند، از جمله شرکت‌های مستقر در خدمات و تولید و ترکیب عالی از شرکت‌های کوچک برای شرکت‌های بزرگ.
12. همه 26 شرکت دارای وبسایت‌های عالی به زبان انگلیسی هستند که اطلاعات مالی دقیق، تاریخچه و بیانیه پایداری را ارائه می‌دهند.
13. موارد خاص توسط نویسندگان نوشته شده است تا از حداکثر کنترل و اثربخشی در استفاده از مفاهیم مدیریت استراتژیک از طریق تجزیه و تحلیل مورد اطمینان حاصل شود.
14. یک مورد آزمایش MyLab (برای 12 مورد) با دقت طراحی و به کار گرفته شده است تا به طور خاص برای به کارگیری مفاهیم مدیریت استراتژیک از طریق تجزیه و تحلیل مورد استفاده شود. محصول MyLab اطمینان می‌دهد که پرونده‌ها مفاهیم را اعمال می‌کنند، رتبه‌بندی اساتید را ساده‌تر می‌کنند و موارد کلیدی AACSB از اهداف یادگیری جزئی و کلی به صورت آنلاین در برنامه کلاسی گنجانده می‌شود. ویژگی جدید

آزمایش MyLab، اساتید را قادر می‌سازد از این موارد برای نظارت بر یادگیری دانشجویان از مفاهیم استراتژی استفاده کنند، همان‌طور که در مفاهیم توسط موارد ماتریس ذکر شده در زیر نشان داده شده است.

ویژگی‌های مورد آزمایش شده با زمان

1. این متن با کلیه رهنمودهای بین‌المللی AACSB که به‌جای یک رویکرد تئوری/تحقیقی، از جهت-گیری کارشناس پشتیبانی می‌کند، مطابقت دارد. این متن یک فرآیند مهارت محور برای توسعه چشم-انداز و بیانیه مأموریت؛ انجام ممیزی خارجی؛ انجام ارزیابی داخلی؛ و تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی‌ها را ارائه می‌دهد.
2. سبک نوشتن نویسنده، مختصر، محاوره‌ای، جالب، منطقی و پرهیجان است و با مثال‌های مختلف کنونی پشتیبانی می‌شود.
3. یک روش مدیریت استراتژیک ساده و یکپارچه در کلیه فصل‌ها و در سرفصل‌ها نمایان است. این مدل به‌طور گسترده توسط مشاوران برنامه‌ریزی استراتژیک و شرکت‌های سراسر جهان استفاده می‌شود.
- 4- یک مورد منسجم جذاب به روز شده در adidas ag، که در فصل 1 خواهد آمد، و در پایان هر فصل دوباره مرور می‌شود، به دانشجویان این امکان را می‌دهد تا مفاهیم و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک را که به‌عنوان مواد این فصل پوشش داده شده است، اعمال کنند؛ بنابراین با تکمیل دوره دانشجویان را برای تجزیه و تحلیل موردی آماده می‌کند.
5. در پایان هر فصل اطمینان از تمرین‌های یادگیری از مفاهیم و تکنیک‌های فصل را به روشی چالش‌برانگیز، معنی‌دار و لذت‌بخش به کار می‌برد.

6. روش آموزشی بی نظیری در نظر گرفته شده است از جمله اهداف یادگیری در آغاز هر فصل و در انتهای هر فصل کلمات کلیدی، مطالعات فعلی، سؤالات بحث برانگیز و اطمینان از تمرین های یادگیری موجود است.

7. پوشش بسیار خوبی از موضوعات تدوین استراتژی، مانند اخلاق تجاری، عملیات جهانی در مقابل داخلی، چشم انداز و مأموریت، تجزیه و تحلیل ماتریس، مشارکت، سرمایه گذاری مشترک، تجزیه و تحلیل رقابتی، تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، حاکمیت، و ماتریس برای جذب و ارزیابی اطلاعات وجود دارد.

8. پوشش بسیار خوبی از موضوعات مربوط به پیاده سازی استراتژی مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، برون سپاری، مفاهیم بازاریابی، تجزیه و تحلیل مالی، اخلاق تجاری، نقض قانون، رشوه دادن، رابطه پرداخت و عملکرد و روابط عاشقانه در محیط کار وجود دارد.

9. "فرایند" سیستماتیکی، تحلیلی ارائه شده است که شامل نه ماتریس است: CPM، eFeM، iFeM، QSPM و Space، grand، ie، Bcg، SWOT.

10. هم مطالب فصل و هم اطلاعات موردی در چهار رنگ منتشر شده است.

• 11. برای مطالب فصل، یک پکیج کمکی بی نظیری شامل کتابچه آموزشی جامع، بانک تست،

TestGen

و پاورپوینت های فصل است.

مکمل های مربی

در www.pearsonglobaleditions.com/david، مدرسان می توانند به منابع مختلفی که این نسخه جدید را همراهی می کنند دسترسی پیدا کنند. ثبت نام آسان است، لطفاً با نماینده فروش Pearson خود تماس بگیرید که اطلاعات دسترسی مورد نیاز شما را در اختیار شما قرار می دهد.

هر کمکی که نیاز دارید، تیم پشتیبانی فنی اختصاصی ما آماده کمک به مکمل‌های رسانه‌ای همراه این متن است. برای پاسخ به سؤالات متداول و شماره تلفن‌های پشتیبانی رایگان کاربر از

<http://247.pearsoned.com/> دیدن کنید.

مکمل‌های زیر برای مربیان پذیرنده در دسترس است:

- کتابچه راهنمای فصل

- دفترچه راهنمای موردی

- پاورپوینت‌های فصل

- بانک تست

- TestGen

کتاب‌های درسی آنلاین * CourseSmart

البته کتاب‌های الکترونیکی CourseSmart برای دانشجویانی که به دنبال صرفه‌جویی در هزینه کتاب‌های درسی موردنیاز یا توصیه شده هستند، تهیه شده است. دانشجویان به‌سادگی متن خود را با عنوان یا نویسنده انتخاب می‌کنند و دسترسی فوری به مطالب را برای مدت دوره با استفاده از هر کارت اعتباری عمده خریداری می‌کنند. با یک متن CourseSmart، دانشجویان می‌توانند کلمات کلیدی خاص یا شماره صفحات را جستجو کنند، یادداشت‌برداری کنند، کارهای چاپی را که حاوی یادداشت‌های سخنرانی هستند چاپ کنند، و قسمت‌های مهم را برای بررسی بعدی علامت‌گذاری کنند. برای کسب اطلاعات بیشتر یا خرید کتاب الکترونیکی CourseSmart، به سایت www.coursesmart.com مراجعه کنید.

* این محصول ممکن است در همه بازارها موجود نباشد. برای جزئیات بیشتر، لطفاً به www.coursesmart.co.uk مراجعه کنید یا با نماینده محلی پیرسون خود تماس بگیرید.

نمونه دانشگاه‌هایی که اخیراً در حال استفاده از این کتاب درسی هستند:

کالج کشاورزی ابراهام بالدوین

دانشگاه آدلفی

مؤسسه آکرون

دانشگاه ایالتی آلبانی

کالج آلبرتوس مگنوس

کالج آلبرایت

دانشگاه دولتی Alcorn

دانشگاه الورنیا

کالج Ambassador

دانشگاه آمبرتون

دانشگاه بین‌قاره‌ای آمریکا - وستون

کالج بین‌المللی آمریکایی

دانشگاه بین‌المللی قاره آمریکا - (AIU) هوستون

دانشگاه بین‌المللی آمریکایی

دانشگاه آمریکایی

دانشگاه اندرسون

دانشگاه ایالتی آنجلو

کالج آکویناس

دانشگاه ایالتی آریزونا - پردیس پلی تکنیک

مؤسسه هنرهای کالیفرنیا

Averett دانشگاه

Avila دانشگاه

Azusa Pacific دانشگاه

کالج Flint-Baker

کالج Baldwin Wallace

Barry دانشگاه

Belhaven -جکسون دانشگاه

Bellevue دانشگاه

کالج Belmont Abbey

دانشگاه Benedictine

دانشگاه ایالتی Black Hills

دانشگاه Bloomsburg

دانشگاه Briar Cliff

کالج بروکلین

کالج Broward - مرکزی

کالج Broward - شمال

کالج Broward - جنوب

Bryant & Stratton—Orchard Park

دانشگاه Storm Lake - Buena Vista

کالج Caldwell

دانشگاه ایالتی پلی تکنیک کالیفرنیا

دانشگاه ایالتی کالیفرنیا - Sacramento

دانشگاه ایالتی کالیفرنیا - San Bernadino

دانشگاه کالیفرنیا PA

کالج Calumet

دانشگاه Capella

دانشگاه Carlow

کالج Carson-Newman

کالج Catawba

دانشگاه کاتولیک آمریکا

کالج Cedar Crest

دانشگاه ایالتی Connecticut مرکزی

دانشگاه میشیگان مرکزی

کالج Central New Mexico Community

دانشگاه واشنگتن مرکزی

دانشگاه Chatham

کالج Chestnut Hill

دانشگاه ایالتی شیکاگو

دانشگاه Christian Brothers

دانشگاه Claflin

دانشگاه Clarion ی پنسیلوانیا

کالج Clarkson

کالج Clatsop Community

دانشگاه ایالتی Cleveland

کالج William & Mary

دانشگاه ایالتی Pueblo - Colorado

کالج کلمبیا

دانشگاه جنوبی کلمبیا - آنلاین

دانشگاه Concordia

دانشگاه Concordia ویسکانسین

کالج Curry

کالج Cuyahoga Community

کالج Daniel Webster

کالج Davis & Elkins

دانشگاه ایالتی Delaware

کالج Dover - Delaware Technology & Community

کالج Wilmington - Delaware Technology & Community

دانشگاه Loop Campus –DePaul

دانشگاه Stroudsburg شرقی

دانشگاه میشیگان شرقی

دانشگاه Oregon شرقی

دانشگاه واشنگتن شرقی

کالج ECPI فناوری – Charleston

مؤسسه کامپیوتر ECPI

کالج Elmhurst

دانشگاه Prescott – Embry-Riddle Aero

کالج Ferrum

دانشگاه کشاورزی و مکانیک فلوریدا

کالج فلوریدای جنوبی

دانشگاه ایالتی فلوریدا

کالج فنی فلوریدا – Deland

کالج فنی فلوریدا – Kissimmee

کالج فنی فلوریدا – Orlando

کالج ایالتی Fort Valley

دانشگاه Francis Marion

دانشگاه Fresno Pacific

دانشگاه ایالتی Frostburg

دانشگاه George Fox

کالج Georgetown

دانشگاه جنوبی جورجیا

دانشگاه ایالتی جنوب غربی جورجیا

دانشگاه Hampton

دانشگاه Harding

دانشگاه ایالتی Harris Stowe

کالج Madison -Herzing

کالج New Orleans -Herzing

کالج Winter Park -Herzing

دانشگاه Atlanta -Herzing

دانشگاه High Point

Highline Community کالج

Hofstra دانشگاه

Hood دانشکده

Hope دانشگاه بین‌المللی

Houghton کالج

Huntingdon کالج

Bloomington ی دانشگاه Indiana

Indiana Wesleyan CAPS

Iona کالج

Emmetsburg -Iowa Lakes Community کالج

Jackson Community کالج

دانشگاه ایالتی جکسون

John Brown دانشگاه

Charlotte - Johnson & Wales

Colorado - Johnson & Wales

Miami - Johnson & Wales

Rhode Island - Johnson & Wales

Johnson C. Smith دانشگاه

Kalamazoo کالج

Kansas دانشگاه ایالتی

Keene کالج ایالتی

Kellogg Community کالج

La Salle دانشگاه

Lake Michigan کالج

Lebanon Valley کالج

Lee دانشگاه

CUNY کالج لیمان

Liberty دانشگاه

Gaffney -Limestone کالج

Lincoln Memorial دانشگاه

Loyola ی مرکز تجاری کالج

Chennai -Loyola کالج

Maryland -Loyola دانشگاه

کالج ایالتی Lyndon

دانشگاه Madonna

کالج Manhattan

کالج Manhattanville

دانشگاه Indiana - Marian

دانشگاه Marshall

کالج Graduate دانشگاه Marshall

دانشگاه Arlington - Marymount

کالج Medgar Evers

انستیتوی مشاغل پزشکی / اخبار نیوپورت

دانشگاه مرسر - آتلانتا

دانشگاه مرسر - ماکون

کالج Homestead - Miami-Dade

کالج Kendal - Miami-Dade

کالج Miami-Dade - شمال

کالج Wolfson - Miami-Dade

دانشگاه ایالتی میشیگان

Mid-America Christian

Millersville دانشگاه

دانشگاه زنان می سی سی پی

دانشگاه ایالتی مورگان

کالج موریسون رنو

کالج Dakot-Mount Marty ای جنوبی

Mount Mercy دانشگاه

Mount Wachusett Community دانشکده

Mt. Hood Community کالج

Mt. Vernon Nazarene

Mti Western Business کالج

کالج مولنبرگ

دانشگاه ایالتی موری

New England کالج

New Mexico دانشگاه ایالتی

دانشگاه نیویورک

کالج North Carolina Wesleyan

کالج North Central

کالج ایالتی North Central

کالج Northwest Arkansas Community

کالج Northwestern

دانشگاه Cedar Hill -Northwood

دانشگاه Notre Dame of Maryland

کالج Nyack

دانشگاه Oakland

دانشگاه Ohio Dominican

دانشگاه Oklahoma Oakland hristian

دانشگاه ایالتی Oklahoma

کالج Olivet

دانشگاه Oral Roberts

دانشگاه Pleasantville -Pace

دانشگاه Park

Abington –Penn دانشگاه ایالتی

Hazleton –Penn دانشگاه ایالتی

Pensacola کالج ایالتی

Philadelphia دانشگاه

Point Park دانشگاه

Prince George’s Community کالج

Queens دانشگاه سیتی نیویورک

Richard Stockton دانشگاه

Rider دانشگاه

Roger Williams دانشگاه

Saint Edwards دانشگاه

Saint Leo دانشگاه

Saint Mary کالج

Indiana –Saint Mary کالج

Saint Xavier دانشگاه

San Antonio کالج

کالج Santa Fe

دانشگاه ایالتی Savannah

دانشگاه Shippensburg

دانشگاه Siena Heights

دانشگاه Southern Nazarene

دانشگاه Southern New Hampshire

دانشگاه Southern Oregon

دانشگاه Baton Rouge –Southern

دانشگاه Southern Wesleyan

دانشگاه Southwest Baptist

دانشگاه Southwest

دانشگاه St. Bonaventure

دانشگاه St. Francis

دانشگاه St. Louis

دانشگاه St. Martins

کالج Sterling

دانشگاه Stevenson

دانشگاه DC - Strayer

دانشگاه Texas A&M - تجارت

دانشگاه Texarkana - Texas A&M

San Antonio - Texas A&M

دانشگاه فنی تگزاس

کالج سنت رز

کالج مسترز

دانشکده فنی Tri-County

کالج Trinity Christian

دانشگاه ایالتی تروی

دانشگاه تروی - دوتان

دانشگاه تروی - دانشگاه اصلی

دانشگاه تروی - مونتگومری

دانشگاه آلاباما - بیرمنگام

دانشگاه مریلند - پارک کالج

دانشگاه آرکانزاس - فایتویل

دانشگاه فاینرلی

دانشگاه هوستون - واشنگتن

دانشگاه لوئیزیانا در مونرو

دانشگاه ماین در آگوستا

دانشگاه مین - فورت کنت

دانشگاه مریلند

دانشگاه ماساچوست - بندر بوستون

دانشگاه ماساچوست - دارتموث

دانشگاه میامی

Flint — Michigan دانشگاه

Minnesota—Crookston دانشگاه

Mobile دانشگاه

Montevallo دانشگاه

Omaha -Nebraska دانشگاه

Nevada Las Vegas دانشگاه

دانشگاه نیواورلئان

دانشگاه North Texas

دانشگاه North Texas - دالاس

دانشگاه پیک ویل

دانشگاه سیو فالز

دانشگاه South Florida

دانشگاه سنت جوزف

دانشگاه تامپا

دانشگاه تگزاس - پان آمریکایی

دانشگاه Incarnate Word

دانشگاه تولدو

دانشگاه Upper iowa

دانشگاه دایالتی Valley city

سیستم کالج جامعه ویرجینیا

دانشگاه ایالتی ویرجینیا

فناوری ویرجینیا

کالج واگنر

دانشگاه ویک فارست

دانشگاه واشنگتن

دانشگاه بین‌المللی وب

دانشگاه وبستر

دانشگاه وست چستر

West Liberty دانشگاه

West Valley کالج

West Virginia Wesleyan کالج

Western connecticut دانشگاه ایالتی

Western Kentucky دانشگاه

Western Michigan دانشگاه

Western Washington دانشگاه

کالج ویلیام جول

کالج بپتیست ویلیامز

Winona دانشگاه ایالتی

Winston-Salem دانشگاه ایالتی

WSU Vancouver

نمونه کشورهای خارج از ایالات متحده آمریکا که در این کتاب درسی بسیار گسترده استفاده می‌شود:

مکزیک، چین، ژاپن، استرالیا، سنگاپور، کانادا، اندونزی، پاکستان، ایران، کنیا، کنگو، هنگ‌کنگ، هند، انگلیس، آرژانتین، استوا، زامبیا، گوام، ایتالیا، قبرس، کلمبیا، فیلیپین، آفریقای جنوبی، پرو، ترکیه، مالزی و مصر

تقدیر و تشکر

افراد زیادی برای بهبود این متن در بیش از 15 نسخه، زمان، انرژی، ایده‌ها و پیشنهادات را ارائه داده‌اند. قدرت این متن تا حد زیادی به خرد جمعی، کار و تجارب اساتید، پژوهشگران، دانشجویان و پزشکان مدیریت استراتژیک نسبت داده می‌شود. نام افراد خاصی که تحقیقات منتشر شده آن‌ها در این نسخه ذکر شده است، به ترتیب حروف الفبا در فهرست نام‌ها ذکر شده است. ما از همه افرادی که در ساختن این متن بسیار محبوب و موفق نقش دارند، مدیون و سپاسگزار هستیم.

بسیاری از افراد و بازرسان ویژه، مطالب و پیشنهادهای ارزشمندی را برای این نسخه ارائه دادند. ما می‌خواهیم از همکاران و دوستانمان در دانشگاه اوبرن، دانشگاه ایالتی می‌سی‌سی‌پی، دانشگاه کارولینای شرقی، دانشگاه کارولینای جنوبی، دانشگاه کمبل، دانشگاه کارولینای شمالی در پمبروک و دانشگاه فرانسیس ماریون تشکر کنیم. ما در تمام این دانشگاه‌ها مدیریت استراتژیک آموزش داده‌ایم. تعداد زیادی دانشجو و استاد در این دانشگاه‌ها به شکل‌گیری این متن کمک کردند. با تشکر فراوان از بازرسان زیر که نظرات آن‌ها چاپ چهاردهم و پانزدهم را شکل داده است:

موسی تبرئه، دانشگاه کارولینای شمالی در گرینسبورو

Glenville، کالج ایالتی Gary L. Arbogast

Charles M. Byles، دانشگاه مشترک‌المنافع ویرجینیا

Charles J. Capps III، دانشگاه ایالتی سام هوستون

نیل درکوپن، دانشگاه ایالتی کانسیکت

Jacalyn M. Florn، دانشگاه تولدو

جان فرانکنشتاین، کالج بروکلین / دانشگاه نیویورک

بیل دبلیو گودایر، کالج Landmark، کالج محلی ورمونت

Carol Jacobson، دانشگاه پردو

سوزان ام. جنسن، دانشگاه نبراسکا در کرنی

دیمیتری خانین، دانشگاه ایالتی کالیفرنیا در فولرتون

Thomas E. Kulik، دانشگاه واشنگتن در سنت لوئیس

Jerrold K. Leong، دانشگاه ایالتی اوکلاهوما

Trina Lynch-Jackson، دانشگاه ایندیانا

Elouise Mintz، دانشگاه سنت لوئیس

رضا میر، دانشگاه ویلیام پاترسون

Gerry N. Muuka، دانشگاه ایالتی موری

Braimoh Oseghale، دانشگاه Fairleigh Dickinson

لری رادولووچ، کالج بالدوین - والاس

Thomas W. Sharkey, دانشگاه تولدو

فردریک جی اسلاک، دانشگاه ایندیانا پنسیلوانیا

دانیل اسلاتر، دانشگاه یونیون

Demetri Tsanacas, کالج Ferrum

Jill Lynn Vihtelic, کالج Saint Mary's

مایکل دبلیو ویکفیلد، دانشگاه ایالتی کلرادو – پوبلو

دون ویکر، کالج Brazosport

ما می‌خواهیم از شما خواننده به‌خاطر صرف وقت و تلاش برای خواندن و مطالعه این متن تشکر کنیم. این به شما کمک می‌کند تا استراتژی‌های مربوط به هر سازمانی را که با آن ارتباط برقرار می‌کنید، تنظیم، اجرا و ارزیابی کنید. ما امیدواریم که شما اشتیاق ما را در زمینه موضوعات غنی مدیریت استراتژیک و رویکرد یادگیری سیستماتیک در این متن به اشتراک بگذارید. ما می‌خواهیم از پیشنهادات، ایده‌ها، افکار، نظرات و سؤالات شما در مورد هر قسمت از این متن یا مطالب جانبی استقبال کرده و از آن‌ها دعوت کنیم. لطفاً با دکتر Fred R. David در پست الکترونیکی زیر freddavid9@gmail.com تماس بگیرید، یا او را در دانشکده بازرگانی، دانشگاه فرانسیس ماریون، فلورانس، SC 29501 بنویسید. ما صمیمانه قدردانی می‌کنیم و برای بهبود مستمر این متن در نسخه‌های بعدی، به ورودی شما نیاز داریم. تمایل شما برای جلب توجه من به اشتباهات یا کمبودهای خاص در پوشش یا نمایش به‌ویژه قدردانی خواهد شد.

با تشکر از شما برای استفاده از این متن

Fred R. David And Forest R. David

پیرسون همچنین مایل است از ایوان نینوف، آکادمی مدیریت مهمان‌نوازی امارات، و آی‌کوت ارسلان، Haliç Üniversitesi، برای بررسی نسخه جهانی تشکر و قدردانی کند.

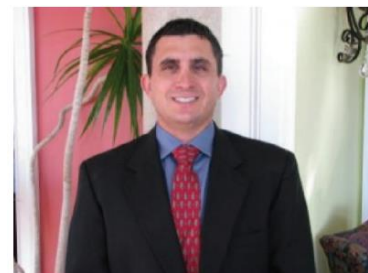
درباره نویسندگان

Fred R. و Forest R. David، یک تیم پدر و پسر، بیش از 50 مقاله در زمینه مروری بر آکادمی مدیریت، آکادمی مدیریت اجرایی، مجله روان‌شناسی کاربردی، برنامه‌ریزی طولانی‌مدت، مجله بین‌المللی مدیریت، مجله استراتژی تجارت و پیشرفته منتشر کرده‌اند. مقاله Fred and Forest's Business Horizons در فوریه 2011 با عنوان "مدارس بازرگانی امروز برای تجارت چه می‌کنند؟" در حال تغییر نحوه مشاهده برنامه درسی بسیاری از مدارس بازرگانی است.



Fred R. David

Fred و Forest فعالانه در انجام برنامه‌ریزی استراتژیک به مشاغل جهانی کمک می‌کنند. آن‌ها بیش از 100 مورد مدیریت استراتژیک نوشته و منتشر کرده‌اند. Fred و Forest اخیراً سخنران اصلی سخنرانی در مجمع بین‌المللی پیرسون در مونتری، مکزیک بودند. Fred با مدرک دکترای مدیریت از دانشگاه کارولینای جنوبی، استاد برنامه‌ریزی استراتژیک TranSouth در دانشگاه Francis Marion (FMU) در فلورانس، کارولینای جنوبی است. Forest دوره‌های مدیریت استراتژیک را در دانشگاه ایالتی می‌سی‌سی‌پی، دانشگاه کمبل و FMU تدریس کرده است.



Forest R. David

موارد منطقی

تجزیه و تحلیل موارد، به پنج دلیل مهم، وسیله اصلی یادگیری است که در اکثر کلاس‌های مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود:

1. تجزیه و تحلیل موارد به دانشجویان این فرصت را می‌دهد تا در تیم‌ها برای ارزیابی عملکردهای داخلی و مسائل خارجی سازمان‌های مختلف کار کنند و استراتژی‌هایی بسازند که بتواند این شرکت‌ها را به موفقیت برساند. کار در تیم به دانشجویان تجربه عملی در حل مشکلات به عنوان بخشی از یک گروه را می‌دهد. در دنیای تجارت، تصمیمات مهم معمولاً به صورت درون گروهی اتخاذ می‌شوند. دانشجویان مدیریت استراتژیک یاد می‌گیرند که چگونه با اعضای گروه بیش از حد پرخاشگر و همچنین اعضای گروه ترسو و بدون مشارکت رفتار کنند. این تجربه ارزشمند است زیرا دانشجویان مدیریت استراتژیک در آستانه فارغ التحصیلی هستند و به زودی تمام وقت وارد دنیای کار می‌شوند.
2. تجزیه و تحلیل موارد، دانشجویان را قادر می‌سازد تا مهارت‌های ارتباطی شفاهی و کتبی و همچنین مهارت‌های تحلیلی و بین فردی خود را با پیشنهاد و دفاع از دوره‌های خاص اقدام برای شرکت‌های موردی، بهبود بخشند.

3. تجزیه و تحلیل موارد به دانشجویان اجازه می‌دهد تا یک شرکت، رقبای آن و صنعت آن را هم‌زمان ببینند، بنابراین دنیای پیچیده تجارت را شبیه‌سازی می‌کنند. از طریق تجزیه و تحلیل موردی، دانشجویان می‌آموزند که چگونه مفاهیم را به کار گیرند، موقعیت‌ها را ارزیابی کنند، استراتژی‌ها را تدوین و مشکلات اجرایی را حل کنند.
4. تجزیه و تحلیل موارد به دانشجویان اجازه می‌دهد تا مفاهیم آموخته شده در بسیاری از دوره‌های تجاری را به کار گیرند. دانشجویان در برخورد با طیف وسیعی از مشکلات سازمانی که بر کلیه عملکردهای کسب و کار تأثیر می‌گذارد، تجربه کسب می‌کنند.
5. تجزیه و تحلیل موارد، دانشجویان را در استفاده از مفاهیم، ارزیابی موقعیت‌ها، تدوین "برنامه بازی" و حل مشکلات پیاده‌سازی در زمینه‌های مختلف کسب و کار و صنعت تمرین می‌دهد.

ویژگی تست مورد MyLab

مورد جدید در این نسخه، MyLab پیشرفته با برخی موارد جدید است که شامل نتایج قابل ارزیابی است. این ویژگی اطمینان می‌دهد که موارد برای آزمایش یادگیری دانشجویان از مفاهیم کلیدی مدیریت استراتژیک بسیار عالی است، بنابراین به عنوان یک مکانیسم عالی برای استادان برای دستیابی به اطمینان AACSB از اهداف یادگیری خدمت می‌کند. این ویژگی تست جدید درجه‌بندی اساتید را در هر دو کلاس سنتی و آنلاین تنظیم می‌کند.

ویژگی تست MyLab شامل سؤالات چندگزینه‌ای برای برخی موارد است، شامل سؤالات اساسی که به سادگی آزمایش می‌کند که آیا دانشجو مورد را قبل از کلاس خوانده است یا خیر (پیش مطالعه)، و سؤالات کاربردی که توانایی دانشجو در استفاده از مفاهیم مختلف مدیریت استراتژیک را تست می‌کند. علاوه بر این، سؤالات بحث در هر مورد وجود دارد. این ویژگی تست، اساتید را قادر می‌سازد در صورت تمایل، قبل از کلاس، تعیین کنند که آیا دانشجویان (1) مورد را با اصطلاحات اساسی می‌خوانند و یا (2) قادر به استفاده از مفاهیم استراتژی برای حل

مشکلات موردی هستند. به عنوان مثال، سؤال اساسی موردی MyLab ممکن است این باشد: دفتر مرکزی BMW در کدام کشور است؟ در حالی که، یک سؤال کاربرد موردی MyLab ممکن است این باشد: سه جنبه از نمودار سازمانی ارائه شده در مورد BMW وجود دارد که دستورالعمل‌های مدیریت استراتژیک را نقض می‌کند چه هستند؟ پاسخ این سؤالات را می‌توان در Case Instructor's Manual یافت.

Case Information Matrix

Case Company	Stock Symbol	Headquarters	URL	Number of Employees	Financials (US\$, millions)			Case Year
					Profit	Revenue	%	
COHESION CASE								
adidas Group	ADS	Herzogenaurach, Germany	www.adidas.com	46,300	1,599	19,558	8.2 ⁱ	2013
SERVICE FIRMS								
Ryanair Holdings, plc	RYAAY	Dublin, Ireland	www.ryanair.ie	7,200	413	4,043	10.2	2011
The Emirates Group	n/a	Garhoud, Dubai, UAE	www.theemiratesgroup.com	67,000	986	20,934	4.7 ⁱⁱ	2013
United Parcel Service, Inc.	UPS	Atlanta, GA, USA	www.ups.com	399,000	869	12,124	7.2	2013
Amazon.com, Inc.	AMZN	Seattle, WA, USA	www.amazon.com	33,700	1,152	34,204	3.3	2011
Netflix, Inc.	NFLX	Los Gatos, CA, USA	www.netflix.com	2,500	160	2,162	7.4	2011
Gap Inc.	GPS	San Francisco, CA, USA	www.gapinc.com	135,000	1,102	14,197	7.7	2011
Walt Disney Company	DIS	Burbank, CA, USA	www.disney.com	166,000	6,173	42,278	14.6	2013
Staples, Inc.	SPLS	Farmingham, MA, USA	www.staples.com	54,100	881	25,545	3.4	2011
Office Depot Inc.	ODP	Boca Raton, FL, USA	www.officedepot.com	41,000	34	11,633	0.3	2011
Domino's Pizza, Inc.	DPZ	Ann Arbor, MI, USA	www.dominos.com	10,000	112	1,678	6.7	2013
Royal Caribbean Cruises Ltd.	RCL	Miami, FL, USA	www.royalcaribbean.com	57,000	547	6,752	8.1	2011
Carnival Corporation & plc	CCL	Miami, FL, USA	www.carnivalcorp.com	85,200	1,978	14,469	13.6	2011
JPMorgan Chase & Co.	JPM	New York, NY, USA	www.jpmorganchase.com	240,000	21,284	97,031	21.9	2013

Case Company	Stock Symbol	Headquarters	URL	Number of Employees	Financials (US\$, millions)			Case Year
					Profit	Revenue	%	
MANUFACTURING FIRMS								
Proctor & Gamble Company	PG	Cincinnati, OH, USA	www.pg.com	127,000	12,736	78,938	16.1	2011
Avon Products, Inc.	AVP	New York, NY, USA	www.avoncompany.com	39,100	314	10,717	2.9	2013
Revlon, Inc.	REV	New York, NY, USA	www.revlon.com	4,800	327	1,321	24.7	2011
L'Oréal SA	LRLCF	Clichy, France	www.loreal.com	72,600	2,867	22,462	12.8	2013
Dr Pepper Snapple Group Inc.	DPS	Plano, TX, USA	www.drpeppersnapple.com	19,000	528	5,636	9.4	2011
Coca-Cola Company	KO	Atlanta, GA, USA	www.coca-colacompany.com	5,200	38	1,442	4.3	2011
Starbucks Corporation	SBUX	Seattle, WA, USA	www.starbucks.com	137,000	945	10,707	8.8	2011
Pearson PLC	PSORF	London, UK	www.pearson.com	37,000	824	8,094	10.2 ⁱⁱⁱ	2013
Bayerische Motoren Werke (BMW) Group	BMW	Munich, Germany	www.bmwgroup.com	105,000	4,226	79,386	5.3 ⁱ	2013
Apple, Inc.	AAPL	Cupertino, CA, USA	www.apple.com	46,600	14,013	65,225	21.5	2011
Microsoft Corporation	MSFT	Redmond, WA, USA	www.microsoft.com	94,000	16,978	73,723	23.0	2013
Lenovo Group Limited	LVN	Beijing, China	www.lenovo.com	27,000	631	33,873	1.9	2013
Netgear, Inc.	NTGR	San Jose, CA, USA	www.netgear.com	850	86	1,271	6.8	2013

ⁱOriginally reported in EUR – converted at rate of 1EUR = 1.35USD

ⁱⁱOriginally reported in AED – converted at rate of 1AED = 0.27USD

ⁱⁱⁱOriginally reported in GBP – converted at rate of 1GBP = 1.6USD

Topical Content Areas

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
COHESION CASE														
adidas Group	Y	N	Y	Y	N	Y	N	N	Y	Y	N	N	Y	Y
SERVICE FIRMS														
Ryanair	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y
The Emirates Group	Y	Y	Y	Y	N	N	N	N	Y	N	N	N	Y	Y
UPS	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	N	N
Amazon	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	N	N
Netflix	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	N	N
Gap	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	N	N
Walt Disney	Y	Y	Y	Y	N	N	N	Y	Y	N	N	N	Y	N
Staples Inc.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	N	Y	N
Office Depot Inc.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y	N
Domino's Pizza Inc.	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	N	Y	N	N	Y	N	N
Royal Caribbean Cruises	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	N	N
Carnival Corp.	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	N	N
JPMorgan Chase & Co.	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	N	Y	N	N

MANUFACTURING FIRMS

Proctor and Gamble	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	N	Y	N	Y	N
Avon Products Inc.	Y	Y	Y	Y	N	Y	N	N	Y	Y	Y	Y	N	N
Revlon	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	Y	Y	N	N	N	Y	N
L'Oréal	Y	Y	Y	N	N	Y	N	N	Y	N	N	Y	N	Y
Dr Pepper Snapple Group	Y	Y	Y	N	Y	Y	Y	Y	Y	N	Y	N	Y	N
The Coca-Cola Company	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	N	N
Starbucks	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	N	Y	N
Pearson PLC	Y	Y	Y	N	N	N	N	Y	Y	N	Y	Y	N	Y
BMW	Y	Y	Y	N	N	N	N	N	Y	N	N	Y	N	Y
Apple	Y	Y	Y	Y	Y	N	N	Y	Y	N	N	N	Y	N
Microsoft Corp.	Y	Y	Y	Y	N	N	N	N	N	Y	N	Y	Y	N
Lenovo	Y	Y	Y	N	Y	N	Y	Y	Y	N	N	Y	N	Y
Netgear	Y	Y	Y	N	N	N	N	N	Y	N	Y	Y	N	N

1. Financial Statements Provided?
2. Organizational Chart Provided?
3. Does Company Do Business Outside the United States?
4. Is a Vision or Mission Statement Provided?
5. Business Ethics Issues Included?
6. Sustainability Issues Included?
7. Strategy Formulation Emphasis?
8. Strategy Implementation Emphasis?
9. By-Segment Financial Data Included?
10. Firm Has Declining Revenues?
11. Firm Has Declining Net Income?
12. Case Company Appears in Text for First Time?
13. Case Company Appeared in Prior Edition and Updated Now?
14. Firm Headquartered Outside the United States?

مدیریت استراتژیک

مفاهیم و موارد

رویکرد مزیت رقابتی

1



Source: © dell/Fotolia

و کرایسلر - بدون یک

آن‌ها با تدوین دستورال

برنامه استراتژیک روش

باراک اوباما، گفت: درخ

گفت،

" اگر مدیران ارشد ایر

باشد نه این که پلی باش

این فصل مروری بر مد

می‌کند. فعالیت‌ها و اص

این فصل همچنین مفر

می‌دهد که چگونه برخ

به‌نمایش درآمده از مد

فصل 1: موارد ضروری مدیریت استراتژیک

اهداف فصل :

- پس از مطالعه این فصل باید بتوانید موارد زیر را انجام بدهید:
1. در مورد ماهیت و نقش یک مدیر ارشد استراتژی (CSO) بحث کنید.
2. فرایند مدیریت استراتژیک را شرح دهید.
3. در موارد نیاز به تحلیل و شهود در مدیریت استراتژیک توضیح دهید.
4. اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک را تعریف کرده و مثال بزنید.
5. درباره ماهیت فعالیت‌های تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی بحث کنید.
6. مزایای مدیریت استراتژیک خوب را توضیح دهید.
7. درباره ارتباط هنر رزم اثر Sun Tzu با مدیریت استراتژیک بحث کنید.
8. درباره این که چگونه یک شرکت می‌تواند به یک مزیت پایدار در رقابت دست یابد، بحث ارائه دهید.

اطمینان از یادگیری تمرینات

- تمرین‌های زیر در پایان این فصل انجام می‌شود.
- تمرین 1A ارزیابی آخرین داده‌های عملکرد سه ماهه شرکت هواپیمایی سنگاپور
 - تمرین 1B جمع‌آوری اطلاعات استراتژی adidas AG
 - تمرین 1C آشنا شدن با الگوی رایگان اکسل دانشجویی
 - تمرین 1D ارزیابی ارائه شفاهی دانشجویی
 - تمرین 1E برنامه‌ریزی استراتژیک در nestlé
 - تمرین 1F مصاحبه با استراتژیست‌های محلی

استراتژی‌های شرکت‌هایی را که در میان افزایش تقاضای مصرف‌کننده و رقابت شدید قیمت، بسیار خوب عمل می‌کنند، بررسی می‌کند. اولین شرکتی که برای عملکرد عالی ارائه می‌شود، خط هوایی 5 ستاره - سنگاپور ایرلاینز است.

سهام adidas AG به‌عنوان مورد انسجام جدید مطرح شده است زیرا یک شرکت جهانی شناخته شده و دچار تغییرات استراتژیک شده و به‌خوبی مدیریت می‌شود. با استفاده از اطمینان از تمرینات یادگیری، در پایان هر

آماده خواهید بود تا یک برنامه استراتژیک مؤثر برای هر شرکتی که

نمونه‌ای عالی از مدیریت استراتژیک

سید، تمرینات آخر فصل از ابرار و معصیم فصل استعداد

خطوط سنگاپور ایرلاینز

شرکت هواپیمایی درجه یک سنگاپور ایرلاینز (SIA) شرکت هواپیمایی 5 ستاره در سنگاپور است. شرکت هواپیمایی سنگاپور پروازهای آن سوی اقیانوس آرام را انجام می‌دهد که از جمله طولانی‌ترین پروازهای تجاری بدون توقف جهان از سنگاپور به لس آنجلس و سپس به نیویورک با هواپیمای ایرباس A340 500 بود.



در اواخر سال 2013، این شرکت ارائه این دو پرواز طولانی را متوقف کرد، اگرچه پرواز لس آنجلس هنوز از طریق توکیو ناریتا انجام می‌شود. این شرکت هواپیمایی لوکس، حضور پررنگی در آسیا دارد. شرکت سنگاپور ایرلاینز، عضو اتحاد ستاره، در سال 2012 حدود 18 میلیون مسافر را جابه‌جا نموده است در حالی که در سال 2011، 16.9 میلیون مسافر را جابه‌جا کرده بود. شرکت هواپیمایی سنگاپور ایرلاینز از نظر استراتژیک بسیار خوب مدیریت می‌شود. این شرکت مشاغل مرتبط با هواپیمایی را از قبیل جابه‌جایی هواپیما و مهندسی، متنوع کرده است. این شرکت مالک SilkAir است که پروازهای منطقه‌ای را به شهرهای ثانویه با ظرفیت کم‌تری مدیریت می‌کند. شرکت هواپیمایی سنگاپور ایرلاینز خدمات مسافرتی را به بیش از 60 شهر در بیش از 30 کشور جهان انجام می‌دهد. در آسیا، مسافران می‌توانند به بیش از 30 شهر که توسط SilkAir سرویس‌دهی می‌شوند، متصل شوند. این شرکت اسپانسر رسمی تیم ملی فوتبال سنگاپور است و دختر سنگاپوری را به عنوان تصویر اصلی مارک هواپیمایی بازاریابی می‌کند. Fortune در سال 2013، شرکت هواپیمایی سنگاپور ایرلاینز را به عنوان 31 امین شرکت تحسین برانگیز در جهان خارج از ایالات متحده قرار داد. در دسامبر 2012، شرکت هواپیمایی سنگاپور 49 درصد سهام خود را در ویرجین آتلانتیک به قیمت 360 میلیون دلار آمریکا فروخت. در آوریل 2012، شرکت هواپیمایی سنگاپور ایرلاینز پس از 40 سال خدمت، 747 را از ناوگان خود حذف کرد. آخرین پرواز یادبود رفت و برگشت از سنگاپور به هنگ کنگ انجام شد. در دسامبر 2012، شرکت هواپیمایی سنگاپور ایرلاینز شروع به استفاده از A380 به سانفرانسیسکو از طریق هنگ کنگ به عنوان یک سرویس فصلی زمستانی کرد، اما هنوز هم از بوئینگ 777-300ER برای بقیه سال استفاده می‌کند. در ماه می در سال 2013 شرکت هواپیمایی سنگاپور ایرلاینز متعهد شد سفارش 30 فروند بوئینگ 787-10X را در بازه زمانی 2018-2019 تحویل دهد. در سپتامبر 2013، شرکت هواپیمایی سنگاپور ایرلاینز شروع به استفاده از فروند هواپیمایی ایرباس A380 در پروازهای منتخب از شانگهای به چین و همچنین از چین به شانگهای کرد.

حمل و نقل مسافر شرکت هواپیمایی سنگاپور ایرلاینز (با درآمد مسافر-کیلومتر اندازه‌گیری می‌شود) در آگوست 2013 نسبت به سال گذشته 8.6 درصد رشد داشته است و همچنین ظرفیت آن 3.1 درصد افزایش یافته است (با صندلی موجود-کیلومتر اندازه‌گیری می‌شود). ضریب بار مسافر این شرکت (PLF) با افزایش 4.1 درصدی به 82.4 درصد رسیده است زیرا تعداد مسافران جابه‌جا شده در آگوست 2013 با افزایش 11.7 درصدی به 1.7 میلیون نفر رسیده است. با افزایش تقاضای مسافرت برای گذراندن اوقات فراغت در تعطیلات Lebaran/Hari Raya، همراه با بازگشت ترافیک تابستان، بوده است. همچنین ترافیک در غرب آسیا و آفریقا شاهد پیشرفت-

حمل و نقل مسافرتی گسترده سیستم هواپیمایی SilkAir در آگوست 2013 به میزان 10.7 درصد نسبت به سال گذشته همراه با 13.4 درصد رشد ظرفیت افزایش یافت. برای آن ماه، PLF سیستم هواپیمایی SilkAir، 1.8 درصد و 71.7 درصد کاهش داشت. میزان تردد بار در شرکت هواپیمایی سنگاپور ایرلاینز (در کیلومتر باربری اندازه گیری شده) 5.7 درصد آگوست سال 2013 نسبت به سال گذشته کاهش داشت، در حالی که ظرفیت بار 5.0 درصد کاهش یافته بود.

مدیریت استراتژیک چیست؟

روزگاری رؤسای دو شرکت در یک صنعت باهم رقابت می کردند. آن ها تصمیم گرفتند به طبیعت بروند و در آنجا چادر بزنند و درباره ادغام دو شرکت گفتگو کنند. آن ها در اعماق جنگل پیاده روی می کردند. ناگهان به یک خرس گریزلی برخوردند که روی پاهای عقب خود ایستاده و فریاد می کشد. یکی از رؤسا خیلی سریع از کیف خود یک کفش ورزشی را آهسته بیرون آورد. رئیس دوم رو به رئیس اول کرد و گفت: "هی، شما نمی توانید سریع تر از این خرس بدوید." رئیس اول در پاسخ گفت: شاید من نتوانم سریع تر از خرس بدوم، اما می دانم که می توانم از شما سریع تر بدوم! " این داستان، تصویری از مفهوم مدیریت استراتژیک است.

تعریف مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: هنر و دانش تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی تصمیمات بین وظیفه‌ای که سازمان را قادر می‌سازد که به اهداف خود برسد. همان‌طور که از این تعریف پیداست، مدیریت استراتژیک بر یکپارچه‌سازی مدیریت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی برای دستیابی به موفقیت سازمانی متمرکز است. اصطلاح مدیریت استراتژیک در این کتاب مترادف با اصطلاح برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود. اصطلاح دوم بیش‌تر در دنیای کسب‌وکار استفاده می‌شود، درحالی‌که اصطلاح اول اغلب در دانشگاه استفاده می‌شود. گاهی اوقات اصطلاح مدیریت استراتژیک برای اشاره به تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی استفاده می‌شود و برنامه‌ریزی استراتژیک فقط به تدوین استراتژی اشاره می‌کند. هدف از مدیریت استراتژیک بهره‌برداری و ایجاد فرصت‌های جدید و متفاوت برای آینده است؛ در مقابل، برنامه‌ریزی بلندمدت سعی در بهینه‌سازی فرایندهای امروز برای فردا دارد.

اصطلاح برنامه‌ریزی استراتژیک از دهه 1950 آغاز شد و بین اواسط دهه 1960 و اواسط دهه 1970 متداول بود. در طی این سال‌ها، تصور می‌شد که برنامه‌ریزی استراتژیک پاسخی برای همه مشکلات است. در آن زمان، بسیاری از شرکت‌های آمریکایی با "درگیری ذهنی" در رابطه با برنامه‌ریزی استراتژیک روبه‌رو بودند. با این وجود، پس از آن پیشرفت، برنامه‌ریزی استراتژیک در دهه 1980 کنار گذاشته شد زیرا مدل‌های مختلف برنامه‌ریزی بازده بالاتری نداشتند. دهه 1990، احیای برنامه‌ریزی استراتژیک را به ارمغان آورد و امروزه این فرایند به طور گسترده‌ای در دنیای کسب‌وکار انجام می‌شود. امروزه بسیاری از شرکت‌ها دارای مدیر/رشد/استراتژی (CSO^2) هستند.

یک برنامه استراتژیک، در اصل، برنامه بازی یک شرکت است. همان‌طور که یک تیم فوتبال برای داشتن شانس موفقیت به یک برنامه بازی خوب احتیاج دارد، یک شرکت نیز باید یک برنامه استراتژیک خوب برای موفقیت در رقابت داشته باشد. حاشیه سود در بین شرکت‌ها در اکثر صنایع به قدری ناچیز است که در برنامه کلی

² chief strategy officer

استراتژیک جای خطای کمی وجود دارد. یک برنامه استراتژیک از گزینه‌های مدیریتی سخت در میان گزینه‌های خوب متعدد حاصل می‌شود، و این نشان‌دهنده تعهد به بازارهای خاص، سیاست‌ها، روش‌ها و عملیات به جای سایر اقدامات عملی که مطلوبیت کمتری دارد، است.

اصطلاح مدیریت/استراتژیک در بسیاری از کالج‌ها و دانشگاه‌ها به عنوان عنوانی برای دوره اصلی در مدیریت بازرگانی استفاده می‌شود. این دوره مطالب را از کلیه دوره‌های بازرگانی ادغام می‌کند، و علاوه بر این، مفاهیم و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک جدیدی را که به طور گسترده توسط شرکت‌ها در برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود، معرفی می‌کند.

مراحل مدیریت استراتژیک

فرایند مدیریت استراتژیک شامل سه مرحله است: تدوین استراتژی، پیاده‌سازی استراتژی و ارزیابی استراتژی. تدوین استراتژی شامل توسعه چشم‌انداز و مأموریت، شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی سازمان، تعیین نقاط قوت و ضعف داخلی، تعیین اهداف بلندمدت، تولید استراتژی‌های جایگزین و انتخاب استراتژی‌های خاص برای ادامه فعالیت است. مسائلی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها مطرح می‌شوند، شامل تصمیم‌گیری در مورد این که چه نوع مشاغلی را وارد کنند، چه مشاغلی را رها کنند، فعالیت‌ها را توسعه دهند یا متنوع کنند، آیا وارد بازارهای بین‌المللی شوند، این که ادغام شوند یا سرمایه‌گذاری مشترک تشکیل شود، و چگونه از تصاحب خصمانه جلوگیری کنند، است.

از آنجا که هیچ سازمانی منابع نامحدود ندارد، استراتژیست‌ها باید درباره این که کدامیک از استراتژی‌های جایگزین می‌توانند بیش‌ترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم‌گیری کنند. تصمیماتی که در زمینه تدوین استراتژی‌ها گرفته می‌شود سازمان را متعهد به تولید، بازار، منابع و فناوری‌های خاص به مدت طولانی می‌کند. استراتژی‌ها مزایای رقابتی سازمان را در بلندمدت تعیین می‌کنند. چه خوب و چه بد، تصمیمات استراتژیک اثرات چندوجهی

و پایدار بر سازمان می‌گذارند. مدیران ارشد برای درک کامل عواقب تصمیمات تدوین استراتژی دارای بهترین دیدگاه هستند؛ آن‌ها توانایی تخصیص منابع لازم برای پیاده‌سازی را دارند.

پیاده‌سازی استراتژی برای تعیین اهداف سالانه، تدوین سیاست‌ها، ایجاد انگیزه در کارمندان و تخصیص منابع به یک شرکت موردنیاز است تا بتوان استراتژی‌های تدوین شده را پیاده‌سازی کرد. پیاده‌سازی استراتژی شامل توسعه فرهنگ حمایتی استراتژی، ایجاد ساختار سازمانی مؤثر، هدایت مجدد تلاش‌های بازاریابی، تهیه بودجه، پیشرفت و استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و جبران خسارت کارکنان با عملکرد سازمانی است. پیاده‌سازی استراتژی اغلب "مرحله عملی" مدیریت استراتژیک نامیده می‌شود. پیاده‌سازی استراتژی به معنای بسیج کردن کارمندان و مدیران برای عملی کردن استراتژی‌های تدوین شده است. پیاده‌سازی استراتژی که اغلب به‌عنوان دشوارترین مرحله در مدیریت استراتژیک در نظر گرفته می‌شود، به انضباط شخصی، تعهد و فداکاری نیاز دارد. پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی به توانایی مدیران در ایجاد انگیزه در کارکنان بستگی دارد که بیش‌تر یک هنر است تا یک علم. استراتژی‌های تدوین شده‌ای که پیاده‌سازی نشده‌اند، هیچ هدف مفیدی ندارند.

مهارت‌های میان‌فردی به‌ویژه برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی بسیار مهم است. فعالیت‌های پیاده‌سازی استراتژی بر کلیه کارمندان و مدیران یک سازمان تأثیر می‌گذارد. هریک از بخش‌ها و واحدهای سازمانی باید بتوانند به این سؤالات پاسخ دهند: برای اجرای بخشی از استراتژی سازمان خود چه کاری باید انجام دهیم؟ و چگونه این کار را به بهترین شکل انجام دهیم؟ چالش پیاده‌سازی آن ترغیب مدیران و کارمندان در سراسر سازمان برای کار با غرور و اشتیاق برای دستیابی به اهداف اعلام شده است.

ارزیابی استراتژی آخرین مرحله در مدیریت استراتژیک است. مدیران به شدت لازم است بدانند که چه زمانی استراتژی‌های خاص به‌خوبی کار نمی‌کنند؛ ارزیابی استراتژی ابزار اصلی برای به‌دست‌آوردن این اطلاعات است. همه استراتژی‌ها در آینده دستخوش تغییر هستند زیرا عوامل خارجی و داخلی دائماً در حال تغییر هستند. سه فعالیت اساسی ارزیابی استراتژی عبارت‌اند از: (1) بررسی عوامل خارجی و داخلی که اساس استراتژی‌های فعلی

هستند، (2) اندازه‌گیری عملکرد، و (3) انجام اقدامات اصلاحی. ارزیابی استراتژی لازم است به این دلیل که موفقیت امروز نمی‌تواند موفقیت فردا را تضمین کند. موفقیت همیشه مشکلات جدید و متفاوتی را ایجاد می‌کند. به همین دلیل سازمان‌هایی که به وضعیت فعلی خود راضی هستند، از بین می‌روند. در یک سازمان بزرگ، تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی فعالیت‌های استراتژی در سه سطح سلسله‌مراتبی، رخ می‌دهد: شرکتی، واحد تجاری یا استراتژیک و عملکردی. مدیریت استراتژیک با تقویت ارتباط و تعامل متقابل بین مدیران و کارکنان در سطح سلسله‌مراتبی، به عملکرد شرکت به‌عنوان یک تیم رقابتی کمک می‌کند. اکثر کسب‌وکارهای کوچک و برخی کسب‌وکارهای بزرگ فاقد بخش یا واحد تجاری استراتژیک هستند؛ آن‌ها فقط دارای سطح سازمانی و عملکردی هستند. با این وجود، مدیران و کارمندان در این دو سطح باید به‌صورت جدی در فعالیت‌های مدیریت استراتژیک شرکت کنند.

پیتر دراگر می‌گوید: وظیفه اصلی مدیریت استراتژیک تفکر از طریق مأموریت کلی یک تجارت است: یعنی پرسیدن این سؤال "کسب‌وکار ما چیست؟" منجر به تعیین اهداف، تدوین استراتژی‌ها و تصمیم‌گیری‌های امروز برای نتایج فردا می‌شود. این کار به‌وضوح باید توسط بخشی از سازمان انجام شود که می‌تواند به کل سازمان با دیدی گسترده‌تر نگاه کند که می‌تواند بین اهداف و نیازهای امروز و نیازهای فردا تعادل برقرار کند و این می‌تواند منابع انسانی و مالی را به نتایج کلیدی اختصاص دهد.

ترکیب قضاوت شهودی و تجزیه و تحلیل علمی

یک‌بار ادوارد دمینگ گفت: "ما به خدا/اعتماد داریم. /او همه چیز را به /ارمغان می‌آورد." فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به‌عنوان یک رویکرد عینی، منطقی، سیستماتیک برای تصمیم‌گیری‌های مهم در یک سازمان توصیف کرد. این سازمان تلاش می‌کند تا اطلاعات کمی و کیفی را به‌گونه‌ای تنظیم کند که در شرایط نامطمئن تصمیم‌گیری مؤثری اتخاذ کند. با این وجود مدیریت استراتژیک علمی خالص نیست که بتواند خود را به یک رویکرد زیبا، شسته‌ورفته، و یک و دو و سه بکشد.

بر اساس تجربیات گذشته، بیش تر مردم تشخیص می دهند که **شهود** برای تصمیم گیری های استراتژیک خوب و ضروری است. شهود به ویژه برای تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان زیاد یا سابقه ای که خیلی مفید نیست، به کار می رود. همچنین در صورت وجود متغیرهای بسیار به هم وابسته یا انتخاب یکی از چندین گزینه قابل قبول نیز این روش تصمیم گیری مفید خواهد بود. برخی از مدیران و صاحبان کسب و کار ادعا می کنند که توانایی های خارق العاده ای برای استفاده از قضاوت های شهودی در طراحی استراتژی های درخشان دارند. به عنوان مثال، آلفرد اسلون درباره ویل دورانت که بنیان گذار شرکت جنرال موتورز است، می گوید: "تا آنجایی که من او را شناختم، مردی بود که بر اساس الهام گرفتن عمل می کرد. او هرگز برای رسیدن به حقیقت نیازی به کاربرد یا استفاده از روش های فنی نداشت. باین حال، گاهی اوقات قضاوت های او به طرز حیرت انگیزی درست بود." آلبرت انیشتین نیز زمانی گفت: "من قضاوت های شهودی و الهام بخش را باور دارم و در بعضی مواقع با این که دلیلش را نمی دانم اما مطمئن هستم که حق با من است. قدرت تخیل از دانش مهم تر است، زیرا دانش محدود است،

در حالی که قدرت تخیل کل جهان را در برمی گیرد."

اگرچه امروزه برخی از سازمان ها ممکن است به دلیل قدرت تخیل و قضاوت شهودی مدیرانشان موفق شوند، آن مدیران نبوغ شهودی دارند که آن ها را مدیریت می کند، اما اکثر سازمان ها از داشتن چنین شانس بی بهره اند. اکثر سازمان ها می توانند از مدیریت استراتژیک بهره ببرند که مبتنی بر تلفیق شهود و تجزیه و تحلیل در تصمیم گیری است. انتخاب رویکرد شهودی یا تحلیلی برای تصمیم گیری یک پیشنهاد نیست. مدیران در تمام سطوح یک سازمان، برای تجزیه و تحلیل مدیریت استراتژیک از شهود و قضاوت خود استفاده می کنند. تفکر تحلیلی و تفکر شهودی مکمل یکدیگر هستند.

ممکن است برخی این گونه فکر کنند: "من تصمیم خود را گرفته ام و اعداد و ارقام و واقعیت ها برایم اهمیتی ندارند." اما این روش تصمیم گیری مدیریت مبتنی بر شهود نامیده نمی شود؛ بلکه به آن مدیریت مبتنی بر جهل گفته می شود. داکر می گوید: "من فقط به شهود اعتقاد دارم اگر شما پیرو آن هستید. هنرمندانی که از روی 'حدس و گمان' چیزی را تشخیص می دهند اما صحت آن را با حقایق بررسی نمی کنند، کسانی هستند که در

پزشکی باعث مرگ مردم می‌شوند و افرادی که در صحنه مدیریت این‌گونه عمل کنند، قطعاً شرکت را به تباهی خواهند کشید."

همان‌طور که هندرسون گفته است: "امروزه، سرعت بی‌نهایت تغییرات باعث شده است دنیایی از تجارت به وجود بیاید که روش‌های مدیریتی مرسوم برای سازمان‌ها بسیار نامناسب است. وقتی که تغییرات زیاد نبود، تجربه به‌تنهایی می‌توانست یک راهنمای خوب به شمار بیاید. اما فلسفه‌های مدیریت شهودی و مبتنی بر تجربه در هنگامی که تصمیمات، استراتژیک هستند و عواقب عمده و برگشت‌ناپذیری دارند به شدت ناکافی هستند." از جهتی، فرایند مدیریت استراتژیک تلاشی برای کپی‌کردن آنچه که در ذهن یک فرد با استعداد و شهودی که از تجارت می‌داند و دانش را با استفاده از تجزیه و تحلیل برای تدوین استراتژی‌های مؤثر جذب و ادغام می‌کند، است.

سازگاری با تغییرات

فرایند مدیریت استراتژیک بر این باور استوار است که سازمان‌ها باید دائماً رویدادها و روندهای داخلی و خارجی را رصد کنند تا در صورت لزوم تغییرات به‌موقع ایجاد شود. میزان و اندازه تغییرات تأثیرگذار بر سازمان‌ها به طرز چشمگیری افزایش می‌یابد، و این نشان می‌دهد که چگونه رکود اقتصادی جهانی، بسیاری از شرکت‌ها را غافلگیر کرده است. شرکت‌ها، مانند سازمان‌ها باید در سازگاری مهارت داشته باشند، در غیر این صورت پایدار نخواهند ماند.

یکی از شرکت‌هایی که سعی در سازگاری خود دارد، شرکت واشنگتن‌پست است که بیش‌تر به‌عنوان ناشر روزنامه واشنگتن‌پست شناخته می‌شود و تیراژ آن 525000 در واشنگتن، منطقه دی سی است. اما صنعت روزنامه در سطح جهانی در حال سقوط است، بنابراین شرکت واشنگتن‌پست اخیراً با خرید celtic Healthcare،

ارائه‌دهنده مراکز خدمات بهداشتی و درمانی در پنسیلوانیا و مریلند، تنوع پیدا کرد. معالجه بیماران در خانه

به جای پرداخت هزینه‌های اقامت در بیمارستان، رشد بسیار سریع‌تری نسبت به روزنامه‌فروشی دارد. شرکت واشنگتن پست همچنین دارای کاپلان، منبع شناخته شده آماده‌سازی مواد آزمایش و شش ایستگاه تلویزیونی است.

شرکت‌ها برای بقای خود باید بتوانند تغییرات را شناسایی کنند و خود را با آن‌ها سازگار کنند. هدف مدیریت استراتژیک این است که برای شرکت‌ها امکانی را فراهم کند تا در طولانی‌مدت به شیوه‌ای موفقیت‌آمیز خود را با شرایط در حال تغییر سازگار کند. همان‌طور که واترمن می‌گوید:

"در فضای کسب‌وکار امروز، بیش از هر دوره قبلی، تنها چیزی که ثابت مانده است همان پدیده تغییر است. سازمان‌های موفق می‌توانند به طور مؤثر تغییر را مدیریت کنند و سیستم‌های بروکراسی، استراتژی‌ها، محصولات و فرهنگ‌های خود را به طور مداوم سازگار کنند تا از حمله بقیه در امان بمانند و در برابر نیروهایی که رقابت را منهدم می‌کنند موفق شوند."

در یک نقشه سیاسی، مرزهای بین سازمان‌ها ممکن است مشخص باشد، اما در یک نقشه رقابتی که جریان واقعی فعالیت‌های مالی و صنعتی را نشان می‌دهد، مرزها تا حد زیادی از بین رفته‌اند. جریان سریع اطلاعات در مرزهای ملی از بین رفته است، به‌طوری‌که مردم در سراسر جهان به راحتی می‌توانند نحوه زندگی و کار دیگران را ببینند. ما با شهروندان جهانی، رقبای جهانی، مشتریان جهانی، تأمین‌کنندگان جهانی و توزیع‌کنندگان جهانی به جهانی بدون مرز تبدیل شده‌ایم! شرکت‌های بزرگ آمریکایی در بسیاری از صنایع توسط شرکت‌های بزرگ رقیب به چالش کشیده می‌شوند. به‌عنوان مثال، سامسونگ اخیراً از اپل پیشی گرفته است و درآمد لنوو از درآمد HP و Dell بالاتر رفته است.

نیاز به سازگاری با تغییر، سازمان‌ها را به سمت سؤالات اصلی مدیریت استراتژیک سوق می‌دهد، سؤالاتی مانند: در آینده چه شغلی باید داشته باشیم؟ آیا ما در رشته یا زمینه (های) درستی کار می‌کنیم؟ آیا باید کسب‌وکار خود را تغییر دهیم؟ چه رقبای جدیدی وارد صنعت ما می‌شوند؟ چه استراتژی‌هایی را باید دنبال کنیم؟ مشتریان ما چگونه تغییر می‌کنند؟ آیا فناوری‌های جدیدی در حال توسعه است تا فعالیت‌های ما متوقف کند؟

اینترنت مقایسه بی پایان خرید را ترویج می کند، بنابراین مصرف کنندگان در سراسر جهان را قادر می سازد تا تقاضای تخفیف کنند. اینترنت قدرت را از شرکت ها به افراد منتقل کرده است. خریداران قبلاً هنگام دستیابی به بهترین قیمت و خدمات با موانع بزرگی روبه رو بودند، از جمله محدودیت زمان و اطلاعات برای مقایسه، اما اکنون مصرف کنندگان می توانند به سرعت صدها پیشنهاد فروشنده را پوشش کنند. هم تعداد خریدهای اینترنتی و هم به طور متوسط مبلغی که خرج می کنند به طرز چشمگیری افزایش می یابد. ارتباطات دیجیتالی یک نوع تفریح در بازاریابی به حساب می آید. امروزه مصرف کنندگان به وبلاگ ها هجوم می آورند، توییت می فرستند، ویدئوها را در یوتیوب مشاهده و ارسال می کنند، و به جای تماشای تلویزیون، گوش دادن به رادیو، خواندن روزنامه و مجله، ساعت ها وقت خود را در تلگرام، فیس بوک، ردیت، اینستاگرام و لینکدین می گذرانند. فیس بوک و مای اسپیس اخیراً از ویژگی هایی رونمایی کرده اند که این سایت های اجتماعی را با اینترنت گسترده تری ارتباط می دهد. کاربران در این سایت های اجتماعی کنونی می توانند از سایت اجتماعی خود به بسیاری از سایت های خرید تجاری وارد شوند تا ببینند دیگران چه محصولاتی را در سایت های مختلف خرید، خریداری کرده اند. هر دو این سایت ها می خواهند با نشان دادن هویت اعضای خود، هویت دیگران را که آنلاین هستند، نیز شناسایی کنند. بیش تر خرده فروشان سنتی آموخته اند که اگر از وب سایت های خود برای تبلیغ در فروشگاه ها استفاده کنند، فروش آنلاین آن ها می تواند باعث افزایش فروش فروشگاه شود.

اصطلاحات کلیدی در مدیریت استراتژیک

قبل از این که در مورد مدیریت استراتژیک بیش تر بحث کنیم، باید نه اصطلاح اساسی را تعریف کنیم: مزیت رقابتی، استراتژیست ها، بیانیه های چشم انداز و مأموریت، فرصت ها و تهدیدهای خارجی، نقاط قوت و ضعف داخلی، اهداف بلندمدت، استراتژی ها، اهداف سالانه و سیاست ها.

مزیت رقابتی

مدیریت استراتژیک در مورد به‌دست‌آوردن و حفظ مزیت رقابتی است. این اصطلاح را می‌توان به‌عنوان " کارهایی که سازمان اقتصادی به‌خصوص در مقایسه با شرکت‌های رقیب به‌خوبی انجام می‌دهد " تعریف کرد. وقتی یک شرکت می‌تواند کاری را انجام دهد که شرکت‌های رقیب نمی‌توانند انجام دهند یا صاحب کاری است که شرکت‌های رقیب تمایل دارند، این می‌تواند یک مزیت رقابتی باشد. به‌عنوان مثال، داشتن پول نقد کافی در ترازنامه شرکت می‌تواند یک مزیت عمده رقابتی را فراهم کند. برخی از شرکت‌های ثروتمند در حال خرید رقبای ضعیف خود هستند. نمونه‌هایی از شرکت‌های ثروتمند امروزه (وجه نقد به‌عنوان درصدی از کل دارایی‌ها) شامل شرکت‌های Priceline.com (63٪)، Altera (80٪)، Franklin Resources (51٪)، Gilead Sciences (57٪) و Lorillard (54٪) است. مایکروسافت، اپل و سامسونگ همانند adidas AG از شرکت‌های ثروتمند جهانی هستند.

دارایی ثابت کم‌تر از شرکت‌های رقیب نیز می‌تواند مزیت‌های عمده رقابتی را فراهم کند. به‌عنوان مثال، اپل به‌تنهایی هیچ امکان تولیدی ندارد و رقیب آن سونی 57 کارخانه الکترونیک دارد. شرکت اپل برای تولید کلیه محصولات خود منحصراً به تولیدکنندگان قرارداد متکی است، درحالی‌که سونی کارخانه‌های خود را در اختیار دارد. دارایی‌های ثابت کم‌تر باعث شده تا شرکت اپل از لحاظ مالی بدون هیچ بدهی طولانی‌مدتی با سود کم باقی بماند. در مقابل، سونی بدهی‌های زیادی در ترازنامه خود ایجاد کرده است.

مدیرعامل شرکت اینوایروس، پکو آندرلین می‌گوید، " جایی که قبلاً یک جنگ داخلی بود، اکنون یک جنگ میله‌ای قرن بیست و یکم است، جایی که همه برای گرفتن پول مشتریان با دیگران رقابت می‌کنند. " خریداران در حال معامله کردن هستند، بنابراین فروشگاه زنجیره‌ای پوشاک و خرده‌فروشی Nordstrom مشتری‌های خود را از خیابان‌های Neiman Marcus و Saks Fifth Avenue می‌گیرد و شرکت‌های TJ Maxx و Marshall نیز از بسیاری از فروشگاه‌های دیگر در بازار مشتری می‌گیرند و فروشگاه زنجیره‌ای Family Dollar نیز از شرکت خرده‌فروشی Walmart درآمد کسب می‌کند. کسب و نگهداری از رقابت مزیتی برای موفقیت

بلندمدت در یک سازمان ضروری است. در خرده‌فروشی‌های گسترده، شرکت‌های بزرگ مانند، Walmart، Best Buy و Sears مزیت رقابتی خود را نسبت به فروشگاه‌های کوچک‌تر از دست می‌دهند، بنابراین تغییر چشمگیری وجود دارد. همان‌طور که مشتریان بیش‌تر به سمت خریدهای آنلاین می‌روند، قطعاً فروشگاه فیزیکی کم‌تر، برای حفظ مزیت رقابتی در خرده‌فروشی بهتر است. فروشگاه‌های Express و Walmart با کم‌تر از 40000 فوت مربع، به‌جای 185000 فوت مربع Supercenter، و فروشگاه‌های جدید Office Depot با 5000 مترمربع، نمونه‌های کوچک‌تر بهتری هستند.

به‌طور معمول، یک شرکت می‌تواند یک مزیت رقابتی را فقط برای یک دوره خاص حفظ کند زیرا شرکت‌های رقیب از این مزیت تقلید و آن را تضعیف می‌کنند؛ بنابراین، دستیابی به مزیت رقابتی کافی نیست. یک شرکت باید برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار تلاش کند تا (1) به‌طور مداوم با تغییرات در روندها و رویدادهای خارجی و توانایی‌ها، صلاحیت‌ها و منابع داخلی، سازگار باشد و (2) به‌طور مؤثر استراتژی‌هایی که از این عوامل استفاده می‌کنند را تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی کند.

تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها با استفاده از اینترنت برای فروش مستقیم و برقراری ارتباط با تأمین‌کنندگان، مشتریان، طلبکاران، شرکا، سهام‌داران، خریداران و رقبا که ممکن است در سطح جهان پراکنده شوند، یک مزیت رقابتی کسب می‌کنند. تجارت الکترونیکی به شرکت‌ها امکان می‌دهد محصولات را بفروشند، تبلیغ کنند، لوازم موردنیاز خود را خریداری کنند، واسطه‌ها را دور بزنند، موجودی کالا را ردیابی کنند، تشریفات اداری را از بین ببرند و اطلاعات را به اشتراک بگذارند. در کل، تجارت الکترونیکی هزینه و صرفه‌جویی در وقت، مسافت و فضا در انجام تجارت را به حداقل می‌رساند، بنابراین خدمات بهتر به مشتری، کارایی بیش‌تر، محصولات بهتر و سودآوری بالاتری را ارائه می‌دهد.

استراتژیست‌ها

استراتژیست‌ها افرادی هستند که بیش‌ترین مسئولیت موفقیت یا شکست یک سازمان را برعهده دارند. استراتژیست‌ها عنوان‌های شغلی مختلفی دارند، مانند مدیر ارشد اجرایی، رئیس، مالک، رئیس هیئت‌مدیره، مدیر

اجرایی، رئیس دانشگاه، رئیس دانشکده یا کارآفرین. جی کانگر، استاد رفتار سازمانی در مدرسه کسب و کار لندن و نویسنده کتاب *پرورش رهبران*، می گوید "همه استراتژیست‌ها باید استاد یادگیری باشند. ما در یک دوره طولانی تغییر هستیم. اگر رهبران ما در این دوره از مدل‌های بسیار سازگار و خوبی برخوردار نباشند، شرکت‌های ما نیز سازگار نخواهند شد، زیرا در واقع رهبری به عنوان یک الگو است."

استراتژیست‌ها به سازمان کمک می‌کنند تا اطلاعات را جمع‌آوری، تجزیه و تحلیل و سازماندهی کنند. آن‌ها صنعت و روندهای رقابتی را ردیابی می‌کنند، مدل‌های پیش‌بینی و تجزیه و تحلیل سناریو را توسعه می‌دهند، عملکرد شرکت‌ها و بخش‌ها را ارزیابی می‌کنند، فرصت‌های ظهور بازار را شناسایی می‌کنند، تهدیدات تجاری را شناسایی می‌کنند و برنامه‌های اقدام خلاقانه را توسعه می‌دهند. برنامه‌ریزان استراتژیک معمولاً در نقش پشتیبانی یا کارمندی فعالیت می‌کنند. معمولاً در سطوح بالاتر مدیریتی یافت می‌شوند، آن‌ها معمولاً اختیارات قابل توجهی برای تصمیم‌گیری در شرکت دارند. مدیرعامل شرکت مشهودترین و مهم‌ترین مدیر استراتژیک است. هر مدیری که مسئولیت یک واحد یا بخش، مسئولیت نتایج سود و زیان یا اختیار مستقیم بر یک بخش عمده از تجارت را داشته باشد، یک مدیر استراتژیک (استراتژیست) است. در چند سال گذشته، سمت مدیر ارشد فروش نیز به سازمان‌ها اضافه شده که در رده‌های مدیریت عالی بسیاری از سازمان‌ها، از جمله Sun Microsystems، BBDO، Commerce One، Sapient، Marimba، Lante، Clarus، Network Associates، Tyco، Charles Schwab، Cendant، Ellie Mae، General Motors، cadbury Schweppes، Morgan Stanley، Campbell Soup و Reed-Elsevier فعالیت می‌کنند.

این عنوان مدیر شرکت نشان‌دهنده اهمیت روزافزون برنامه‌ریزی استراتژیک در تجارت است. Franz Koch، مدیر اجرایی شرکت پوشاک ورزشی آلمان به نام Puma AG، اخیراً به عنوان مدیرعامل Puma ارتقا یافت. Koch در یک کنفرانس وقتی از او درباره برنامه‌های خود برای این شرکت سؤال کردند، گفت: "من قصد دارم فقط روی برنامه استراتژیک بلندمدت تمرکز کنم."

استراتژیست‌ها به اندازه خود سازمان‌ها متفاوت هستند و این تفاوت‌ها را باید در تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی‌ها در نظر گرفت. برخی از استراتژیست‌ها به دلیل فلسفه شخصی تعدادی از انواع استراتژی‌ها را در نظر نخواهند گرفت. استراتژیست‌ها از نظر نگرش، ارزش‌ها، اخلاق، تمایل به ریسک، نگرانی برای مسئولیت اجتماعی، نگرانی برای سودآوری، نگرانی برای اهداف کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت و سبک مدیریت متفاوت هستند.

Milton Hershey، بنیان‌گذار Hershey Foods، این شرکت را برای مدیریت و رسیدگی به یک یتیم‌خانه ساخت. امروزه، شرکت Hershey Foods، از طریق سود شرکت‌ها، حدود 900 پسر و 1000 دختر را در مدرسه شبانه‌روزی خود برای کلاس‌های پیش‌دبستانی تا پایه 12ام، اداره می‌کند.

چندین مدیر ارشد فروش که در جلسه‌های مخصوص مدیران ارشد فروش در ماه مه 2013 در سانفرانسیسکو سخنرانی کردند عبارت‌اند از:

Roland Pan در Skype

Mark achler در Redbox

Jon Berlin در Wells Fargo

Drew Aldrich در Trans-Lux

Ann Neir در Cisco Systems

Jennifer Scott در Virgin Media

Gina Copeland در Mitsubishi Electric

Raj Ratnaker در Tyco Electronics

Tim Johnstone در Hopelink

Nhat Ngo در Omnicell

Daniel Gastel در UBS

Clarence So در Salesforce

چشم‌انداز و مأموریت استراتژیک

امروزه بسیاری از سازمان‌ها بیانیه چشم‌انداز را تهیه می‌کنند که به این سؤال پاسخ می‌دهد: "ما می‌خواهیم به کجا برسیم؟" تدوین بیانیه چشم‌انداز حتی قبل از تهیه بیانیه مأموریت، اغلب اولین مرحله در برنامه‌ریزی استراتژیک تلقی می‌شود. بسیاری از بیانیه‌های چشم‌انداز یک جمله واحد هستند. به‌عنوان مثال، بیانیه چشم‌انداز کلینیک چشم Stokes در فلورانس، کارولینای جنوبی این است: "چشم‌انداز ما مراقبت از بینایی شما است." بیانیه‌های مأموریت، "بیانیه‌های ماندگار هدف است که یک تجارت را از سایر شرکت‌های مشابه متمایز می‌کند. بیانیه مأموریت، دامنه عملکرد یک شرکت را از نظر محصول و بازار مشخص می‌کند." بیانیه مأموریت، سؤال اساسی را که همه استراتژیست‌ها با آن روبه‌رو هستند، عنوان می‌کند: "کسب‌وکار و تجارت ما چیست؟" یک بیانیه مأموریتی روشن که ارزش‌ها و اولویت‌های یک سازمان را توصیف می‌کند. تهیه بیانیه مأموریت، استراتژیست‌ها را وادار می‌کند تا درباره ماهیت و دامنه عملیات فعلی بیندیشند و جذابیت بالقوه بازارها و فعالیت‌های آینده را ارزیابی کنند. بیانیه مأموریت به طور گسترده مسیر آینده یک سازمان را ترسیم می‌کند. بیانیه مأموریت یادآوری دائمی به کارمندان است که دلیل وجود سازمان و تصور مؤسسان، وقتی شهرت و ثروت خود را در معرض خطر گذاشتند تا به هدف خود برسند را بدانند.

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی به روندها و رویدادهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست‌محیطی، سیاسی، حقوقی، حکومتی، فناوری و رقابتی اشاره دارد که می‌تواند در آینده به طور قابل‌توجهی به سازمان سود یا ضرر برساند. فرصت‌ها و تهدیدها عمدتاً از عهده یک سازمان واحد خارج است، بنابراین از واژه خارجی استفاده می‌کنند. چند فرصت و تهدید که بسیاری از شرکت‌ها با آن روبه‌رو هستند را در اینجا ذکر می‌کنیم:

- در دسترس بودن سرمایه، دیگر نمی‌تواند بدیهی باشد.

- مصرف‌کنندگان انتظار بهره‌برداری و محصولات تازه را دارند.
 - بازاریابی به‌سرعت در حال تغییر از روش‌های سنتی به روش‌های اینترنتی است.
 - قیمت مواد غذایی در حال افزایش است.
 - ناآرامی‌های سیاسی در خاورمیانه باعث افزایش قیمت نفت می‌شود.
 - مشکلات هکرهای رایانه‌ای در حال افزایش است.
 - رقابت شدید قیمت گریبان‌گیر اکثر شرکت‌ها است.
 - نرخ بیکاری و کم‌کاری در سطح جهانی همچنان بالا است.
 - نرخ بهره در حال افزایش است.
 - چرخه‌های عمر محصول کوتاه‌تر می‌شوند.
 - دولت‌های ایالتی و محلی از نظر اقتصادی ضعیف هستند.
 - خشونت مربوط به کارتل‌های مواد مخدر در مکزیک.
 - زمستان‌ها سردتر و تابستان‌ها گرم‌تر از همیشه است.
 - قیمت مسکن بسیار پایین است.
 - بازارهای جهانی بیش‌ترین رشد درآمد را دارند.
- این نوع تغییرات باعث ایجاد نوع متفاوتی از مصرف‌کننده و در نتیجه نیاز به انواع مختلف محصولات، خدمات و استراتژی‌ها می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها در بسیاری از صنایع با تهدید شدید خارجی در فروش آنلاین با سهم بیش‌تری از بازار در صنعت خود روبه‌رو هستند.
- تصویب قانون، معرفی محصول جدید توسط یک رقیب، فاجعه ملی یا کاهش ارزش یورو از دیگر فرصت‌ها و تهدیدات است. قدرت یک رقابت‌کننده می‌تواند یک تهدید باشد. رشد یک طبقه متوسط در آفریقا، افزایش هزینه‌های انرژی، یا شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی می‌تواند یک فرصت یا تهدید باشد.

اصل اساسی مدیریت استراتژیک این است که شرکت‌ها برای استفاده از فرصت‌های خارجی و جلوگیری یا کاهش تأثیر تهدیدات خارجی، باید استراتژی‌هایی را تدوین کنند. به همین دلیل، شناسایی، نظارت و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی از ضروریات موفقیت است. این فرآیند انجام تحقیق و جمع‌آوری و جذب اطلاعات خارجی، گاهی اوقات **پویش محیطی** یا تجزیه و تحلیل صنعت نامیده می‌شود. Lobbying یکی از فعالیت‌هایی است که برخی سازمان‌ها برای تأثیرگذاری بر فرصت‌های خارجی و تهدیدها از آن استفاده می‌کنند.

نقاط قوت و ضعف داخلی

نقاط قوت و ضعف داخلی از نوع فعالیت‌هایی به شمار می‌آید که قابل کنترل در سازمان هستند و سازمان آن‌ها را به روشی بسیار خوب یا بسیار بد انجام می‌دهد. آن‌ها در فعالیت‌های مدیریتی، بازاریابی، امور مالی یا حسابداری، تولید، تحقیق و توسعه (R&D) و سیستم‌های اطلاعات مدیریتی (MIS) یک کسب‌وکار به وجود می‌آیند. سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا استراتژی‌هایی را دنبال کنند که از نقاط قوت داخلی استفاده می‌کنند و نقاط ضعف داخلی را از بین می‌برند.

نقاط قوت و ضعف نسبت به رقبا مشخص می‌شود. کمبود یا برتری نسبی، اطلاعات مهمی است. همچنین، نقاط قوت و ضعف را می‌توان با عوامل و نه عملکرد تعیین کرد. به عنوان مثال، یک قدرت ممکن است شامل مالکیت منابع طبیعی یا شهرت تاریخی برای کیفیت باشد. نقاط قوت و ضعف ممکن است نسبت به اهداف خود شرکت تعیین شود. به عنوان مثال، ممکن است سطوح بالای گردش موجودی برای شرکتی که به دنبال تأمین سهام نیست، نقطه قوت باشد.

در انجام یک تجزیه و تحلیل موردی در مدیریت استراتژیک، بسیار اهمیت دارد که هنگام تعیین و بیان نقاط قوت و ضعف داخلی، تا حد امکان برنامه‌ریزی کنید. به عبارت دیگر، برای شرکتی مانند Walmart که به جای این که تمام عوامل داخلی خود را از نظر کل سازمان تنظیم کند، با معاملات اخیر خود با Sam Club توانسته است 11 درصد رشد کند. این روش به شما امکان می‌دهد استراتژی‌ها به طور مؤثرتری تدوین شوند زیرا در برنامه‌ریزی استراتژیک، شرکت‌ها باید منابع را بین بخش‌های مختلف شرکت (یعنی بر اساس محصول، منطقه، مشتری یا هر

واحد مختلف شرکت) از جمله Sam Club در برابر Supercenters یا مکزیک در مقابل اروپا در Walmart تخصیص دهند.

هر دو عامل داخلی و خارجی باید در شرایط خاص با استفاده از اعداد، درصد، دلار و نسبت‌ها و همچنین مقایسه در طول زمان و با شرکت‌های رقیب با اصطلاحات خاصی بیان شوند. ویژگی از آن جهت مهم است که استراتژی‌ها تدوین می‌شوند و منابع بر اساس این اطلاعات تخصیص داده می‌شوند. هرچه عوامل خارجی و داخلی زمینه‌ای خاص‌تری داشته باشند، می‌توان استراتژی‌های مؤثرتری را تدوین کرد و منابع را تخصیص داد. تعیین اعداد به زمان بیش‌تری نیاز دارد، اما بقای شرکت اغلب در معرض خطر است، بنابراین شناسایی و تخمین اعداد مرتبط با عوامل اصلی ضروری است.

عوامل داخلی را می‌توان به روش‌های مختلفی از جمله نسبت محاسبات، اندازه‌گیری عملکرد و مقایسه با دوره-های گذشته و میانگین‌های صنعت تعیین کرد. انواع مختلف نظرسنجی‌ها نیز می‌توانند برای بررسی عوامل داخلی مانند روحیه کارکنان، بازده تولید، اثربخشی تبلیغات و وفاداری مشتری تهیه و اجرا شوند.

اهداف بلندمدت

اهداف را می‌توان به‌عنوان نتایج خاصی تعریف کرد که سازمانی به دنبال دستیابی به آن‌ها در انجام مأموریت اصلی خود است. منظور از دوره‌های بلندمدت، دوره‌هایی است که بیش‌تر از یک سال به طول می‌انجامد. براین اساس، این اهداف برای این‌که سازمان موفق شود، لازم و ضروری هستند و تعیین‌کننده مسیر شرکت هستند. آن‌ها باعث می‌شوند تا سازمان بتواند ارزیابی را انجام دهد، هم‌افزایی کند، اولویت‌بندی‌ها را انجام دهد، هماهنگی امور را کنترل کند، همچنین برای برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه و کنترل فعالیت‌های سازمان مؤثر هستند. اهداف بلندمدت می‌توانند چالش‌برانگیز، قابل اندازه‌گیری، سازگار، منطقی و واضح باشند. در یک شرکت چندبعدی، اهداف باید هم برای کل شرکت و هم برای هر بخش تعیین شوند.

استراتژی‌ها

استراتژی‌ها ابزاری هستند که به وسیله آن‌ها اهداف بلندمدت محقق می‌شوند. استراتژی‌های سازمان می‌تواند شامل توسعه جغرافیایی، تنوع سازی، تملک، توسعه محصول، نفوذ در بازار، تعدیل نیرو، واگذاری، انحلال و سرمایه‌گذاری‌های مشترک باشد. استراتژی‌هایی که در حال حاضر توسط برخی شرکت‌ها دنبال می‌شود در جدول 1-1 شرح داده شده است.

استراتژی‌ها اقدامات بالقوه‌ای هستند که نیاز به تصمیمات مدیریت عالی و مقادیر زیادی از منابع شرکت دارند. علاوه بر این، استراتژی‌ها حداقل برای پنج سال بر رونق بلندمدت سازمان تأثیر می‌گذارند و بنابراین آینده‌گرا هستند. استراتژی‌ها پیامدهای چندمنظوره یا چندبخشی دارند و مستلزم در نظر گرفتن عوامل بیرونی و درونی شرکت هستند.

اهداف سالانه

اهداف سالانه نقاط عطف کوتاه‌مدت است که سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف بلندمدت باید به آن‌ها برسند. مانند اهداف بلندمدت، اهداف سالانه باید قابل اندازه‌گیری، کمی، چالش‌برانگیز، واقع‌بینانه، سازگار و اولویت‌بندی شده باشند. آن‌ها باید در سطح شرکت‌ها، بخش‌ها و عملکردها در یک سازمان بزرگ مستقر شوند. اهداف سالانه باید از نظر عملکرد، بازاریابی، امور مالی / حسابداری، تولید / عملیات، R&D و دستاوردهای MIS بیان شود. برای هر هدف بلندمدت مجموعه‌ای از اهداف سالانه مورد نیاز است. اهداف سالانه به‌ویژه در اجرای استراتژی مهم هستند، در حالی که اهداف بلندمدت به‌ویژه در تدوین استراتژی مهم هستند. اهداف سالانه مبنای تخصیص منابع است.

جدول 1-1 نمونه استراتژی‌های انجام شده در سال 2013

شرکت Walgreen

شما شرکت Walgreen را ترجیح می‌دهید یا CVS؟ شرکت Walgreen که دفتر مرکزی آن در Deerfield، Illinois است، با خرید شرکت‌هایی مانند USA Drug، May Drug، Med-X، Drug Warehouse و Super D Drug، در حال تعمیق

نفوذ خود به قسمت جنوب شرقی ایالات متحده آمریکا است. در همان زمان شرکت Walgreen از طریق خرید شرکت‌هایی مانند داروخانه U.K که در انگلستان در سطح جهانی در حال گسترش است، منجر به اتحادیه خرده‌فروشی سلامت و زیبایی Boots GmbH شد. شاید یک دلیل برای خرید شرکت‌ها توسط Walgreen این باشد که فروش داروخانه‌های فروشگاه‌های خود در سال گذشته 15 درصد کاهش یافته است که عمدتاً به دلیل فروش بیش‌تر داروهای ژنریک به جای نسخه‌های دارویی است، و فروش کلی آن‌ها در فروشگاه‌های مشابه، به دلیل خروج زنجیره‌ای از مدیر سودمند داروخانه Express Scripts Holding، 10 درصد کاهش یافته است، البته، شرکت اصلی رقیب آن‌ها CVS، نیز می‌تواند دلیل اصلی این مسئله باشد چرا که شرکت Walgreen، علی‌رغم کاهش درآمد (داخلی)، برای نشان دادن رشد خالص، شرکت‌های دیگری را خریداری می‌کند.

شرکت Netflix Inc.

این شرکت مستقر در لوس گاتوس، کالیفرنیا، ارائه‌دهنده DVD از طریق پست در تلاش است تا پایدار بماند زیرا شرکت در حال تلاش برای تجارت DVD به سمت (الف) ارائه محتوای زنده اینترنتی و (ب) گسترش به بازارهای خارج از کشور است. رقبای اصلی شرکت Netflix، شرکت‌های Hulu و Coinstar's Redbox هستند که در ایالات متحده آمریکا به سرعت در حال رشد هستند. تلاش‌های خارج از کشور شرکت Netflix به خوبی پیش نمی‌رود زیرا این استراتژی برای صف‌آرایی محتوای ویدئویی به معاملات کشور به کشور نیاز دارد. در سه ماهه اخیر، Netflix 850,000 مشتری DVD را از دست داده و 530,000 مشتری پخش فیلم و تلویزیون را اضافه کرده است. تجارت بین‌المللی شرکت Netflix در سال 2012 حدود 400 میلیون دلار ضرر کرد.

شرکت مایکروسافت

مایکروسافت که در ردموند واشنگتن مستقر است، در اواخر سال 2012، 35 فروشگاه موقت خرده‌فروشی اضافه کرد تا با 30 فروشگاه خرده‌فروشی موجود در ایالات متحده و یک فروشگاه در تورنتو راه‌اندازی شود. این استراتژی ادغام روبه‌جلو، با معرفی اولین کامپیوتر تبلت مایکروسافت به نام Surface که برخلاف شرکت iPad شرکت Apple، برنامه‌های معروف Microsoft Office مانند Word و Excel را اجرا می‌کند، مصادف شد. Surface همچنین دارای یک صفحه‌کلید نوآورانه است که تایپ را آسان می‌کند. مایکروسافت علاوه بر فروشگاه‌های خرده‌فروشی جدید، تبلت Surface جدید خود را نیز به صورت آنلاین می‌فروشد، اما بسیاری از مشتریان می‌خواهند قبل از خرید آنلاین چنین محصولی آن را لمس کنند و ببینند.

خط‌مشی‌ها

خط‌مشی‌ها ابزاری هستند که با آن اهداف سالانه محقق می‌شود. خط‌مشی‌ها شامل رهنمودها، قوانین و رویه‌های تعیین شده برای حمایت از تلاش‌ها برای دستیابی به اهداف اعلام شده است. خط‌مشی‌ها راهنمای تصمیم‌گیری هستند و موقعیت‌های تکراری یا متناوب را برطرف می‌کنند.

خطمشی‌ها اغلب از نظر مدیریت، بازاریابی، امور مالی / حسابداری، تولید / عملیات، R&D و فعالیت‌های MIS بیان می‌شوند. خطمشی‌ها را می‌توان در سطح شرکت‌ها ایجاد کرد. آن‌ها برای کل سازمان در سطوح میانی اعمال می‌شود و برای یک بخش واحد اعمال می‌شود، یا می‌توانند در سطح عملکردی تنظیم شوند و برای فعالیت‌های عملیاتی یا بخش‌های خاص اعمال شوند. خطمشی‌ها، مانند اهداف سالانه، به‌ویژه در اجرای استراتژی مهم هستند زیرا انتظارات سازمان از کارمندان و مدیران آن را ترسیم می‌کنند. خطمشی‌ها امکان سازگاری و هماهنگی را در بخش‌های سازمانی و بین آن‌ها فراهم می‌کند.

تحقیقات اساسی نشان می‌دهد که یک نیروی کار سالم‌تر می‌تواند استراتژی‌ها را به طور مؤثر و کارآمد اجرا کند. سیگار کشیدن به یک بار سنگین برای سیستم‌های رفاه اجتماعی دولتی اروپا تبدیل شده است، هزینه بیماری‌های مربوط به سیگار کشیدن بیش از 100 میلیارد دلار در سال است. سیگار کشیدن نیز بار سنگینی بر دوش شرکت‌های سراسر جهان است، بنابراین شرکت‌ها به طور مستمر سیاست‌های محدود کردن سیگار را اعمال می‌کنند. Starbucks در اواسط سال 2013 سیگار کشیدن در 25 فوت از 7000 فروشگاه خود را که در یک مرکز خرده‌فروشی دیگر واقع نشده‌اند، ممنوع کرد.

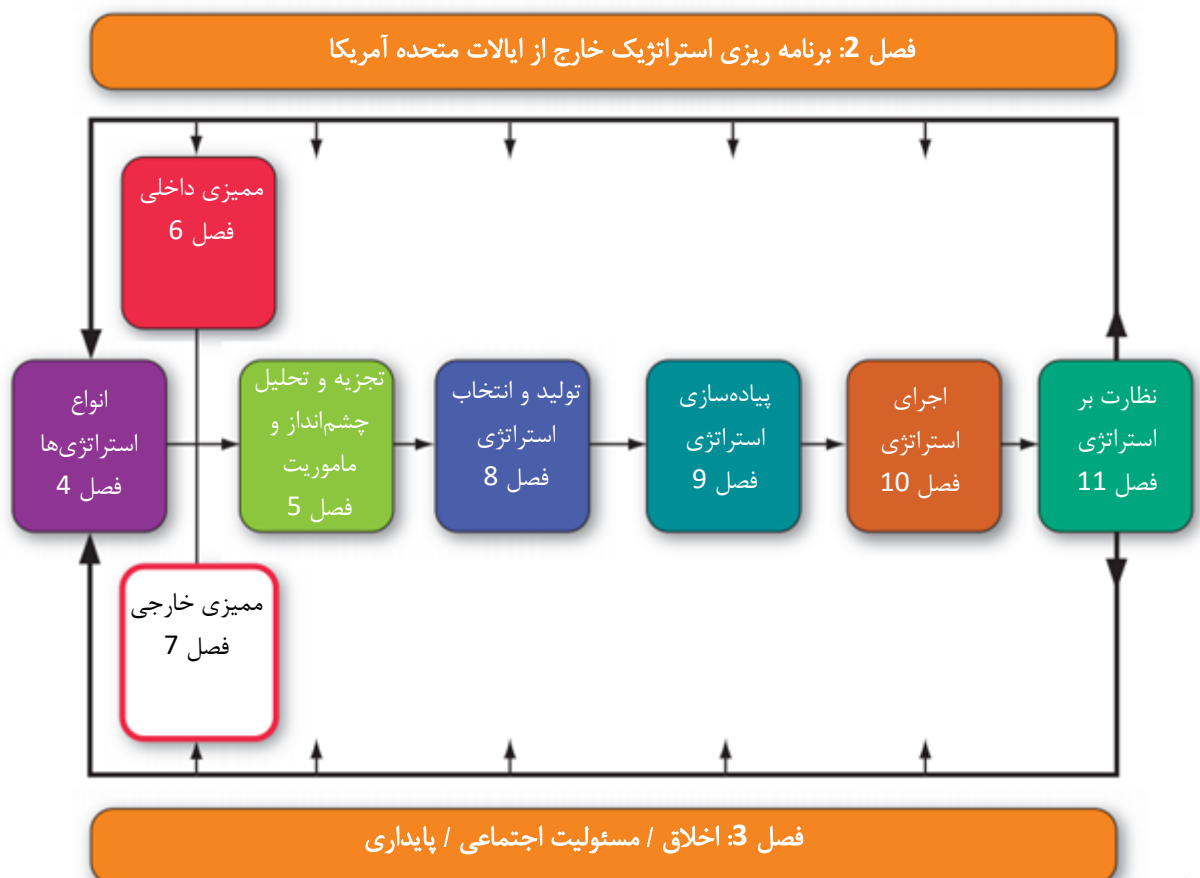
مدل مدیریت استراتژیک

فرآیند مدیریت استراتژیک می‌تواند به بهترین وجه با استفاده از یک مدل، مورد مطالعه و استفاده قرار گیرد. هر مدل، نشان‌دهنده نوعی فرآیند است. چارچوبی که در شکل 1-1 با سایه سفید نشان داده شده است، یک مدل کاملاً پذیرفته شده و جامع از فرآیند مدیریت استراتژیک است. این مدل، موفقیت را تضمین نمی‌کند، اما یک روش شفاف و عملی را برای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها نشان می‌دهد. روابط بین مؤلفه‌های اصلی فرایند مدیریت استراتژیک در این مدل نشان داده شده است که در همه فصل‌های بعدی با حوزه‌های مناسب شکل گرفته است تا تمرکز ویژه هر فصل را نشان دهد. این سه سؤال مهم است که باید در تدوین یک برنامه استراتژیک به آن‌ها پاسخ دهید:

الان کجا هستیم؟

کجا می‌خواهیم برویم؟

چگونه می‌خواهیم به آنجا برسیم؟



شناسایی چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان، نقطه شروع منطقی مدیریت استراتژیک است زیرا وضعیت و شرایط موجود یک شرکت ممکن است مانع از برخی استراتژی‌ها شود و حتی ممکن است یک اقدام خاص را تعیین کند. هر سازمانی دارای چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی است، حتی اگر این عناصر، آگاهانه طراحی، نوشته یا ابلاغ نشوند. پاسخ به جایی که سازمان می‌رود می‌تواند تا حد زیادی باتوجه‌به جایی که سازمان تعیین کرده است تعیین شود!

فرآیند مدیریت استراتژیک، پویا و مداوم است. تغییر در هر یک از اجزای اصلی در مدل می‌تواند نیازمند تغییر در هر یک از اجزای دیگر داشته باشد. به‌عنوان مثال، آنلاین شدن کشورهای آفریقایی می‌تواند یک فرصت مهم باشد و نیاز به تغییر در اهداف و استراتژی‌های بلندمدت دارد. عدم تحقق اهداف سالانه می‌تواند نیاز به تغییر سیاست داشته باشد. یا تغییر یک استراتژی مهم یک رقیب بزرگ می‌تواند نیاز به تغییر در مأموریت شرکت داشته باشد؛ بنابراین، فعالیت‌های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی باید به‌صورت مستمر انجام شود، نه فقط در پایان سال یا شش‌ماهه سال. فرآیند مدیریت استراتژیک هرگز به پایان نمی‌رسد.

همان‌طور که در فصل 3 بحث شده است، در مدل مدیریت استراتژیک توجه داشته باشید که اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی و مسائل پایداری محیط‌زیست بر کلیه فعالیت‌های موجود در مدل، تأثیر می‌گذارد. این مبحث در فصل 2 به تفصیل شرح داده شده است.

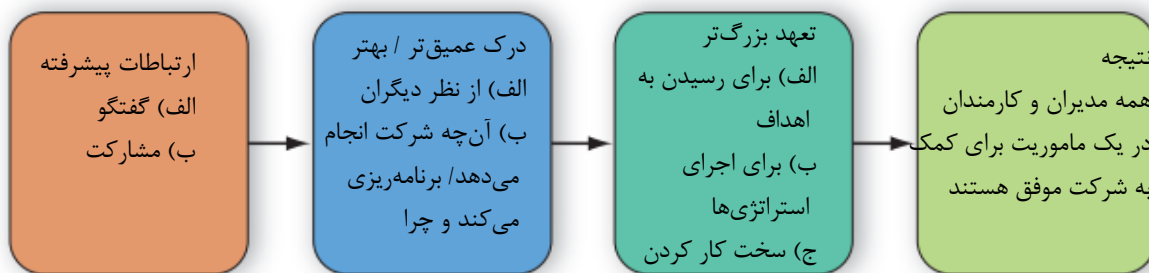
روند مدیریت استراتژیک به همان اندازه که مدل مدیریت استراتژیک نشان می‌دهد، به‌درستی تقسیم نشده و در عمل منظم انجام نمی‌شود. استراتژیست‌ها روند کار را به‌صورت قدم‌به‌قدم طی نمی‌کنند. به‌طور کلی، در میان سطوح سلسله‌مراتبی یک سازمان، دادوستد وجود دارد. بسیاری از سازمان‌ها جلسات رسمی را سالی دو بار برای گفتگو و به‌روزرسانی چشم‌انداز، مأموریت، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت، ضعف‌ها، استراتژی‌ها، اهداف، سیاست‌ها و عملکرد شرکت برگزار می‌کنند. این جلسات معمولاً خارج از محل، برگزار می‌شود و **خلوتگاه** نامیده می‌شود. دلیل انجام دوره‌ای جلسات مدیریت استراتژیک به‌دوراز محل کار تشویق شرکت‌کنندگان به خلاقیت و صراحت بیش‌تر است. در طول فرایند مدیریت استراتژیک به ارتباطات و بازخورد خوب نیازمند است.

استفاده از فرآیند مدیریت استراتژیک معمولاً در سازمان‌های بزرگ‌تر و به ثبات رسیده، رسمی‌تر است. رسمیت به این معناست که شرکت‌کنندگان، مسئولیت‌ها، اختیارات، وظایف و رویکرد مشخص شوند. مشاغل کوچک‌تر، رسمیت کم‌تری دارند. شرکت‌هایی که در محیط‌های پیچیده و به‌سرعت در حال تغییر رقابت می‌کنند، مانند شرکت‌های فناوری، معمولاً در برنامه‌ریزی استراتژیک رسمیت بیش‌تری دارند. شرکت‌هایی که دارای بخش‌ها، محصولات، بازارها و فناوری‌های زیادی هستند نیز تمایل دارند در استفاده از مفاهیم مدیریت استراتژیک رسمیت بیش‌تری داشته باشند. رسمیت بیش‌تر در استفاده از فرایند مدیریت استراتژیک معمولاً با هزینه، جامعیت، صحت و موفقیت برنامه‌ریزی در انواع و اندازه‌های سازمان ارتباط مثبت دارد.

مزایای مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به سازمان اجازه می‌دهد تا در شکل‌دهی به آینده خود بیش‌تر به‌صورت فعالانه عمل کند تا واکنش‌پذیر. این، به سازمان اجازه می‌دهد فعالیت‌ها را آغاز کرده و آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد (نه اینکه فقط به آن‌ها پاسخ دهد) - و بنابراین سرنوشت خود را کنترل کند. صاحبان مشاغل کوچک، مدیران ارشد اجرایی، رؤسا و مدیران بسیاری از سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی مزایای مدیریت استراتژیک را شناخته و درک کرده‌اند.

از نظر تاریخی، مزیت اصلی مدیریت استراتژیک کمک به سازمان‌ها در تدوین استراتژی‌های بهتر از طریق استفاده از رویکردی منظم، منطقی و عقلانی برای انتخاب استراتژیک بوده است. این قطعاً همچنان از مزایای عمده مدیریت استراتژیک است، اما اکنون مطالعات تحقیقاتی نشان می‌دهد که فرآیند، به جای تصمیم یا سند، مهم‌ترین سهم مدیریت استراتژیک است. /رتباطات، کلید موفقیت در مدیریت /استراتژیک است. از طریق مشارکت در فرآیند، به عبارت دیگر، از طریق گفتگو و مشارکت، مدیران و کارکنان متعهد می‌شوند از سازمان حمایت کنند. شکل 1-2 این مزیت ذاتی یک شرکت را در برنامه‌ریزی استراتژیک نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که همه شرکت‌ها برای کمک به موفقیت شرکت به همه کارمندان "در یک مأموریت" نیاز دارند. Dale Mcconkey گفت: "اهمیت برنامه‌ها کم‌تر از برنامه‌ریزی است."



شکل 1-2

مزایای شرکت اقتصادی که برنامه‌ریزی استراتژیک را انجام می‌دهد بنابراین نحوه انجام مدیریت استراتژیک از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. هدف اصلی این فرآیند دستیابی به درک و تعهد از همه مدیران و کارکنان است. درک، ممکن است مهم‌ترین مزیت مدیریت استراتژیک و به دنبال آن تعهد باشد. وقتی مدیران و کارمندان می‌فهمند که سازمان چه کاری انجام می‌دهد و چرا، آن‌ها اغلب احساس می‌کنند بخشی از شرکت هستند و به کمک به آن متعهد می‌شوند. این امر به‌ویژه هنگامی صادق است که کارمندان ارتباط بین حقوق و دستمزد خود و عملکرد سازمانی را نیز درک کنند. مدیران و کارمندان هنگامی که مأموریت، اهداف و استراتژی‌های شرکت را درک و پشتیبانی می‌کنند، به طرز شگفت‌آوری خلاق و نوآور می‌شوند؛ بنابراین، یک مزیت بزرگ مدیریت استراتژیک فرصتی است که این فرایند برای توانمندسازی

افراد فراهم می‌کند. توانمندسازی عبارت است از تقویت احساس اثربخشی کارکنان از طریق تشویق آن‌ها برای شرکت در تصمیم‌گیری و اعمال ابتکار و تخیل و پاداش دادن به آن‌ها برای این کار. ویلیام فولمر گفت: "شما می‌خواهید مردم شما تجارت را مثل آنچه که از آن خودشان است اداره کنند."

برنامه‌ریزی استراتژیک یک فرایند یادگیری، کمک، آموزش و پشتیبانی است، نه فقط یک فعالیت جابه‌جایی کاغذ در میان مدیران ارشد. گفتگوی مدیریت استراتژیک مهم‌تر از یک سند مدیریت استراتژیک است که به زیبایی پیوند خورده باشد. از طریق مشارکت در فرآیند، مدیران صف "صاحب" استراتژی می‌شوند. مالکیت استراتژی‌ها توسط افرادی که باید آن‌ها را اجرا کنند، رمز موفقیت است!

اگرچه اتخاذ تصمیمات استراتژیک خوب، مسئولیت اصلی صاحب سازمان یا مدیر اجرایی سازمان است، مدیران و کارمندان نیز باید در فعالیتهای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی نقش داشته باشند. مشارکت یک کلید برای کسب تعهد برای تغییرات موردنیاز است.

تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها و مؤسسات از مدیریت استراتژیک برای تصمیم‌گیری مؤثر استفاده می‌کنند. اما مدیریت استراتژیک تضمینی برای موفقیت نیست. اگر به طور تصادفی انجام شود، می‌تواند ناکارآمد باشد.

مزایای مالی

تحقیقات، نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که از مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند سودآوری و موفقیت بیشتری نسبت به سازمان‌هایی دارند که از آن استفاده نمی‌کنند. شرکت‌های با عملکرد بالا تمایل به برنامه‌ریزی منظم دارند تا خود را برای نوسانات آینده در محیط خارجی و داخلی آماده کنند. شرکت‌هایی با سیستم‌های برنامه‌ریزی که بیش‌تر شبیه تئوری مدیریت استراتژیک هستند، عملکرد مالی طولانی‌مدت برتر را نسبت به صنعت خود نشان می‌دهند.

به نظر می‌رسد شرکت‌های با عملکرد بالا با پیش‌بینی خوبی از عواقب کوتاه‌مدت و بلندمدت، تصمیمات آگاهانه‌تری می‌گیرند. در مقابل، شرکت‌هایی که عملکرد ضعیفی دارند غالباً فعالیت‌هایی انجام می‌دهند که کوتاه‌بین هستند و پیش‌بینی خوبی از شرایط آینده را منعکس نمی‌کنند. استراتژیست‌های سازمان‌های با عملکرد پایین غالباً درگیر حل مشکلات داخلی و رعایت مهلت‌های اداری هستند. آن‌ها به طور معمول نقاط قوت رقبا را دست‌کم می‌گیرند و نقاط قوت شرکت خود را دست‌بالا می‌گیرند. آن‌ها اغلب عملکرد ضعیف را به عواملی غیرقابل کنترل مانند اقتصاد ضعیف، تغییر فناوری یا رقابت خارجی نسبت می‌دهند.

سالانه بیش از 100000 کسب‌وکار در ایالات متحده شکست می‌خورند. ناکامی در کسب‌وکارها شامل ورشکستگی، سلب مالکیت، تسویه و وصایای دادگاه است. اگرچه عوامل زیادی علاوه بر عدم مدیریت مؤثر استراتژیک می‌توانند منجر به شکست در تجارت شوند، اما مفاهیم برنامه‌ریزی و ابزارهای توصیف شده در این متن می‌توانند منافع مالی قابل توجهی برای هر سازمانی به همراه داشته باشند. نرخ شکست تجاری در ایالات متحده آمریکا در سال 2013/2012 به طرز چشمگیری کاهش یافت، اما نرخ‌ها در سراسر اروپا به طور قابل توجهی افزایش یافت.

مزایای غیرمالی

مدیریت استراتژیک علاوه بر کمک به شرکت‌ها برای جلوگیری از نابودی مالی، مزایای ملموسی از جمله افزایش آگاهی در مورد تهدیدات خارجی، درک بهتر از استراتژی‌های رقبای، افزایش بهره‌وری کارکنان، کاهش مقاومت در برابر تغییر و درک روشن‌تر از روابط عملکرد و پاداش را ارائه می‌دهد. مدیریت استراتژیک توانایی پیشگیری از مشکل سازمان‌ها را افزایش می‌دهد زیرا باعث تعامل بین مدیران در تمام سطوح عملکردی و بخشی می‌شود.

شرکت‌هایی که مدیران و کارمندان خود را پرورش داده‌اند، اهداف سازمانی را با آن‌ها به اشتراک گذاشته‌اند، آن‌ها را برای کمک به بهبود محصول یا خدمات توانمند کرده‌اند و مشارکت آن‌ها را تشخیص داده‌اند، می‌توانند به دلیل این تعامل، به آن‌ها کمک کنند.

علاوه بر توانمندسازی مدیران و کارمندان، مدیریت استراتژیک غالباً نظم و انضباط را برای یک شرکت متلاطم به وجود می‌آورد. این می‌تواند آغاز یک سیستم مدیریتی کارآمد و مؤثر باشد. مدیریت استراتژیک ممکن است اعتماد به استراتژی فعلی تجارت را تجدید کند یا به لزوم اقدامات اصلاحی اشاره کند. فرآیند مدیریت استراتژیک، زمینه‌ای را برای شناسایی و منطقی‌سازی نیاز به تغییر را برای کلیه مدیران و کارکنان یک شرکت فراهم می‌کند. این به آن‌ها کمک می‌کند تا تغییر را به‌عنوان یک فرصت به‌جای تهدید ببینند. به گفته گرینلی، برخی از مزایای غیرمالی یک شرکت با استفاده از مدیریت استراتژیک، افزایش نظم، بهبود هماهنگی، ارتباطات بیشتر، کاهش مقاومت در برابر تغییر، افزایش تفکر روبه‌جلو، تصمیم‌گیری بهتر، افزایش هم‌افزایی و تخصیص مؤثرتر زمان و منابع است.

چرا برخی از شرکت‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک ندارند؟

برخی از شرکت‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک ندارند و برخی از شرکت‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک انجام می‌دهند اما از مدیران و کارمندان پشتیبانی نمی‌شود؟ ده دلیل (بهانه) که اغلب برای برنامه‌ریزی استراتژیک ضعیف یا بدون برنامه در یک شرکت ذکر می‌شود به شرح زیر است:

1. عدم آموزش رسمی در زمینه مدیریت استراتژیک
2. عدم درک و قدردانی از مزایای برنامه‌ریزی
3. عدم پاداش پولی برای انجام برنامه‌ریزی
4. عدم مجازات برای برنامه‌ریزی نکردن
5. "واکنش‌گرا" (حل بحران‌های داخلی) برای برنامه‌ریزی قبلی، بیش از حد شلوغ است
6. دیدن برنامه‌ریزی به‌عنوان اتلاف وقت، زیرا هیچ کالایی / خدماتی ساخته نشده است
7. تنبلی؛ برنامه‌ریزی مؤثر به زمان و تلاش نیاز دارد. وقت طلاست

8. رضایت با موفقیت فعلی؛ عدم درک این که موفقیت امروز هیچ تضمینی برای موفقیت فردا نیست؛ حتی

شرکت Apple یک مثال است.

9. اعتماد به نفس بیش از حد

10. تجربه بد قبلی با برنامه ریزی استراتژیک که زمانی یا جایی انجام شده است

مشکلات در برنامه ریزی استراتژیک

برنامه ریزی استراتژیک فرایندی مبهم، بغرنج و پیچیده است که یک سازمان را به محدوده نامشخصی منتقل می کند. برنامه ریزی استراتژیک، یک نسخه آماده برای موفقیت فراهم نمی کند؛ در عوض، سازمان را از طریق مسیری پیش می برد و چارچوبی را برای پرداختن به سؤالات و حل مشکلات ارائه می دهد. آگاهی از مشکلات احتمالی و آمادگی برای رفع آنها برای موفقیت ضروری است.

برخی از دام هایی که باید در برنامه ریزی استراتژیک مراقب آنها باشید و از آنها اجتناب کنید، این موارد است:

- استفاده از برنامه ریزی استراتژیک برای دستیابی به کنترل تصمیمات و منابع.
- انجام برنامه ریزی استراتژیک فقط برای تأمین اعتبار یا شرایط قانونی.
- با سرعت خیلی زیادی از توسعه مأموریت به سمت تدوین استراتژی حرکت می کند.
- عدم برقراری ارتباط برنامه با کارمندانی که بدون برنامه به کار خود ادامه می دهند.
- مدیران عالی بسیاری از تصمیمات بصری را که با طرح رسمی در تضاد است، می گیرند.
- مدیران ارشد از روند برنامه ریزی استراتژیک به طور فعال پشتیبانی نمی کنند.
- عدم استفاده از برنامه ها به عنوان استاندارد اندازه گیری عملکرد.
- تفویض برنامه ریزی به یک برنامه ریز به جای این که همه مدیران درگیر شوند.
- عدم مشارکت کارمندان اصلی در تمام مراحل برنامه ریزی.
- عدم ایجاد جو مشترک برای حمایت از تغییر.

- مشاهده برنامه‌ریزی غیرضروری یا غیر مهم.
- چنان درگیر مشکلات فعلی می‌شوید که برنامه‌ریزی کافی یا کلاً برنامه‌ریزی انجام نمی‌شود.
- در برنامه‌ریزی چنان رسمی است که انعطاف‌پذیری و خلاقیت را از بین می‌برد.

رهنمودهایی برای مدیریت استراتژیک مؤثر

عدم رعایت برخی از رهنمودها در انجام مدیریت استراتژیک می‌تواند موجب انتقاد از فرآیند و ایجاد مشکلاتی برای سازمان شود. باید به مسائلی از قبیل "آیا مدیریت استراتژیک در شرکت ما فرایند مردمی است یا فرآیند کاغذی؟" پرداخت. برخی از سازمان‌ها زمان زیادی را صرف تدوین برنامه استراتژیک می‌کنند، اما پس از آن با پیاده‌سازی مؤثر، موفق به پیگیری نمی‌شوند. تغییر و نتایج در یک شرکت از طریق پیاده‌سازی است نه از طریق تدوین، اگرچه تدوین مؤثر برای اجرای موفقیت‌آمیز بسیار مهم است. ارزیابی مداوم استراتژی‌ها نیز ضروری است زیرا جهان چنان سریع تغییر می‌کند که استراتژی‌های موجود می‌توانند اغلب نیاز به اصلاح داشته باشند.

مدیریت استراتژیک نباید به مکانیزم اداری تغییرناپذیر تبدیل شود. بلکه باید یک فرآیند یادگیری درون‌اندیشی باشد که مدیران و کارمندان سازمان را با موضوعات کلیدی استراتژیک و گزینه‌های عملی برای حل این مسائل آشنا کند. مدیریت استراتژیک نباید تشریفاتی، شیک، هماهنگ یا خیلی رسمی، قابل پیش‌بینی و سخت شود. کلمات پشتیبانی شده توسط اعداد، به‌جای اعداد پشتیبانی شده توسط کلمات، باید رسانه‌ای برای توضیح مسائل استراتژیک و پاسخ‌های سازمانی باشند. نقش اصلی استراتژیست‌ها تسهیل یادگیری و تغییر مداوم سازمانی است.

R. T. Lenz شش راهنمایی برای مدیریت استراتژیک مؤثر ارائه می‌دهد:

1. روند را ساده و به‌راحتی قابل فهم نگه دارید.
2. اصطلاحات مبهم برنامه‌ریزی را از بین ببرید.

3. فرآیند را به صورت غیرروتین نگه دارید، بنابراین تکالیف، عضویت در تیم، قالب جلسه، تنظیمات و حتی تقویم برنامه‌ریزی را تغییر دهید.

4. از اخبار بد استقبال کرده و تفکری که ساز مخالف می‌زند را تشویق کنید.

5. به تکنسین‌ها اجازه ندهید که فرآیند برنامه‌ریزی را در انحصار خود قرار دهند.

6. تا آنجا که ممکن است، مدیران را در تمام زمینه‌های شرکت درگیر کنید.

یک راهنمای مهم برای مدیریت استراتژیک مؤثر، نداشتن روشن فکری است. تمایل و اشتیاق برای در نظر گرفتن اطلاعات جدید، دیدگاه‌های جدید، ایده‌های جدید و امکانات جدید ضروری است. همه اعضای سازمان باید روح تحقیق و یادگیری داشته باشند. استراتژیست‌هایی مانند مدیر ارشد اجرایی، رؤسا، صاحبان کسب و کارهای کوچک و رؤسای ادارات دولتی باید خود را متعهد کنند که موقعیت مدیران را به اندازه کافی بپذیرند و درک کنند تا بتوانند این موقعیت‌ها را برای رضایت مدیران بیان کنند. علاوه بر این، مدیران و کارمندان در سراسر شرکت باید بتوانند موقعیت‌های استراتژیست‌ها را برای رضایت استراتژیست‌ها توصیف کنند. این درجه از نظم باعث درک و یادگیری می‌شود.

هیچ سازمانی منابع نامحدود ندارد. هیچ شرکتی نمی‌تواند مقدار نامحدودی بدهی بپردازد یا مقدار نامحدود سهام برای تأمین سرمایه منتشر کند. بنابراین، هیچ سازمانی نمی‌تواند تمام استراتژی‌هایی را که به طور بالقوه می‌تواند به نفع شرکت باشد، دنبال کند. بنابراین تصمیمات استراتژیک همیشه باید برای حذف برخی از اقدامات و تخصیص منابع سازمانی در میان سایر موارد باشد. اکثر سازمان‌ها می‌توانند در هر زمان خاص فقط چند استراتژی در سطح شرکت‌ها را دنبال کنند.

جدول 2-1 هفده رهنمود برای مؤثر بودن فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک

1. باید بیش از این که یک فرآیند کاغذی باشد یک فرایند مردمی باشد.

2. باید یک فرایند یادگیری برای همه مدیران و کارکنان باشد.

3. کلمات باید توسط اعداد پشتیبانی شوند تا این که اعداد با کلمات پشتیبانی شوند.

4. باید ساده و غیرروتین باشد.
5. باید تکالیف، عضویت در تیم، قالب جلسه و حتی تقویم برنامه‌ریزی را تغییر دهد.
6. فرضیات باید زیربنای استراتژی فعلی شرکت را به چالش بکشد.
7. باید از اخبار بد استقبال کند.
8. باید از روشن‌فکری و روح تحقیق و یادگیری استقبال کند.
9. نباید یک مکانیزم بوروکراتیک باشد.
10. نباید تشریفاتی، شیک و هماهنگ شود.
11. نباید خیلی رسمی، قابل پیش‌بینی یا سخت باشد.
12. زبان برنامه‌ریزی نباید حاوی اصطلاحات خاص یک صنف یا عجیب و غریب باشد.
13. نباید یک سیستم رسمی برای کنترل باشد.
14. نباید اطلاعات کیفی را نادیده بگیرد.
15. نباید توسط "تکنسین‌ها" کنترل شود.
16. نباید به یکباره استراتژی‌های زیاد را دنبال کنید.
17. به طور مداوم سیاست "اخلاق خوب تجارت خوب است" تقویت شود.

این یک خطای اساسی برای مدیران است که به طور هم زمان استراتژی‌های زیادی را دنبال می‌کنند، بنابراین منابع شرکت را به حدی گسترش می‌دهند که تمام استراتژی‌ها را به خطر می‌اندازد.

تصمیمات استراتژیک نیاز به معامله‌هایی مانند ملاحظات دوربرد در مقابل کوتاه برد یا حداکثر سود در مقابل افزایش ثروت سهام‌داران دارد. مسائل اخلاقی نیز وجود دارد. مبادلات استراتژی به قضاوت‌ها و ترجیحات ذهنی نیاز دارد. در بسیاری از موارد، عدم عینیت در تدوین استراتژی منجر به از دست‌دادن وضعیت رقابتی و سودآوری می‌شود. امروزه اکثر سازمان‌ها می‌دانند که مفاهیم و تکنیک‌های مدیریت استراتژیک می‌توانند اثربخشی تصمیمات را افزایش دهند. عوامل ذهنی مانند نگرش نسبت به خطر، نگرانی نسبت به مسئولیت اجتماعی و

فرهنگ سازمانی همیشه بر تصمیمات تدوین استراتژی تأثیر می‌گذارد، اما سازمان‌ها باید با در نظر گرفتن عوامل کیفی تا حد ممکن عینی باشند. جدول 1-2 رهنمودهای مهم برای مؤثر بودن روند برنامه‌ریزی استراتژیک را خلاصه می‌کند.

مقایسه استراتژی تجاری و نظامی

پیشینه نظامی قدرتمند اساس مطالعه مدیریت استراتژیک است. اصطلاحاتی مانند *اهداف*، *مأموریت*، *نقاط قوت* و *ضعف* ابتدا برای رسیدگی به مشکلات در جبهه نبرد تدوین شد. طبق فرهنگ لغت جهان جدید وبستر، استراتژی "دانش برنامه‌ریزی و هدایت عملیات‌های نظامی گسترده، مانور نیروها به موقعیت مطلوب قبل از درگیری واقعی با دشمن" است. کلمه استراتژی از *strategos* یونانی است که به یک ژنرال نظامی اشاره دارد و از ترکیب *strategos* (ارتش) و *ago* (برای هدایت) تشکیل شده است. تاریخ برنامه‌ریزی استراتژیک در ارتش آغاز شد. هدف اصلی هر دو استراتژی تجاری و نظامی "به دست آوردن مزیت رقابتی" است. از بسیاری جهات، استراتژی تجاری مانند استراتژی نظامی است و استراتژیست‌های نظامی در طول قرن‌ها چیزهای زیادی آموخته‌اند که امروز می‌تواند به سود استراتژیست‌های تجاری باشد. سازمان‌های تجاری و ارتشی هر دو سعی می‌کنند از نقاط قوت خود برای استفاده از نقاط ضعف رقبا استفاده کنند. اگر استراتژی کلی سازمان اشتباه باشد (غیر مؤثر)، ممکن است تمام کارآیی در جهان برای موفقیت کافی نباشد. موفقیت تجاری یا نظامی به‌طور کلی نتیجه خوشایند استراتژی‌های تصادفی نیست. بلکه موفقیت هم محصول توجه مداوم به تغییر شرایط بیرونی و داخلی و هم تدوین و اجرای سازگاری‌های بینشی با آن شرایط است. عنصر غافلگیری، مزایای رقابتی زیادی را در هر دو استراتژی نظامی و تجاری فراهم می‌کند. سیستم‌های اطلاعاتی که اطلاعات مربوط به استراتژی‌ها و منابع مخالفان یا رقبا را فراهم می‌کنند نیز از اهمیت حیاتی برخوردار هستند.

البته، یک تفاوت اساسی بین استراتژی نظامی و تجاری این است که استراتژی تجارت با فرض رقابت، تدوین، اجرا و ارزیابی می‌شود، در حالی که استراتژی نظامی مبتنی بر فرض تعارض است. با این وجود، درگیری نظامی و

رقابت تجاری آن قدر شباهت دارند که بسیاری از تکنیک‌های مدیریت استراتژیک به طور یکسان برای هر دو اعمال می‌شوند. تدوین و اجرای استراتژی برتر می‌تواند بر برتری حریف در تعداد و منابع غلبه کند.

الکساندر بزرگ در سال 356 پیش از میلاد در پلا متولد شد، پادشاه مقدونیه، ایالتی در شمال یونان باستان بود. الکساندر تا سن 16 سالگی توسط ارسطو آموزش می‌دید، تا 30 سالگی یکی از بزرگ‌ترین امپراتوری‌های جهان باستان را ایجاد کرده بود که از دریای یونان تا هیمالیا کشیده شده بود. الکساندر در جنگ شکست نخورد و یکی از فرماندهان موفق تاریخ به حساب می‌آید. او معیاری شد که رهبران نظامی حتی امروز خود را با آن مقایسه می‌کنند و آکادمی‌های نظامی در سراسر جهان هنوز استراتژی‌ها و تاکتیک‌های او را آموزش می‌دهند. الکساندر بزرگ یک‌بار گفت: "ارتش بزرگ گوسفندانی که توسط یک شیر هدایت می‌شوند، بزرگ‌تر از ارتش شیرهایی است که توسط یک گوسفند هدایت می‌شوند." این نقل، اهمیت فوق‌العاده یک برنامه استراتژیک عالی برای موفقیت هر سازمان را نشان می‌دهد. مربی افسانه‌ای فوتبال آلاباما، Bear Bryant یک‌بار گفت: من تیم مربی حریف را با بازیکنانم شکست خواهم داد، اما اگر یک هشدار یک هفته‌ای داده شود، می‌توانم تیم مربی حریف را با بازیکنانش شکست دهم و او بازیکنان من را می‌گیرد.

هر دو سازمان تجاری و ارتشی باید برای تغییر، وفق پیدا کنند و دائماً پیشرفت کنند تا موفق شوند. خیلی اوقات، شرکت‌ها وقتی محیط و شرایط رقابتی آن‌ها نیاز به تغییر را تعیین می‌کند، استراتژی‌های خود را تغییر نمی‌دهند. Gluck یک نمونه نظامی کلاسیک از این را ارائه داد:

"وقتی ناپلئون پیروز شد، به این دلیل بود که مخالفان وی به استراتژی، تاکتیک‌ها و سازماندهی جنگ‌های قبلی متعهد بودند. هنگامی که او - در مقابل ولینگتون، روس‌ها و اسپانیایی‌ها - شکست خورد به این دلیل بود که او، به نوبه خود، از استراتژی‌های آزمایش شده و واقعی علیه دشمنانی که از قبل فکر می‌کردند، و در حال توسعه استراتژی‌هایی نه برای جنگ گذشته بلکه برای جنگ بعدی بودند استفاده کرد."

شباهت‌ها را می‌توان از نوشته‌های Sun Tzu گرفته تا شیوه تدوین و اجرای استراتژی‌های موجود در کسب‌وکارهای امروزی برداشت. جدول 1-3 گزیده‌هایی از داستان هنر جنگ را ارائه می‌دهد. همان‌طور که از طریق جدول می‌خوانید، در نظر بگیرید که کدام‌یک از اصول جنگ در استراتژی تجارت اعمال می‌شود زیرا امروزه شرکت‌ها برای بقا و رشد به شدت رقابت می‌کنند.

هنر جنگ در بسیاری از زمینه‌ها خارج از ارتش اعمال شده است. بیش‌تر متن در مورد چگونگی پرداختن به جنگ است، بدون این‌که واقعاً مجبور به انجام نبرد باشید. در این مقاله نکاتی در مورد چگونگی برتری گرفتن از حریف وجود دارد تا نبرد فیزیکی لازم نباشد. به همین ترتیب، این برنامه به‌عنوان یک راهنمای آموزشی برای بسیاری از تلاش‌های رقابتی که شامل جنگ واقعی نیستند، مانند تدوین استراتژی محاکمه دادگاه یا به‌دست‌آوردن یک شرکت رقیب، کاربرد پیدا کرده است. کتاب‌های تجاری وجود دارد که از درس‌های آن برای سیاست‌های اداری و استراتژی شرکت استفاده می‌کند. بسیاری از شرکت‌های ژاپنی مطالعه کتاب موردنیاز مدیران ارشد خود را انجام می‌دهند. این کتاب یکی از مطالب محبوب در بین مدیران تجاری غربی است که برای الهام گرفتن و مشاوره در مورد چگونگی موفقیت در موقعیت‌های تجاری رقابتی به آن مراجعه کرده‌اند.

هنر جنگ در دنیای ورزش نیز به کار رفته است. مشهور است که بیل بلیشیک، مربی NFL، این کتاب را خوانده و از دروس آن برای کسب بینش در آمادگی برای بازی‌ها استفاده کرده است. کریکت استرالیا، و همچنین مربیان فوتبال اتحادیه برزیل لوئیس فیلیپه اسکولاری و کارلوس آلبرتو پیرا، متن را پذیرفتند. اسکولاری در مبارزات موفقیت‌آمیز خود تیم ملی برزیل در سال 2002 را به مطالعه آثار باستانی واداشت.

یادداشت ویژه دانشجویان

در انجام تجزیه و تحلیل موردی مدیریت استراتژیک، بر پروژه خود تأکید کنید، با اولین صفحه یا اسلاید، جایی که شرکت شما دارای مزایا و معایب رقابتی است، شروع کنید. مهم‌تر از همه، بر چگونگی توصیه شرکت برای حفظ و رشد مزایای رقابتی و همچنین چگونگی پیشنهاد شرکت برای غلبه بر معایب رقابتی خود، تأکید کنید.

هموار کردن راه را که در نهایت توصیه می‌کنید شرکت شما طی سه سال آینده انجام دهد را شروع کنید. مفهوم مزیت رقابتی باید به صورت یکپارچه در مبحث هر صفحه یا اسلاید پاورپوینت باشد؛ بنابراین، صرفاً از توصیفی بودن در تحلیل کتبی یا شفاهی خود بپرهیزید. بلکه در طول پروژه خود آمرانه، بصیر و آینده‌نگر باشید.

جدول 11-2 یک ماتریس ارزیابی استراتژی

- جنگ برای دولت از اهمیت حیاتی برخوردار است: مسئله زندگی یا مرگ، راهی برای بقا یا ویرانی. از این رو، لازم است که کاملاً مورد مطالعه قرار گیرد.
- جنگ بر اساس فریب است. وقتی نزدیک دشمن هستید، وانمود کنید که از دشمن دور هستید. هنگامی که دور هستید، وانمود کنید که نزدیک هستید. طعمه‌ها را نگه دارید تا دشمن را فریب دهید. هنگام بی‌نظمی، دشمن را بزنید. وقتی دشمن قوی‌تر است از او دوری کنید. اگر حریف شما بدخلق است، سعی کنید او را اذیت کنید. اگر مغرور است، سعی کنید خودخواهی او را تشویق کنید. اگر نیروهای دشمن پس از سازماندهی مجدد آماده شده‌اند، سعی کنید آن‌ها را خسته کنید. اگر آن‌ها متحد هستند، سعی کنید بین آن‌ها اختلاف ایجاد کنید. به دشمن در جایی که آماده نیست حمله کنید و در جایی ظاهر شوید که از شما انتظار نمی‌رود. این‌ها کلیدهای پیروزی یک استراتژیست است. از قبل امکان تنظیم دقیق آن‌ها وجود ندارد.
- پیروزی سریع هدف اصلی جنگ است. اگر این مدت، طولانی است، سلاح‌ها کند شده و به لحاظ روحی افسرده می‌شوند. وقتی ارتش به فعالیت‌های طولانی مدت بپردازد، منابع دولت کم می‌شود؛ بنابراین، درحالی که ما عجله احمقانه در جنگ را شنیده‌ایم، اما هنوز عملیات هوشمندانه‌ای را که طولانی شده باشد، ندیده‌ایم.
- به‌طور کلی، در جنگ بهترین سیاست این است که یک کشور سالم بماند. خراب کردن آن بدتر است. تسخیر کل ارتش دشمن بهتر از نابودی آن است. به دست گرفتن یک گروه، یک شرکت یا یک جوخه بهتر از نابودی آن است. زیرا به‌دست آوردن یکصد پیروزی در یکصد جنگ، مظهر مهارت نیست. تسلیم دشمن بدون جنگ برتری عالی است. کسانی که در جنگ مهارت دارند ارتش دشمن را بدون نبرد تسلیم می‌کنند.
- هنر استفاده از نیروها این است: وقتی ده نفر باشید و یک دشمن وجود داشته باشد، او را محاصره کنید. وقتی قدرت شما پنج برابر قدرت او بود، به او حمله کنید. اگر قدرت او دو برابر است، او را به چند دسته تقسیم کنید. اگر قدرت شما با قدرت دشمن برابر باشد، می‌توانید او را با یک برنامه خوب درگیر کنید. اگر ضعیف‌تر باشد، قادر به عقب‌نشینی

است و اگر از همه نظر نابرابر است، قادر به فرار از او هستید.

- اگر دشمن خود را بشناسید و خود را بشناسید، در صد جنگ نیز هرگز شکست نخواهید خورد. وقتی از دشمن ناآگاه باشید اما خود را بشناسید، شانس پیروزی یا باخت شما برابر است. اگر هم از دشمن خود بی‌خبر باشید و هم از خود، مطمئناً در هر جنگی شکست خواهید خورد.
- کسی که اول میدان نبرد را اشغال می‌کند و در انتظار دشمن خود است راحت است و کسی که بعداً به صحنه می‌آید و به جنگ می‌شتابد خسته است و بنابراین، افراد ماهر در جنگ دشمن را به میدان نبرد می‌آورند و توسط او به آنجا نمی‌روند؛ بنابراین، وقتی دشمن در آرامش است، می‌توانید او را خسته کنید. وقتی خوب سیر شد، می‌توانید او را گرسنه کنید. در حالت استراحت، قادر به حرکت دادن او باشید.
- برنامه‌های دشمن را تجزیه و تحلیل کنید تا از نقایص و نقاط قوت او آگاه شوید. او را تحریک کنید تا الگوی حرکت او را تشخیص دهد. او را فریب دهید تا ویژگی‌های خود را فاش کند و موقعیت خود را مشخص کند. یک حمله کاوشگرانه را شروع کنید تا بدانید که کجا قدرت او فراوان است و کجا کم است. برنامه‌ها برای پیروزی مطابق با شرایط تنظیم می‌شوند، اما بسیاری از مردم این را درک نمی‌کنند.
- ممکن است یک ارتش را به آب تشبیه کنند، همان‌طور که آب جاری از جریان آب به ارتفاعات جلوگیری می‌کند و به مناطق پست می‌رسد، بنابراین ارتش باید از قدرت و ضعف ضربتی خودداری کند و همان‌طور که آب جریان خود را مطابق با زمین شکل می‌دهد، بنابراین یک ارتش، پیروزی خود را متناسب با وضعیت دشمن مدیریت می‌کند و چون آب هیچ شکل دائمی ندارد، در شرایط جنگی هیچ شرایطی وجود ندارد؛ بنابراین می‌توان گفت که شخصی که بتواند با اصلاح تاکتیک‌های خود مطابق با موقعیت دشمن پیروزی را کسب کند، معرکه است.
- اگر تصمیم دارید وارد نبرد شوید، اهداف و برنامه‌های خود را اعلام نکنید. "کسب و کار مرسوم" را طرح‌ریزی کنید.
- رهبران غیرماهر درگیری‌های خود را در دادگاه‌ها و میادین جنگ انجام می‌دهند. استراتژیست‌های درخشان به‌ندرت به نبرد یا دادگاه می‌روند. آن‌ها به‌طور کلی از طریق موقعیت تاکتیکی به‌خوبی به اهداف خود می‌رسند.
- هنگامی که تصمیم می‌گیرید شرکت دیگری (یا ارتش دیگر) را به چالش بکشید، محاسبه، برآورد، تحلیل و موقعیت-یابی، پیروزی بزرگی به همراه خواهد داشت. محاسبات کمی، شکست را به همراه دارد.
- رهبران ماهر اجازه نمی‌دهند که یک استراتژی از حرکت مخالف خلاقیت جلوگیری کند. همچنین نباید دستورات از راه دور در مانور خودبه‌خودی در شرایط فوری تداخل داشته باشند.

- وقتی یک برتری قاطع نسبت به یک رقیب کسب می‌شود، رهبران ماهر فشار نمی‌آورند. آن‌ها موقعیت خود را حفظ می‌کنند و به رقبا فرصت تسلیم یا ادغام را می‌دهند. آن‌ها اجازه نمی‌دهند نیروهایشان توسط کسانی که چیزی برای از دست دادن ندارند آسیب ببینند.
- استراتژیست‌های درخشان با توهم پیش می‌روند و منطقه (مناطق) اصلی را پنهان می‌کنند، به طوری که مخالفان در تلاش برای دفاع از بسیاری از مناطق، نیروهای خود را تقسیم می‌کنند. ظاهر سردرگمی، ترس یا آسیب‌پذیری ایجاد می‌کنند، بنابراین حریف با درماندگی به سمت این توهم مزیت کشیده می‌شود.

توجه: Substitute the words strategy or strategic planning for war or warfare

نتیجه‌گیری

همه شرکت‌ها یک استراتژی دارند، حتی اگر غیررسمی، بدون ساختار و پراکنده باشند. همه سازمان‌ها به جایی می‌روند، اما متأسفانه برخی از سازمان‌ها نمی‌دانند که به کجا می‌روند. جمله قدیمی "اگر نمی‌دانید به کجا می‌روید، پس هر جاده‌ای شما را به آنجا هدایت می‌کند!" نیاز سازمان‌ها را به استفاده از مفاهیم و فنون مدیریت استراتژیک برجسته می‌کند. فرآیند مدیریت استراتژیک به طور گسترده‌ای توسط شرکت‌های کوچک، شرکت‌های بزرگ، مؤسسات غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی و مجامع چندملیتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. فرآیند توانمندسازی مدیران و کارمندان تقریباً فواید بی حد و حصری دارد.

سازمان‌ها باید در صنعت خود از رویکردی فعالانه و نه واکنش‌پذیر استفاده کنند و سعی کنند که تأثیر بگذارند، پیش‌بینی کنند و شروع کنند تا این که فقط به رویدادها پاسخ دهند. فرآیند مدیریت استراتژیک این رویکرد تصمیم‌گیری را در برمی‌گیرد. این یک رویکرد منطقی، سیستماتیک و عینی برای تعیین جهت آینده شرکت است. این خطر معمولاً برای استراتژیست‌ها برای استفاده از شهود به تنهایی در انتخاب گزینه‌های عملی دیگر بسیار زیاد است. استراتژیست‌های موفق وقت می‌گذارند تا در مورد مشاغل خود، جایی که در کسب‌وکار خود هستند و آنچه که می‌خواهند به عنوان سازمان باشند، فکر کنند - و سپس برنامه‌ها و سیاست‌هایی را برای رسیدن به جایی که می‌خواهند در یک دوره معقول انجام دهند، اجرا می‌کنند.

این یک واقعیت شناخته شده و پذیرفته شده است که افراد و سازمان‌هایی که از قبل برنامه‌ریزی می‌کنند بسیار بیش‌تر از آن‌هایی که اصلاً برنامه‌ریزی نمی‌کنند، به آنچه می‌خواهند تبدیل می‌شوند. یک استراتژیست خوب برنامه‌های خود را برنامه‌ریزی و کنترل می‌کند، درحالی‌که یک استراتژیست بد هرگز برنامه‌ریزی نمی‌کند و سپس سعی می‌کند مردم را کنترل کند! این کتاب درسی اختصاص داده شده به شما، ابزار لازم برای یک استراتژیست خوب است.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

اهداف سالانه (ص 45)	عقب‌نشینی (ص 48)
مزیت رقابتی (ص 42)	مدیریت استراتژیک (ص 39)
توانمندسازی (ص 49)	مدل مدیریت استراتژیک (صفحه 48)
پوشش محیطی (ص 44)	فرایند مدیریت استراتژیک (ص 39)
فرصت‌های خارجی (ص 44)	برنامه‌ریزی استراتژیک (ص 39)
	استراتژی‌ها (ص 45)

موضوعاتی برای بررسی و بحث

1-1 شرکت‌های سنگاپور ایرلاینز در سال 2013 بسیار خوب عمل کرده‌اند. به طور خلاصه

توضیح دهید که آیا این استراتژی برای پیشرفت به همان اندازه مؤثر است؟

2-1 آیا شرکت‌های سنگاپور ایرلاینز برنامه استراتژیک خود را در وبسایت خود قرار داده-

اند؟ آیا شرکت باید این کار را انجام دهد؟ چرا و چرا نه؟

3-1 فعالیت‌های مربوط به تدوین استراتژی را با اجرای استراتژی مقایسه کنید و بسنجید.

4-1 با توجه به فواید، سیاسی و اقتصادی، کشورها، مختلف، خواص، موانع، و آلودگی، لیست

1-8 در مورد تدوین یک برنامه استراتژیک، توضیح دهید منظور ادوارد دمینگ از جمله "به

خدا اعتماد داریم. او همه چیز را به ارمغان می‌آورد. " چیست؟

1-9 در یک سازمان، در کدام یک از سه سطح سلسله مراتبی، فعالیت‌های تدوین، اجرا و

ارزیابی استراتژی اتفاق می‌افتد؟

1-10 منطق اینشتین را برای گفتن "تخیل مهم‌تر از دانش است" توضیح دهید. آیا با

اینشتین موافق هستید؟ چرا؟

11-11. جمله دراکر را توضیح دهید "من فقط به شهود اعتقاد دارم اگر آن را نظم دهید."

16-1. توضیح دهید که چرا روشنفکر بودن، یک راهنمای مهم برای مدیریت استراتژیک موثر است.

17-1. توضیح دهید که چگونه و چرا شرکت‌ها این روزها از شبکه‌های اجتماعی برای دستیابی به مزیت رقابتی استفاده می‌کنند.

18-1. بیانیه‌های چشم‌انداز را با بیانیه‌های مأموریت مقایسه کنید و بسنجید.

19-1. 10 عامل خارجی برجسته را که احساس می‌کنید بر دانشگاه شما تاثیر می‌گذارند، شناسایی کنید. آن‌ها را با یکی از مهم‌ترین‌ها رتبه‌بندی کنید.

1-26. میزان استفاده از مفاهیم برنامه‌ریزی استراتژیک توسط شرکت‌های کشور خودتان را با مفاهیم موجود در ایالات متحده مقایسه کنید و بسنجید.

1-27. آیا مفاهیم تدوین استراتژی یا پیاده‌سازی استراتژی در کشورها خیلی تفاوت دارد؟ چرا؟

1-28. برنامه‌ریزی استراتژیک را با برنامه‌ریزی بلندمدت مقایسه کنید.

1-29. کدام سه فعالیت شامل ارزیابی استراتژی است؟ چرا ارزیابی استراتژی حتی برای شرکت‌های موفق مهم است؟

1-36. در مورد مقایسه بین استراتژی تجارت و استراتژی نظامی بحث کنید.

1-37. به طور خلاصه توضیح دهید که آیا برنامه‌ریزی استراتژیک باید بیش‌تر از یک فرآیند کاغذی، یک فرایند مردمی باشد؟

1-38. آیا با این واقعیت موافق هستید که برنامه‌ریزی استراتژیک نباید توسط تکنسین‌ها کنترل شود؟ دلایل پاسخ خود را به طور خلاصه توضیح دهید.

1-39. طبق Sun Tzu، جنگ بر اساس فریب است. آیا برنامه‌ریزی استراتژیک باید مبتنی بر فریب باشد؟ توضیح دهید.

MyManagementlab®

برای سوالات نوشتاری درجه‌بندی شده زیر به **mymanagementlab.com** بروید:

1-46 نقاط قوت و ضعف باید نسبت به رقبا، یا با توجه به عناصر موجود، یا با توجه به

اهداف خود شرکت تعیین شود. توضیح دهید.

1-47 سه مرحله در مدیریت استراتژیک چیست؟ کدام مرحله بیش‌تر تحلیلی است؟ کدام

یک بیش‌تر از همه به توانمندسازی برای موفقیت متکی است؟ کدام یک بیش‌تر به آمار

متکی است؟ پاسخ‌های خود را توجیه کنید.

ronda-Pupo, guillermo armando, and Luis Ángel guerras. "Dynamics of the evolution of the Strategy concept 1962–2008: a co-word analysis." *Strategic Management Journal* 33, no. 2 (February 2012): 162–188.

Stieger, Daniel, Kurt Matzler, Sayan chatterjee, and Florian Ladstaetter-Fussenegger. "Democratizing Strategy: How crowdsourcing can Be Used for Strategy Dialogues." *Inside CMR* 54, no. 4 (Summer 2012): 44.

Zachary, Miles a., aaron F. McKenny, Jeremy c. Short, and David J. Ketchen. "Strategy in Motion: Using Motion Pictures to illustrate Strategic Management concepts." *Business Horizons* 55, no. 1 (January 2012): 5–10.

Zahra, Shaker a., and Satish nambisan. "entrepreneurship and Strategic thinking in Business ecosystems." *Business Horizons* 55, no. 3 (May 2012): 219–229.

Zook, chris, and James allen. "the great repeatable Business Model." *Harvard Business Review* (november 2011): 106.

پرونده منسجم

گروه adidas – 2013

Fred R. David و Forest R.

دانشگاه فرانسیس ماریون

www.adidas-group.com

دفتر مرکزی آن در Herzogenaurach آلمان قرار دارد، یک تولیدکننده پوشاک و کفش ورزشی و یک شرکت مادر از گروه adidas است که شامل شرکت لباس ورزشی Reebok، TaylorMade-adidas Golf و کفش‌های Rockport و همچنین بسیاری از برندهای

تاریخچه

در سن 20 سالگی، Adolf "Adi" Dassler هنگام ساخت اولین کفش خود توسط یک ایده ایجاد شد. چشم‌انداز او تولید بادوام ترین و ایمن‌ترین کفش برای ورزشکاران در ورزش-های مختلف بود. Dassler این دید را تا زمان مرگ در سال 1978 ادامه داد. اولین کفش او در سال 1920 از بوم نقاشی ساخته شد زیرا مواد کمی در دوران پس از جنگ در دسترس بود. در دهه 1930، Dassler در حال ساخت 30 سبک مختلف کفش برای 11 ورزش مختلف بود و حدود 100 کارگر مشغول به کار بودند. بعد از جنگ جهانی دوم، Dassler با دیدگاه خود را با ساخت کفش‌های با مواد محدود یافت. در سال 1947، با

در ژانویه 2006، adidas، Reebok International Ltd را به دست آورد و گروه adidas را به عنوان یکی از برترین تولیدکنندگان کفش، پوشاک و تجهیزات ورزشی در جهان پیش برد. در سال 2008، adidas با حمایت از Kevin Pietersen، قهرمان مسابقه انگلیسی، وارد بازار کریکت انگلیس شد. در سال بعد، adidas بازیکن انگلیسی Ian Bell و بازیکن هند Ravindra Jadeja را به عنوان سخنگوی برند امضا کرد. خطوط تولید و فروش چوب-های کریکت توسط adidas در حال حاضر شامل Incurza، Pellara و Libro است و علاوه بر این، adidas لباس فرم پوشیده شده توسط تیم‌های کریکت انگلیس و استرالیا را تولید می‌کند.

نتایج سه ماهه دوم 2013 (Q2)

برای Q2 سال 2013، adidas رشد در بخش فروشگاه‌های خرده‌فروشی خود را گزارش داد، اما فروش در بخش‌های عمده‌فروشی و سایر کسب و کارهای آن‌ها کاهش یافت. همچنین برای آن سه ماه، درآمد adidas در اروپای غربی نسبت به سال قبل 11 درصد کاهش یافته است. میزان فروش این شرکت در آمریکای شمالی 2 درصد کاهش یافته است که دلیل اصلی آن کاهش فروش TaylorMade-adidas Golf است. در چین بیش‌تر برای Q2، فروش شرکت 6 درصد افزایش داشت، در حالی که درآمد سایر بازارهای آسیا 7 درصد

افزایش داشت. برای Q2 سال 2013، نتایج منطقه‌ای این شرکت آسیا، کانادا، آمریکا و

بخش‌های adidas

عمده‌فروشی

در سال 2012، فروش در بخش عمده‌فروشی adidas، 2 درصد رشد کرد که ناشی از رشد شدید adidas است که بیش از کاهش فروش آفست در Reebok بود. سود ناخالص عمده-فروشی از 3.570 میلیارد یورو در سال 2011 با رشد 8 درصدی به 3.840 میلیارد یورو رسید. سود عملیاتی عمده‌فروشی با 10 درصد بهبود به 2.965 میلیارد یورو در مقابل 2.690 میلیارد یورو در سال قبل رسیده است. در سال 2012، بخش عمده‌فروشی

adidas در همه مناطق به جز آسیا کاهش فروش را تجربه کرد که کاهش فروش 9 درصدی داشت.

فروش خرده‌فروشی در همه مناطق، به ویژه در انگلیس، آلمان و فرانسه افزایش یافته است. فروش در بازارهای نوظهور اروپا 19 درصد افزایش یافت و روسیه پیشگام است. درآمد حاصل از عملکرد ورزشی در سال 2012، رشد 11 درصدی را تجربه کرد، فروش سبک ورزشی، 20 درصد افزایش یافت، فروش Reebok، 12 درصد افزایش یافت، فروش فروشگاه‌های برند adidas، 7 درصد افزایش یافت. در پایان سال 2012، بخش خرده‌فروشی 2446 فروشگاه را اداره می‌کرد که 62 فروشگاه یا 3 درصد بیش‌تر از سطح پایان سال گذشته بود. از تعداد کل فروشگاه‌ها، 1 هزار و 353 فروشگاه adidas و 363 مورد از برندها Reebok

730 فروشگاه کالانز، 323 فروشگاه ورزشی، 323 فروشگاه ورزشی، 323 فروشگاه ورزشی

کسب و کارهای دیگر

درآمد سایر کسب و کارها با نرخ دو رقمی در همه مناطق افزایش یافت. درآمد اروپا در اروپای غربی با رشد دورقمی فروش در سایر برندهای تحت مدیریت مرکزی و TaylorMade-adidas Golf، 16 درصد افزایش داشت. فروش در reebok-CCM Hockey با نرخ تک رقمی پایین رشد کرد و درآمد Rockport با نرخ دو رقمی کاهش یافت. فروش در بازارهای نوظهور اروپا 17 درصد افزایش یافت که منجر به رشد دو رقمی

مسائل داخلی

چشم‌انداز و مأموریت

مأموریت کلی adidas "تبدیل شدن به پیشروترین و محبوب‌ترین برند ورزشی در جهان است." درحالی‌که چشم‌انداز adidas برای بخش خرده‌فروشی آن‌ها "تبدیل شدن به یک خرده‌فروش برتر با ارائه رشد سالم و پایدار با بازگشت چشمگیر سرمایه است." مأموریت TaylorMade-adidas Golf "حفظ وضعیت خود به عنوان پیشرو در صنعت Golf در

تولید

تولید تقریباً برای تمام کفش‌ها، پوشاک و سخت‌افزار adidas به تأمین‌کنندگان شخص ثالث مستقل، عمدتاً در آسیا، سپرده می‌شود. این شرکت ده سایت تولید و مونتاژ در آلمان (1)، سوئد (1)، فنلاند (1)، ایالات متحده آمریکا (4) و کانادا (3) را اداره می‌کند. در مقایسه، در سال 2012، adidas 337 شریک تولید مستقل داشت (2011: 308). تعداد تأمین‌کنندگان در تمام گروه‌های محصول (کفش، پوشاک و سخت‌افزار) افزایش یافته است.

آمریکا 5 درصد از حجم را به خود اختصاص داده است (2011: 6). بزرگ‌ترین کارخانه تولید پوشاک تقریباً 10 درصد تولید کرده است.

R&D

هزینه‌های R&D در سال 2012 با 12 درصد افزایش به 128 میلیون یورو (2011: 115 میلیون یورو) رسیده است.

فروش در آمریکای شمالی 1 درصد رشد کرد و در چین بزرگ 6 درصد بر اساس ارزش خنثی افزایش یافت. درآمد در سایر بازارهای آسیا با افزایش بیش‌تر در هند، کره جنوبی و استرالیا 1 درصد رشد کرد. در آمریکای لاتین، فروش adidas 16 درصد رشد کرد.

شکل 1 درآمد adidas براساس گروه

y-o-y را از نظر یورو تغییر	نیمه اول 2012	نیمه اول سال 2013
دهید		
که در %	میلیون یورو	میلیون یورو

شکل 2 فروش adidas بر اساس منطقه

y-o-y را از نظر یورو تغییر	نیمه اول 2012	نیمه اول سال 2013	
دهید			
که در %	میلیون یورو	میلیون یورو	
(9)	2098	1907	اروپای غربی
(2)	917	901	با: ا.های، نه ظلم،

پایداری

برای سیزدهمین سال متوالی در سال 2013، adidas در شاخص‌های پایداری Dow Jones (DJSI) و شاخص FTSE4GOOD اروپا، شاخص تعالی پایداری Ethibel گروه Vigeo و همچنین در شاخص منطقه یورو ASPI قرار گرفت. برای سال 2012، adidas برای هشتمین بار متوالی در "100 شرکت پایدار جهان" قرار گرفت، لیستی که هر ساله در مجمع اقتصادی جهانی در داووس، سوئیس آشکار می‌شود. این شرکت سازنده شاخص‌های STOXX Global

این شرکت انتظار دارد در سال 2014 به رکورد فروش 2 میلیارد یورو در رده فوتبال برسد. به عنوان حامی رسمی، تامین کننده و پروانه دار جام جهانی FiFa 2014، که در برزیل برگزار می-شود، و دوباره توپ رسمی مسابقات و همچنین تجهیزات برای مقامات، داوران و داوطلبان را تأمین می کند. علاوه بر این، adidas با تمدید همکاری خود با اتحادیه اتحادیه های فوتبال اروپا، توپ ها و تجهیزات مسابقات UEFA EURO 2016 را نیز تهیه خواهد کرد. این مشارکت ها به تاریخ 30 ساله adidas در حمایت از بزرگ ترین رویدادهای ورزشی جهان ادامه می دهند که شامل جام فدراسیون های Aa و لیگ قهرمانان UEFA نیز می باشد. حمایت مالی از

بسکتبال

این شرکت در حال گسترش سهم بازار خود در بازارهای بسکتبال آمریکای شمالی و چین و سرمایه‌گذاری باتوجه به محبوبیت روزافزون این ورزش در بازارهای در حال ظهور با ایجاد ارزش ویژه برند، استفاده از وضعیت خود به عنوان فروشنده رسمی NBA و سرمایه‌گذاری در روابط با برخی از آینده‌دارترین ستاره‌های NBA، از جمله Derrick Rose و Dwight Howard است. در سال 2012، adidas Basketball بر گسترش مجموعه امضای گل رز دریک متمرکز شد و 269 گرم adizero crazy Light 2 را راه اندازی کرد. همچنین کفش بسکتبال D rose

در فضای باز

در سال 1978، ماسنر از اسطوره کوهنوردی با استفاده از چکمه‌های جدید adidas برای رسیدن به اردوگاه پایه در راه اولین مرد صعود از کوه اورست بدون اکسیژن مصنوعی قرار گرفت. امروز، adidas طیف گسترده‌ای از چکمه‌ها را برای کوهنوردان و همچنین کفش‌های فنی، پوشاک، کوله پشتی و عینک، گاهی با همکاری شرکایی مانند Gore-Tex، Windstopper، Primaloft و قاره ارائه می‌دهد. گروه adidas Outdoor با راهنمایان کوه از مرکز کوه‌های آلپ در زرمات، سوئیس و برخی از بهترین ورزشکاران کوهنوردی از سراسر جهان، از جمله

سبک ورزشی

لباس‌های خیابانی و مدهای ورزشی مربوط به سبک زندگی در حال حاضر بیش از 28 درصد از فروش برندهای آدیداس را در سطح جهانی تشکیل می‌دهد. Originals به عنوان یک برند تجاری معتبر برای سبک زندگی ورزشی شناخته می‌شود که طیف گسترده‌ای از محصولات را ارائه می‌دهد. هدف، مصرف‌کنندگان 16 تا 24 ساله است.

Y-3

لباس ورزشی Y-3 زیبا و شیک است. در سال 2013، نمونه کارها Y-3 با فروشگاه‌هایی در

SLVR

SLVR یک محصول لباس ورزشی است که راحتی و سبکی را با پارچه‌ها و تکنیک‌های پیشرفته ترکیب می‌کند. در پاییز 2013 ، adidas SLVR یک فروشگاه تجارت الکترونیکی جهانی ایجاد کرد.

برند تناسب اندام

برند متعلق به آدیداس، ریباک، تلاش می‌کند تا به عنوان برند تناسب اندام پیشرو در جهان

استراتژی TaylorMade-adidas Golf

بخش TaylorMade-adidas Golf از چهار برند مشهور و معتبر در این ورزش تشکیل شده است: TaylorMade، adidas Golf، Adams Golf و Ashworth.

بدون شک TaylorMade در دسته‌های جنگل‌ها و آهن آلات فلزی، پیشرو در بازار است و در میان دیگر دسته‌های گلف در میان سایر رهبران است. TaylorMade - adidas Golf در

نمونه‌های دیگر، adidas Golf، در میان سایر رهبران است. TaylorMade - adidas Golf در

Rockport

کفش‌های Rockport در سطح جهانی محبوب هستند. 43 درصد از کل درآمد Rockport در سال 2012 از خارج آلمان است. فقط در آن سال، Rockport بیش از 40 فروشگاه در روسیه / CIS، ژاپن، کره جنوبی و سایر بازارهای جهان افتتاح کرد.

هاکی Reebok-CCM

Rockport

کفش‌های Rockport در سطح جهانی محبوب هستند. 43 درصد از کل درآمد Rockport در سال 2012 از خارج آلمان است. فقط در آن سال، Rockport بیش از 40 فروشگاه در روسیه / CIS، ژاپن، کره جنوبی و سایر بازارهای جهان افتتاح کرد.

صنعت لباس ورزشی هند به سرعت در حال رشد است زیرا هندی‌ها بیشتر به فعالیتهای اوقات فراغت در فضای باز می‌پردازند. Columbia Sportswear باید با برندهای محلی مانند Bata، Liberty و Woodland و بازیکنان بین‌المللی مانند nike و adidas AG رقابت کند. پوشاک، کفش و سایر کالاهای خارجی کلمبیا تقریباً در 100 کشور به فروش می‌رسد. به غیر از هند، این شرکت هم‌چنین سرمایه‌گذاری مشترکی را با منابع Swire Ltd در چین ایجاد کرده

است تا فروش شرکت را در آنجا گسترش دهد.

پوما صاحب 25 درصد از تولیدکننده لباس های ورزشی برند آمریکایی Logo Athletic است که از لیگ های حرفه ای بسکتبال و انجمن های آمریکایی مجوز گرفته است. در سال 2013، پوما قراردادهای چند ساله ای را برای ساخت کیت هایی برای تیم Rangers Fc، قهرمانی لیگ فوتبال Wolverhampton Wanderers Fc، ستاره سرخ بلگراد صربستان و باشگاه فوتبال آرسنال امضا کرد.

nike گزارش داد که درآمد سایر کسب‌وکارهای آن 9 درصد رشد کرده است. به‌طور کلی برای سال مالی 2013، درآمد خالص نایک با 9 درصد افزایش به 2.5 میلیارد دلار و موجودی‌های آن 3.4 میلیارد دلار بوده که 7 درصد بیش‌تر از سال قبل است.

Under Armour (UA)

Under Armour در میان ورزشکاران جوان بسیار محبوب است. این شرکت با برخی از دانشگاه-

گلف (ELY) Callaway

گلف Callaway برای فروش است و شایعه شده است که آدیداس علاقه مند به خرید این شرکت است. دفتر مرکزی آن در کارلسباد، کالیفرنیا است و در سال 1982 توسط الی کالوی تاسیس شد، گلف Callaway در سراسر جهان به فروش، طراحی و ساخت کلوپ و توپ‌های

نتیجه

نایک در اواخر سال 2013 از حقوق آدیداس برای کفش و لباس تیم دو و میدانی انگلیس دور شد، تا این که پس از یک نبرد حقوقی با شرکت آدیداس فعلی، قرارداد را به دست آورد. توافق نامه جدید شامل مسابقات قهرمانی دو و میدانی جهان است که در سال 2017 در لندن برگزار

شود. "نایک میگوید: "این قرارداد یک نقطه عطف است" و "آدیداس میگوید: "ما به نایک

adidas AG صورت تلفیقی وضعیت مالی (IFRS) (به میلیون یورو)

31 دسامبر 2012	تغییر در %	30 ژوئن 2012	30 ژوئن 2013	
				دارایی‌ها
1670	18.2	1013	1197	پول نقد و معادل

ادامه دارد

31 دسامبر 2012	تغییر در %	30 ژوئن 2012	30 ژوئن 2013	
				تعهدات و حقوق
280	(67.0)	495	163	وام‌های کوتاه مدت
1790	(6.9)	1874	1746	حساب‌های قابل پرداخت
83	(26.2)	81	61	سایر بدهی‌های مالی جاری

ادامه دارد			
31 دسامبر 2012	تغییر در %	30 ژوئن 2012	30 ژوئن 2013
641	(32.4)	909	615
4454	6.2	4383	4652
5304	(0.5)	5501	5476
(13.0)	28.3	(10.0)	(13.0)
5291	(0.5)	5491	5463

ادامه

تغییر	سه ماه دوم 2012	سه ماه دوم 2013	تغییر	نیمه اول سال 2012	نیمه اول سال 2013	
(1.٪9)	256	252	4.٪2	665	693	سود عملیاتی
0.1pp	7.٪3	7.٪4	0.7pp	9.٪1	9.٪7	(٪ فروش خالص)
(34.٪5)	8	6	(40.٪7)	17	10	درآمد مالی
(29.٪9)	29	22	(30.٪2)	57	40	هزینه‌های مالی

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 1A

آخرین داده‌های عملکرد سه ماهه شرکت سنگاپور ایرلاینز را ارزیابی کنید

هدف

این تمرین به شما امکان می‌دهد تا پیشرفتی را که یک شرکت در اجرای برنامه استراتژیک

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 1B

جمع‌آوری اطلاعات استراتژی در مورد adidas AG

هدف

هدف از این تمرین آشنایی شما با اصطلاحات استراتژی معرفی شده و تعریف شده در فصل

مرحله 4 با استفاده از اطلاعات جمع‌آوری شده در بالا، در یک ورق کاغذ جداگانه، آنچه را که در رابطه با سه قوت مهم، سه ضعف عمده، سه فرصت مهم و سه تهدید عمده adidas می‌دانید، ذکر کنید. هر عاملی که برای این تمرین ذکر شده است باید شامل یک٪، #، \$ یا نسبت باشد تا برخی از فاکتورها یا روندهای کمی را نشان دهد. این عوامل زمینه‌ساز اصلی یک برنامه استراتژیک هستند، زیرا یک شرکت در تلاش است تا از نقاط قوت استفاده کند، نقاط ضعف را بهبود بخشد، از تهدیدات جلوگیری کند و از فرصت‌ها استفاده کند. # را

تمرین 1C

آشنا شدن با قالب دانشجویی رایگان اکسل

هدف

این تمرین برای کمک به دانشجویان مدیریت استراتژیک جهت آشنایی با الگوی دانشجویی اکسل رایگان برای تجزیه و تحلیل مورد ارائه شده توسط نویسندگان طراحی شده است.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به وبسایت Strategy Club بروید و نمایش تجزیه و تحلیل موردی دانشجویی را که در آنجا ارائه شده مشاهده کنید. ارائه را نقد کنید چهار جنبه‌ای که بیش‌تر از همه دوست دارید و چهار جنبه‌ای که کم‌تر از همه آن را دوست دارید چیست؟

تمرین 1E

مرحله 3 مقاله‌ای یک صفحه‌ای بنویسید که خلاصه ارزیابی شما از برنامه استراتژیک nestlé در مقایسه با برنامه استراتژیک M&M Mars باشد. این که آیا احساس می‌کنید در حریم خصوصی هستید، همان‌طور که M&M Mars است، یک شرکت را قادر می‌سازد تا برنامه استراتژیک خود را از شرکت‌های رقیب پنهان کند. آیا به نظر شما مخفی نگه داشتن استراتژی‌ها از سهامداران، کارمندان، اعتباردهندگان، تامین‌کنندگان و سایر سهامداران سودمند است؟ برگزاری عمومی چه مزایایی خواهد داشت؟

2. چند بار استراتژی‌ها را تغییر می‌دهید یا نگاهی تازه به استراتژی‌های موجود می‌اندازید؟

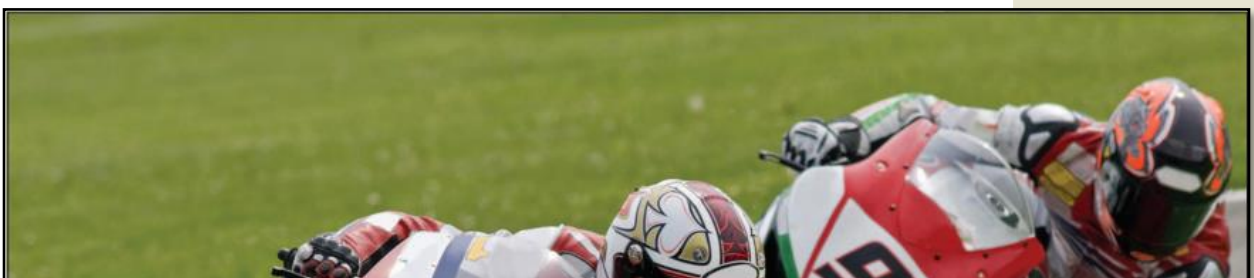
3. چند نفر در تنظیم استراتژی‌ها به شما کمک می‌کنند؟

4. آیا سازمان شما ماموریت، چشم‌انداز و اظهارات کتبی مکتوبی دارد؟

5. آیا فرآیند برنامه‌ریزی استراتژیک در شرکت شما از نظر روند و روش مخفی است یا آشکار؟ به نظر شما کدام روش بهترین است؟ چرا؟

13. Jack Pearce and richard robinson, *Strategic Management*, 7th ed. (new York: McGraw-Hill, 2000), 8.
14. ann Langley, "the roles of Formal Strategic Planning," *Long Range Planning* 21, no. 3 (June 1988): 40.
15. Bernard reimann, "getting Value from Strategic Planning," *Planning Review* 16, no. 3 (May–June 1988): 42.
16. g. L. Schwenk and K. Schrader, "effects of Formal Strategic Planning in Financial Performance in Small Firms: a Meta-analysis," *Entrepreneurship and Practice* 3, no. 17 (1993): 53–64. also, c. c. Miller and L. B. cardinal, "Strategic Planning and Firm Performance: a Synthesis of More than two Decades of research," *Academy of Management Journal* 6, no. 27 (1994): 1649–1665; Michael Peel and John Bridge, "How Planning and capital Budgeting improve SMe Performance," *Long Range Planning* 31, no. 6

2



فصل 2: برنامه‌ریزی استراتژیک خارج از ایالات متحده آمریکا

اهداف فصل

پس از مطالعه این فصل، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:

1. درباره ماهیت و پیامدهای عضویت در اتحادیه کارگری در سراسر اروپا بحث کنید.
2. در مورد نرخ و روش مالیات بر درآمد در تمام کشورها بحث کنید.
3. مزایا و معایب ورود به بازارهای جهانی را توضیح دهید.
4. درباره حمایت‌گرایی بحث کنید زیرا این امر بر اقتصاد جهان تأثیر می‌گذارد.
5. توضیح دهید که چه موقع و چرا ممکن است یک شرکت (یا صنعت) نیاز به جهانی شدن داشته باشد.

همان‌طور که در شکل 2-1 با سایه سفید نشان داده شده است، ملاحظات جهانی تقریباً بر تمام تصمیمات استراتژیک تأثیر می‌گذارد. مرزهای کشورها دیگر نمی‌تواند محدوده تصورات ما را تعریف کند. آنچه باعث بقای کسب‌وکارها شده است تخیلات ما برای دیدن جهان از نگاه دیگران است. درک مدیران در زمینه رقبا، بازارها، قیمت‌ها، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، دولت‌ها، اعتباردهندگان، سهام‌داران و مشتریان در سراسر جهان باید بر مبنای مدیریت استراتژیک باشد؛ قیمت، کیفیت و خدمات محصولات نباید در سطح محلی رقابت کند بلکه این رقابت باید در سطح رقابت بین‌المللی گسترش پیدا کند. سهام‌داران انتظار رشد چشمگیر سرمایه را دارند پس بازار جهانی یکی از بهترین راه‌ها برای رسیدن به این هدف است. همان‌طور که در تمرین‌های ابتدای فصل اشاره

شد هوندا یک شرکت با رشد چشمگیر است که با عرضه ایده آل در سراسر جهان پیشرفت قابل توجهی داشته است.

شرکت مشاوره a.t. Kearney در اواسط سال 2013 گزارش داد که ایالات متحده آمریکا برای اولین بار از سال 2001 به عنوان کشوری با بالاترین چشم انداز برای سرمایه گذاری مستقیم خارجی (FDI) جایگزین چین شده است. برزیل در رده سوم و به دنبال آن کانادا، هند، استرالیا، آلمان، انگلستان (UK)، مکزیک و سنگاپور قرار دارند. جذابیت چین اخیراً به دلیل افزایش دستمزد کارگر کاهش یافته است اما در مقابل ایالات متحده با افزایش تولید نفت و گاز نوید کاهش هزینه های انرژی همراه با احترام زیاد به حقوق بشر و آزادی را می دهد و باعث افزایش علاقه به ایالات متحده آمریکا برای FDI شده است.

صادرات کالا و خدمات تنها 11٪ از درآمد ایالات متحده را تشکیل می دهد، بنابراین ایالات متحده هنوز هم یک اقتصاد داخلی و قاره ای است. آنچه در داخل ایالات متحده آمریکا رخ می دهد تا حد زیادی قدرت بهبود قابل، به عنوان درصدی از تولید ناخالص داخلی (GDP)، صادرات، 35.3 درصد

نمونه مدیریت استراتژیک عالی



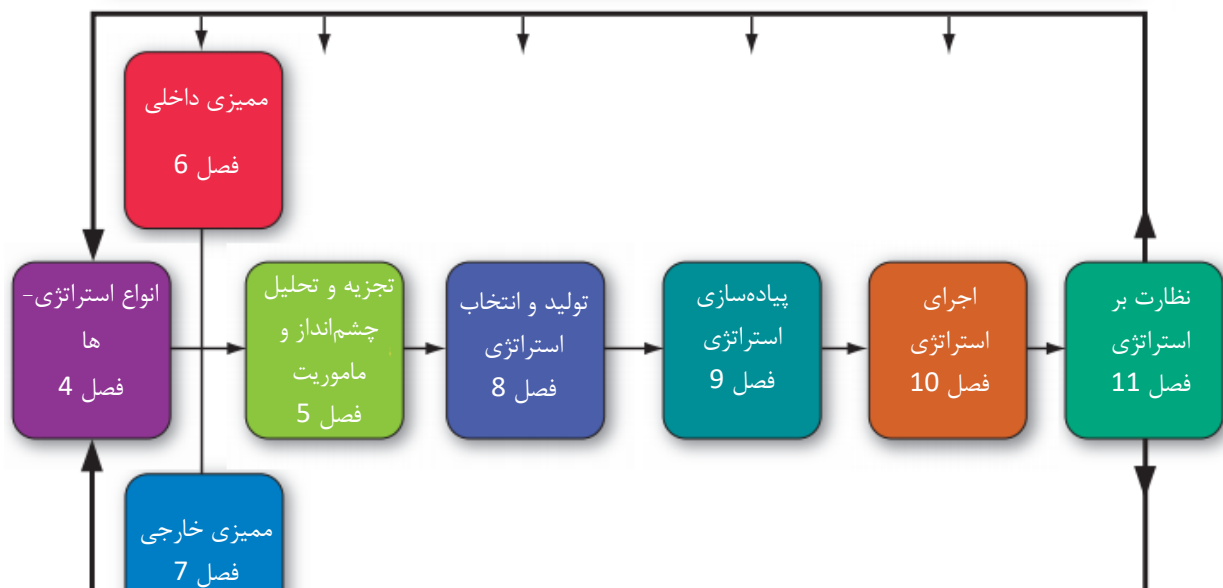
پس محصولات را در سطح جهانی صادر می کنند. نکته ای که در اینجا شرکت هوندا موتور که دفتر مرکزی آن در میناتو، توکیو، ژاپن است. بزرگ ترین خدمت آمریکا بر اساس 11 درصد صادرات به تعداد تولید ناخالص داخلی

است. هم چنین شرکت هوندا هشتمین تولیدکننده بزرگ خودرو در جهان است. هوندا در سال 2013 به عنوان تامین کننده موتور برای موتورهای WAZD مسابقات فرمول یک خواهد شد. هوندا سالانه هزاران اسکوتر، پمپ آب و چمن زن و تجهیزات باغ، دستگاه کشت کننده، موتورهای قایق، رباتیک، موتورهای جت و سلول های خورشید تولید و فروش می کند. هوندا حدود 180,000 کارمند دارد. در سال 2013، فورچون، شرکت هوندا موتور را به عنوان 50امین شرکت تحسین برانگیز در جهان قرار داد.

در اواخر سال 2013، هوندا از باتری های نیکل-هیدرید فلز امتحان شده خود فاصله گرفت و به سمت شیمی یون لیتیوم سبک تر، کوچک تر و قدرتمندتر مانند آکورد هیبرید 2014 رفت. ریوال تویوتا هم چنان به باتری های NIMH روی هیبریدهای معمولی خود با استناد به قابل اعتماد بودن و هزینه پایین آن می ماند. با این حال، هوندا با ارائه آکورد هیبرید 2014 دارای امتیاز 50 مایل بر ساعت در رانندگی در شهر با گواهینامه EPA، اکنون سه مایل در هر گالن بهتر از "پادشاه اقتصاد گاز" قبلی، فورد فیوژن هیبرید 47 مایل در هر ساعت ارائه می دهد. تویوتا کمری هیبرید با 43 و هیوندای سوناتا هیبرید با 40 وارد بازار می شوند. آکورد هیبرید 2014ی هوندا، در مصرف سوخت در اطراف شهر حدود 10 درصد بهتر از Toyota Prius اصلی است، یک مدل اختصاصی الکتریکی گازی که دارای بدنه فوق العاده آیرودینامیکی و فوق سبک 147 است. هیبرید جدید در اواخر سال 2013 وارد نمایندگی های فروش شد. عدد 50 قابل توجه است زیرا فقط Prius تاکنون به آن علامت برآورد EPA برای وسایل نقلیه ای که برای شارژ وصل نیستند رسیده است.

هوندا 215 میلیون دلار دیگر در عملیات اوهام خود سرمایه گذاری می کند و مجموعه شرکت را فقط در سه سال گذشته به 2.7 میلیارد دلار در

فصل 2: برنامه ریزی استراتژیک خارج از ایالات متحده آمریکا



یک بازار جهانی از آنچه که در گذشته تعداد زیادی از بازارهای ملی متمایز بود، پدیدآمده و جو برای تجارت بین‌المللی امروز مطلوب‌تر از سال‌های گذشته است. ارتباطات جمعی و فناوری‌ها الگوهای مشابهی برای مصرف در فرهنگ‌های مختلف به وجود آورده است. این بدان معناست که بسیاری از شرکت‌ها ممکن است بقا را با اتکا به بازارهای داخلی دشوار ببینند. اغراق نیست که در صنعتی که جهانی است و یا به سرعت در حال تبدیل شدن به آن است، خطرناک‌ترین وضعیت ممکن باقی ماندن به عنوان یک رقیب داخلی است. رقیب داخلی شاهد خواهد بود که شرکت‌های فراتر، از این رشد برای گرفتن اقتصاد مقیاس و یادگیری استفاده می‌کنند. سپس رقیب داخلی با حمله به بازارهای داخلی با استفاده از فناوری‌های مختلف (و احتمالاً برتر)، طراحی محصول، تولید، رویکردهای بازاریابی و اقتصاد مقیاس مواجه خواهد شد.

به‌عنوان یک نقطه مرجع جهانی در جدول 1-2 لیستی از پنج شرکت بزرگ در نه کشور ارائه شده است. بزرگ‌ترین شرکت از 45 شرکت ذکر شده Walmart است که دفتر مرکزی آن در بنتونویل آرکانزاس واقع شده و 2.1 میلیون نفر در سراسر جهان مشغول به کار است. Fortune هر ساله اعلام می‌کند بیش‌ترین و کم‌ترین شرکت‌های تحسین شده در رقابت جهانی کدام شرکت‌ها بوده‌اند. جدول 2-2 این رتبه‌بندی را در اوایل سال 2012 نشان می‌دهد.

جدول 1-2 پنج شرکت بزرگ (بر اساس درآمد) در نه کشور (2012)

انگلستان	هند	ژاپن
1. BP	1. indian Oil	1. toyota Motor
2. HSBc Holdings	2. reliance industries	2. Japan Post Holdings
3. Lloyds Banking group	3. Bharat Petroleum	3. nippon teleg & teleP
4. Tesco	4. State Bank of india	4. Hitachi
5. Aviva	5. Hindustan Petroleum	5. Honda Motor
استرالیا	برزیل	چین
1. BHP Billiton	1. Petrobras	1. Sinopec group
2. Wesfarmers	2. Banco do Brasil	2. china national Petroleum
3. Woolworths	3. Banco Bradesco	3. State grid
4. commonwealth Bank	4. Vale	4. ind. & com. Bank of china
5. Westpac Banking	5. JBS	5. china Mobile communi.
ایالات متحده آمریکا	کانادا	آلمان
1. Walmart Stores	1. Manulife Financial	1. Volkswagen
2. ExxonMobil	2. royal Bank of Canada	2. Daimier
3. Chevron	3. Suncor energy	3. Allianz
4. conoco Phillips	4. Power corp. of Canada	4. E. On
5. Fannie Mae	5. George Weston	5. Siemens

منبع: بر اساس اطلاعاتی در <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2011/countries/US.html>.

جدول 2-2 بیش‌ترین و کم‌ترین شرکت‌های تحسین شده Fortune در جهان برای "رقابت جهانی"

بیش‌تر تحسین شده

1. Gas natural Fenosa
2. McDonald's
3. Nestle
4. Apple
5. IBM
6. Procter & gamble
7. Philip Morris international
8. Yum Brands
9. Caterpillar
10. RWe

کم‌تر تحسین شده

1. Wellcare Health Plans
2. Universal American
3. coventry Health care
4. Amerigroup
5. china South industries group
6. Health net
7. cracker Barrel Old country Store
8. Jack in the Box
9. china FaW group
10. Dongfeng Motor

<http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/>

منبع: بر اساس اطلاعاتی در

http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2012/best_worst/worst9.html and http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2012/best_worst/best9.html

به سازمان‌هایی که عملیات تجاری را در آن سوی مرزهای ملی انجام می‌دهند، شرکت‌های بین‌المللی یا شرکت-های چندملیتی می‌گویند. فرآیند مدیریت استراتژیک از نظر مفهومی برای شرکت‌های چندملیتی همانند شرکت‌های کاملاً داخلی است؛ با این حال، این فرایند برای شرکت‌های بین‌المللی پیچیده‌تر است، زیرا متغیرها و روابط بیش‌تری دارند. فرصت‌ها و تهدیدهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست‌محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و رقابتی که با یک شرکت چندملیتی روبه‌رو هستند تقریباً بی‌حد و حصر است و تعداد و پیچیدگی این عوامل با تعداد محصولات تولید شده و تعداد مناطق جغرافیایی به کار برده شده به طرز چشمگیری افزایش می‌یابد.

برای شناسایی و ارزیابی روندها و رویدادها در شرکت‌های چندملیتی نسبت به شرکت‌های داخلی زمان بیش‌تری لازم است. فاصله جغرافیایی، اختلافات فرهنگی و ملی و تغییر در شیوه‌های تجاری معمولاً ارتباط بین مقرهای داخلی و عملیات خارج از کشور را دشوار می‌کند. اجرای استراتژی می‌تواند دشوارتر باشد زیرا فرهنگ‌های مختلف دارای هنجارها، ارزش‌ها و اخلاق کاری متفاوتی هستند.

به‌عنوان مثال، در سال 2013 Home Depot پس از سال‌ها ضرر و زیان، هر هفت فروشگاه بزرگ جعبه خود را در چین تعطیل کرد. این شرکت به لیست فزاینده‌ای از خرده‌فروشان پیوست که با عدم توجه به فرهنگ و آداب‌ورسوم محلی در چین لغزیدند. از نظر تاریخی نیروی کار ارزان و همراه با زندگی آپارتمانی در چین، دو دلیل بود که Home Depot که در سال 2006 وارد چین شد، هرگز در آن کشور مورد توجه قرار نگرفت. Best Buy و Mattel شرکت‌های دیگری هستند که در چین دچار مشکل شدند. Yum Brands، صاحب مرغ سوخاری کنتاکی و پیتزاهات، تقریباً 50 درصد از درآمد خود را از چین به دست می‌آورد، اما فروش فروشگاه‌های مشابه این شرکت در چین در سه‌ماهه چهارم سال 2012، 4 درصد کاهش یافته است که در اصل ناشی از هزاران فست‌فود جدید است که هر ساله در چین باز می‌شوند.

همان‌طور که در جدول 2.3 نشان داده شده است، حتی متغیرهایی مانند نرخ بیکاری در کشورها بسیار متفاوت است. توجه داشته باشید که اسپانیا بالاترین و اتریش کم‌ترین نرخ بیکاری را در میان کشورهای اروپایی ذکر شده دارند. نرخ بیکاری شاخص خوبی برای درآمد قابل استفاده مصرف‌کنندگان برای خرید انواع کالاها است و این نرخ‌ها شاخص خوبی برای شایستگی مالی و جذابیت کلی یک کشور برای انجام تجارت است. در اواخر سال 2012 فرانسه پس از انتقاد شدید سرویس‌های رتبه‌بندی S&P به تلاش‌های رئیس‌جمهور فرانسه اولاند برای چرخاندن اقتصاد فرانسه، رتبه triple-a خود را توسط سرویس سرمایه‌گذاری Moody از دست داد. اولاند در تلاش است 20 میلیارد یورو از مالیات حقوق و دستمزد را به مالیات بر مصرف‌کنندگان تغییر دهد و برای 25 میلیارد مالیات جدید تلاش می‌کند تا کسری بودجه کشور را به 3 درصد تولید ناخالص داخلی در سال 2013 از 4.5 درصد پیش‌بینی شده کاهش دهد.

جدول 2.3 تغییرات نرخ بیکاری در سراسر اروپا (2012)

کشور	نرخ بیکاری (%)
اسپانیا	25.1
یونان	23.1
پرتغال	15.7
ایرلند	14.9
میانگین منطقه یورو	11.3
ایتالیا	10.7
فرانسه	10.3

7.6	فنلاند
7.2	بلژیک
5.5	آلمان
4.5	اتریش

منبع: بر اساس eurostat and gabriele Steinhäuser, "euro Zone considers central Budget to Fix cracks," Wall Street Journal

(September 26, 2012): a12

شرکت‌های چندملیتی (MNCها) با خطرات منحصربه‌فرد و متنوعی مانند سلب مالکیت از دارایی‌ها، ضرر ارزی از طریق نوسانات نرخ ارز، تفسیر نامطلوب دادگاه‌های خارجی از قراردادهای توافق نامه‌ها، اختلالات اجتماعی / سیاسی، محدودیت‌های واردات / صادرات، تعرفه‌ها و موانع تجاری روبه‌رو هستند. استراتژیست‌ها در MNCs اغلب با نیاز به رقابت جهانی و هم‌زمان پاسخگویی در سطح ملی روبه‌رو می‌شوند. با افزایش تجارت جهانی، نهادهای دولتی و نظارتی، نظارت دقیق‌تری بر شیوه‌های تجارت خارجی دارند. برای مثال، قانون منع ارتشاء در فعالیت‌های بازرگانی خارجی شیوه‌های تجاری را در بسیاری از زمینه‌ها رصد می‌کند.

قبل از ورود به بازارهای بین‌المللی، شرکت‌ها باید مجلات مربوطه و گزارش‌های ثبت اختراع را پوشش کنند، به دنبال مشاوره سازمان‌های دانشگاهی و تحقیقاتی، شرکت در نمایشگاه‌های تجاری بین‌المللی، تشکیل مشارکت و تحقیقات گسترده برای گسترش ارتباطات خود و کاهش خطر تجارت در بازارهای جدید باشند. شرکت‌ها همچنین می‌توانند با دریافت بیمه از شرکت سرمایه‌گذاری خصوصی خارج از کشور دولت آمریکا (OPIC) برخی از خطرات تجارت بین‌المللی را جبران کنند.

مزایا و معایب عملیات بین‌المللی

شرکت‌ها دلایل بی‌شماری برای تدوین و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی دارند که مشارکت در عملیات تجاری در آن سوی مرزهای ملی را آغاز، ادامه یا گسترش می‌دهد. شاید بزرگ‌ترین مزیت این باشد که شرکت‌ها می‌توانند

مشتریان جدیدی را برای محصولات و خدمات خود به دست آورند، بنابراین درآمد افزایش می‌یابد. رشد درآمد و سود یک هدف مشترک سازمانی است و اغلب انتظار سهام‌داران است زیرا معیاری برای موفقیت سازمانی است. مزایای احتمالی برای شروع، ادامه یا گسترش عملیات بین‌المللی به شرح زیر است:

1. شرکت‌ها می‌توانند مشتریان جدیدی را برای محصولات خود به دست آورند.
2. عملیات خارجی می‌تواند ظرفیت اضافی را جذب کند، هزینه‌های واحد را کاهش دهد و خطرات اقتصادی را در تعداد بیش‌تری از بازارها گسترش دهد.
3. عملیات خارجی می‌تواند به شرکت‌ها امکان ایجاد امکانات تولید کم‌هزینه در مکان‌های نزدیک به مواد اولیه یا نیروی کار ارزان را بدهد.
4. ممکن است در بازارهای خارجی رقاباتی وجود نداشته باشند، یا رقابت از شدت کم‌تری نسبت به بازارهای داخلی برخوردار باشد.
5. عملیات خارجی ممکن است منجر به کاهش تعرفه‌ها، کاهش مالیات و رفتار سیاسی مطلوب شود.
6. مشارکت‌های مشترک می‌تواند شرکت‌ها را قادر به یادگیری فناوری، فرهنگ و شیوه‌های تجاری افراد دیگر و برقراری ارتباط با مشتریان بالقوه، تأمین‌کنندگان، بستانکاران و توزیع‌کنندگان در کشورهای خارجی کند.
7. اقتصاد مقیاس را می‌توان از طریق فعالیت در بازارهای جهانی و نه صرفاً در بازار داخلی به دست آورد. تولید در مقیاس بزرگ‌تر و کارایی بهتر، امکان فروش بیش‌تر و عرضه با قیمت پایین را فراهم می‌کند.
8. اگر شرکت در سطح جهانی رقابت کند، قدرت و اعتبار یک شرکت در بازارهای داخلی افزایش می‌یابد. اعتبار بالا می‌تواند به بهبود قدرت مذاکره بین طلبکاران، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و سایر گروه‌های مهم تبدیل شود.

در دسترس بودن، عمق و قابلیت اطمینان اطلاعات اقتصادی و بازاریابی در کشورهای مختلف، همانند ساختارهای صنعتی، شیوه‌های تجاری و تعداد و ماهیت سازمان‌های منطقه‌ای بسیار متفاوت است. همچنین معایب بالقوه بی‌شماری از شروع، ادامه یا گسترش تجارت در مرزهای ملی وجود دارد، مانند موارد زیر:

1. جناح‌های ملی‌گرایانه می‌توانند عملیات خارجی را تصرف کنند.
2. شرکت‌ها هنگام انجام تجارت بین‌المللی با نیروهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری، اقتصادی و رقابتی که معمولاً کم‌تر درک شده‌اند روبه‌رو می‌شوند. این نیروها می‌توانند ارتباطات را در شرکت دشوار کنند.
3. نقاط ضعف رقبا در سرزمین‌های خارجی غالباً دست بالا گرفته می‌شود و نقاط قوت نیز اغلب دست کم گرفته می‌شوند. اطلاع از تعداد و ماهیت رقبا هنگام انجام تجارت بین‌المللی دشوارتر است.
4. زبان، فرهنگ و سیستم‌های ارزشی در کشورها متفاوت است که می‌تواند موانعی در ارتباطات و مشکلات مدیریت مردم ایجاد کند.
5. درک درستی از سازمان‌های منطقه‌ای مانند جامعه اقتصادی اروپا، منطقه تجارت آزاد آمریکای لاتین، بانک بین‌المللی بازاری و توسعه و شرکت مالی بین‌المللی دشوار است اما اغلب در تجارت بین‌المللی موردنیاز است.
6. برخورد با دو یا چند سیستم پولی می‌تواند عملیات تجاری بین‌المللی را پیچیده کند.

چالش جهانی

تعداد کمی از شرکت‌ها می‌توانند از حضور رقابت بین‌المللی چشم‌پوشی کنند. شرکت‌هایی که امروز منزوی و راحت به نظر می‌رسند ممکن است فردا آسیب‌پذیر باشند. به‌عنوان مثال، بانک‌های خارجی هنوز در بیش‌تر ایالات متحده آمریکا رقابت یا فعالیت نمی‌کنند، اما این نیز تغییر می‌کند.

اقتصاد ایالات متحده بسیار کم‌تر شبیه آمریکا می‌شود. اقتصاد جهانی و سیستم پولی در حال ظهور است. شرکت‌های بزرگ در هر گوشه جهان از فرصت به‌دست‌آوردن مشتری در سطح جهانی استفاده می‌کنند. بازارها به‌سرعت تغییر می‌کنند و در بسیاری از موارد سلايق، روندها و قیمت‌ها همگرا می‌شوند. سیستم‌های نوآورانه حمل‌ونقل سرعت انتقال فناوری را تسريع می‌بخشند. تغيير در ماهيت و موقعيت سيستم‌های توليدي، به‌ويژه به چین و هند، باعث کاهش زمان پاسخ به تغيير شرايط بازار می‌شود. چین بیش از 1.3 میلیارد نفر مقیم دارد و یک طبقه متوسط به طور چشمگیر در حال رشد است که مایل به خرید کالا و خدمات هستند.

تجارت در برزیل در حال رونق است، به‌طوری‌که این کشور سالانه بیش از 7 درصد رشد تولید ناخالص داخلی دارد. پایتخت برزیل، ریو دو ژانیرو، در حال آماده‌سازی گسترده برای بازی‌های المپیک تابستانی 2016، از جمله یک برنامه سرمایه‌گذاری 5 میلیارد دلاری برای توسعه سیستم مترو، بهبود راه‌آهن و ساخت بزرگراه‌های جدید است. دو شرکت در ریو که رشد چشمگیری دارند، Petrobras، چهارمین تولیدکننده بزرگ نفت در جهان و Vale، بزرگ‌ترین شرکت استخراج سنگ‌آهن در جهان است. ریو دو ژانیرو دومین مرکز تولید بزرگ برزیل در این کشور است، اما زیبایی منظره و امکانات بندری دقیق آن در جهان مشهور است. اکثر کشورهای جهان از سرمایه‌گذاری و سرمایه خارجی استقبال می‌کنند. در نتیجه، بازارهای کار به طور پیوسته بین‌المللی‌تر می‌شوند. کشورهای آسیای شرقی در صنایع پر نیرو رهبران بازارها هستند، برزیل منابع طبیعی فراوان و بازارهای به‌سرعت در حال توسعه را ارائه می‌دهد و آلمان، نیروی کار و فناوری ماهر را ارائه می‌دهد. تلاش برای بهبود بهره‌وری از عملیات تجارت جهانی منجر به تخصصی‌تر شدن عملکرد می‌شود. این محدود به جستجوی نیروی کم‌هزینه آشنا در آمریکای لاتین یا آسیا نیست. ملاحظات دیگر شامل هزینه انرژی، در دسترس بودن منابع، نرخ تورم، نرخ مالیات و ماهیت مقررات تجاری است. در رکود اقتصادی اخیر جهانی، بسیاری از کشورها حمایت‌گراتر شدند. حمایت‌گرا به کشورهایی اطلاق می‌شود که برای حمایت از شرکت‌ها و مردم خود تعرفه‌ها، مالیات‌ها و مقرراتی را برای شرکت‌های خارج از کشور وضع می‌کنند. اکثر اقتصاددانان استدلال می‌کنند که حمایت‌گرایی

به اقتصاد جهانی آسیب می‌رساند زیرا از تجارت بین کشورها جلوگیری کرده و عمل تلافی‌جویانه را به کار می‌گیرد. پیشرفت در ارتباطات از راه دور، کشورها، فرهنگ‌ها و سازمان‌های سراسر جهان را به هم نزدیک می‌کند. درآمد خارجی به‌عنوان درصدی از کل درآمد شرکت در حال حاضر بیش از 50 درصد در میان صدها شرکت ایالات متحده از جمله ExxonMobil, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive و Texaco را در بر دارد.

دلیل اصلی این‌که بیش‌تر شرکت‌های داخلی در سطح جهان تجارت می‌کنند این است که رشد تقاضا برای کالاها و خدمات خارج از ایالات متحده به طور قابل‌توجهی بیش‌تر از داخل است. به‌عنوان مثال، صنعت مواد غذایی داخلی هر ساله فقط 3 درصد رشد می‌کند، بنابراین Kraft Foods، دومین شرکت بزرگ غذایی در جهان پس از Nestlé، بر خریدهای خارجی تمرکز دارد.

سهام‌داران و سرمایه‌گذاران انتظار رشد مداوم درآمد شرکت‌ها را دارند. رشد مطلوب بسیاری از شرکت‌ها تنها با سرمایه‌گذاری در تقاضا در خارج از ایالات متحده آمریکا قابل‌دستیابی است. مبادرت و مشارکت مشترک بین شرکت‌های داخلی و خارجی به‌جای یک استثنا، به‌قاعده تبدیل می‌شود!

به طور کامل 95 درصد از جمعیت جهان در خارج از ایالات متحده آمریکا زندگی می‌کنند و این گروه 70 درصد سریع‌تر از جمعیت ایالات متحده رشد می‌کنند. صف رقبا تقریباً در کل صنایع جهانی است. جنرال موتورز، فورد و کرایسلر با تویوتا و هیوندای رقابت می‌کنند.

برق عمومی و وستینگ‌هاوس با زیمنس و میتسوبیشی در نبرد است. کاترپیلار و جان دیر با کوماتسو رقابت می‌کنند. گودیر با میشلن، بریجستون / فایرستون و پیرلی در نبرد است. بوئینگ با ایرباس رقابت می‌کند. تنها تعدادی از صنایع ایالات متحده - مانند مبلمان، چاپ، خرده‌فروشی، کالاهای بسته‌بندی شده مصرفی و بانکداری خرده‌فروشی - هنوز مورد چالش زیاد رقبا نیستند. اما بسیاری از محصولات و اجزای سازنده این صنایع هم‌اکنون

در کشورهای خارجی تولید می‌شوند. عملیات بین‌المللی می‌تواند به‌سادگی صادرات محصول به یک کشور خارجی یا پیچیده‌ای مانند تولید، توزیع و بازاریابی در بسیاری از کشورها باشد.

جهانی‌سازی

مستقر در وین، نیوجرسی، شرکت Toys “R” Us در سال 2013-2014، 30 فروشگاه جدید در چین اضافه می‌کند و تلاش‌های زیادی را برای فروش آنلاین در چین آغاز می‌کند. این شرکت می‌داند که یک طبقه متوسط روبه‌رشد در چین زمان بازی را بسیار ضروری می‌داند. تمرکز شرکت در چین بر روی "اسباب بازی‌های آموزشی" مانند میکروسکوپ و بلوک‌های ساختمانی است. فروش اسباب‌بازی در چین سالانه حدود 20 درصد در حال افزایش است، زیرا مصرف‌کنندگان ثروتمند به طور فزاینده اطمینان حاصل می‌کنند که فرزندان آن‌ها بازی‌های زیادی دارند، به‌ویژه به‌جای عروسک‌های باری اسباب‌بازی‌های آموزشی دارند.

شرکت‌هایی که حتی سریع‌تر از چین و هند رشد می‌کنند، شرکت‌هایی هستند که در تایلند، ویتنام، فیلیپین، اندونزی و سنگاپور در جنوب شرقی آسیا مستقر هستند. در مقاله وال‌استریت ژورنال (12-4-12-C4) شرح داده شده که چگونه طبقه متوسط روبه‌رشد در این کشورها تشنه مصرف محصولات و خدمات از سراسر جهان هستند. دولت‌های این کشورها پایدار شده‌اند و هزینه‌های زیادی را صرف پروژه‌های زیربنایی می‌کنند. کشورهای آفریقایی نیز به‌سرعت برای تجارت جذاب می‌شوند. GE در اواسط سال 2013 ساخت نیروگاه برق عظیم در تانزانیا در آفریقای شرقی را آغاز کرد. صندوق بین‌المللی پول (IMF) در اواسط سال 2013 گزارش داد که تا سال 2018، پنج اقتصاد با رشد سریع در جهان در جنوب صحرای آفریقا خواهند بود. IMF می‌گوید اقتصاد آفریقا 5.6 درصد در سال 2013 در مقایسه با 3.6 درصد در سراسر جهان رشد خواهد کرد. سهام‌داران همه شرکت‌ها خواهان رشد بالا هستند. آفریقا رشد بالایی را ارائه می‌دهد.

جهانی‌سازی فرآیندی برای انجام تجارت در سرتاسر جهان است، بنابراین تصمیمات استراتژیک بر اساس سودآوری جهانی بنگاه اتخاذ می‌شود نه فقط ملاحظات داخلی. یک استراتژی جهانی به دنبال پاسخگویی به

نیازهای مشتریان در سراسر جهان، با بیشترین ارزش با کمترین هزینه است. این ممکن است به معنای مکان-یابی تولید در کشورهایی با کمترین هزینه نیروی کار یا منابع طبیعی فراوان، مکان‌یابی تحقیقات و مراکز مهندسی پیچیده‌ای باشد که دانشمندان و مهندسان ماهر در آن یافت می‌شوند و فعالیت‌های بازاریابی نزدیک به بازارهای ارائه شده است.

یک **استراتژی جهانی** شامل طراحی، تولید و بازاریابی محصولات با در نظر گرفتن نیازهای جهانی، به‌جای در نظر گرفتن تک تک کشورها است. یک استراتژی جهانی اقدامات علیه رقبا را در یک برنامه جهانی ادغام می‌کند. امروز، خریداران و فروشندگان جهانی و انتقال فوری پول و اطلاعات در سراسر قاره‌ها وجود دارد. روشن است که صنایع مختلف به دلایل مختلف جهانی می‌شوند. نیاز به استهلاک سرمایه‌گذاری‌های تحقیق و توسعه گسترده (R&D) در بسیاری از بازارها دلیل اصلی جهانی‌شدن صنعت تولید هواپیما است. نظارت بر جهانی‌شدن در صنعت یک فعالیت مهم مدیریت استراتژیک است. دانستن چگونگی استفاده از این اطلاعات برای مزیت رقابتی حتی از اهمیت بیش‌تری برخوردار است. به‌عنوان مثال، شرکت‌ها ممکن است به دنبال بهترین فناوری در سراسر جهان باشند و یکی را انتخاب کنند که بیش‌ترین وعده را برای بیش‌ترین تعداد بازار داشته باشد. وقتی شرکت‌ها محصولی را طراحی می‌کنند، آن را طوری طراحی می‌کنند که در بیش‌تر کشورها قابل فروش باشد. هنگامی که شرکت‌ها محصولی را تولید می‌کنند، کم‌ترین هزینه را که ممکن است ژاپن برای نیمه هادی‌ها، سریلانکا برای منسوجات، مالزی برای الکترونیک ساده و اروپا برای ماشین‌آلات دقیق باشد، انتخاب می‌کنند.

نرخ مالیات شرکت‌ها در سطح جهانی

نرخ مالیات شرکت‌ها به طور قابل توجهی در کشورها و شرکت‌ها متفاوت است. نرخ مالیات بر درآمد شرکت برمودا صفر است. ایرلند 12.5 نرخ مالیات شرکتی دارد. بسیاری از شرکت‌های اینترنتی دفتر مرکزی تأسیس

کرده‌اند و عمده درآمد اروپایی خود را در ایرلند به دست می‌آورند. به‌عنوان مثال، اگرچه Google بیش از 300 کارمند در فرانسه دارد، مشتریان Google در فرانسه تبلیغات را از Google Ireland Ltd. خریداری می‌کنند، بنابراین Google به‌جای پرداخت نرخ 34 درصد مالیات شرکتی در فرانسه، از طریق قرارداد بازاریابی هزینه فرانسه را پرداخت می‌کند. مایکروسافت در فرانسه ترتیب مشابه Google را دارد. نرخ‌های مالیات در کشورها در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در مورد محل ساخت امکانات تولیدی یا فروشگاه‌های خرده‌فروشی و یا حتی خرید سایر شرکت‌ها مهم است. ژاپن اخیراً نرخ مالیات شرکتی خود را پنج درصد کاهش داده و ایالات متحده را با بالاترین نرخ مالیات شرکت‌ها در میان تمام کشورهای جهان ترک کرده است. داشتن بالاترین نرخ مالیات شرکتی برای ایالات متحده موقعیت خوبی نیست زیرا به‌عنوان مکانی برای سرمایه‌گذاری با سایر کشورها رقابت می‌کند. نرخ بالای مالیات شرکت‌ها مانع از سرمایه‌گذاری در کارخانه‌های جدید می‌شود و همچنین انگیزه‌های زیادی برای شرکت‌ها برای جلوگیری و فرار از مالیات فراهم می‌کند. باین‌حال، در اینجا باید به این نکته اشاره شود که مقاله اخیر وال‌استریت ژورنال (7-2-13، ص 4) گزارش داد که به‌طور متوسط شرکت‌های بزرگ و سودآور آمریکایی نرخ مالیات بر درآمد فدرال ایالات متحده را 12.6 درصد از درآمد جهانی خود می‌پردازند. در مقایسه با متوسط نرخ مالیات بر درآمد فردی فدرال 7.2 درصد است.

از دهه 1980، بیش‌تر کشورها به‌طور پیوسته نرخ مالیات خود را کاهش می‌دهند، اما ایالات متحده از سال 1993 بالاترین نرخ مالیات شرکت خود را کاهش نداده است. بالاترین نرخ قانونی ترکیبی بین کشورهای پیشرفته، به‌استثنای ایالات متحده آمریکا، از متوسط حدود 48 درصد کاهش‌یافته است در اوایل دهه 1980 به کم‌تر از 25 درصد در سال 2013 رسیده است.

حتی در داخل کشورها تفاوت قابل‌توجهی در مالیات پرداخت شده فدرال وجود دارد. به‌عنوان مثال، کارنوال، بزرگ‌ترین شرکت خط مسافرتی جهان، در پاناما گنجانده شده است و حتی اگر دفتر مرکزی این شرکت در میامی، فلوریدا است، نرخ مالیات مؤثر کمتر از 1 درصد را پرداخت می‌کند.

برای جلوگیری از پرداخت مالیات ایالات متحده بر درآمد حاصل از سایر کشورها، بسیاری از شرکت‌های آمریکایی در خارج از ایالات متحده پول‌دار هستند اما در داخل ایالات متحده فقیر هستند و فقط در صورت لزوم پول نقد را به ایالات متحده بازمی‌گردانند. به‌عنوان مثال، در اواخر سال 2012، مایکروسافت به‌طور کلی 66.6 میلیارد دلار پول نقد داشت، اما تنها 8.6 میلیارد دلار پول نقد در ایالات متحده آمریکا. جنرال الکتریک 85.5 میلیارد دلار کل پول نقد داشت، اما فقط 30.7 میلیارد دلار در ایالات متحده آمریکا داشت. emerson electric دو میلیارد دلار پول نقد دارد که تقریباً کل آن در اروپا و آسیا است، بنابراین شرکت مجبور شد به‌جای بازپرداخت پول نقد خود در ایالات متحده وام بگیرد و 35 درصد مالیات شرکت‌های بزرگ آمریکا را از سود شرکت‌ها منهای هر مالیاتی که در حال حاضر دارد، بپردازد. مقاله *وال‌استریت ژورنال* (12-4-12، صفحه B1) جزئیات این پیامد ایالات متحده با داشتن بالاترین نرخ مالیات در جهان است. این مقاله نشان می‌دهد که Johnson & Johnson تقریباً 24.5 میلیارد دلار پول نقد خود را در خارج از ایالات متحده نگهداری می‌کند، همان‌طور که ابزار 85 Illinois Works inc. Whirlpool درصد پول نقد خود را در خارج از کشور دارد. Bruce nolop، مدیر مالی سابق Pitney Bowes این موضوع را این‌گونه توضیح می‌دهد: در حال گرفتن پول در ایالات متحده هستند، درحالی‌که شما در ترازنامه‌ای که در خارج از کشور به دام افتاده است، پول نقد نشان می‌دهید. این یک ساختار سرمایه کاملاً ناکارآمد است. " سیستم مالیاتی ایالات متحده، متأسفانه برای آمریکایی‌ها، طوری ساخته شده است که شرکت‌ها می‌توانند با انتقال درآمد به خارج از کشور به کشورهای با مالیات پایین، قبض مالیات خود را کاهش دهند.

تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌های آمریکایی برای کاهش بار مالیاتی خود در کشورهای خارجی مشارکت دارند و این کار را معمولاً با خرید یک شرکت خارجی انجام می‌دهند. برخی از شرکت‌های آمریکایی که اخیراً جابه‌جا شده‌اند transocean، Master Blenders، D.e.، ensco international، eaton corp، aon corp.، Ltd.، noble corp، Rowan و Weatherford international Ltd. است. شرکت 102 ساله Eaton دفتر

مرکزی خود را از کلیولند، اوهایو به مرکز شهر دوبلین، ایرلند منتقل کرد و انتظار دارد صرفاً در نتیجه این انتقال، سالانه حدود 160 میلیون دلار مالیات پس انداز کند. منتقدان کد مالیاتی ایالات متحده همچنین خاطرنشان می کنند که بیش تر کشورهای پیشرفته فقط از درآمد داخلی، مالیات می گیرند در حالی که سود شرکت مالیاتی ایالات متحده در خارج از کشور مالیات دریافت می کند.

همان طور که در جدول 2-4 نشان داده شده است، بالاترین نرخ های مالیاتی قانونی شرکت های بزرگ در سال 2012 در میان کشورهای نمونه از 10 درصد در صربستان تا 35 درصد در ایالات متحده آمریکا بوده است. توجه داشته باشید که کشورهایی که مالیات مسطح دارند که اغلب، هنگام تصویب، باعث افزایش سرمایه گذاری مستقیم خارجی می شود.

علاوه بر نرخ مالیات شرکت ها، بدیهی است که عوامل دیگری بر تصمیمات شرکت ها در مورد محل استقرار کارخانه ها و تأسیسات و خرید سایر شرکت ها تأثیر می گذارد. به عنوان مثال، بازار بزرگ، مرفه و زیرساخت های کارآمد در آلمان و انگلیس شرکت ها را به خود جلب می کند، اما هزینه های بالای کار و قوانین سخت گیرانه کار در آنجا سایر شرکت ها را از این کار دور می کند. رشد سریع تولید ناخالص داخلی در برزیل و هند شرکت ها را به خود جلب می کند، اما خشونت و ناآرامی های سیاسی در کشورهای خاورمیانه مانع از سرمایه گذاری می شود. ایالات متحده آمریکا ممکن است برای پاداش دادن به شرکت هایی که در داخل کشور در مشاغل سرمایه گذاری می کنند، نرخ خود را کاهش دهد. کاهش نرخ مالیات شرکتی ایالات متحده باید بیکاری را نیز کاهش داده و رشد داخلی را تحریک کند.

جدول 2-4 نرخ مالیات شرکت ها در سراسر کشور در سال 2012 (از بالا به پایین)

نرخ مالیات شرکت (%)

کشور

35	ایالات متحده آمریکا
34	برزیل
33.33	فرانسه
33	آلمان
30	هند
30	مکزیک
27.5	ایتالیا
25.5	ژاپن
25	استرالیا
25.	چین
25	پرتغال
24.5	فنلاند
24	انگلستان
21	اکراین
21	استونی

20	روسیه
20	یونان
20	کرواسی
20	لیبی
20	هلند
20	ترکیه
19	لهستان
19	جمهوری چک
19	مجارستان
17	سنگاپور
16.5	کانادا
16.5	هنگ کنگ
16	رومانی
15	لتونی
15	لیتوانی
12.5	ایرلند

10

صری

10

بلغارستان

10

قبرس

منبع: بر اساس اطلاعات 11-1-12 در <http://www.worldwide-tax.com/#partthree>.

ایالات متحده در مقابل فرهنگ تجارت خارجی

یک وبسایت عالی برای بازدید در این زمینه www.worldbusinessculture.com است. در آنجا می‌توانید هر کشوری در جهان را انتخاب کنید و ببینید که فرهنگ کسب‌وکار در آن کشور در مقایسه با سایر سرزمین‌ها چگونه متفاوت است. برای رقابت موفقیت‌آمیز در بازارهای جهانی، مدیران ایالات متحده باید دانش بهتری از نیروهای تاریخی، فرهنگی و مذهبی که انگیزه و محرک مردم دیگر کشورها است را کسب کنند. به‌عنوان مثال، در ژاپن، روابط تجاری در چارچوب Wa فعالیت می‌کنند که بر هماهنگی گروه و انسجام اجتماعی تأکید می‌کند. در چین، رفتار تجاری حول محور **guanxi** یا روابط شخصی است. در کره جنوبی، فعالیت‌ها شامل نگرانی از **inhwa** یا هماهنگی مبتنی بر احترام به روابط سلسله‌مراتبی، از جمله اطاعت از اقتدار است.

در اروپا، به‌طور کلی درست است که هرچه شمال قاره دورتر باشد، سبک مدیریت مشارکت بیش‌تری دارد. بیش‌تر کارگران اروپایی بیش‌تر از کارگران ایالات متحده اتحادیه هستند و از مرخصی‌ها و تعطیلات مکرر لذت می‌برند. 90 دقیقه استراحت ناهار به علاوه 20 دقیقه صبح و بعد از ظهر در شرکت‌های اروپایی متداول است. اشتغال دائم تضمین شده به طور معمول بخشی از قراردادهای کار در اروپا است. در کشورهای سوسیالیستی مانند فرانسه، بلژیک و انگلستان، تنها دلیل اخراج فوری از کار جرم کیفری است. یک دوره آزمایشی شش‌ماهه در ابتدای استخدام معمولاً بخشی از قرارداد با یک شرکت اروپایی است. بسیاری از اروپایی‌ها از عملکرد

پرداختی، حقوق کمیسیون و سیستم‌های اندازه‌گیری و پاداش عینی بدشان می‌آید. این امر به‌ویژه در مورد کارگران در جنوب اروپا صدق می‌کند. درک بسیاری از اروپایی‌ها نیز درک مفهوم روحیه تیمی را دشوار می‌داند زیرا فضای اتحادیه‌ای روابط مدیریت کارگران را در دو کشور اروپا، دو قطبی کرده است.

ضعف برخی از شرکت‌های آمریکایی در رقابت با شرکت‌های حاشیه اقیانوس آرام، عدم درک از فرهنگ‌های آسیایی، از جمله چگونگی تفکر و رفتار آسیایی‌ها است. به‌عنوان مثال، زبان چینی اشتراکات بیشتری با انگلیسی محاوره‌ای دارد تا ژاپنی یا کره‌ای محاوره‌ای. مدیران ایالات متحده به طور مداوم دوستانه‌تر بودن و دوست داشتن را بیش‌تر سنگین می‌کنند، درحالی‌که مدیران آسیایی و اروپایی اغلب بدون این نگرانی از قدرت استفاده می‌کنند. آمریکایی‌ها در معاملات تجاری با خارجی‌ها بلافاصله از نام کوچک استفاده می‌کنند، اما خارجی‌ها این مسئله را گستاخی می‌دانند به‌عنوان مثال در ژاپن نام کوچک فقط در میان اعضای خانواده و دوستان صمیمی مورد استفاده قرار می‌گیرد. حتی همکاران تجاری و همکاران قدیمی از استفاده از نام کوچک گریزان هستند. جدول 2-5 سایر اختلافات فرهنگی یا مسائلی را که مدیران ایالات متحده باید در مورد آن‌ها بدانند آورده است. مدیران ایالات متحده نسبت به سکوت کم تحمل هستند، درحالی‌که مدیران آسیایی سکوت به مدت طولانی را برای سازماندهی و ارزیابی افکار مهم می‌دانند. مدیران ایالات متحده نسبت به همتایان خود در سراسر جهان بیش‌تر عمل‌گرا هستند. آن‌ها برای ملاقات‌ها، کنفرانس‌ها و جلسات عجله می‌کنند و سپس احساس می‌کنند روز پرباری بوده است. اما برای بسیاری از مدیران خارجی، استراحت، گوش دادن، مراقبه و تفکر متمرکز است. نشستن در یک کنفرانس بدون گفتگو در ایالات متحده بی‌ثمر است، اما اگر سکوت فرد به حفظ وحدت کمک کند، در ژاپن مثبت تلقی می‌شود.

مدیران ایالات متحده تأکید بیش‌تری بر نتایج کوتاه‌مدت نسبت به مدیران خارجی دارند. به‌عنوان مثال، در بازاریابی، مدیران ژاپنی برای دستیابی به "مشتریان همیشگی" تلاش می‌کنند، درحالی‌که بسیاری از آمریکایی‌ها

برای فروش یک‌باره تلاش می‌کنند. مدیران بازاریابی در ژاپن انجام فروش را آغاز فرایند فروش می‌دانند نه پایان فرایند فروش. این یک تمایز مهم است. مدیران ژاپنی غالباً از مدیران ایالات متحده انتقاد می‌کنند که بیش‌تر از سهام‌داران، که آن‌ها را نمی‌شناسند، درباره سهام‌داران نگران هستند. آمریکایی‌ها به "کارمندان ساعتی" اشاره می‌کنند، درحالی‌که بسیاری از شرکت‌های ژاپنی هنوز "کارمندان مادام‌العمر" هستند.

جدول 2-5 مشکلات فرهنگی که می‌تواند به شما کمک کند تا مدیر بهتری باشید

- تکان دادن، توهین جدی در یونان و نیجریه است، به‌خصوص اگر دست نزدیک صورت کسی باشد.
- ایجاد موج "خداحافظی" در اروپا می‌تواند به معنای "نه" باشد، اما به معنای "اینجا بیا" در پرو است.
- در چین، نام خانوادگی ابتدا نوشته می‌شود.
- شخصی به نام کارلوس لوپز-گارسیا باید به‌عنوان آقای لوپز در آمریکای لاتین اما به‌عنوان آقای گارسیا در برزیل خطاب شود.
- جلسات صبحانه در بیش‌تر کشورهای خارجی، بی فرهنگی تلقی می‌شود.
- آمریکایی‌های لاتین به طور متوسط تا 20 دقیقه برای قرارهای کاری تأخیر دارند.
- تماس مستقیم چشمی در ژاپن بی ادبی است.
- پاهای خود را در هیچ یک از کشورهای عربی یا آسیایی صلیب نکنید. نمایش کف کفش بی ادبانه است.
- در برزیل، لمس انگشت شست و انگشت اول - علامت "خوب" آمریکایی - معادل بالا بردن انگشت میانی است.
- سر تکان دادن یا پرتاب کردن سر خود، در جنوب ایتالیای، مالت، یونان و تونس به معنای "نه" است. در هند، این حرکت بدن به معنای "بله" است.
- ضربه زدن به انگشتان در فرانسه و بلژیک مبتذل است.
- تا زدن بازوها از روی سینه نشانه آزار در فنلاند است.
- در چین، مقداری غذا در بشقاب خود بگذارید تا نشان دهید میزبان شما آن‌قدر سخاوتمند است که نتوانستید کار را تمام کنید.

- هنگام صرف غذا با مشتریانی از مالزی یا هند، با دست چپ خود غذا نخورید.
- نوعی از ارتباطات در سراسر جهان یکسان است. آن لبخند است - پس هر کجا که بروید این کار را انجام دهید.

Rose Knotts اخیراً برخی از تفاوت‌های مهم فرهنگی را بین مدیران ایالات متحده و خارجی خلاصه کرده است. آگاهی و توجه به این تفاوت‌ها می‌تواند یک مدیر را بدون توجه به ملیت خود مؤثرتر کند.

1. آمریکایی‌ها اولویت فوق‌العاده بالایی را برای زمان خود قائل می‌شوند و زمان را به‌عنوان یک دارایی مشاهده می‌کنند. بسیاری از خارجی‌ها برای روابطشان بیش‌تر ارزش می‌گذارند. این تفاوت منجر به این می‌شود که مدیران خارجی معمولاً مدیران ایالات متحده را "بیش‌تر از مردم به تجارت علاقه‌مند" می‌بینند.
2. هنجارهای لمس شخصی و مسافت در دنیا متفاوت است. آمریکایی‌ها هنگام انجام مکالمه‌های تجاری معمولاً حدود سه فوت از یکدیگر فاصله دارند، اما عرب‌ها و آفریقایی‌ها یک فوت فاصله دارند. لمس شخص دیگر با دست چپ در معاملات تجاری در برخی کشورها تابو است.
3. نقش و روابط خانوادگی در کشورهای مختلف متفاوت است. به‌عنوان مثال، در برخی از فرهنگ‌ها برای مردان ارزش بیش‌تری نسبت به زنان وجود دارد و فشار هم‌تایان، موقعیت‌های کاری و تعاملات تجاری این پدیده را تقویت می‌کند.
4. تجارت و زندگی روزمره در برخی جوامع توسط عوامل مذهبی اداره می‌شود. برای مثال اوقات نماز، تعطیلات، رویدادهای روزانه و محدودیت‌های غذایی باید مورد احترام مدیرانی قرار بگیرد که در برخی کشورها با این روش‌ها آشنا نیستند.
5. وقت گذراندن با خانواده و کیفیت روابط در برخی فرهنگ‌ها از دستاوردها و موفقیت‌های شخصی مورد حمایت مدیر سنتی ایالات متحده مهم‌تر است.

6. بسیاری از فرهنگ‌ها در سراسر دنیا به حیا، روحیه تیمی، جمع‌پذیری و صبر بسیار بیش‌تر از رقابت-پذیری و فردگرایی که در ایالات متحده بسیار مهم هستند، اهمیت می‌دهند.

7. وقت‌شناسی هنگام انجام تجارت در آمریکا ویژگی شخصی ارزشمندی است اما در بسیاری از جوامع جهان مورد احترام نیست. عادات غذایی نیز به طور چشمگیری در فرهنگ‌ها متفاوت است. به‌عنوان مثال، در برخی کشورها آروغ زدن به‌عنوان نشانه‌هایی از رضایت از غذایی که تهیه شده است، قابل قبول است. فرهنگ چین، نمونه‌ای از هر غذایی که سرو می‌شود، اخلاق پسندیده است.

8. برای جلوگیری از اشتباهات اجتماعی هنگام ملاقات با مدیران سایر سرزمین‌ها، باید قوانین آداب و رسوم دیگران را یاد بگیرید و به آن‌ها احترام بگذارید. نشستن روی صندلی توالی در بیش‌تر کشورها غیر بهداشتی است، اما در ایالات متحده آمریکا چنین نیست. ترک غذا یا نوشیدنی بعد از صرف غذا در برخی کشورها غیراخلاقی تلقی می‌شود، اما در چین چنین نیست. تعظیم به‌جای دست‌دادن در بسیاری از کشورها مرسوم است. برخی فرهنگ‌ها، آمریکایی‌ها را برای قراردادن سرویس بهداشتی و حمام در یک جا غیر بهداشتی می‌دانند، درحالی‌که آمریکایی‌ها مردم برخی فرهنگ‌ها را به دلیل عدم حمام یا دوش گرفتن هر روز غیربهداشتی می‌دانند.

9. برخلاف تجار بسیاری از فرهنگ‌های دیگر، آمریکایی‌ها غالباً با افرادی که آن‌ها را نمی‌شناسند تجارت می‌کنند. به‌عنوان مثال، در مکزیک و ژاپن رابطه دوستانه قبل از انجام تجارت اجباری است.

مدیران ایالات متحده در چین باید مراقب نحوه چیدمان مبلمان اداری باشند زیرا کارگران چینی به فنگ شویی، عمل مهار نیروهای طبیعی اعتقاد دارند. مدیران ایالات متحده در ژاپن باید مراقب nemaswashio باشند، به‌این ترتیب کارگران ژاپنی انتظار دارند که ناظران به‌جای اطلاع دادن آن‌ها در جلسه، آن‌ها را به طور خصوصی از تغییرات مطلع کنند. مدیران ژاپنی از قابلیت‌پذیری چندان استقبال نمی‌کنند و انتظار دارند همه مدیران

یکسان باشند. در ژاپن، برد لشبروک، مشاور بین‌المللی برای آموزش ویلسون، می‌گوید: "اگر می‌خ برون بیاید، آن را به دیوار بکوبید."

احتمالاً بزرگ‌ترین مانع بر سر راه تأثیرگذاری مدیران ایالات متحده - یا مدیران هر کشوری که در کشور دیگری کار می‌کنند - این واقعیت است که تغییر نگرش نیروی کار خارجی تقریباً غیرممکن است. بیل پارکر، رئیس Phillips Petroleum در نروژ می‌گوید: "سیستم شما را هدایت می‌کند. شما نمی‌توانید با سیستم یا فرهنگ مبارزه کنید،".

تفاوت‌های ارتباطی بین کشورها

آمریکایی‌ها به طور فزاینده‌ای با مدیران کشورهای دیگر ارتباط برقرار می‌کنند، بنابراین درک فرهنگ‌های تجاری خارجی مهم است. با آمریکایی‌ها اغلب به‌عنوان فضول، فریبکار و پرحرف برخورد می‌کنند؛ این تصور ممکن است اثربخشی آن‌ها را در برقراری ارتباط کاهش دهد. فوربس نکات فرهنگی زیر را از آموزش‌های بین‌المللی چارس ارائه داده است:

1. ایتالیایی‌ها، آلمانی‌ها و فرانسوی‌ها معمولاً قبل از انتقاد، مدیران را با تمجید نرم نمی‌کنند. آمریکایی‌ها مردم را نرم می‌کنند، و این عمل برای اروپایی‌ها فریبکاری به نظر می‌رسد.
2. مدیران انگلیسی اغلب شکایت می‌کنند که مدیران آمریکایی بیش از حد صحبت می‌کنند. غیررسمی بودن، مساوات طلبی و خودانگیختگی آمریکایی‌ها در محیط کسب‌وکار به بسیاری از خارجی‌ها ضربه می‌زند.
3. مدیران در هند عادت دارند که حرف یکدیگر را قطع کنند. بنابراین، هنگامی که مدیران آمریکایی بدون درخواست توضیح یا طرح سؤال گوش می‌دهند، هندی‌ها به آن‌ها توجه نمی‌کنند.

4. از پرسیدن سؤالات از مدیران خارجی از جمله "آخر هفته شما چگونه بود؟" خودداری کنید این برای خارجی‌ها فضولی است که تمایل دارند زندگی خصوصی و تجاری خود را کاملاً جدا از هم بدانند.

فرهنگ تجارت در سراسر کشورها

مقاله اخیر *USA Today* (12-4-12, 6B) با عنوان "اروپا سعی می‌کند زنان را در هیئت‌مدیره قرار دهد" نشان می‌دهد که در انگلستان، 20 درصد از مدیران ارشد، زن هستند، اما این آمار در هلند که درصد آن‌ها 18 است بیش‌تر است، درصد دانمارک 15، یا درصد آلمان 13 است. مجلس عالی پارلمان آلمان اخیراً لایحه ای را تصویب کرده است که زنان 20 درصد هیئت‌مدیره شرکت‌های تجاری عمومی را تا 2018 و 40 درصد را تا 2023 تشکیل می‌دهند. باین‌وجود، آنگلا مرکل، صدراعظم آلمان، گفته است که اقدامات داوطلبانه را بر سهمیه‌های اجباری ترجیح می‌دهد. در نروژ، 40 درصد از اعضای هیئت‌مدیره غیر موظف در شرکت‌های عام ثبت شده در بورس، زنان هستند که شاید از همه کشورهای کره زمین بهتر باشد.

فرهنگ تجارت در مکزیک

مکزیک از نظر مدارس، کلیساها، کسب‌وکارها و خانواده‌ها یک جامعه استبدادی است. کارفرمایان به دنبال کارگرانی هستند که به‌جای ابتکار، خلاقیت و استقلال، سازگار، مودب و مطیع باشند. کارگران مکزیکی تمایل دارند بیش‌تر فعالیت‌گرا باشند تا حل‌کننده مشکلات. وقتی بازدیدکنندگان وارد یک تجارت مکزیکی می‌شوند، تحت تأثیر فضای صمیمانه و دوستانه قرار می‌گیرند. این تقریباً همیشه درست است زیرا مکزیکی‌ها به‌جای ناسازگاری تمایل به سازگاری دارند؛ میل به سازگاری بخشی از ساختار اجتماعی در روابط کارگر و مدیر است. در مکزیک در مقایسه با ایالات متحده آمریکا، تحمل بسیار کم‌تری برای روابط خصمانه یا اصطکاک در کار وجود دارد.

کارفرمایان مکزیکی مانند پدران هستند و بیش از حقوق و دستمزد تعیین شده به کارگران حقوق می‌دهند، اما در عوض انتظار وفاداری دارند. سبدهای غذایی هفتگی، وعده‌های غذایی رایگان، سرویس اتوبوس رایگان و مراقبت‌های روزانه رایگان اغلب بخشی از حقوق و دستمزد است. شرایط ایده‌آل کار برای یک کارگر مکزیکی الگوی خانواده است، افرادی که همه با هم کار می‌کنند و سهم خود را باتوجه به نقش‌های تعیین شده انجام می‌دهند. کارگران مکزیکی انتظار یا تمایل به محیط کاری که در آن ابراز وجود و ابتکار عمل تشویق شود، ندارند. درحالی‌که تجارت ایالات متحده مظهر فردگرایی، موفقیت، رقابت، کنجکاوی، عمل‌گرایی، غیررسمی بودن، خودانگیختگی و انجام بیش از حد انتظار در کار است، مشاغل مکزیکی بر جمع‌گرایی، تداوم، همکاری، تعلق، رسمیت، و انجام دقیق همان چیزی که گفته شده، تأکید می‌کند.

در مکزیک، همکاران تجاری به‌ندرت یکدیگر را در خانه‌های خود، مکان‌هایی که فقط برای دوستان نزدیک و خانواده اختصاص دارد، دعوت می‌کنند. جلسات کاری و سرگرم‌کننده تقریباً همیشه در یک رستوران انجام می‌شود. حفظ عزت، حفظ آبرو و مهم به نظر رسیدن در مکزیک نیز از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. به همین دلیل مکزیکی‌ها انتقاد را قبول نمی‌کنند و به‌راحتی تغییر می‌کنند؛ بسیاری از افراد، این‌که تأیید کنند اشتباه کرده‌اند را تحقیرآمیز می‌دانند. جلسه‌ای بین کارمندان و مدیران در مشاغل مستقر در مکزیک، محفلی برای دادن دستورات و دستورالعمل‌ها به‌جای بحث در مورد مشکلات یا شرکت در تصمیم‌گیری است. کارگران مکزیکی می‌خواهند از نظر مدنی از نزدیک تحت نظارت، مراقبت و اصلاح قرار بگیرند. نظرات کارمندان اغلب در مکزیک به‌عنوان حاضر جوابی تلقی می‌شود. ناظران مکزیکی اگر منطق دستورات خود را برای کارگران توضیح دهند ضعیف قلمداد می‌شوند.

مکزیکی‌ها احساس می‌کنند مجبور نیستند از قوانینی که مربوط به شخص خاصی که با او کار می‌کنند یا به‌خوبی می‌شناسند، پیروی کنند. بنابراین، علائم استفاده از گوش‌گیر یا عینک ایمنی، یا سیاست‌های حضور و

غیاب یا سنوات، و حتی علائم یک طرفه خیابان اغلب نادیده گرفته می‌شوند. درحالی‌که آمریکایی‌ها از قوانین پیروی می‌کنند، مکزیکی‌ها اغلب این قوانین را رعایت نمی‌کنند.

زندگی در مکزیک کندتر از ایالات متحده آمریکا است. اولویت اول اغلب به آخرین درخواست اختصاص می‌یابد، نه به اولین. سیستم‌های تلفنی از کار می‌افتند. بانک‌ها ممکن است ناگهان پزو نداشته باشند. تعمیر تلفن می‌تواند یک ماه طول بکشد. برق کل کارخانه یا شهر می‌تواند ساعت‌ها یا حتی روزها کاهش یابد. دفاتر بازرگانی و دولتی ممکن است در ساعات عجیب باز و بسته شوند. اتوبوس‌ها و تاکسی‌ها ممکن است چند ساعت خارج از برنامه باشند. زمان جلسات برای قرارها سفت و سخت نیست. تأخیر در همه‌جا معمول است. انجام مؤثر تجارت در مکزیک نیاز به دانش شیوه زندگی، فرهنگ، اعتقادات و آداب و رسوم مکزیکی دارد.

در مکزیک، هنگام سلام و احوالپرسی با دیگران، مرسوم است که زنان به‌جای دست‌دادن، روی بازو یا شانه راست یکدیگر را بزنند. مردان هنگام سلام و احوالپرسی دست می‌دهند یا اگر دوست صمیمی باشند، از آغوش سنتی و ضربه به پشت استفاده می‌کنند. اگر به خانه یک مکزیکی می‌روید، هدیه‌ای مانند گل یا شیرینی به همراه داشته باشید. از گل همیشه بهار، اجتناب کنید زیرا آن‌ها نماد مرگ هستند. تا 30 دقیقه تأخیر عادی است. از گل‌های قرمز که دارای بار منفی هستند خودداری کنید. گل‌های سفید یک انتخاب عالی است. اگر هدیه‌ای دریافت کردید، بلافاصله آن را باز کنید و با شور و شوق واکنش نشان دهید. هنگام شام، تا زمانی که به شما اطلاع نداده‌اند، ننشینید و منتظر بمانید تا به شما بگویند کجا بنشینید. این در بیش‌تر کشورهای خارجی و ایالات متحده آمریکا صادق است. غذا را شروع نکنید تا زمانی که میزبان شروع کند. فقط مردان در مکزیک نان تست می‌دهند. همچنین گذاشتن مقداری غذا در بشقاب بعد از غذا مودبانه است. برای قرارهای کاری، برخلاف بازدید از منازل، بهتر است به‌موقع مراجعه کنید، اگرچه ممکن است هم‌تایان مکزیکی شما تا 30 دقیقه تأخیر داشته باشند. از عدم دقت آن‌ها عصبانی نشوید.

مکزیک‌ها غالباً کسی را قضاوت یا کلیشه می‌کنند که توسط کسی معرفی شده و تغییر اولین برداشت در تجارت دشوار است. انتظار داشته باشید به سؤالاتی مربوط به زمینه شخصی، خانواده و علایق زندگی پاسخ دهید، زیرا مکزیک‌ها قابلیت اطمینان و شخصیت را بسیار با اهمیت می‌دانند. مکزیک‌ها نسبت به موقعیت حساس هستند، بنابراین عناوین و رتبه‌های تجاری مهم هستند. ملاقات‌های حضوری بر تماس‌های تلفنی، نامه‌ها یا ایمیل ترجیح داده می‌شود. مذاکرات در مکزیک شامل تعداد زیادی معامله است، بنابراین ابتدا بهترین پیشنهاد را ارائه ندهید.

فرهنگ تجارت در ژاپن

ژاپن نخست‌وزیر جدید، Shinzo Abe را در دسامبر سال 2012 انتخاب کرد. Abe نوید سیاست پولی تهاجمی جدید، هزینه‌های کلان عمومی و بهبود اقتصادی کامل را می‌دهد. Walmart، به Abe اعتقاد دارد، زیرا، با نام Seiyu Ltd.، در سال 2013 تا 2014، 22 فروشگاه در ژاپن اضافه می‌کند تا 368 فروشگاه خود را در ژاپن همراهی کند. دو روند در ژاپن که باعث توسعه Walmart می‌شود، این است: (1) خانوارهای تک نفره، به‌ویژه در میان افراد مسن، به رشد خود ادامه می‌دهند و (2) مردم پول کم‌تری برای خرج کردن دارند. مصرف‌کنندگان ژاپنی به طور سنتی تخفیف‌ها را با کیفیت پایین برابر می‌دانند، اما این دیدگاه در حال تغییر است. همچنین، Walmart با پاسخ سریع خود بلافاصله پس از وقوع زلزله و سونامی در ژاپن در سال 2011، در سراسر ژاپن پشتیبانی زیادی به دست آورد.

ژاپنی‌ها به وفاداری و اجماع گروه اهمیت زیادی می‌دهند، مفهومی که Wa نامیده می‌شود. تقریباً تمام فعالیت‌های شرکتی در ژاپن Wa را در بین مدیران و کارمندان تشویق می‌کند. Wa نیاز به توافق و همکاری همه اعضای یک گروه دارد. این امر منجر به بحث و توافق دائمی می‌شود. مدیران ژاپنی جذابیت بالقوه تصمیمات تجاری جایگزین را از نظر تأثیر طولانی‌مدت بر گروه Wa را ارزیابی می‌کنند. به همین دلیل است که سکوت که برای تامل در مورد گزینه‌ها استفاده می‌شود، می‌تواند در یک جلسه رسمی ژاپن یک امتیاز مثبت باشد. بحث‌هایی که به طور بالقوه باعث اختلال در Wa می‌شود، معمولاً در محیط‌های غیررسمی، مانند دادگاه، انجام می‌-

شود تا آسیب به Wa گروه به حداقل برسد. سرگرمی یک فعالیت تجاری مهم در ژاپن است زیرا Wa را تقویت می‌کند. جلسات رسمی اغلب در محیط‌های غیررسمی برگزار می‌شود. هنگام مواجه شدن با سؤالات یا نظرات نگران‌کننده، مدیران ژاپنی تمایل به سکوت دارند، درحالی‌که آمریکایی‌ها به طور مستقیم پاسخ می‌دهند و از طریق توضیح و استدلال از خود دفاع می‌کنند.

آمریکایی‌ها نسبت به ژاپنی‌ها آزادی بیشتری در کنترل سرنوشت خود دارند. همان‌طور که در زیر نشان داده شده است، ایالات متحده آمریکا تحرک رو به بالا را به مردم خود ارائه می‌دهد:

"آمریکا مانند ژاپن نیست و هرگز نخواهد بود. قدرت آمریکا برعکس است: درهای خود را باز می‌کند و بی‌نظمی جهان را به وجود می‌آورد. آمریکا تحول اجتماعی که بیش‌تر جوامع دیگر را از هم می‌پاشد را تحمل می‌کند. این گشودگی، آمریکایی‌ها را ترغیب می‌کند تا به‌عنوان یک فرد و نه به‌صورت یک گروه خود را وفق دهند. آمریکایی‌ها برای شروع جدید به کالیفرنیا می‌روند. آن‌ها به سمت شرق به منتهن حرکت می‌کنند تا تلاش کنند موفقیت بزرگی را کسب کنند. آن‌ها به ورمونت یا مزرعه‌ای منتقل می‌شوند تا به سرزمین نزدیک شوند. آن‌ها از آیین‌ها یا ارزش‌ها یا طبقه والدین خود جدا می‌شوند. آن‌ها قومیت خود را دوباره کشف می‌کنند. آن‌ها به مدرسه شبانه می‌روند. آن‌ها نام خود را تغییر می‌دهند."

اکثر مدیران ژاپنی منزوی، ساکت، غیر صمیمی، درون‌گرا و گرایش دیگر هستند، درحالی‌که بیش‌تر مدیران ایالات متحده پرحرف، بی‌احساس، تکانشی، رک و فردگرا هستند. آمریکایی‌ها معمولاً مدیران ژاپنی را به‌عنوان اتلاف وقت و انجام مکالمه‌های بی‌هدف می‌دانند، درحالی‌که مدیران ایالات متحده اغلب به طور صریح انتقاد می‌کنند، سوال‌های کنجکاوانه می‌پرسند و سریع تصمیم می‌گیرند. این نوع اختلافات فرهنگی بسیاری از تلاش‌های تجاری ژاپنی - آمریکایی را که احتمالاً مؤثر است، مختل کرده است. مشاهده سبک ارتباطی ژاپنی به‌عنوان نمونه اولیه برای همه فرهنگ‌های آسیایی، یک کلیشه است که باید از آن اجتناب شود.

در ژاپن، سن و وضعیت فرد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، چه در واحد خانواده، چه در خانواده بزرگ، یا در یک موقعیت اجتماعی یا تجاری. دانش‌آموزان در ابتدا یاد می‌گیرند که بزرگ‌ترین فرد گروه مقدم است. غذای افراد مسن اول سرو می‌شود و نوشیدنی‌هایشان برایشان ریخته می‌شود. سلام و احوالپرسی در ژاپن رسمی و تشریفاتی است. در این کشور باید صبر کنید تا شما را معرفی کنند زیرا معرفی خود غیراخلاقی تلقی می‌شود. ممکن است خارجی‌ها به یکدیگر دست بدهند در حالی که ژاپنی‌ها تعظیم می‌کنند و هرچه بیش‌تر سر فرود آید نشانه احترام بیش‌تر است؛ شما حداقل مقداری سرتان را خم کنید.

در هدیه دادن در ژاپن، شکلات‌ها یا کیک‌های کوچک انتخاب بسیار خوبی هستند، اما نیلوفرها، کاملیا، شکوفه-های نیلوفر آبی یا گل‌های سفید ندهید زیرا آن‌ها از این گل‌ها در مراسم تشییع جنازه استفاده می‌کنند. گیاهان گلدانی را ندهید زیرا موجب بیماری می‌شوند، گرچه درخت بونسای همیشه قابل قبول است. این آیتم‌ها را به تعداد فرد بدهید، اما از شماره 9 اجتناب کنید. اگر به شما هدیه دادند آن را در همان لحظه باز نکنید. اگر به خانه ی ژاپنی‌ها رفتید کفش‌های خود را دربیارید و دمپایی‌های سمت چپ چهارچوب در را بپوشید. کفش‌ها را به سمت دور از چهارچوب در که می‌خواهید از آن عبور کنید، قرار دهید. در صورت رفتن به توالت در خانه ژاپنی‌ها، دمپایی توالت را بپوشید و هنگام خروج آن‌ها را دربیارید.

در ژاپن، هنگامی که در نهایت برای شام نشسته‌اید، هرگز با چوب‌های غذا را اشاره نکنید. قبل از بازدید از ژاپن بیاموزید که چگونه از چوب‌های غذا استفاده کنید و از چوب‌های برای سوراخ کردن غذا استفاده نکنید. اغلب اوقات ژاپنی‌ها رشته و آش خود را خرد می‌کنند، اما مخلوط کردن غذای دیگر با برنج نامناسب است. به جای مخلوط کردن، کمی برنج و سپس کمی غذا بخورید. برای این که تأیید کنید که برنج یا نوشیدنی بیش‌تری نمی‌خواهید، مقداری را در ظرف یا لیوان بگذارید. مکالمه در وعده شام معمولاً در ژاپن زیاد جالب نیست زیرا آن‌ها ترجیح می‌دهند مزه غذای خود را بفهمند.

برخلاف آمریکایی‌ها، ژاپنی‌ها تجارت را بر اساس روابط شخصی ترجیح می‌دهند تا این‌که شخصاً از طریق تلفن یا مکاتبه کتبی صحبت کنند. بنابراین، با ارسال کارت‌های تبریک، تشکر، تولد و فصلی روابط را برقرار و حفظ کنید. برای تجارت مؤثر با ژاپنی‌ها باید "خبرنگار" خوبی باشید. وقت‌شناسی مهم است، بنابراین در جلسات، به‌موقع حاضر شوید و توجه داشته باشید که برای برقراری یک رابطه خوب ممکن است چندین جلسه طول بکشد. ژاپنی‌ها به دنبال یک رابطه طولانی‌مدت هستند. همیشه یک هدیه کوچک به‌عنوان قدردانی خود اهدا کنید و در پایان هر جلسه آن را به بزرگ‌ترین فرد آنجا تقدیم کنید.

ژاپنی‌ها مانند بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی و آفریقایی اهل مشاجره نیستند. آن‌ها به‌سختی "نه" می‌گویند، بنابراین باید در مشاهده ارتباط غیر کلامی آن‌ها هوشیار باشید. به‌ندرت یک درخواست را رد کنید، مهم نیست که چه‌قدر دشوار یا غیر سودآور باشد. در برقراری ارتباط با یک ژاپنی، سؤالات را بیان کنید تا بتوانند با بله پاسخ دهند. مثلاً آیا شما با این موضوع مخالف هستید؟ تصمیم‌گیری گروهی و اتفاق نظر از اهمیت زیادی برخوردار است. ژاپنی‌ها اغلب در جلسات برای مدت طولانی ساکت می‌مانند و حتی وقتی می‌خواهند با دقت گوش دهند ممکن است چشم‌هایشان را ببندند.

کارت‌های ویزیت به‌طور مداوم و با هیجان در ژاپن رد و بدل می‌شوند. در کارت‌های ویزیت با کیفیت سرمایه‌گذاری کرده و آن‌ها را دست‌نخورده نگه دارید. روی آن‌ها چیزی ننویسید. یک طرف کارت خود را به زبان ژاپنی ترجمه کنید و آن را از قسمتی که طرف ژاپنی آن رو به‌گیرنده است، به شخص بدهید. کارت‌های ویزیت به‌طور کلی با دو دست و اندکی تعظیم داده و دریافت می‌شوند. هر کارت ویزیتی که دریافت می‌کنید را با دقت بررسی کنید.

فرهنگ تجارت در برزیل

در هر دو کشور برزیل و ایالات متحده آمریکا، مردان با تکان دادن دست ضمن حفظ تماس چشمی ثابت، به یکدیگر سلام می‌کنند. زنان در برزیل با بوسه به یکدیگر سلام می‌کنند و از گونه‌های چپ و متناوب شروع می‌کنند. در آغوش گرفتن و ضربه زدن به پشت نیز از سلام و احوالپرسی‌های رایج در میان دوستان نزدیک برزیلی است. اگر زنی می‌خواهد با یک مرد دست دهد، ابتدا باید دست خود را دراز کند. برزیلی‌ها به پرتغالی صحبت می‌کنند. اگر به خانه کسی در برزیل می‌روید، یک گل یا یک هدیه کوچک برای صاحبخانه ببرید. گل ارکیده خوب است، اما از رنگ بنفش یا سیاه خودداری کنید، زیرا این رنگ‌ها برای عزاداری است. اگر برای شام دعوت هستید حداقل 30 دقیقه تأخیر و برای یک مهمانی یا یک اجتماع بزرگ تا یک ساعت تأخیر کنید. هرگز زود نرسید برزیلی‌ها، برازنده لباس می‌پوشند و دیگران را از لحاظ ظاهری قضاوت می‌کنند، بنابراین حتی لباس غیر رسمی از بسیاری از کشورهای دیگر رسمی‌تر است. آن‌ها همیشه به اشتباه لباس‌های بیش از حد فاخر می‌پوشند تا لباس‌های معمولی.

از خجالت‌زده کردن یک برزیلی با انتقاد عمومی خودداری کنید که باعث می‌شود آن شخص در یک جلسه کاری اعتبار خود را با دیگران از دست بدهد، و شخصی که انتقاد می‌کند نیز اعتبار خود را از دست می‌دهد زیرا از قانون نانوشته برزیل سرپیچی کرده است. با این حال قطع سخن شخصی که در حال صحبت است قابل قبول است. ارتباط رودررو و شفاهی بر ارتباط کتبی اولویت دارد. در مورد موافقت‌نامه‌های تجاری، برزیلی‌ها اصرار دارند قراردادهای حقوقی مفصلی تنظیم کنند. آن‌ها راحت‌تر از شرکت‌ها در تجارت با مردم و مذاکره با مردم کار می‌کنند؛ بنابراین، منتظر بمانید تا همکاران برزیلی موضوع تجاری را مطرح کنند. هرگز در زمان ایجاد روابط پیش‌شغلی عجله نکنید. برزیلی‌ها وقت خود را هنگام مذاکره می‌گیرند. از وکلا و حسابداران محلی برای مذاکره استفاده کنید زیرا برزیلی‌ها از حضور قانونی غیر از آن ابراز نارضایتی می‌کنند.

قرارها معمولاً در آخرین لحظه در برزیل لغو یا تغییر می‌کنند، بنابراین تعجب نکنید و ناراحت نشوید. در شهرهای سائو پائولو و برازیلیا، به‌موقع وارد جلسات شوید، اما در ری دو دو ژانیرو برای دیدار چند دقیقه با تأخیر برسید. اگر منتظر بمانید، بی‌تاب به نظر نرسید، زیرا ایجاد رابطه همیشه بر رعایت یک برنامه دقیق اولویت دارد. برزیلی‌ها به خوب لباس پوشیدن خود افتخار می‌کنند، بنابراین مردان باید کت و شلوارهای محافظه‌کارانه، رنگ تیره و یا حتی لباس‌های سه‌تکه برای مدیران بپوشند. خانم‌ها باید کت‌وشلوار یا لباسی زیبا و زنانه همراه با لوازم جانبی خوب و با کیفیت بپوشند و از خانم‌ها، مانیکور انتظار می‌رود.

فرهنگ تجارت در آلمان

وقتی زمان شام فرارسید، تا زمانی که به نشستن دعوت نشده‌اید، در حالت ایستاده بمانید. طبق معمول در بسیاری از کشورها، ممکن است به شما یک صندلی خاص نشان داده شود. آداب غذا خوردن در آلمان کاملاً قاره‌ای است و هنگام غذا خوردن، چنگال در دست چپ و چاقو در دست راست گرفته می‌شود. غذا را شروع نکنید تا زمانی که میزبان خانه شروع کند یا کسی بگوید نوش جان. قبل از این که خودتان این کار را انجام دهید منتظر بمانید تا میزبان، دستمال خود را در دامان خود قرار دهد و آرنج خود را روی میز قرار ندهید. تا آنجا که ممکن است غذای خود را با چنگال برش دهید زیرا این امر با اشاره به نرم بودن غذا از آشپز تعریف می‌کند. نان را بشکنید یا با دست رول کنید، اما اگر یک نان برای همه در وسط است، فقط به مقداری که می‌خورید نان بردارید. این روش بهداشتی در همه کشورها از جمله ایالات متحده امری ضروری است. همه چیز را در بشقاب خود تمام کنید و با گذاشتن چاقو و چنگال به‌صورت موازی در سمت راست بشقاب خود، و چنگال روی چاقو، نشان دهید که غذا را تمام کرده‌اید.

آلمانی‌ها از این نظر مانند آمریکایی‌ها هستند که برای تجارت نیازی به رابطه شخصی ندارند. آن‌ها بیش‌تر به مدارک تحصیلی یک تاجر و اعتبار شرکت خود علاقه‌مند هستند. یک مصافحه سریع و محکم، تبریک سنتی است، حتی در مورد کودکان. در اداره، آلمانی‌ها سیاست درهای باز ندارند و اغلب با درب بسته دفتر کار، کار

می‌کنند، بنابراین در بزنیید و منتظر بمانید تا برای ورود دعوت شوید. قرار ملاقات اجباری است و باید یک تا دو هفته قبل انجام شود. آلمانی‌ها اغلب تا حد صاف بودن مستقیم هستند. زمان‌شناسی در آلمان از اهمیت بسیاری برخوردار است، بنابراین اگر قصد تأخیر دارید، فوراً با تلفن تماس بگیرید و توضیحاتی را ارائه دهید. لغو جلسه در آخرین لحظه بی‌ادبانه است و این می‌تواند کل روابط تجاری را به خطر بیندازد. جلسات آلمان به دستور کارهای دقیق، از جمله زمان شروع و پایان می‌رسد. آلمانی‌ها هنگام گفتگو تماس چشمی مستقیم دارند. در آلمان هنگام ورود به اتاق یک پروتکل دقیق وجود دارد که باید رعایت شود، بزرگ‌ترین یا بالاترین فرد ابتدا وارد می‌شود و اگر سن و وضعیت آن‌ها تقریباً برابر باشد، مردان قبل از زنان وارد می‌شوند. آلمانی‌ها جزئیات‌گرا هستند و می‌خواهند قبل از رسیدن به توافق، هر ایده را درک کنند. تصمیم‌گیری، شغلی خودکامه است و در رأس شرکت قرار دارد. تصمیمات نهایی تغییر نخواهد کرد و انتظار می‌رود بدون پرسش سوالی توسط مدیران سطح پایین‌تر و کارمندان اجرا شود. آمریکایی‌ها از بسیاری جهات انعطاف‌پذیرتر از آلمانی‌ها هستند.

فرهنگ تجارت - مصر

در مصر، سلام و احوالپرسی بر اساس طبقه اجتماعی و مذهبی است، بنابراین از دیگران پیروی کنید. دست‌دادن، اگرچه آهسته و طولانی‌مدت است، اما در میان مصریان از همان نژاد، سلام و احوالپرسی مرسوم است. دست‌دادن همیشه با لبخند صمیمانه و تماس مستقیم چشم صورت می‌گیرد. وقتی رابطه برقرار شد، سلام و احوالپرسی هنگام دست‌دادن، مردان با مردان و زنان با زنان، با بوسه روی یک گونه و سپس روی دیگری، مرسوم

است. در سلام و احوالپرسی بین زن و مرد، زن ابتدا دست خود را دراز خواهد کرد. در غیر این صورت، مرد باید سر خود را به سلامتی خم کند.

اگر به خانه یک مصری دعوت شوید، قبل از ورود کفش‌های خود را بردارید، همان کاری که در چین و ژاپن انجام می‌دهید. به‌عنوان هدیه، شکلات، شیرینی یا کیک را برای میزبان بیاورید. گل‌هایی که معمولاً مخصوص عروسی یا بیماران است را ندهید، مگر این‌که بدانید میزبان از آن‌ها قدردانی می‌کند. اگر هدیه سنگین است همیشه با دست راست یا هر دودست هدیه دهید. هنگام دریافت، هدیه باز نمی‌شود. هرگز پشت میز شام ننشینید تا زمانی که میزبان یا میزبانان به شما بگویند که کجا بنشینید. فقط با دست راست غذا بخورید و با گرفتن کمک‌های دوم از میزبان تعریف کنید. همیشه از غذا تشکر کنید. قراردادن نمک یا فلفل روی غذای شما توهین به یک آشپز محسوب می‌شود. این امر حتی در ایالات متحده آمریکا به میزان کم‌تری صادق است. بعد از تمام شدن غذا، مقدار کمی غذا در بشقاب خود بگذارید. در غیر این صورت میزبان مصری شما ممکن است غذای بیش‌تری برای شما بیاورد.

مصری‌ها ترجیح می‌دهند با کسانی که می‌شناسند و به آن‌ها احترام می‌گذارند تجارت کنند، بنابراین انتظار دارند که قبل از انجام تجارت، برای گسترش یک رابطه شخصی وقت بگذارند. کسی را که می‌شناسید از آنچه در مصر می‌دانید مهم‌تر است، بنابراین تعدادی از قراردادهای شبکه‌سازی و توسعه دهید. هر زمان که در مصر با کسی ملاقات کردید باید انتظار داشته باشید به شما قهوه یا چای پیشنهاد شود زیرا این مهمان‌نوازی را نشان می‌دهد. حتی اگر نوشیدنی نمی‌خواهید، همیشه نوشیدنی را بپذیرید زیرا رد پیشنهاد به‌عنوان رد کردن شخص تلقی می‌شود.

در مصر، ظاهر مهم است، بنابراین همیشه با دقت لباس بپوشید و خود را به‌خوبی نشان دهید. برای مصری‌ها، تماس مستقیم چشمی نشانه صداقت است، بنابراین برای خیره شدن بیش از حد شدید آماده باشید.

سلسله‌مراتب و رتبه مهم است. برخلاف آلمان، تاجران مصری حتی اگر در یک جلسه باشند، سیاست درهای باز را دارند، بنابراین ممکن است با پرسه‌زدن دیگران در اتاق، وقفه‌های مکرر را تجربه کنید و بحث دیگری را آغاز کنید. بهترین کار این است که تا زمانی که شخص جدید برود، سعی نکنید موضوع را به بحث اصلی برگردانید. جلسات تجاری معمولاً پس از پرس‌وجوهای طولانی‌مدت در مورد بهداشت، خانواده و موارد دیگر شروع می‌شود. مصری‌ها باید شما را بشناسند و دوست داشته باشند که تجارت کنید. روابط شخصی برای تجارت طولانی‌مدت ضروری است. بالاترین فرد پس از کسب توافق گروه تصمیم می‌گیرد. پس از مشورت زیاد تصمیم‌گیری می‌شود. در مصر، تجارت - حتی در دوران پس از حسنی مبارک با سرعت کندی پیش می‌رود و جامعه بسیار بوروکراتیک است. مصری‌ها به سن و تجربه احترام می‌گذارند و معاملات زیادی انجام می‌دهند. آن‌ها مذاکره کننده‌های سختی هستند و تقابل و یا نه گفتن را دوست ندارند. زنان مصری باید مراقب باشند که خود را به طور مناسب بپوشانند. دامن و لباس باید زانو را بپوشاند و آستین باید بیش‌تر بازو را بپوشاند. زنان هر روز در خاورمیانه حقوق بیش‌تری کسب می‌کنند و این یک چیز خوب است. در اواخر سال 2011، سرانجام زنان در عربستان سعودی حق رأی گرفتند، اما زنان هنوز مجاز به رانندگی در این کشور نیستند.

فرهنگ تجارت - چین

در چین، سلام رسمی است و پیرترین فرد همیشه ابتدا سلام می‌کند. مانند ایالات متحده، مضافه رایج‌ترین حالت سلام است. بسیاری از چینی‌ها هنگام سلام و احوالپرسی با کسی، به سمت زمین نگاه می‌کنند. چینی‌ها شوخ طبعی بسیار خوبی دارند. اگر با فرد مقابل رابطه راحتی داشته باشند به راحتی می‌توانند به او بخندند. از نظر هدیه، یک سبد غذایی یک هدیه عالی است، اما قیچی، چاقو یا سایر وسایل برنده را ندهید زیرا این اشیا نشان‌دهنده قطع رابطه است. هرگز ساعت، دستمال، گل یا صندل کاهی ندهید زیرا با مراسم تشییع جنازه در ارتباط است. هدایا را در کاغذهای سفید، آبی یا سیاه نپیچید. در چین، عدد 4 بدشانسی است، بنابراین چهار شیء ندهید. هشت خوش شانس‌ترین عدد است، بنابراین دادن هشت شیء، ایده‌آل است.

اگر به خانه یک فرد چینی دعوت شده‌اید، این را یک افتخار بزرگ برای خود بدانید و به‌موقع به آنجا برسید. قبل از ورود به خانه کفش‌های خود را بردارید و یک هدیه کوچک برای میزبان بیاورید. برای نشان دادن این که از غذا لذت می‌برید، با صمیمیت غذا بخورید. از چوب‌های نگهدارنده استفاده کنید و منتظر بمانید تا به شما بگویند که کجا بنشینید شما باید هرآنچه را که پیشنهاد می‌شود امتحان کنید و هرگز آخرین قطعه را از سینی سرویس نخورید. هنگام صرف غذا کاسه برنج را نزدیک دهان خود نگه دارید. اگر یک فرد چینی صداهایی خسته‌کننده یا آروغ زدن را ایجاد کرد، آزوده‌خاطر نشوید. این فقط نشان می‌دهد که آن‌ها از غذای خود لذت می‌برند.

درست مانند ایالات متحده آمریکا و آلمان، زمان‌شناسی در چین مهم است. دیر رسیدن به یک جلسه توهین است و می‌تواند بر روابط شما تأثیر منفی بگذارد. جلسات به صبر و شکیبایی احتیاج دارد زیرا تلفن‌های همراه مرتباً زنگ می‌خورند و مکالمه‌ها پرسروصدا است. هرگز از چینی‌ها نخواهید تلفن‌های همراه خود را خاموش کنند زیرا این امر باعث از دست دادن اعتبار شما می‌شود. چینی‌ها درگیری ندارند و تقریباً هرگز به‌صراحت نه نمی‌گویند. بلکه آن‌ها خواهند گفت "آن‌ها در مورد آن فکر خواهند کرد" یا "آن‌ها خواهند دید". چینی‌ها مذاکره‌کننده زیرکی هستند، بنابراین یک پیشنهاد یا قیمت اولیه باید زمینه را برای مذاکره فراهم کند.

فرهنگ تجارت - هند

طبق آمار ملل متحد، میزان مشارکت زنان هند در نیروی کار 34.2 درصد است که بسیار کم است، به‌خصوص به این دلیل که زنان 42 درصد از فارغ‌التحصیلان دانشگاه در هند را تشکیل می‌دهند. اما از زنان هندی که دارای مدرک دانشگاهی هستند انتظار می‌رود که شغل خود را به‌عنوان مراقبت از همسر، فرزندان و والدین مسن خود کنار بگذارند. سیلوپا آن هیولت می‌گوید: "معیارهای جرم دختران در زنان هندی بسیار بیش‌تر از سایر کشورها است."

مانند بسیاری از فرهنگ‌های آسیایی، مردم هند دوست ندارند، کلامی یا غیرکلامی نه بگویند. به جای این که شما را ناامید کنند، آن‌ها اغلب می‌گویند چیزی در دسترس نیست، پاسخی را به شما ارائه می‌دهند که فکر می‌کنند می‌خواهید بشنوید، یا برای شما مبهم است این رفتار را نباید غیرصادقانه قلمداد کرد. دست دادن در هند خصوصاً در شهرهای بزرگ در میان تحصیل کرده‌هایی که به معامله با غربی‌ها عادت دارند معمول است. مردان ممکن است با مردان دیگر و زنان ممکن است با زنان دیگر دست دهند. باین حال، به دلیل عقاید مذهبی، به‌ندرت بین زنان و مردان مصافحه می‌شود.

هندی‌ها معتقدند هدیه دادن انتقال به زندگی بعدی را آسان می‌کند. هدیه پول نقد مرسوم است، اما گل‌های فرنگی یا سفید ندهید زیرا آن‌ها نشان‌دهنده عزاداری هستند. زرد، سبز و قرمز رنگ‌های خوش‌شانسی هستند، بنابراین از آن‌ها برای بسته‌بندی کادوها استفاده کنید. از آنجاکه هندوها گاوها را مقدس می‌دانند، به هندوها هدایای ساخته شده از چرم ندهید.

قبل از ورود به خانه هندی‌ها، کفش‌های خود را درست مانند لباس‌های چینی یا ژاپنی در آورید. قطعاً اولین پیشنهاد چای، قهوه یا میان وعده میزبان را رد کنید. بارها و بارها از شما سؤال می‌شود. نه گفتن به اولین دعوت بخشی از پروتکل است. توجه داشته باشید که نه هندوها و نه سیک‌ها گوشت گاو نمی‌خورند و بسیاری از آن‌ها گیاه‌خوار هستند.

سرخ‌پوستان ترجیح می‌دهند با کسانی که با اعتماد و احترام متقابل رابطه برقرار کرده‌اند تجارت کنند. وقت‌شناسی مهم است. هندی‌ها معمولاً به سیستم حقوقی اعتماد ندارند و کلمه کسی اغلب برای رسیدن به توافق کافی است. با کسی در هند مخالفت علنی نکنید.

عناوینی مانند استاد، دکتر یا مهندس، مدرک دانشگاهی، طبقه و شغل شخص در هند مهم هستند. برای دادن و دریافت کارت ویزیت از دست راست استفاده کنید. کارت ویزیت نیازی به ترجمه هندی نیست اما کارت ویزیت

خود را همیشه ارائه دهید تا گیرنده کارت را به او تحویل دهد. این یک حرکت خوب و مورد انتظار در اکثر کشورهای جهان است.

فرهنگ تجارت - نیجریه

نیجریه با داشتن مقادیر گسترده‌ای از منابع طبیعی و ششمین کشور بزرگ تولیدکننده نفت در کره زمین، دارای مردمی تحصیل کرده و زحمتکش است که به کشور خود افتخار می‌کنند. نیجریه‌ای‌ها علاقه‌مند به این عبارت هستند: "وقتی نیجریه عطسه می‌کند، بقیه آفریقا سرما می‌خورد (به جز آفریقای جنوبی)". نیجریه در سال 2011 مجدداً رئیس‌جمهور خود را برگزید، goodluck Jonathan، یک استاد جانورشناسی، رئیس‌جمهور شد. در نیجریه، خانواده‌های بزرگ هنوز ستون فقرات سیستم‌های اجتماعی و تجاری هستند. پدر بزرگ و مادر بزرگ، پسرعمو، خاله، دایی، خواهر، برادر و همسران همه به‌عنوان یک واحد زندگی هستند. سلسله‌مراتب و سن بالا در خانواده‌های بزرگ دارای اهمیت است. پیرترین فرد در یک گروه مورد احترام و تکریم است، و ابتدا مورد استقبال و خدمت قرار می‌گیرد. در عوض، بزرگ‌ترین فرد مسئولیت تصمیم‌گیری مناسب برای خانواده بزرگ را دارد.

خارجانی که وقت خود را برای شناختن یک نیجریه‌ای به‌عنوان یک فرد اختصاص می‌دهند، اغلب در خانواده و دوستان نزدیک نیجریه‌ای استقبال می‌شوند. نیجریه‌ای‌ها به‌خصوص در جنوب غربی، جایی که یوروبا اغلب حتی در جلسات تجاری و بحث‌های جدی از شوخ‌طبعی استفاده می‌کنند، کاملاً معاشرتی و دوستانه هستند.

فضای تجاری در سراسر کشورها / قاره‌ها

بانک جهانی و شرکت مالی بین‌المللی سالانه 183 کشور را از نظر سهولت در انجام تجارت رتبه‌بندی می‌کنند (<http://www.doingbusiness.org/rankings>). شاخص رتبه‌بندی کشورها را از 1 (بهترین) تا 183

(بدترین) رتبه‌بندی می‌کند. برای هر کشور، رتبه‌بندی به‌عنوان میانگین ساده رتبه درصدی در مورد چگونگی آسان بودن آن محاسبه می‌شود: (1) شروع کار، (2) معامله با پروانه‌های ساختمانی، (3) ثبت املاک، (4) اعتبار (5) حمایت از سرمایه‌گذاران، (6) پرداخت مالیات، (7) تجارت خارج از مرزها، (8) اجرای قراردادهای، (9) حل ورشکستگی، و (10) دریافت برق.

در میان تمام کشورهای کره زمین، مراکش با ساده‌سازی روند مجوز ساخت‌وساز، کاهش بار اداری پیروی از رعایت مالیات و حمایت بیش‌تر از سهام‌داران اقلیت، در سال 2012 بیش‌ترین ارتقا را به رتبه خود اختصاص داده و از مکان 21 ام به 94 ام ارتقا یافته است. جدول 2-6 سهولت رتبه‌بندی انجام تجارت در سال 2012 را برای 10 کشور برتر در مناطق مختلف جهان نشان می‌دهد. به‌عنوان مثال توجه داشته باشید که نروژ به دلیل سهولت انجام تجارت ششمین کشور برتر کره زمین است و شیلی بهترین کشور آمریکای جنوبی است.

عضویت اتحادیه در سراسر اروپا

در اروپا از نظر سطح عضویت در اتحادیه تنوع زیادی وجود دارد، از 74 درصد کارمندان در فنلاند و 71 درصد در سوئد تا 9 درصد در لیتوانی و 8 درصد در فرانسه. بااین‌حال، درصد عضویت در اتحادیه تنها شاخص قدرت نیست زیرا به‌عنوان مثال در فرانسه، اتحادیه‌ها بارها نشان داده‌اند که با وجود سطح پایین عضویت، آن‌ها می‌توانند کارگران را در اعتصابات گسترده و تظاهرات بسیج کنند تا نتیجه بسیار خوبی داشته باشد.

سطح متوسط عضویت اتحادیه در کل اتحادیه اروپا (EU)، باتوجه به تعداد شاغل در کشورهای عضو مختلف، 23 درصد در مقایسه با حدود 11 درصد در ایالات متحده است. میانگین اروپا در برخی از کشورهای بزرگ اتحادیه اروپا، آلمان با 19 درصد، فرانسه با 8 درصد، اسپانیا با 16 درصد و لهستان با 15 درصد، با عضویت نسبتاً کمی روبه‌رو است. سه ایالت کوچک، قبرس، لوکزامبورگ و مالت، دارای سطوح بسیار بالاتر از حد متوسط هستند.

جدول 6-2 10 کشور برتر برای تجارت با تمام قاره‌ها

بهترین در جهان	آسیای شرقی اقیانوس آرام	اروپای شرقی آسیای مرکزی	آمریکای لاتین کارائیب	خاورمیانه آفریقا	آفریقا جنوبی
1. سنگاپور	سنگاپور	گرجستان	شیلی	عربستان سعودی	موریس
2. هنگ کنگ	هنگ کنگ	لتونی	پرو	امارات متحده عربی	آفریقای جنوبی
3. نیوزلند	تایلند	مقدونیه	کلمبیا	قطر	رواندا
4. ایالات متحده آمریکا	مالزی	لیتوانی	پورتوریکو	بحرین	بوتسوانا
5. دانمارک	تایوان	قبرس	سنت لوسیا	تونس	غنا
6. نروژ	تونگا	قزاقستان	مکزیک	عمان	نامبیا
7. انگلستان	ساموآ	ارمنستان	آنتیگوآ	کویت	زامبیا

8. کره جنوبي	جزاير سليمان	مونته نگرو	پاناما	مراكش	سيشل
9. ايسلند	وانواتو	بلغارستان	دومينيكا	اردن	كنيا
10. ايرلند	فيجي	آذربايجان	ترينيداد	يمن	اتيويي

منبع: بر اساس اطلاعاتی در <http://www.doingbusiness.org/rankings> in november 2012.

سه کشور شمال اروپا دانمارک، سوئد و فنلاند با 70 درصد از کل کارمندان اتحادیه‌ها در بالای جدول هستند. بخشی از این امر به این دلیل است که مانند بلژیک که دارای تراکم صنفی بالاتر از حد متوسط است، بیکاری و سایر مزایای اجتماعی معمولاً از طریق اتحادیه پرداخت می‌شود. تراکم بالای اتحادیه در کشورهای اسکاندیناوی همچنین بیانگر رویکردی است که عضویت در اتحادیه را بخشی طبیعی از اشتغال می‌داند، همان‌طور که با نسبت نسبتاً بالایی توسط کارمندان (حدود 53 درصد) عضو اتحادیه در نروژ، جایی که مزایای بیکاری از طریق اتحادیه‌ها پرداخت نمی‌شود، نشان داده شده است.

کشورهای اروپای مرکزی و شرقی عموماً کم‌تر از میانگین عضو اتحادیه را دارند. به‌عنوان مثال در لهستان 16 درصد از کارکنان، عضو اتحادیه برآورد شده‌اند. سطح عضویت در اتحادیه اروپا به‌وضوح در سراسر اروپا روند نزولی دارد. فقط 8 کشور از 27 ایالت اتحادیه اروپا به‌علاوه نروژ - بلژیک، قبرس ایرلند، ایتالیا، لوکزامبورگ، مالت، نروژ و اسپانیا - در سال‌های اخیر و در اکثر این کشورها شاهد افزایش اعضای اتحادیه در میان شاغلان بوده‌اند. این رشد، همگام با رشد کلی اشتغال نبوده است، به این معنی که تراکم اتحادیه به سمت پایین حرکت کرده است. به نظر می‌رسد این دو استثنا ایرلند و ایتالیا هستند که در آن اعضای اتحادیه به آرامی رشد می‌کنند.

در سال 2012، 23 کشور آفریقایی انتخابات دموکراتیک برگزار کردند، درحالی که در سال 1989 تنها 3 کشور آفریقایی دموکراتیک در نظر گرفته شدند. ارزشهای آفریقا در حال ثبات هستند و بسیاری از کشورها برای ساخت بزرگراه‌ها، بنادر و شبکه‌های برق مدرن سرمایه جمع می‌کنند. کشورهای آفریقایی بر سرمایه‌گذاران پیروز می‌شوند همان‌طور که زامبیا اخیراً 750 میلیون دلار اوراق قرضه جمع‌آوری کرده و پس از آن رواندا، نیجریه و کنیا همین کار را انجام داده‌اند. بازده برخی از اوراق قرضه آفریقایی تنها اندکی بیش‌تر از بازده بدهی برخی از اقتصادهای آشفته اروپا مانند اسپانیا است. در پی نرخ بهره پایین و رشد آهسته در سایر نقاط کره زمین، سرمایه‌گذاران از نزدیک به آفریقا نگاه می‌کنند.

بسیاری از شرکت‌های آفریقایی در آفریقا در حال گسترش هستند، مانند گروه Shoprite آفریقای جنوبی در سال 2013 که 223 فروشگاه در 16 کشور آفریقا به‌غیر از آفریقای جنوبی اضافه کرد. گروه Shoprite به‌ویژه نیجریه و کانگو را هدف قرار داده است. گروه Dangote، مستقر در نیجریه، در حال ساخت یک کارخانه سیمان در زامبیا است و اکو بانک فراملی مستقر در توگو اکنون در 32 کشور آفریقا فعالیت می‌کند. Domino's اخیراً فروشگاه‌هایی را در نیجریه، مصر، مراکش و کنیا افتتاح کرده است. دلایل افتتاح شرکت‌ها در آفریقا، رشد متوسط طبقه متوسط و رشد متوسط تولید ناخالص داخلی 5 درصد برای قاره تا سال 2017 است. همچنین، بانک جهانی گفت که تقاضای غذا در سراسر آفریقا بین 2012 و 2020 دوبرابر خواهد شد.

مشکلات مالی در اروپا، و همچنین شورش در جهان اسلام، مشکلاتی برای ارزشهای آفریقایی، مانند Cedi غنا و شیلینگ کنیا، به همراه داشت که در سال 2012 به‌سرعت کاهش یافت. چالش‌های چندساله در آفریقا عبارت‌اند از عدم وجود جاده‌های قابل‌اعتماد، خطوط تلفن، و شبکه‌های برق، اما پیش‌بینی می‌شود هزینه‌های

مصرف‌کننده در آفریقا از 500 میلیارد دلار در 2012 به 1 تریلیون دلار در سال 2020 دوبرابر شود و فرصت‌های خوبی برای هزاران شرکت ایجاد شود.

ماریوت اولین هتل آفریقایی خود را در جنوب صحرای آفریقا در سال 2013، در پایتخت رواندا که کیگالی است، اضافه کرد. GDP رواندا از سال 2004 سالانه 8 درصد رشد کرده است، زیرا رئیس‌جمهور آن‌ها، پل کاگام، می‌خواهد کشور استوایی کوچک و محصور در خشکی را به یک سنگاپور آفریقایی تبدیل کند. ماریوت قبلاً 7 هتل در آفریقای شمالی (مراکش، الجزایر و مصر) داشت، اما هیچ‌کدام در جنوب صحرا نبود. ماریوت اکنون در نظر دارد بین سال‌های 2013 تا 2015، 2 هتل در غنا، 2 هتل در نیجریه و 2 هتل در اتیوپی بسازد. "الکس کریاکیدیس، رئیس بخش ماریوت در خاورمیانه و آفریقا می‌گوید: "بیش‌تر آفریقا یک کاغذ سفید برای صنعت مهمان‌نوازی است. گروه Protea Hospitality در آفریقای جنوبی در نظر دارد 9 هتل را در سال 2013-2014 به 36 ملک آفریقایی خود در خارج از کشور خود اضافه کند. در کل، 208 هتل جدید و بزرگ در سال 2012 در سراسر آفریقا به 159 مورد در سال قبل اضافه شده است. بسیاری از شرکت‌ها در حال خرید شرکت‌های جهانی در آفریقا هستند، مانند تایر شماره 2 هند، تایرهای آپولو که اخیراً تایرهای Dunlop آفریقایی جنوبی را به قیمت 62 میلیون دلار خریداری کرده‌اند. آپولو قصد دارد تا سال 2015 فروش سه برابر خود را به 6 میلیارد دلار برساند و 60 درصد درآمد آن از خارج هند است.

شرکت‌های هواپیمایی، به رهبری دلتا در ایالات متحده آمریکا و حامل‌های خلیج فارس مانند راه‌های هوایی قطر، امارات و خطوط هوایی اتحاد، شروع به خدمت به آفریقا می‌کنند. پنج فرودگاه بزرگ در کشورهای جنوب صحرای آفریقا که بر اساس صندلی‌های موجود در ژوئن 2013 رتبه‌بندی شده‌اند:

ژوهانسبورگ، آفریقای جنوبی (278، 392)

ادیس آبابا، اتیوپی (167، 408)

خارطوم، سودان (142408)

ناپروبی، کنیا (126،729)

لاگوس، نیجریه (120،034)

مؤسسه جهانی مک کینزی گزارش می‌دهد که تقریباً 40 درصد آفریقایی‌ها اکنون در مناطق شهری زندگی می‌کنند و تعداد خانوارهای دارای درآمد اختیاری باید تا پایان این دهه، 50 درصد افزایش یابد. گراهام آلان، مدیرعامل سازمان بین‌المللی رستوران‌های یام، اخیراً گفت، "بسیاری از شرکت‌ها، به‌خصوص چینی‌ها، در آفریقا سرمایه‌گذاری کرده‌اند. ما این دیدگاه کلی را داریم که آفریقا طی 10 تا 20 سال آینده پتانسیل عظیمی خواهد داشت." مک کینزی اند کامپنی می‌گوید: "تعداد مصرف‌کنندگانی که می‌توانند فراتر از مایحتاج ضروری خود خرج کنند در آفریقا بیش‌تر از هند است." از سال 2000 تا 2009، سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در آفریقا با 600 درصد افزایش به 58.56 میلیارد دلار رسیده است.

Walmart اخیراً خرده‌فروش Massmart Holdings در آفریقای جنوبی را به مبلغ 4.6 میلیارد دلار خریداری کرد و 290 فروشگاه در 13 کشور آفریقایی را در اختیار این شرکت قرار داد: غنا، نیجریه، زامبیا، بوتسوانا، نامیبیا، آفریقای جنوبی، لسوتو، موزامبیک، زیمبابوه، موریس، مالاوی، تانزانیا، و اوگاندا. خرید Walmart راه را برای بسیاری از شرکت‌ها هموار می‌کند که اکنون آفریقا را به‌عنوان یک مقصد معامله مشاهده می‌کنند. به‌عنوان مثال، HSBC Holdings در تلاش است اکثر سهام گروه Nedbank، چهارمین بانک بزرگ آفریقای جنوبی را به دست آورد و تلگراف و تلفن Nippon در ژاپن در حال خرید بزرگ‌ترین شرکت فناوری آفریقا، Dimension Data است. خریدهای گسترده‌ای از این دست، زنگ خطری برای بقیه جهان بوده است که اکنون آفریقا را به‌عنوان یک بازار جدید جذاب و در حال رشد تلقی می‌کند.

جدول 2-7 خلاصه‌ای از وضعیت اقتصادی 12 کشور آفریقا را نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که آنگولا از نظر تجارت کم‌ترین رتبه را دارد، در حالی که آفریقای جنوبی بالاترین رتبه را دارد. تغییرات رژیم اخیر در مصر، تونس، لیبی و الجزایر با تقویت دموکراسی و سرمایه‌داری ممکن است باعث سرمایه‌گذاری بیش‌تر در آفریقا شود. بسیاری از شرکت‌های چندملیتی اکنون با درگیر کردن آفریقا در تمام سطوح، اولین مزایای حرکت را به دست آورده‌اند. به‌عنوان مثال، نوکیا و کوکاکولا تقریباً در هر کشور آفریقایی دارای شبکه‌های توزیع هستند. Unilever در 20 کشور از 50 کشور آفریقا حضور دارد. nestlé در 19 کشور آفریقا، Barclays در 12 کشور، Societe generale در 15 و Bank standard chartered در 14 کشور است. آفریقا حدود 10 درصد از ذخایر نفتی جهان، 40 درصد از سنگ طلا و 85 درصد از ذخایر کروم و پلاتین کل جهان را در اختیار دارد. جمعیت آفریقا جوان است، در حال رشد است و به سمت کار در شهرها حرکت می‌کند. چهل درصد آفریقایی‌ها امروز در شهرها زندگی می‌کنند، این نسبت نزدیک به چین و هند است. کلیشه کلی آفریقا به سرعت در حال تغییر است از کشاورزان معیشتی که از شیر اجتناب می‌کنند، به میلیون‌ها تلفن هوشمند منتقل می‌شود که در شهرها خریدار محصولات هستند.

جدول 2-7 نمونه‌گیری از کشورهای آفریقایی - رتبه‌بندی سهولت انجام کار

جمعیت در میلیون‌ها نفر			
سهولت تجارت در بین همه			
پایتخت			
کشورها			
آفریقای جنوبی	49	35 از 183	پرتوریا
تونس	11	46 از 183	تونس

غنا	24	63 از 183	اکرا
مراکش	32	94 از 183	رباط
کنیا	39	109 از 183	نایروبی
مصر	79	110 از 183	قاهره
اتیوپی	86	111 از 183	آدیداس آبابا
اوگاندا	33	123 از 183	کامپالا
نیجریه	150	133 از 183	آبوجا
سودان	41	135 از 183	خرطوم
موزامبیک	22	139 از 183	ماپوتو
آنگولا	13	172 از 183	لوآندا

منبع: بر اساس اطلاعاتی در <http://www.doingbusiness.org/rankings> on november 1, 2012.

نایروبی، کنیا، مرکز چندین شرکت بزرگ مخابراتی است که سعی در به دست آوردن سهم بازار از تجارت سریع تلفن های همراه آفریقایی دارند. Vodafone Safaricom Ltd. با 77 درصد سهم بازار در بخش ارتباطات راه دور کنیا تسلط دارد، اما هند Bharti airtel Ltd. سهم بازار خود را در سال گذشته به تقریباً 20 درصد

افزایش داد. در حال حاضر بیش از 440 میلیون مشترک تلفن همراه در آفریقا وجود دارد که سالانه بیش از 15 میلیارد دلار درآمد مخابراتی کسب می‌کنند. تمام آفریقا به‌صورت آنلاین در دسترس است و این فرصت‌های عظیم برای شرکت‌های بی‌شماری است. مک کینزی اند کامپنی تخمین می‌زند که طی پنج سال، 220 میلیون آفریقایی دیگر که امروز فقط نیازهای اساسی را برآورده می‌کنند، به‌عنوان مصرف‌کننده به طبقه متوسط جامعه پیوستند. بیش از 950 میلیون نفر در آفریقا زندگی می‌کنند.

چین

در اواخر سال 2012، اقتصاد چین پس از نزدیک به دو سال از رشد اقتصادی شتاب گرفت. تولیدات صنعتی چین در اکتبر 2012 رشد 9.6 درصدی را تجربه کرد، درحالی‌که در سپتامبر 9.2 درصد رشد داشت. تولید ناخالص داخلی چین در سه‌ماهه سوم سال 2012، 7.4 درصد رشد کرده است. تحلیلگران انتظار دارند که اقتصاد چین رشد روزافزون داشته باشد و چشم‌اندازهای اقتصادی جهانی را تقویت کند. اگرچه ایالات متحده آمریکا بزرگ‌ترین اقتصاد جهان با تولید ناخالص داخلی بیش از 15 تریلیون دلار در سال است، چین اخیراً از ژاپن عبور کرده است و با تولید ناخالص داخلی حدود 5.75 تریلیون دلار سالانه، در مقایسه با 6 تریلیون دلار ژاپن، به دومین اقتصاد بزرگ جهان تبدیل می‌شود. چین، با این حال، همچنان که یک تولید ناخالص داخلی سرانه 10 هزار دلار نشان می‌دهد، در مقایسه با سرانه تولید ناخالص داخلی ایالات متحده آمریکا و ژاپن به ترتیب 48000 و 47000 دلار، هنوز یک اقتصاد نوظهور است. رشد اقتصادی (GDP) چین سالانه بیش از 9 درصد برای چندین دهه، بسیار سریع‌تر از ایالات متحده آمریکا یا ژاپن است. نخست‌وزیر ون جیابائو اخیراً اعلام کرد که رشد تولید ناخالص داخلی سالانه چین برای مهار تورم در صورت امکان به 7.0 درصد می‌رسد. Goldman Sachs پیش‌بینی می‌کند که چین تا سال 2027 از ایالات متحده آمریکا به‌عنوان بزرگ‌ترین اقتصاد جهان پیشی بگیرد.

رشد سریع چین آلودگی قابل توجه، نابرابری گسترده و فساد عمیقی را ایجاد کرده است. در واقع، دولت کمونیست چین نگران است که ناآرامی‌های سیاسی در خاورمیانه در "انقلاب یاس" به چین گسترش یابد زیرا توده‌های چین به‌سختی زنده می‌مانند. بانک جهانی تخمین می‌زند که بیش از 100 میلیون شهروند چینی، تقریباً به‌اندازه کل جمعیت ژاپن، با درآمد کمتر از 2 دلار در روز زندگی کنند - اما طبقه متوسط چین به‌سرعت در حال رشد است.

برای چندین دهه، نرخ پایین دستمزد در چین به پایین نگه‌داشتن قیمت‌های جهانی صدها محصول کمک کرد - اما این در حال تغییر است، زیرا اخیراً 31 استان و مناطق چین حداقل دستمزد خود را برای دومین سال متوالی افزایش داده‌اند تحلیلگران انتظار دارند تقاضا برای کارگران در چین تا سال 2014 بیش از میزان عرضه باشد و این به‌سرعت به افزایش نرخ دستمزد و تورم در سراسر جهان کمک می‌کند. توسعه تجاری و صنعتی در غرب چین، شهرهای داخلی مانند چونگ‌کینگ را به مراکز تولیدی تبدیل کرده است که برای کار با کارخانه‌های ساحلی رقابت می‌کنند. طبق اعتبار سوئیس در هنگ‌کنگ، حقوق کارگران مهاجر که صنعت صادرات چین را تأمین می‌کنند 40 درصد در سال 2010 و 30 درصد در سال 2011 افزایش یافته است و انتظار می‌رود افزایش مشابهی در سال 2012 انجام شود. متوسط حقوق ماهیانه در سال 2009 در شنژن در سواحل چین جنوبی، در مقایسه با 1220 دلار سئول، 888 دلار تایپه، 100 دلار شهر هوشی مین، 148 دلار جاکارتا و 144 دلار در داکا، بنگلادش، 235 دلار بود.

چین به بزرگ‌ترین شریک تجاری استرالیا، ژاپن، کره، هند، روسیه و آفریقای جنوبی تبدیل شده و جایگزین ایالات متحده آمریکا به‌عنوان برترین بازار صادراتی برزیل شده است. دو اقتصاد بزرگ، سریع‌ترین رشد جهان، چین و هند اخیراً اعلام کرده‌اند که دو کشور، تجارت دوجانبه خود را بین سال‌های 2010 و 2015 بیش از دوبرابر کرده و به 100 میلیارد دلار می‌رسانند. چین بازارهای بزرگ مصرف خود را بیش‌تر به کالاهای هند باز می‌کند. چین ممکن است به‌زودی از داشتن یک کرسی دائمی در شورای امنیت ملل متحد حمایت کند. چین

مدت‌هاست با یک کرسی دائمی برای هند مخالفت می‌کند. افزایش همکاری بین چین و هند خبر خوبی برای شرکت‌های سراسر جهان است که در آن قسمت از آسیا تجارت می‌کنند.

همان‌طور که در جدول 2-7 نشان داده شده است، چین به لحاظ دلایل مختلف از مسائل حقوق بشر تا بی‌توجهی قابل توجه به کپی‌رایت، حق ثبت اختراع و قوانین علامت تجاری، از نظر انجام تجارت در رتبه 91 در میان 183 کشور قرار دارد. Home Depot و Best Buy شرکت‌های نمونه‌ای هستند که فروشگاه‌های خود را در چین تعطیل می‌کنند. هر دو شرکت به دلیل "بسیار گران" بودن در مقایسه با کسب‌وکارهای مشابه خانگی، در چین رقابت خوبی نداشته‌اند. چینی‌ها از قیمت آگاه هستند. در مقابل، سازنده کیف دستی لوکس، Coach inc. چین، چین را به عنوان سنگ بنای استراتژی بین‌المللی خود قرار داده است، زیرا فروش و سود شرکت در چین به شدت افزایش می‌یابد. جالب این که Coach، محصولات بیش‌تری را برای آقایان اضافه می‌کند و فروشگاه‌های مردان را در چین باز می‌کند.

چین جایگاه قوی‌تر و محکم‌تری در تجارت ژاپن پیدا می‌کند. پنج بزرگ‌ترین سرمایه‌گذاری اخیر چین در ژاپن عبارت‌اند از: میتسوبیشی UFJ مالی (92 میلیارد ین)، کانن (74.5 میلیارد ین)، Sumitomo Mitsui (57.9 میلیارد ین)، nippon t & t (49.2 میلیارد ین)، میتسوبیشی (47.8 میلیارد ین)، takeda Pharm (45.4 میلیارد ین) و سونی (41.6 میلیارد ین).

مشاور سرمایه‌گذاری ژاپنی مدیریت دارایی Chibagin می‌گوید: دولت چین اخیراً بیش از دوبرابر سرمایه‌گذاری خود را در ژاپن به 1.62 تریلیون ین در 90 شرکت رسانده است.

همچنین در جدول 2-8 توجه داشته باشید که سنگاپور بهترین کشور کره زمین برای انجام تجارت است.

جدول 2-8 نمونه‌گیری از کشورهای آسیایی - رتبه‌بندی سهولت انجام کار

جمعیت در میلیون‌ها نفر	سهولت تجارت در بین همه	پایتخت	کشورها
5	1 از 183	سنگاپور	سنگاپور
49	8 از 183	سئول	کره جنوبی
26	18 از 183	کوالالامپور	مالزی
66	19 از 183	بانکوک	تایلند
127	20 از 183	توکیو	ژاپن
23	25 از 183	تایپه	تایوان
1500	91 از 183	پکن	چین
175	105 از 183	اسلام‌آباد	پاکستان
140	120 از 183	مسکو	روسیه
241	129 از 183	جاکارتا	اندونزی

دهلی نو	132 از 183	1160	هند
مانیل	136 از 183	98	فیلیپین

منبع: بر اساس اطلاعاتی در <http://www.doingbusiness.org/rankings> on november 1, 2012.

فیلیپین

فیلیپین یک کشور انگلیسی‌زبان بسیار تحصیل کرده، در اوایل سال 2011 از مشاغل مرکز تماس با هندوستان پیشی گرفت و 350,000 نفر در مقایسه با 330,000 در هند را استخدام کرد. مرکز تماس در فیلیپین 7.4 میلیارد دلار درآمد در سال 2011 کسب کرد و این رقم سالانه حدود 15 درصد رشد می‌کند. فیلیپین نیز اخیراً از اندونزی به‌عنوان بزرگ‌ترین تأمین‌کننده خدمات مرکز تماس صوتی پیشی گرفته است Citigroup و Chase فقط دو شرکت هستند که تماس‌های مشتری، کارهای دفتری و کارهای دیگر خود را به فیلیپین سپرده‌اند. دلیل اصلی این‌که فیلیپین مکانی جذاب برای مراکز تماس است فرهنگ کلی تجارت این کشور برای "ارائه خدمات کاملاً خارق‌العاده" است. یک دانشیار در دانشگاه شهر هنگ‌کنگ، جین لاک وود، می‌گوید: "فیلیپینی‌ها نه تنها در مراکز تماس، بلکه در گردشگری و مدیریت رویدادها از کار خود دور می‌شوند تا اطمینان حاصل شود که از مردم به‌خوبی مراقبت می‌کنند."

همان‌طور که در جدول 2-8 نشان داده شده است، فیلیپین حدود 98 میلیون نفر دارد که این کشور را در رده 12 جهان قرار می‌دهد. فیلیپین واقع در جنوب شرقی آسیا، یکی از اعضای بنیان‌گذار ملل متحد بود و در آن سازمان فعال است. فیلیپینی‌ها عاشق آمریکایی‌هایی هستند که آن‌ها را در جنگ جهانی دوم نجات دادند. هزاران فیلیپینی امروز شیفت‌های شبانه خود را انجام می‌دهند تا در منطقه کاری 8 صبح تا 5 عصر عادی در ایالات متحده مستقر شوند. رئیس‌جمهور فیلیپین، بنیو آکینو اخیراً اظهار داشت که خدمات خارج از کشور از

سراسر جهان به فیلیپین به 100 میلیارد دلار در سال 2020 می‌رسد که 20 درصد از سهم بازار جهانی خارج از کشور را به خود اختصاص می‌دهد.

بیکاری در فیلیپین 6.9 درصد است، اما کم‌کاری - به‌عنوان افرادی که فقط به‌صورت نیمه‌وقت یا با حداقل درآمد کار می‌کنند - 18 درصد است. متوسط درآمد سرانه فیلیپینی‌ها حدود 1790 دلار در سال است، بنابراین صدها هزار فیلیپینی در خارج از کشور کار می‌کنند. در واقع، اقتصاد فیلیپین تا حد زیادی به کارگران خارج از کشور، ارسال پول به کشور و همچنین سفر به کشور و بازگشت به آن بستگی دارد.

بازار تبلیغات تلویزیونی فیلیپین سالانه تقریباً 4 میلیارد دلار، بزرگ‌تر از هند و هم‌تراز با اندونزی است. تلویزیون از بیش‌ترین لذت رسانه‌ها در میان 7100 جزیره فیلیپین برخوردار است، درحالی‌که روزنامه‌ها مهم‌ترین رسانه در هند هستند. تبلیغات تلویزیونی 75 درصد هزینه تبلیغات در فیلیپین را تشکیل می‌دهد.

در میان اقتصادهای بزرگ در حال ظهور، فیلیپین تنها 9 درصد ضریب نفوذ اینترنت در میان جمعیت خود دارد که در مقایسه با به چین (28.9٪)، نیجریه (28.4٪)، مکزیک (28.3٪) و روسیه (29.0٪) اما نرخ فیلیپین 9 درصد بالاتر از میزان نفوذ اینترنت در بین جمعیت اندونزی (8.7 درصد) و هند (5.1 درصد) است. 18 درصد این درصد مردم کشور را نشان می‌دهد که می‌توانند به‌صورت آنلاین خرید کنند.

تایوان

تایوان که در سواحل جنوب شرقی سرزمین اصلی چین واقع شده است، دارای یک اقتصاد پویا، سرمایه‌گرا و صادرات محور است که به‌تدریج درگیری دولت در سرمایه‌گذاری و تجارت خارجی کاهش می‌یابد. بسیاری از بانک‌های بزرگ دولتی و شرکت‌های صنعتی در تایوان خصوصی می‌شوند. رشد واقعی سالانه تولید ناخالص داخلی طی سه دهه گذشته به طور متوسط حدود 8 درصد بوده است. صادرات، انگیزه اصلی صنعتی شدن را

فراهم کرده است. مازاد تجارت قابل توجه است و ذخایر خارجی پنجمین بزرگ‌ترین در جهان است. همان‌طور که در جدول 2-8 نشان داده شده است، تایوان در بین تمام کشورهای جهان برای انجام تجارت 25 ام است.

صادرات و واردات در سال به ترتیب به رقم 274 و 251 میلیارد دلار رسید. کشاورزی تنها 2 درصد از تولید ناخالص داخلی تایوان را تشکیل می‌دهد که در سال 1952 نسبت به 35 درصد کم‌تر است. برخی از برندهای تایوان که در سطح جهانی پیشرو هستند عبارت‌اند از: acer، Htc، aSUS، trendMicro، MasterKong، Want-Want، Maxxis، giant، Synnex، transcend، Uni-President، avantech، D-Link، ZyXel، مریدا، جانسون، گیگابایت، سایبرلینک، Genius و دپو.

هند

هند اواخر سال 2011 قانونی را تصویب کرد که برای اولین بار به شرکت‌های خارجی اجازه می‌دهد 100 درصد برخی از مشاغل خرده‌فروشی هند را در اختیار داشته باشند، درحالی‌که قبلاً 51 درصد بود. یک شرکت با بهره‌گیری از این تغییر قانون IKEA است که 25 فروشگاه جدید در هند بین سال‌های 2012 و 2015 افتتاح می‌کند. از آنجا که رشد هند در تولید ناخالص داخلی به زیر 6 درصد رسیده است، دولت هند شروع به سرمایه‌گذاری‌های خارجی بیش‌تر به‌ویژه در خرده‌فروشی، خطوط هوایی و پخش هند در سال 2012 این کشور کرده است همچنین یارانه‌های گران‌قیمت دولت برای سوخت دیزل را بسیار کاهش داد و بانک‌های هند نیز نرخ بهره را کاهش می‌دهند تا باعث تحریک رشد شوند.

در اواخر سال 2012، هند با هدف کاهش کسری بودجه خود به 5.3 درصد از تولید ناخالص داخلی به 3 درصد تا سال 2017، یک نقشه راه پنج‌ساله ایجاد کرد. کاهش رشد به 5 درصد در سال 2012، همراه با هزینه‌های گسترده رفاهی، منجر به کسری بودجه غیرقابل کنترل در هند شده است. پیچیده شدن مسائل در هند نرخ بهره

بالا و برخی رسوایی‌های فساد مالی است. پارلمان هند اخیراً مالکیت بالاتر خارج از کشور را در بخش‌های بیمه و بازنشستگی اقتصادی خود تصویب کرده است.

دولت هند به آرامی سیستم آموزشی کشور را بهبود می‌بخشد، اما مقدار زیادی کار همچنان باقی مانده است. فقط 74 درصد مردان هندی و 48 درصد زنان هندی باسواد هستند، در حالی که در چین 96 درصد مردان و 88 درصد زنان باسواد هستند. "اقتصاد دانش" هند از حدود 750 میلیون نفر موجود، تقریباً 2.23 میلیون نفر اشتغال دارد.

دولت نخست‌وزیر مانموهان سینگ اصلاحات آموزشی را ایجاد کرده است، بنابراین تعداد کودکان خارج از مدرسه از 18 میلیون نفر در سال 2000 بسیار کاهش یافته است. نسبت ترک تحصیل در مدارس ابتدایی نیز بهبود یافته است. با این حال، در حال حاضر تنها 12 درصد از شهروندان هند وارد آموزش عالی می‌شوند، و دولت امیدوار است که این میزان را تا سال 2017 به 21 درصد برساند. مؤسسات فناوری هند - گروهی از دانشگاه‌ها که مهندسی و فناوری آن‌ها را متمرکز کرده‌اند - در جهان مشهور هستند اما سالانه فقط 7000 مکان کوچک به دانشجویان ارائه می‌دهند. برای ایجاد و اداره هر مشاغلی در هند، کارنامه اداری مفصلی لازم است. همچنین، کد مالیاتی هند باستانی است و بسیاری از بخش‌های جدید حتی برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی نیز باز نیستند.

هند به عنوان پرجمعیت‌ترین کشور در سال 2030 از چین پیشی خواهد گرفت. بالاترین رشد تراکم و جمعیت هند در مناطق شمال غربی و شرق مرکز این کشور است. نرخ سواد هند در حال حاضر 74 درصد است، در حالی که یک دهه پیش 65 درصد بود.

ماشین‌ها، ماشین‌آلات و سایر محصولات آلمان در آسیا، به‌ویژه چین تقاضای زیادی دارند. از آنجاکه بحران بدهی اروپا باعث پایین آمدن یورو شده است، کالاهای آلمان در خارج از کشور رقابت بیش‌تری دارند. بحران‌های اقتصادی و مالی در یونان، ایرلند، پرتغال و اسپانیا فقط تأثیر مستقیم محدود بر اقتصاد 3.24 تریلیون دلار آلمان داشته است. شکاف روبه‌رشد شمال و جنوب در اروپا وجود دارد، از نظر اقتصادی شمال از لحاظ اقتصادی بسیار بهتر عمل می‌کند. کسری بودجه آلمان در سال 2010، 3.5 درصد بود، اولین بار در سال‌های گذشته این کشور از حد 3 درصدی تعیین شده توسط قوانین بودجه اتحادیه اروپا فراتر رفته است، اما این درصد بسیار کم‌تر از کسری بودجه در ایالات متحده آمریکا، انگلیس و ژاپن است؛ بنابراین به‌طور کلی اقتصاد آلمان سالم است. در جدول 2-9 توجه داشته باشید که آلمان از لحاظ سهولت تجارت از بین 183 کشور در رتبه 22 قرار دارد.

تولیدکنندگان اتومبیل آلمانی مانند Daimler AG، BMW AG و Volkswagen AG در تولید انبوه اتومبیل‌های برقی از رقبایی مانند GM، Renault SA و Nissan Motor عقب مانده‌اند. شرکت‌های آلمانی در حال پیشرفت در این زمینه اصلی رشد صنعتی هستند، بخشی از این امر به این دلیل است که دولت آلمان فقط 688 میلیون دلار برای حمایت از دولت در زمینه تحقیقات باتری برقی و پروژه‌های زیرساختی مانند ایستگاه‌های شارژ اتومبیل متعهد شده است. این مبلغ تنها بخش کمی از حمایت دولت آمریکا (و چین) از اتومبیل‌های برقی است. از آنجاکه از هر هفت شغل آلمان یک نفر به نشانگرهای خودروی کشور و تأمین‌کنندگان داخلی متصل است، بنابراین این مسئله مهم است بیش از 15 درصد از صادرات آلمان از صنعت خودرو ناشی می‌شود. آلمان همچنین در توسعه و تولید باتری لیتیوم یون ماشین الکتریکی عقب‌مانده است.

جدول 2-9 نمونه‌گیری از کشورهای آسیایی - رتبه‌بندی سهولت انجام کار

جمعیت در میلیون‌ها نفر	سهولت تجارت در بین همه	پایتخت	کشورها
62	7 از 183	لندن	بریتانیا
9	14 از 183	استکهلم	سوئد
83	19 از 183	برلین	آلمان
64	29 از 183	پاریس	فرانسه
11	64 از 183	پراگ	جمهوری چک
77	71 از 183	آنکارا	ترکیه
59	87 از 183	رم	ایتالیا
46	152 از 183	کیف	اوکراین

منبع: بر اساس اطلاعاتی در <http://www.doingbusiness.org/rankings> on november 1, 2012.

اتحادیه اروپا یک بلوک اقتصادی واحد با جابه‌جایی آزادانه مردم، کالاها و خدمات در میان 27 کشور خود است، اما در مواردی مانند مالیات و هزینه‌های کار، هر کشور قوانین خاص خود را تعیین می‌کند. کسب و کارهایی که برای اولین بار به اروپا وارد شده‌اند نیاز به تحقیق دقیق در مورد کشورها دارند. به‌عنوان مثال بلژیک با 53 درصد کارگران در اتحادیه اروپا بالاترین هزینه کار را در اروپا دارد، اما این درصد تنها پنجمین هزینه اروپا است.

آلمان یکی از سریع‌ترین جمعیت سالمندان و در حال کاهش جمعیت اروپا است. در حال حاضر آلمان با کمبود نیروی ماهر و استخدام‌های تهاجمی از خارج از کشور برای داشتن استعداد برتر مهندسی و علمی کشور روبه‌رو است. تمرینات آلمان ممکن است نیاز به پیروی از ایتالیا داشته باشد که دارای همان مشکل، البته شدیدتر است، اما قوانین و انگیزه‌های عالی جدیدی را برای نگهداری و جذب متخصصان جوان با تحصیلات عالی وضع کرده است.

مکزیک

در اواخر سال 2012، مکزیک رئیس‌جمهور جدیدی را انتخاب کرد، انریکه پنا نیوتو که میراث کشوری را دارد که میزان قتل 24 نفر در هر 100,000 نفر در مقایسه با 10 نفر در 100,000 نفر در سال 2006 است. اما قتل‌ها در مکزیک در 9 ماه اول 2012، 7 درصد کاهش یافت، و Nieto قصد دارد به جنگ سلف خود علیه کارتل‌های مواد مخدر و جنگ با فساد ادامه دهد. به‌عنوان مثال، تمام 600 پلیس شهرداری در شهر پیشرو تجاری مکزیک در مونتری اخیراً اخراج شدند و به دلیل مشکوک به فساد، پرسنل نظامی مکزیک جایگزین آن‌ها شدند.

مکزیک اخیراً صنعت تولید اتومبیل خود را مجدداً مورد استفاده قرار داده و اکنون پس از آلمان، ژاپن و کره جنوبی چهارمین صادرکننده بزرگ خودرو در کره زمین است. از هر 10 اتومبیل فروخته شده در سال 2011 در ایالات متحده آمریکا یکی از آن‌ها مکزیکی ساخته شده است. هر تاکسی جدید در ناوگان شهر نیویورک در مکزیکی ساخته می‌شود. تقریباً تمام تولیدکنندگان عمده خودرو در سطح جهان اخیراً از برنامه‌های خود برای ساخت کارخانه‌های جدید در مکزیکی از جمله کارخانه جدید فولکس‌واگن بارزش 1.3 میلیارد دلار، خبر داده‌اند. کارخانه فولکس‌واگن در پوبلا، مکزیکی، بزرگ‌ترین شرکت در آمریکای شمالی است و توانایی تولید 2500 اتومبیل در روز را دارد. "مکزیک بسیار رقابتی است"، کارلوس غسن، مدیرعامل شرکت نیسان می‌گوید: ghosn بهره‌وری بالای کارمندان مکزیکی، مزایای ارزی و نرخ دستمزد معمول 40 دلار در روز برای کارگران خط مونتاژ

مکزیک را ذکر می‌کند که به متوسط دستمزد تولید در چین 3 دلار در ساعت نزدیک می‌شود. هوندا در سال 2014 کارخانه 3200 کارمندی خود را در مکزیک افتتاح می‌کند تا مدل فوق کامپکت خود را با نام Fit تولید کند. یکی دیگر از مزیت‌های اصلی تولید وسایل نقلیه در مکزیک نسبت به اروپا و آسیا این است که حمل‌ونقل به ایالات متحده آمریکا به‌جای چند هفته با کشتی فقط یک یا دو روز طول می‌کشد.

در دهه گذشته هیچ کشوری بیش از مکزیک به دلیل ظهور چین آسیب‌ندیده است، اما سیاست چین امروز افزایش حقوق برای افزایش هزینه‌های مصرف‌کننده است. گروه مشاوره بوستون تخمین می‌زند که "میانگین دستمزد تولید چین در سال 2012 برای اولین بار، زمانی که تفاوت در بهره‌وری را حساب می‌کرد، از مکزیک فراتر رفت؛ کارگران مکزیک معمولاً در هر ساعت بیش‌تر از کارگران چینی تولید می‌کنند." میانگین دستمزد به‌علاوه مزایا در مکزیک 3.50 دلار در ساعت است. این واقعیت، همراه با افزایش دستمزدهای چین و رشد آهسته و نزدیک بودن مکزیک به ایالات متحده، فرصتی عالی برای مکزیک است تا بتواند بسیاری از توانایی‌های تولیدی را که در دهه گذشته از دست داده است، به چین بازگرداند. گروه Viaststems، مستقر در سنت لوئیس، اخیراً برخی از تولیدات خود را از چین به مکزیک منتقل کرده است. اگرچه Dell inc. رایانه‌ها توسط فاکسکان در چین تولید می‌شوند، مشتریان ایالات متحده می‌توانند یک کامپیوتر Dell دلخواه را به‌صورت آنلاین سفارش دهند که از یک کارخانه 1200 جریب فاکسکان در نزدیکی سیوداد خوارز جمع‌آوری و تحویل شود.

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) در مکزیک در سال 2013 تقریباً 30 میلیارد دلار افزایش یافت که توسط تولیدکنندگان خودرو مانند فولکس‌واگن در حال ساخت کارخانه‌های جدید و تأمین‌کنندگان قطعات خودرو مانند Delphi automotive PLC دنبال می‌شود. هوم دپوت به‌زودی 125 فروشگاه در مکزیک خواهد داشت. انتظار می‌رود افزایش FDI ناشی از دستمزد پایین و سیاست‌های دولت که به شرکت‌های خارجی اجازه می‌دهد مواد خام را بدون پرداخت عوارض و تعرفه، نرخ 30 درصدی مالیات شرکت‌ها و افزایش دستمزد در

چین وارد کنند، حداقل تا سال 2018 ادامه داشته باشد. باین حال، در جدول 2-10 توجه داشته باشید که مکزیک از نظر سهولت در انجام تجارت در دو سال گذشته از جایگاه 35 ام به جایگاه 53 ام رسیده است.

جدول 2-10 نمونه گیری از کشورهای آسیایی - رتبه بندی سهولت انجام کار

جمعیت در میلیون ها نفر	سهولت تجارت در بین همه	پایتخت
کشورها		
ایالات متحده آمریکا	308	واشنگتن. دی. سی
کانادا	34	اتاوا
شیلی	17	سانتیاگو
پرو	30	لیما
مکزیک	112	مکزیکوسیتی
آرژانتین	41	بوينوس آیرس
برزیل	199	برازیلیا

اکوادور	15	130 از 183	کیتو
بولیوی	10	153 از 183	لاپاز
ونزوئلا	27	177 از 183	کاراکاس

منبع: بر اساس اطلاعاتی در <http://www.doingbusiness.org/rankings> on november 1, 2012.

مکزیک به خصوص برای تولید محصولاتی که حمل و نقل آنها حجیم یا پرهزینه است بسیار جذاب است، بنابراین به عنوان مثال، نیسان موتور و فولکس واگن قصد دارند کارخانه‌هایی را در مکزیک ایجاد کنند. متغیر اصلی آسیب‌رساندن به مکزیک، خشونت مربوط به مواد مخدر است، زیرا گزارش ملی متحد 2011 می‌گوید میزان قتل مکزیک 18.1 نفر در هر 100000 نفر در مقایسه با سرانه حدود 5.0 در ایالات متحده آمریکا و 1.1 در چین است. اگر مکزیک بتواند وضعیت امنیتی خود را همان‌طور که می‌خواهد بهبود بخشد، صدها شرکت ممکن است فکر کنند که از چین (و هند) به آنجا برگردند.

یادداشت ویژه دانشجویان

امروزه حتی کوچک‌ترین کسب و کارها به طور منظم در سطح جهانی به مشتریان خدمات ارائه می‌دهند و با این کار مزایای رقابتی و صرفه اقتصادی دارند. بسیاری از کسب و کارهای برجسته ایالات متحده، مانند tupperware، بیش از 80 درصد درآمد خود را از خارج از ایالات متحده به دست می‌آورند؛ بنابراین، در انجام یک تجزیه و تحلیل موردی مدیریت استراتژیک، شما باید دامنه، اندازه و ماهیت کارهایی را که شرکت شما در سطح جهانی انجام می‌دهد در مقایسه با شرکت‌های رقیب ارزیابی کنید. سپس، تعیین کنید که شرکت شما برای جمع‌آوری تجارت جهانی چه کاری باید انجام دهد. به طور مداوم در طول ارائه یا گزارش کتبی خود، شرکت

خود را از نظر تجارت جهانی با رقبا مقایسه کنید و توصیه‌هایی مبنی بر تجزیه و تحلیل دقیق ارائه دهید. با هر اسلایدی که ارائه داده‌اید "آمرانه و بصیر" باشید تا "توصیفی و پیش‌پاافتاده" تا زمینه توصیه‌های خاص شما با هزینه‌های مربوط به دسترسی جهانی شرکت شما فراهم شود.

نتیجه‌گیری

جمعیت جهان از 7 میلیارد نفر گذشته است. درست همان‌طور که قرن‌ها قبل از رسیدن کلمبوس به آمریکا این کار را انجام می‌دادند، مشاغل نیز برای قرن‌های آینده به دنبال فرصت‌های جدید فراتر از مرزهای ملی خود بودند. هیچگاه جامعه‌ای بین‌المللی‌تر و اقتصادی‌تر رقابت‌پذیر نبوده است. برخی از صنایع ایالات متحده، مانند منسوجات، فولاد و لوازم الکترونیکی مصرفی، در نتیجه چالش بین‌المللی به هم ریخته‌اند.

موفقیت در تجارت به طور فزاینده‌ای در گرو ارائه محصولات و خدماتی است که رقابتی هستند، نه فقط به صورت محلی. اگر قیمت و کیفیت محصولات و خدمات یک شرکت با سایر محصولات موجود در جهان قابل رقابت نباشد، ممکن است شرکت به زودی با انقراض روبه‌رو شود. بازارهای جهانی در همه غیر از دورافتاده‌ترین مناطق جهان به واقعیت تبدیل شده‌اند.

قطعاً در سراسر ایالات متحده آمریکا، حتی در شهرهای کوچک، شرکت‌ها فشار رقابتی جهانی را احساس می‌کنند. این فصل برخی از اطلاعات جهانی را ارائه داده است که در نظر گرفتن یک برنامه استراتژیک برای هر سازمان ضروری است. مزایای مشارکت در تجارت بین‌المللی می‌تواند اشکالات بسیاری از شرکت‌ها را جبران کند. این مهم است که در برنامه‌ریزی استراتژیک مؤثر باشد، و ماهیت عملیات جهانی ممکن است مؤلفه اصلی در اثربخشی کلی یک برنامه باشد.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

inhwa (ص 84)

شرکت‌های چند ملیتی (ص 79)

nemaswashio (ص 86)

حمایت گرایي (ص 81)

Wa (ص 84)

فنگ شویی (ص 86)

استراتژی جهانی (ص 82)

جهانی شدن (ص 82)

گوانکسی (ص 84)

شرکت‌های بین‌المللی (ص 79)

موضوعاتی برای بررسی و بحث

1-2 شرکت هوندا موتور در سال‌های اخیر بسیار موفق بوده است. چند درصد از درآمد هوندا از ایالات متحده در مقایسه با اروپا حاصل می‌شود؟ این درصد چگونه با شرکت‌های رقیب مقایسه می‌شود؟

2-2 توضیح دهید که چرا الگوهای مصرف در سراسر جهان مشابه می‌شوند؟ پیامدهای استراتژیک این روند چیست؟

3-2 مزایا و معایب آغاز عملیات صادرات در یک کشور خارجی چیست؟

4-3 چگونه شرکت‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که اصول اخلاقی تجارتشان خوانده شده، درک شده، باور شده، به خاطر سپرده می‌شود و براساس آن عمل می‌شود؟
4-2 تفاوت عمده بین عملیات ایالات متحده و چند ملیتی که بر مدیریت استراتژیک تأثیر می‌گذارد چیست؟

5-2 چرا امروزه جهانی شدن صنایع یک عامل مشترک است؟

6-2 فرهنگ‌های ایالات متحده و آمریکا را از نظر انجام تجارت مقایسه و مقایسه کنید.

7-2 شش دلیل پیچیده تر بودن مدیریت استراتژیک در یک شرکت چند ملیتی را ذکر کنید.

8-2 آیا احساس، مه، کنید حمایت گرایي، برای اقتصاد جهان، خوب است یا بد؟ چرا؟

- 10-2. Wa، guanxi و inhwa واژه‌های مهمی به ترتیب در ژاپن، چین و کره هستند. اصطلاحات مشابه برای توصیف شیوه‌های مدیریت آمریکایی کدامند؟
- 2-11. چرا درک بسیاری از اروپایی‌ها از مفهوم "روحیه تیمی" در محیط کار دشوار است؟
- 12-12. در چین، فنگ شویی، در تجارت مهم است، در حالی که در ژاپن nemaswashio مهم است. شرایط و شیوه‌های مشابه آمریکایی‌ها چیست؟
- 2-13. فرهنگ تجارت در مکزیک را توصیف کنید.
- 2-14. فرهنگ تجارت در ژاپن را توصیف کنید.
- 2-15. نرخ مالیات در ایالات متحده را با سایر کشورها مقایسه کنید. این اختلافات چه تاثیری می‌تواند در "حفظ شغل در خانه" داشته باشد؟
- 2-16. در مورد الزامات انجام تجارت در هند بحث کنید.
- 2-17. چهار کشور را انتخاب کنید. عملکرد شرکت هوندا موتور را در این کشورها ارزیابی کنید.
- 2-18. شیوه‌ها و فرهنگ تجارت در اروپای شمالی را با اروپای جنوبی مقایسه کنید.
- 2-19. توضیح دهید که چگونه جنبش بهار عربی در خاورمیانه احتمالاً بر Pfizer تاثیر می‌گذارد.
- 2-20. کدام پنج کشور در آسیا بالاترین میزان تولید ناخالص داخلی را دارند؟ پیامدهای آن برای آدیداس چیست؟
- 2-21. آفریقا به سرعت در حال پیوستن به جامعه اقتصادی جهان است. برای توجیه این موضوع 10 مثال بزنید.
- 2-22. به نظر شما کدام شش کشور آفریقایی بیش‌ترین جذابیت را برای سرمایه‌گذاری خارجی دارند؟
- 2-23. عملکرد و فرهنگ تجارت در ایالات متحده آمریکا را با کشور خود مقایسه کنید.
- 2-24. در پایان فصل، بخش "یادداشت ویژه دانشجویان" را به زبان خود توضیح دهید.
- 2-25. سه کشور را در آمریکای جنوبی انتخاب کنید. برای هر یک خلاصه‌ای یک صفحه‌ای تهیه کنید تا جذابیت آن‌ها را برای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی نشان دهد.

- 26-2. سیاست‌های آزار و اذیت جنسی را در قاره‌ها و کشورها مقایسه کنید.
- 27-2. در مورد استرالیا به عنوان یک قاره برای تجارت بحث کنید.
- 28-2 از نظر ارائه گل به عنوان هدایای تجاری، شیوه‌ها و رسوم را در شش کشور مقایسه کنید و بسنجید.
- 29-2 درباره چگونگی تغییر آداب معاشرت در شام در کشورها بحث کنید.

®MyManagementlab

- برای سوالات نوشتاری درجه‌بندی شده زیر به **mymanagementlab.com** بروید:
- 30-2. دلیل خوبی برای حفظ بالاترین نرخ مالیات شرکت‌های بزرگ در ایالات متحده در جهان ارائه دهید. دلایل مخالفت را بگویید.
- 31-2 مزایا و معایب آغاز عملیات صادرات در یک کشور خارجی چیست؟
- 32-2 - Mymanagementlab Only تکلیف نوشتاری جامع برای این فصل.

قرائت‌های فعلی

aguinis, Herman, Harry Joo, ryan K. gottfredson. "Performance Management Universals: think globally and act Locally." Business Horizons 55, no. 4 (July 2012): 385–392.

Berthon, Pierre r., Leyland F. Pitt, Kirk Plangger, and Daniel Shapiro. "Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and creative consumers: implications for international Marketing Strategy." Business Horizons 55, no. 3 (May 2012): 261–271.

Bloom, nicholas, christos genakos, raffaella Sadun, and John Van reen. "Management Practices across Firms and countries." The Academy of Management Perspectives 26, no. 1 (February 2012): 12.

govindarajan, Vijay and chris trimble. "reverse innovation: a global growth Strategy that could Pre-empt Disruption at Home." Strategy and Leadership 40, no. 5 (2012): 5–11.

Honeycutt, earl D., Vincent P. Magnini, and Shawn t. thelen. "Solutions for customer complaints about Offshoring and Outsourcing Services." Business Horizons 55, no. 1 (January 2012): 33–42.

ichii, Shigeki, Susumu Hattori, and David Michael. "How to Win in emerging Markets: Lessons from Japan." Harvard Business Review (May 2012): 126.

ignatius, adi. "captain Planet." Harvard Business Review (June 2012): 112.

Pagnattaro, Marisa anne. "Preventing Know-How From Walking Out the Door in china: Protection of trade Secrets." Business Horizons 55, no. 4 (July 2012): 329–337.

Porter, Michael e., and Jan W. rivkin. "choosing the USa." Harvard Business Review (March 2012): 80. ramamurti, ravi. "competing with emerging Market Multinationals." Business Horizons 55, no. 3 (May 2012): 241–249.

thomas, robert J., Joshua Bellin, claudy Jules, and nandani Lynton. "global Leadership teams: Diagnosing three essential Qualities." Strategy and Leadership 40, no. 4 (2012): 25–29.

Underwood, robert L. "automotive Foreign Direct investment in the USa: economic and Market consequences of globalization." Business Horizons 55, no. 5 (September 2012): 463–474.

Waldman, David a., Mary Sully de Luque, and Danni Wang. "What can We really Learn about Management Practices across Firms and countries?" The Academy of Management Perspectives 26, no. 1 (February 2012): 34.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 2A

گروه آدیداس می‌خواهد وارد آفریقا شود. به آن‌ها کمک کنید.

هدف

هر روز شرکت‌های بیش‌تری تصمیم می‌گیرند که در آفریقا تجارت خود را آغاز کنند. تحقیقات برای تعیین بهترین استراتژی برای اولین حرکت در بسیاری از کشورهای آفریقایی (به عنوان مثال اولین

مرحله 1 چاپ نقشه آفریقا.

مرحله 2 چاپ اطلاعات جمعیتی در 10 کشور آفریقایی.

مرحله 3 اطلاعات مربوط به حضور شرکت‌های کفش که در آفریقا تجارت می‌کنند را جمع‌آوری کنید.

مرحله 4 هشت کشور را که برای ورود آدیداس به آن‌ها توصیه می‌کنید به ترتیب اولویت بندی کنید.

کشور 1 بهترین و کشور 2 بهترین کشور بعدی است. بر اساس تحقیقات خود، مشخص کنید که در سه سال آینده در هر کشور تعداد زیادی فروشگاه آدیداس / ریباک / تیلور ساخته شده است. سه شهر در هر هشت کشور آفریقایی خود را که به اعتقاد شما آدیداس باید بیش‌تر فروشگاه‌های خود را ایجاد کند، به ترتیب اولویت‌بندی کنید.

تمرین 2A

ارزیابی تفاوت فرهنگ در کشورها

هدف

اگر آمریکایی‌ها از تفاوت فرهنگ در کشورها آگاهی و درک کافی داشته باشند، می‌توانند در برخورد با تجار سایر کشورها موثرتر باشند. این یک تمرین سرگرم‌کننده است که اطلاعات مربوط به برخی از این تفاوت‌های اساسی را برای کلاس شما فراهم می‌کند.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 چهار فرد را شناسایی می‌کند که یا در یک کشور خارجی بزرگ شده‌اند و یا بیش از یک سال در یک کشور خارجی زندگی کرده‌اند. با آن چهار نفر مصاحبه کنید. سعی کنید چهار کشور مختلف نماینده داشته باشید. در طول هر مصاحبه، لیستی از هشت تفاوت اساسی بین آن‌ها تهیه کنید سبک / سفارش آمریکایی و سبک / سفارش آن کشور خاص از نظر جنبه‌های مختلف سخنرانی، جلسات، وعده‌های غذایی، روابط، دوستی‌ها و ارتباطات که می‌تواند بر معاملات تجاری تأثیر بگذارد.

مرحله 2 یک ارائه پاورپوینت 15 دقیقه‌ای برای کلاس خود تهیه کنید و خلاصه‌ای از یافته‌های خود را ارائه دهید. در صحبت‌های خود افرادی را که با آن‌ها مصاحبه کرده‌اید و همچنین مدت زمان زندگی این افراد در کشورهای مربوطه را مشخص کنید. به استاد خود یک نسخه چاپی از ارائه پاورپوینت خود

تمرین 2C

شرکت هوندا موتور می‌خواهد وارد بازار ویتنام شود. به آن‌ها کمک کنید.

هدف

هر روز شرکت‌های بیش‌تری تصمیم می‌گیرند که تجارت خود را در ویتنام آغاز کنند. تحقیقات برای تعیین بهترین استراتژی برای رقابت در ویتنام لازم است. بخش ابتدایی کادر درج شده و وبسایت شرکت هوندا موتور را مرور کنید.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 چاپ نقشه ویتنام.

مرحله 2 چاپ اطلاعات جمعیتی در 10 شهر ویتنام.

مرحله 3 اطلاعات مربوط به حضور شرکت‌های خودروساز را که در ویتنام تجارت می‌کنند جمع‌آوری کنید.

مرحله 4 پنج شهر را که به هوندا پیشنهاد می‌دهید تا فعالیت‌های تجاری خود را در آن‌ها پیشنهاد دهد، به ترتیب اولویت‌بندی کنید.

تمرین 2D

آیا دانشگاه من در کشورهای خارجی استخدام می‌کند؟

هدف

جو رقابتی در بین کالج‌ها و دانشگاه‌های سراسر جهان در حال ظهور است. کالج‌ها و دانشگاه‌های اروپا و ژاپن به‌طور فزاینده‌ای دانشجویان ایالات متحده را برای جبران کاهش ثبت نام جذب می‌کنند. دانشجویان خارجی در حال حاضر بیش از یک سوم دانشجویان در بسیاری از دانشگاه‌های ایالات متحده را تشکیل می‌دهند. هدف از این تمرین شناسایی کالج‌ها و دانشگاه‌های خاص در کشورهای خارجی است که تهدیدی رقابتی برای کالج شما محسوب می‌شوند.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 یک کشور خارجی را انتخاب کنید. تحقیقاتی را برای تعیین تعداد و ماهیت کالج‌ها و دانشگاه‌های آن کشور انجام دهید. مؤسسات مهم آموزشی در آن کشور کدامند؟ این مؤسسات برای ارائه چه برنامه‌هایی شناخته می‌شوند؟ چند درصد دانشجویان مقطع کارشناسی و کارشناسی ارشد که در آن مؤسسات شرکت می‌کنند، شهروندان کشور شما هستند؟

آیا این مؤسسات به طور فعال از کشور شما دانشجو جذب می‌کنند؟ آیا هیچ یک از دانشکده‌های بازرگانی در دانشگاه‌های مختلف AACSB-International معتبر هستند؟

مرحله 2 گزارشی برای کلاس تهیه کنید که یافته‌های تحقیق شما را خلاصه کند. گزارش خود را به کلاس ارائه دهید.

یادداشت

1. Frederick gluck, “global competition in the 1990s,” Journal of Business Strategy (Spring 1983): 22–24.

2. Jon alston, “Wa, guanxi, and inhwa: Managerial Principles in Japan, china and Korea,” Business Horizons 32, no. 2 (March–april 1989): 26.

3. rose Knotts, “cross-cultural Management: transformations and adaptations,” Business Horizons, January–February 1989, 29–33.

4. Lalita Khosla, “You Say tomato,” Forbes, May 21, 2001, 36.

5. Some of the narrative in this section is based on information at:
<http://www.kwintessential.co.uk/resources/ country-profiles.html> and
<http://www.kwintessential.co.uk/ resources/global-etiquette/>.

6. Mehul Srivastava, “Keeping Women on the Job in india,” Bloomberg Businessweek, March 7–13, 2011, 11–12; Stratford Sherman, “How to Beat the Japanese? Fortune, april 10, 1989, 145.

7. Patrick MCGroarty, “Debt investors Put Faith in a More Stable africa,” Wall Street Journal (October 24, 2012): c1.

8. ibid.



Source: © contrastwerkstatt/Fotolia

فصل 3: اخلاق / مسئولیت اجتماعی / پایداری

اهداف فصل

پس از مطالعه این فصل، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:

11. درباره اخلاق عاشقانه در محل کار بحث کنید.
12. توضیح دهید که چرا نگرانی برای حیات وحش یک مسئله استراتژیک برای شرکت‌ها است.
13. توضیح دهید چرا اخلاق خوب سبب تجارت خوب می‌شود.
14. توضیح دهید که چگونه شرکت‌ها می‌توانند با اطمینان از کدهای اخلاقی تجاری خود، به جای نادیده گرفتن تصمیم‌گیری، آن را به بهترین نحو هدایت کنند.
15. توضیح دهید که چرا تشویق به سوت‌زنی در یک شرکت مهم است؟
16. درباره ماهیت و نقش گزارش‌های پایداری شرکت بحث کنید.
17. درباره روش‌های خاصی که شرکت‌ها می‌توانند مباحثان خوبی برای محیط‌های طبیعی باشند بحث کنید.
18. ایزو 14000 و 14001 را توضیح دهید.
19. در مورد روندهای اخیر در قانون رشوه بحث کنید.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرینات زیر در پایان این فصل مشاهده می‌شوند :

- تمرین 3A پایداری nestlé
- تمرین 3B چگونه شهر من از نظر ایمنی در برابر آلودگی با دیگر شهرها مقایسه می‌شود؟
- تمرین 3C adidas AG و Nike را از نظر مسئولیت اجتماعی مقایسه کنید.
- تمرین 3D تلاش‌های پایداری adidas AG را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- تمرین 3E تلاش‌های پایداری nestlé را چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- تمرین 3F اخلاق جاسوسی از رقبا

اگرچه سه بخش این فصل (اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی و پایداری) از یکدیگر متمایز هستند، اما مباحث کاملاً مرتبطی هستند. به عنوان مثال بسیاری از افراد، غیراخلاقی بودن یک شرکت را از نظر اجتماعی بی-مسئولیتی می دانند. مسئولیت اجتماعی به اقداماتی اطلاق می شود که یک سازمان فراتر از آنچه که قانوناً برای محافظت یا بهبود رفاه موجودات زنده لازم است انجام می دهد. پایداری به حدی گفته می شود که عملکردها و اقدامات سازمان به جای آسیب یا تخریب محیط طبیعی، از آن محافظت، اصلاح و نگهداری شود. به عنوان مثال آلودگی محیط زیست غیراخلاقی، غیرمسئولانه و در بسیاری از موارد غیرقانونی است؛ بنابراین، همان طور که در شکل 3-1 با سایه سفید نشان داده شده است، اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی و مسائل پایداری به هم مرتبط هستند و بر همه حوزه های مدل جامع مدیریت استراتژیک تأثیر می گذارد.

اخلاق کسب و کار

مؤسسه اخلاقیات در تجارت (IBE³) اخیراً مطالعه ای تحت عنوان "آیا اخلاق تجاری رعایت می شود؟" انجام داد و نتیجه گرفت که شرکت هایی که "تعهد واضحی به رفتار اخلاقی" از خود نشان می دهند به طور پیوسته از شرکت هایی که رفتار اخلاقی از خود نشان نمی دهند، پیشی می گیرند. Philippa Foster Black از IBE اظهار داشت: "اصولاً نه تنها رفتار اخلاقی در زندگی تجاری کاری صحیح است بلکه در بازدهی مالی نیز نتیجه می دهد."

آلن سیمپسون گفت: "اگر یکپارچگی داشته باشید، هیچ چیز دیگری مهم نیست. اگر شما یکپارچگی نداشته

³ institute of Business ethics

باشید، هیچ چیز دیگری مهم نیست. " جدول 3-1 نتایج مطالعات IBE این سازمان را نشان می دهد.

نمونه‌ای از مدیریت استراتژیک عالی

Nestlé



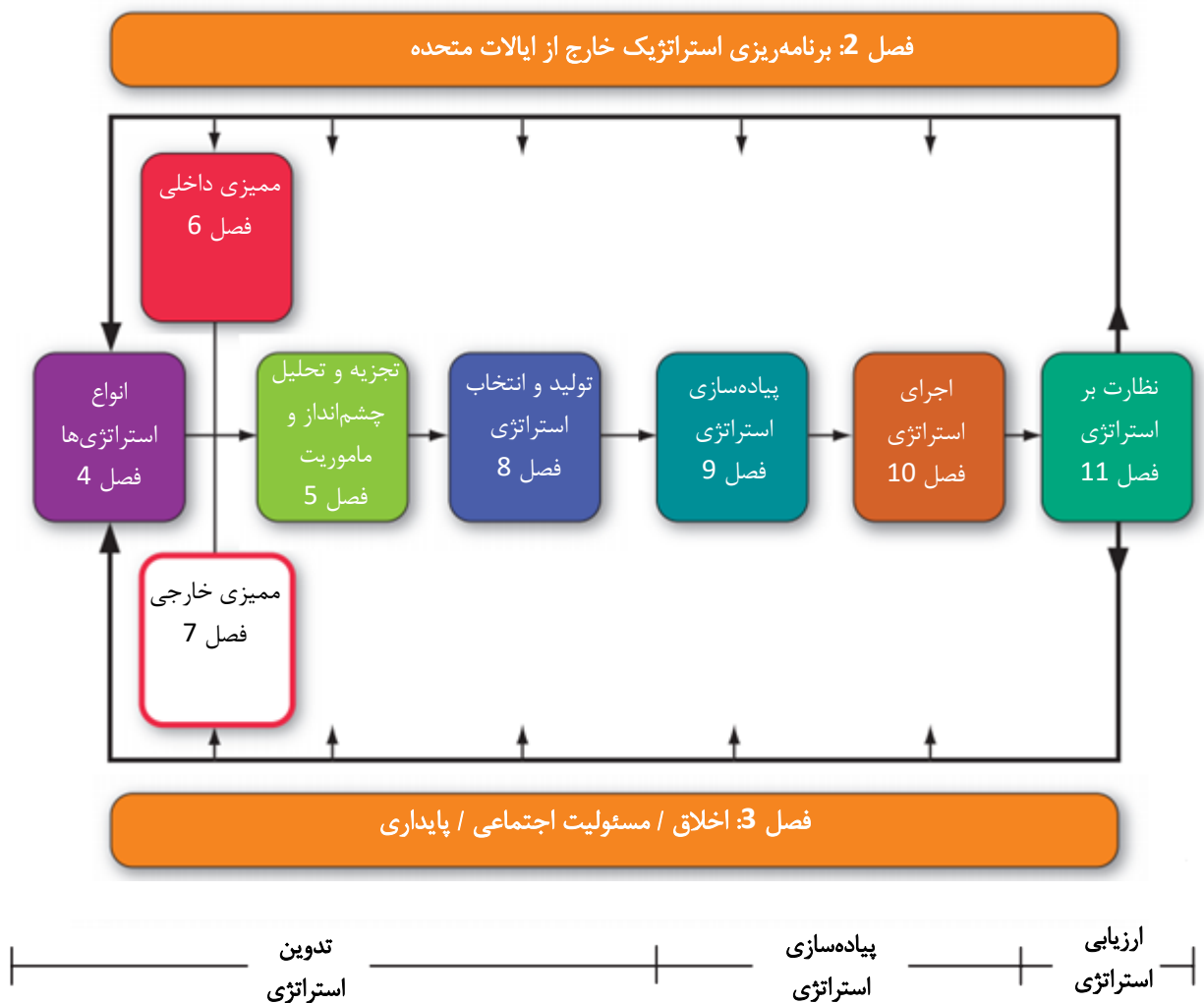
دفتر مرکزی Nestlé S.A. در Vevey سوئیس، بزرگ‌ترین شرکت غذایی در جهان است که با درآمدش سنجیده می‌شود. Nestlé صدها محصول شامل غلات، قهوه، لبنیات، غذاهای حیوانات خانگی، تنقلات، غذای کودک و آب بطری دارد.

30 برند Nestlé سالانه بیش از یک میلیارد فرانک سوئیس (حدود 1.1 میلیارد دلار) فروش دارند، از جمله Nescafe، Nespresso، Kit Kat، Smarties، Nesquick، Stouffers، Vittel و Maggi. Nestlé حدود 450 کارخانه دارد، در 86 کشور جهان فعالیت می‌کند و حدود 328000 کارمند دارد. L'Oreal بزرگ‌ترین شرکت آرایشی بهداشتی جهان، بزرگ‌ترین سهامدار این شرکت است. در آوریل 2012، Nestlé تجارت تغذیه نوزادان Pfizer را به مبلغ 11.9 میلیارد دلار خریداری کرد. در ماه مه 2013، Nestlé توسعه 500 میلیون دلاری مرکز تحقیق و توسعه خود در سنگاپور را با تمرکز اصلی بر بهداشت و تغذیه آغاز کرد.

به منظور اطمینان از این که استانداردهای مختلف در زنجیره تامین سطح مشخصی را حفظ می‌کنند، Nestlé کد تامین‌کننده Nestlé را توسعه داد. این کد، حداقل استانداردهای غیر قابل مذاکره را تعیین می‌کند که کلیه کارمندان، پیمانکاران فرعی و تامین‌کنندگان باید در هنگام تجارت با Nestlé از آن‌ها تبعیت کنند و از آن‌ها پیروی کنند. کد تامین‌کننده Nestlé که به 22 زبان در وب سایت شرکت‌ها موجود است، بخشی مهم از کلیه قراردادهای، سفارشات و توافقات تجاری را تشکیل می‌دهد که Nestlé با همه 165000 تامین‌کننده و 680,000 کشاورز که زنجیره تامین Nestlé را تشکیل می‌دهند، منعقد می‌کند. هدف از کد تامین‌کننده Nestlé اطمینان از این است که کلیه تامین‌کنندگان و کشاورزان شرکت، تجارت را به روشی انجام می‌دهند که از ارزش‌های بالای Nestlé و تاکید بر انصاف و صداقت پشتیبانی می‌کند.

دو نمونه مثال‌زدنی برای عملکرد Nestlé در نیمه اول سال 2013: حاشیه سود شرکت بر اساس مناطق در قاره آمریکا، اروپا و آسیا/اقیانوسیه/آفریقا به ترتیب 17.8، 14.9 و 19.1 درصد بود. حاشیه سود Nestle Waters و Nestlé Nutrition به ترتیب 10 و 20 درصد بود. به طور کلی برای Nestlé برای نیمه اول سال 2013، این شرکت رشد مثبت آلی 4.1 و حاشیه سود عملیاتی 15.1 را ایجاد کرده است.

در مورد نتایج مالی Nestlé بر اساس محصول برای اول سال 2013، حاشیه سود عملیاتی این شرکت مثبت بود، به شرح زیر (1 نوشیدنی‌های پودری و مایع (24٪)، آب (10.7٪)، (3 محصولات شیر و بستنی (15/9 درصد)، (4 مراقبت‌های بهداشتی تغذیه (18/6 درصد)، (5 ظروف آماده شده و وسایل کمک برای پخت و پز (13/5 درصد)، (6 شیرینی سازی (12/7 درصد) و مراقبت از حیوانات خانگی (19٪ درصد). همه نتایج گزارش شده نیز مثال زدنی است.



شکل 3-1

یک مدل جامع مدیریت

منبع: Fred r. David, adapted from "How companies Define their Mission," Long Range Planning 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred r. David.

تجارت خوب نتیجه‌ی اخلاق خوب است. اخلاق نادرست می‌تواند حتی بهترین برنامه‌های استراتژیک را خراب کند. این فصل، یک نمای کلی از اخلاق تجاری و تأثیر آن بر مدیریت استراتژیک را ارائه می‌دهد. اخلاق تجاری را می‌توان به‌عنوان اصول رفتاری در سازمان‌ها تعریف کرد که تصمیم‌گیری و رفتار را جهت‌دهی می‌کند. اخلاق خوب تجارت، پیش‌شرط یک مدیریت استراتژیک خوب است. تجارت خوب فقط با اخلاق خوب امکان‌پذیر است!

جدول 3-1 هفت اصل اخلاق تجاری تحسین‌برانگیز

1. قابل‌اعتماد باشید، زیرا هیچ فرد یا کسب‌وکاری نمی‌خواهد با موجودی که به او اعتماد ندارد تجارت کند.
2. روشنفکر باشید و دائماً "بازخورد مربوط به اخلاق" را از کلیه ذی‌نفعان داخلی و خارجی بخواهید.
3. به همه تعهدات و الزامات خود احترام بگذارید.
4. با هر چیز چاپ شده، اغراق‌آمیز یا گمراه‌کننده، ادعای اشتباه نکنید.
5. به‌وضوح یک شهروند مسئولیت‌پذیر در جامعه باشید.
6. از روش‌های حسابداری خود برای شناسایی و حذف فعالیت‌های مشکوک استفاده کنید.
7. این شعار را دنبال کنید: همان‌طور که دوست دارید دیگران با شما رفتار کنند با دیگران رفتار کنید.

منبع: <http://sbinformation.about.com/od/bestpractices/a/businessethics.htm>.

موج فزاینده آگاهی در مورد اهمیت اخلاق تجاری، ایالات متحده آمریکا و سایر نقاط جهان را فراگرفته است. استراتژیست‌هایی مانند مدیرعاملان شرکت‌ها و صاحبان مشاغل افرادی هستند که مسئولیت اطمینان از این که اصول اخلاقی به میزان زیاد در یک سازمان مورد حمایت قرار می‌گیرد و به آن عمل می‌شود را برعهده دارند. کلیه تصمیمات تدوین، پیاده‌سازی و تصمیمات ارزیابی، دارای تبعات اخلاقی هستند. روزنامه‌ها و مجله‌های تجاری به‌صورت روزانه تخلفات قانونی رفتار اخلاقی توسط سازمان‌های دولتی و خصوصی را گزارش می‌کنند. غیراخلاقی بودن می‌تواند هزینه زیادی داشته باشد. به‌عنوان مثال، برخی از بزرگ‌ترین

پرداخت‌های مربوط به پرونده‌های کلاهبرداری حقوقی طبقاتی که تاکنون صورت گرفته است، علیه enron (7.16 میلیارد دلار)، Worldcom (6.16 میلیارد دلار)، cendant (3.53 میلیارد دلار)، tyco (2.98 میلیارد دلار)، AOL time Warner (2.5 میلیارد دلار)، شبکه‌های Nortel (2.47 میلیارد دلار) و Royal Ahold (1.09 میلیارد دلار) است.

سازمان غذا و دارو (FDA) اخیراً به محصولات avon و L'Oreal در مورد بازاریابی گمراه‌کننده برخی از محصولات ضدچروک خود هشدار داده است. موضع FDA این است که ادعاهای avon و L'Oreal که در مورد مواردی مانند تحریک سلول‌های پوست یا دوباره فعال‌سازی روند ترمیم پوست بحث می‌کنند، درست نیستند. مدیرعامل Yahoo! اسکات تامپسون به‌تازگی به دلیل "اطلاعات نامربوط یا اضافه در رزومه" مجبور به استعفا شد. جیمی دیمون، مدیرعامل J.P. Morgan chase در حال حاضر بعد از اشتباه تجاری سرمایه‌گذاری 2.3 میلیارد دلاری در بانک که قبلاً برای یک معاون اصلی شغل خود هزینه شده، مورد انتقاد قرار گرفته است. به طور افزایشی، تصمیمات شخصی و شغلی مدیران اجرایی و دیگر مدیران، آن‌ها را در معرض خطر سهام‌داران عصبانی، کارمندان ناراضی و حتی هیئت‌مدیره خود قرار می‌دهد- حتی مدیرعامل مغرور را بیش از هر زمان دیگری در معرض خطاهای شخصی، عمومی و شرکتی قرار می‌دهد. پاول دورف از منابع جبران خسارت، مشاور هیئت‌مدیره می‌گوید: "مطمئناً، هرکسی که کاری را انجام می‌دهد که بتوان آن را غیراخلاقی و فاسد یا حریص تلقی کرد، سرزنش می‌شود".

رسانه‌های اجتماعی و وبسایت‌های مرکز تجارت مانند glassdoor.com و vault.com و همچنین دستورهای افشاگری موردنیاز تحت Sarbanes Oxley تنها چندین رسانه هستند که امروز به سرعت واقعیت و شایعه در مورد معاملات داخلی شرکت‌های آمریکایی را گسترش می‌دهند و تخلفات اخلاقی و شیوه‌های تجاری داخلی ممکن است هرگز قبل از اینترنت و فرهنگ رسانه‌ای ظاهر نشده باشند. وندی پاتریک که در دانشگاه ایالتی سن دیگو اخلاق تجارت را تدریس می‌کند، می‌گوید: "خدا نکند کسی این روزها آدم درستی نباشد یا قابلیت‌های

خود را در رأس شرکت به‌درستی معرفی نکند." "همه چیز شرم‌آور است و شما شروع به زیر سؤال بردن همه چیز می‌کنید. اگر آن‌ها در زندگی شخصی خود تصمیمات خوبی نمی‌گیرند، می‌توانند از این روش با شرکت-هایشان اخاذی کنند".

جان چلنجر از مشاوران چالش خاکستری و کریسمس می‌گوید: "فشار و نظارت بر عملکرد، دوره تصدی متوسط مدیرعامل را از حدود 10 سال به حدود 5 سال از سال 1990 کوتاه کرده است." چلنجر خاطرنشان می‌کند که 42 مدیرعامل در سال 2011 مجبور به ترک شغل خود شدند و این سرعت در سال 2012، 5 درصد افزایش یافته است.

کد اخلاقی تجارت

صرفاً داشتن منشور اخلاقی برای اطمینان از رفتار اخلاقی تجارت کافی نیست. می‌توان یک آیین‌نامه اخلاقی را به‌عنوان یک تدبیر برای روابط عمومی، مجموعه‌ای از حرف‌های کلیشه‌ای یا خودنمایی مشاهده کرد. برای اطمینان از خواندن، درک، اعتقاد و یادآوری کد، کارگاه‌های دوره‌ای اخلاق لازم است تا مردم را نسبت به شرایط محیط کار که ممکن است مسائل اخلاقی در آن‌ها ایجاد شود، حساس کنند. اگر کارمندان نمونه‌هایی از مجازات را برای نقض کد و همچنین پاداش‌هایی را برای حفظ کد مشاهده کنند، این اهمیت کد اخلاقی یک شرکت را تقویت می‌کند. وبسایت www.ethicsweb.ca/codes رهنمودهایی در مورد نحوه نوشتن یک کد اخلاقی مؤثر ارائه می‌دهد.

فرهنگ اخلاق

کشیش بیلی گراهام یک‌بار گفت: "وقتی ثروت از دست می‌رود، هیچ‌چیز از دست نمی‌رود. وقتی سلامتی از دست می‌رود، چیزی از دست‌رفته است؛ وقتی شخصیت از دست می‌رود، همه چیز از دست می‌رود." یک "فرهنگ" اخلاقی نیاز به نفوذ در سازمان‌ها دارد! برای کمک به ایجاد فرهنگ اخلاق، سیتیکورپ یک بازی

رومیزی اخلاق تجاری را توسعه داد که توسط هزاران کارمند در سراسر جهان انجام می‌شود. این بازی که "اخلاق کلمه" نامیده می‌شود، از بازیکنان سؤالات اخلاقی مربوط به کسب‌وکار را می‌پرسد، از قبیل این که چگونه با مشتری که به شما بلیط‌های فوتبال تاریخ گذشته را به عنوان بلیط‌های جدید می‌دهد، برخورد می‌کنید؟ دیانا رابرتسون در دانشکده تجارت وارتون معتقد است که این بازی به دلیل تعاملی بودن مؤثر است. بسیاری از سازمان‌ها یک کتابچه راهنمای رفتار را تهیه کرده‌اند که در آن انتظارات اخلاقی آورده شده و مثال‌هایی از موقعیت‌هایی که معمولاً در مشاغل آن‌ها به وجود می‌آید آورده شده است.

یک دلیل بالا بودن حقوق استراتژیست‌ها این است که آن‌ها باید خطرات اخلاقی شرکت را بپذیرند. استراتژیست‌ها مسئول توسعه، برقراری ارتباط و اجرای کد اخلاقی تجارت برای سازمان‌های خود هستند. اگرچه مسئولیت اصلی اطمینان از رفتار اخلاقی به عهده استراتژیست‌های شرکت است، اما باز هم این مسئله بخشی جدایی‌ناپذیر از مسئولیت همه مدیران تأمین رهبری اخلاقی با مثال و نمایش مداوم است. مدیران، مناصبی دارند که آن‌ها را قادر می‌سازد تا افراد زیادی را تحت تأثیر قرار داده و آموزش دهند. این امر مدیران را مسئول توسعه و اجرای تصمیم‌گیری اخلاقی می‌کند. Drucker و gellerman به ترتیب توصیه‌های خوبی برای مدیران ارائه می‌دهند:

همه مدیران به خاطر چیزی که شرکت‌هایشان از آن‌ها می‌خواهند، بیش از حد ریسک می‌کنند. اما همان مافوقانی که مرتباً شما را تحت فشار قرار می‌دهند تا کار بیش‌تری انجام دهید، یا این کار را بهتر انجام دهید، یا سریع‌تر یا با هزینه کم‌تری انجام دهید، در صورت عبور از آن مرز مبهم بین درست و غلط، شما را روشن می‌کنند. آن‌ها شما را به دلیل دستورالعمل‌های بیش از حد یا نادیده گرفتن هشدارهایشان سرزنش می‌کنند. باهوش‌ترین مدیران از قبل بهترین پاسخ به سؤال "چه فاصله‌ای خیلی دور است؟" را می‌دانند، سعی نکنید آن را بفهمید.

یک مرد (یا زن) ممکن است خیلی کم بداند، عملکرد ضعیفی داشته باشد، فاقد قضاوت و توانایی باشد

و درعین حال به عنوان مدیر آسیب زیادی نبیند. اما اگر آن شخص فاقد شخصیت و صداقت باشد - مهم نیست که چه قدر دانش داشته باشد، چه قدر درخشان، یا چه قدر موفق است - آسیب می بیند. او مردم را، به عنوان بارزش ترین منبع شرکت نابود می کند. او احترام و کارایی را از بین می برد. این امر به ویژه در مورد افرادی که در رأس یک شرکت هستند صادق است زیرا احترام سازمانی از بالا ایجاد می شود. اگر سازمانی از نظر احترام بسیار خوب است، به این دلیل است که افراد سطح بالای آن بسیار محترم هستند. اگر احترام از بین رود، این اتفاق می افتد زیرا از رأس این فساد اتفاق می افتد. همان - طور که ضرب المثل گفته است، "درختان از بالا می میرند." هیچ کس نباید هرگز استراتژیست شود مگر این که بخواهد شخصیت خود را به عنوان الگویی برای زیردستان به کار گیرد.

هیچ جامعه ای در هیچ کجای دنیا نمی تواند با افرادی که از یکدیگر سرق می کنند یا به یکدیگر اعتماد ندارند، با هر اطلاعاتی که نیاز به تأیید محضری دارد، با هر اختلاف نظری که به دعوا منجر می شود، یا این که دولت مجبور است مشاغل را تنظیم کند تا قابل اطمینان بمانند، به طور طولانی یا موفقیت آمیز رقابت کند. غیراخلاقی بودن یک دستورالعمل موجب دل مشغولی، ناکارآمدی و هدر دادن وقت و عمر است. تاریخ ثابت کرده است که هرچه اعتماد و اطمینان مردم به اخلاق یک نهاد یا جامعه بیش تر باشد، قدرت اقتصادی آن نیز بیش تر است. روابط تجاری بیش تر بر اساس اعتماد و شهرت متقابل شکل گرفته است. تصمیمات کوتاه مدت مبتنی بر طمع و اخلاق غیرقابل اعتماد مانع از احترام به خود برای جلب اعتماد دیگران می شود. شرکت ها بیش تر و بیش تر معتقدند که آموزش اخلاق و فرهنگ اخلاق، مزیت استراتژیک ایجاد می کند. ماکس کیلان گفت: "اگر تجارت مبتنی بر اصول اخلاقی نباشد، هیچ فایده ای برای جامعه ندارد و مانند سایر ترکیبات غیراخلاقی دیگر به فراموشی سپرده خواهد شد."

سوت زنی

شرکت هریس و سایر شرکت ها به مدیران و کارمندان هشدار می دهند که عدم گزارش تخلف اخلاقی توسط

دیگران می‌تواند باعث زیر پا گذاشتن قانون می‌شود. کمیسیون بورس و اوراق بهادار (Sec) اخیراً سیاست‌های سوت‌زدائی خود را تقویت کرده و عملاً هرکسی که فعالیت غیراخلاقی می‌بیند باید چنین رفتاری را گزارش کند. سوت زنی به سیاست‌هایی گفته می‌شود که کارمندان را ملزم می‌کند هرگونه تخلف غیراخلاقی را که در شرکت کشف یا مشاهده می‌کنند، گزارش دهند.

سوت‌زنی‌ها در دنیای شرکت‌ها حداکثر 25 درصد از درآمد دادرسی شرکت‌ها را به دلیل تخلف دریافت می‌کنند. پرداخت‌های سوت‌زن هر روز بیش‌تر رایج می‌شود. در اواخر سال 2012، برد بیرکنفلد، بانکدار سابق UBS مستقر در زوریخ که به خدمات درآمد داخلی (IRS) گفت چگونه بانک به هزاران آمریکایی کمک کرد تا از مالیات فرار کنند، 104 میلیون دلار جایزه IRS دریافت کرد، شاید بزرگ‌ترین پرداخت تاکنون برای یک شخص سوت‌زن آمریکایی باشد. Birkenfeld، بزرگ‌ترین بانک در سوئیس، به نمایندگان IRS گفت که چگونه بانکداران UBS برای جلب نظر افراد ثروتمند آمریکایی به ایالات متحده آمریکا آمدند، 20 میلیارد دلار از دارایی‌های آن‌ها را مدیریت کردند و به آن‌ها کمک کردند IRS را فریب دهند. وی در سال 2008، یک سال پس از گزارش رفتار بانک به وزارت دادگستری، سنای ایالات متحده، IRS، و اوراق بهادار و کمیسیون مبادله، به جرم توطئه اعتراف کرد. بیرکنفلد به دلیل مشارکت در طرح بانکی مدت کوتاهی به زندان رفت، اما UBS با موافقت با پرداخت 780 میلیون دلار، افشای اطلاعات بیش از 250 حساب سوئیس و اعتراف به جلوگیری از پیگرد قانونی در ایالات متحده، به فرار مالیاتی کمک کرد. بعداً موافقت کرد که داده‌های 4450 حساب دیگر را تحویل دهد. از زمان حضور بیرکنفلد، حداقل 33000 آمریکایی داوطلبانه حساب‌های خارج از کشور را برای IRS افشا کرده‌اند و بیش از 5 میلیارد دلار درآمد کسب کرده‌اند.

در اکتبر 2012، IRS در یک مورد جداگانه 38 میلیون دلار به سوت‌زن دیگری پرداخت کرد که بین 15 تا 30 درصد از مالیات بازیافت شده از یک شرکت بزرگ دیگر بود. نام این شرکت و سوت زن کاملاً محرمانه باقی‌مانده است و این ثابت می‌کند که IRS می‌تواند به سوت زن‌های شرکت‌ها پاداش دهد بدون این‌که هرگز

هویت آن‌ها را فاش کند. فایزر 2.3 میلیارد دلار در یک پرونده حل و فصل سوت‌زنی پرداخت کرد و الی لیلی 1.4 میلیارد دلار پرداخت کرد. اکثر شرکت‌ها مشوق‌ها و سیاست‌های داخلی سوت‌زنی دارند و سعی می‌کنند چنین موضوعاتی را داخلی نگه دارند، اما قوانین اخیر و پرونده‌های قضایی باعث افشای اطلاعات و تسویه حساب‌های خارج از شرکت می‌شود.

یک حسابدار به‌تازگی به IRS اعلام کرد که کارفرمایش مالیات پرداخت نمی‌کند، و اولین جایزه 4.5 میلیون دلاری سوت‌زنی IRS را دریافت کرد. اطلاعات حسابدار، IRS را به دام انداخت، 20 میلیون دلار مالیات و سود شرکت خدمات مالی اشتباه بود. این جایزه نشان‌دهنده کاهش 22 درصدی مالیات‌های بازبایی شده است. برنامه IRS که برای ترغیب اطلاعات محرمانه در موارد بزرگ طراحی شده است، جایزه‌های 15 تا 30 درصدی از مبلغ جبران شده را مجاز می‌داند. وکیل اریک یانگ گفت: "این یک برنده برای دولت و مودیان است. این‌ها دلارهایی است که به خزانه برگشت داده می‌شود که غیر از این نخواهد بود."

برنامه‌های آموزش اخلاق باید شامل پیام‌هایی از مدیرعامل یا صاحب مشاغل باشد که بر شیوه‌های تجاری اخلاقی، توسعه و بحث در مورد اصول اخلاقی و روش‌های بحث و گزارش رفتارهای غیراخلاقی تأکید دارد. شرکت‌ها می‌توانند تصمیمات اخلاقی و استراتژیک را با در نظر گرفتن ملاحظات اخلاقی در برنامه‌ریزی بلندمدت، با ادغام تصمیم‌گیری اخلاقی در فرآیند ارزیابی عملکرد، با تشویق سوت‌زن یا گزارش اقدامات غیراخلاقی و با نظارت بر عملکرد ادارات و شرکت‌ها در مورد مسائل اخلاقی، هماهنگ کنند.

رشوه

رشوه در لغت‌نامه قانون بلک به‌عنوان پیشنهاد، دادن، دریافت یا درخواست هر مورد باارزش برای تأثیرگذاری بر عملکرد یک مقام رسمی یا شخص دیگر در انجام یک وظیفه عمومی یا قانونی تعریف شده است. رشوه هدیه‌ای است که برای تأثیر در رفتار یک گیرنده اهدا می‌شود. هدیه ممکن است هرگونه پول، کالا، حقوق، مال، ترفیع، امتیاز، حق‌الزحمه، شیء باارزش، مزیت یا صرفاً یک قول یا تعهد برای تحریک یا تأثیر در عمل، رأی یا نفوذ

شخص در یک مقام یا ظرفیت عمومی باشد. رشوه‌خواری در اکثر کشورهای جهان از جمله ایالات متحده یک جرم است.

قانون اقدامات فاسد خارجی ایالات متحده (FCPA) که حاوی رشوه است با سخت‌گیری بیش‌تری اجرا می‌شود. این عمل و یک ماده جدید در قانون تنظیم مالی Dodd-Frank به کارمندان شرکت یا سایر افرادی که موارد کلاهبرداری مالی مانند رشوه را به گوش دولت می‌رسانند اجازه می‌دهد حداکثر 30 درصد از کل مبلغ بازیافتی را دریافت کنند. شکایت‌های مربوط به رشوه‌خواری علیه یک شرکت همچنین شرکت را در معرض پرونده‌های حقوقی سهام‌داران قرار می‌دهد.

در سال 2012، فایزر 60.2 میلیون دلار پرداخت کرد تا تحقیقات فدرال در مورد رشوه‌خواری در خارج از کشور را که به‌موجب آن شرکت به رشوه دادن پزشکان، مدیران بیمارستان‌ها و ناظران در چندین کشور اروپا و آسیا برای تجویز داروهای خود متهم شده بود، پرداخت کند. ادعا می‌شود که فایزر با تلفن‌های همراه چینی و سرویس‌های چای‌خوری در حالی که با پزشکان کروات با سفرهای نقدی و بین‌المللی تردد می‌کرد، به پزشکان پرداخت می‌کرد و سپس با ثبت پرداخت‌ها در سوابق حسابداری به‌عنوان هزینه‌های مشروع، سعی در پنهان کردن رشوه‌خواری داشت.

محصولات Avon در حال حاضر به اتهام رشوه‌خواری مربوط به برنده شدن اولین مجوز فروش مستقیم که از طرف چین به یک شرکت خارجی اعطا شده است، در دست بررسی است. حتی آندره یونگ در شرکت Avon از طریق وکالت وی تئودور ولز جونیور مورد بازجویی قرار گرفت. همچنین Avon به دلیل صرف میلیون‌ها دلار در برزیل و فرانسه به مشاورانی که برای کمک به شرکت در قبض مالیات در این کشورها استخدام شده‌اند، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در اواسط سال 2013، SEC شروع به تحقیق درباره غول الکترونیک پاناسونیک برای رشوه در شرکت تابعه

خود، اویونیک، مستقر در دریاچه جنگل، کالیفرنیا کرد. از سال 2009 تا اواسط سال 2013، وزارت دادگستری ایالات متحده 110 پرونده رشوه‌خواری و SEC، 80 پرونده رشوه‌خواری را تشکیل داد.

قانون جدید رشوه انگلستان هر شرکتی را که در انگلیس تجارت می‌کند از رشوه دادن به مقامات خارجی یا داخلی برای کسب مزیت رقابتی منع می‌کند. قانون انگلیس حتی نسبت به FCPA مشابه ایالات متحده سخت‌گیرانه‌تر است. قانون رشوه‌خواری انگلیس حداکثر 10 سال زندان برای محکومان ارتشاء در نظر گرفته است. این قانون تصریح کرده است که "عدم جلوگیری از رشوه" یک جرم است و مقرر کرده است که پرداخت تسهیلات یا پرداخت‌هایی برای دسترسی، دفاعی معتبر برای جلوگیری از رشوه نیست.

اقدام بزرگ رشوه بریتانیا حتی در مورد رشوه بین بازرگانان خصوصی نیز اعمال می‌شود و اگر فردی که مبلغ را پرداخت می‌کند متوجه نشده است که این معامله رشوه بوده است، وی همچنان مسئول است. قانون جدید رشوه توسط اداره کلاهبرداری جدی انگلیس (SFO) اجرا می‌شود و حداکثر مجازات رشوه را از 7 سال به 10 سال زندان افزایش می‌دهد و هیچ محدودیتی در جریمه‌ها ندارد. بیش‌تر و بیش‌تر کشورها موضع سخت‌گیرانه‌تری را در برابر فساد اتخاذ می‌کنند و شرکت‌های سراسر جهان برنامه‌های مفصلی را نصب می‌کنند تا از سوءاستفاده از FCPA یا SFO جلوگیری کنند.

پرداخت رشوه در ایالات متحده غیرقانونی و غیراخلاقی تلقی می‌شود، اما در برخی از کشورهای خارجی پرداخت رشوه و پشت‌پازدن قابل قبول است. اطلاع‌رسانی حتی در برخی از کشورها رشوه محسوب می‌شود. ابتکارات مهم ضد رشوه و اخاذی توسط بسیاری از سازمان‌ها از جمله بانک جهانی، صندوق بین‌المللی پول، اتحادیه اروپا (اتحادیه اروپا)، شورای اروپا، سازمان کشورهای آمریکایی، شورای اقتصادی حوزه اقیانوس آرام، ائتلاف جهانی برای آفریقا و ملل متحد مورد حمایت قرار می‌گیرد.

وزارت دادگستری ایالات متحده اخیراً پیگردهای خود را در مورد ادعای ارتشاء در خارج از کشور افزایش داده

است. این روزها کسب و کارها باید بسیار بیش تر مراقب باشند. سال هاست که ممکن است در بسیاری از کشورها مانند کره جنوبی و چین، بردن شرکای تجاری برای صرف شام های مجلل و دادن هدایای گران قیمت برای تعطیلات به آنها انتظار می رفت، اما اکنون قوانین رشوه خواری به شدت افزایش یافته است.

اداره کل اوراق بهادار و دادوستد و دادگستری در حال تحقیق در مورد چندین شرکت دارویی از جمله Merck، glaxoSmithKline PLC و Bristol-Myers Squibb، astraZeneca PLC به اتهام پرداخت رشوه در برخی از کشورهای خارجی برای افزایش فروش و تصویب سرعت هستند. چهار نوع تخلف در حال بررسی است: رشوه دادن پزشکان شاغل در دولت برای خرید دارو. پرداخت کمیسیون نمایندگی های فروش شرکت که به پزشکان دولتی منتقل می شود. پرداخت کمیته های بیمارستان برای تأیید خرید دارو؛ و پرداخت نظارتی برای برنده شدن در تأییدیه های دارویی. Johnson & Johnson اخیراً 70 میلیون دلار برای تسویه اتهامات پرداخت رشوه به پزشکان در یونان، لهستان و رومانی برای استفاده از ایمپلنت های جراحی و تجویز داروهای خود پرداخت کرده اند. Pfizer 60 میلیون دلار برای حل و فصل کاوشگرهای مشابه برای برنده شدن تجارت در خارج از کشور پرداخت کرد.

SEC و وزارت دادگستری همچنین در حال تحقیق از Hewlett-Packard به اتهام پرداخت رشوه به مقامات دولت روسیه برای تأمین امنیت یک شبکه فناوری اطلاعات 44.5 میلیون دلاری هستند. به همین ترتیب، غول مهندسی Siemens AG به اتهام رشوه خواری مربوط به یک سیستم کنترل ترافیک 27 میلیون دلاری در مسکو، روسیه در حال بررسی است.

FCPA ایالات متحده شرکت های آمریکایی را از پرداخت یا پیشنهاد پرداخت حقوق مقامات دولتی خارجی یا کارمندان شرکت های دولتی را برای دستیابی به مزیت تجاری منع می کند. طبق قانون Dodd-Frank ایالات متحده که در سال 2010 تصویب شد، کارکنان تشویق می شوند که اقدامات احتمالی رشوه خواری را گزارش دهند و به سوت زن ها 10 تا 30 درصد مجازات های مالی علیه شرکت ها پاداش داده می شود.

تنها چند ساعت پس از استعفای پترائوس، مدیرعامل شرکت لاکهید مارتین، کریس کوباسیک، به دلیل داشتن "رابطه شخصی نزدیک" با یک زیردست از کار اخراج شد. این شرکت گفت که "رفتار نامناسب" مدیرعامل شرکت مسائل اخلاقی شرکت را نقض می‌کند. رابطه کوباسیک که متأهل است، با سوت زنی فاش شد، در آن زمان لاکهید بازرسان خارجی را استخدام کرد تا این ادعا را بررسی کنند. لاکهید محصولات نظامی بی‌شماری را تولید می‌کند، بنابراین این شرکت شاید در نظارت بر روابط از احتیاط بیش‌تری برخوردار باشد زیرا جاسوسی یکی از نگرانی‌های شرکت‌های دفاعی است.

روابط عاشقانه در محل کار بین دو کارمند موافق به‌سادگی اتفاق می‌افتد، بنابراین سؤال به‌طور کلی این نیست که آیا باید به این کار اجازه داده شود، و یا حتی چگونه می‌توان از آن جلوگیری کرد، بلکه این است که چگونه به بهترین شکل می‌توان پدیده‌ها را مدیریت کرد. احتمالاً نباید عاشقانه در محل کار را کاملاً منع کرد زیرا چنین سیاستی می‌تواند به‌عنوان تعرض به حریم خصوصی، سرسخت یا غیرضروری تلقی شود. برخی از عاشقانه‌ها در واقع عملکرد کار را بهبود می‌بخشند، و پویایی و انرژی را به شما می‌افزایند که به معنای تقویت روحیه، ارتباطات، خلاقیت و بهره‌وری است.

در مقاله *وال/استریت ژورنال*، استانداردهای ایالات متحده در مورد رئیس امور وابسته به عاشقانه در محل کار خلاصه شده است. فقط 5 درصد از شرکت‌های نمونه هیچ محدودیتی در چنین روابطی نداشتند. 80 درصد شرکت‌ها سیاست‌هایی دارند که روابط بین ناظر و زیردستان را منع می‌کند. فقط 4 درصد شرکت‌ها چنین روابطی را اکیداً ممنوع می‌دانند، اما 39 درصد شرکت‌ها سیاست‌هایی داشتند که افراد را ملزم می‌کرد هر زمان که رابطه عاشقانه‌ای با یک همکار آغاز می‌شود، به سرپرستان خود اطلاع دهند. فقط 24 درصد شرکت‌ها به این دو نفر احتیاج داشتند که در بخش‌های مختلف باشند.

فورچون سالانه تحسین برانگیزترین و کم تحسین ترین شرکت ها در سطح جهانی در زمینه مسئولیت اجتماعی را لیست می کند. سه شرکت برتر اجتماعی Fortune's 2012 که از نظر اجتماعی مورد تحسین قرار گرفته اند GDF Suez, Marquard & Bahls و RWE هستند. سه شرکت برتر با کم ترین تحسین گروه راه آهن چین، ساخت راه آهن چین و مهندسی ساخت و ساز کشور چین هستند. شرکت چینی دارای کم ترین لیست تحسین شده هستند.

Walmart در پی زلزله و سونامی که ژاپن را در سال 2011 ویران کرد، مسئولیت اجتماعی داشت. به دنبال این فاجعه، Walmart به سرعت تلاش های محلی را برای تحویل تجهیزات مانند آب و چراغ قوه برای بازماندگان بسیج کرد. Walmart سابقه کمک بی اندازه در مواقع بحرانی را دارد - خرده فروش به دنبال توفان کاترینا نیز قادر به تهیه تجهیزات مورد نیاز مردم بود.

برخی از استراتژیست ها با رالف نادر موافق هستند، وی اعلام می کند که سازمان ها دارای تعهدات اجتماعی فوق العاده ای هستند. به عنوان مثال، نادر اشاره می کند که دارایی ExxonMobil بیش تر از اکثر کشورها است و به همین دلیل، این شرکت ها موظف هستند به جامعه کمک کنند تا بسیاری از آسیب های خود را برطرف کند. با این حال، افراد دیگر با اقتصاددان میلتون فریدمن موافق هستند که ادعا می کند سازمان ها هیچ تعهدی در قبال جامعه بیش از آنچه شرعاً لازم است انجام می دهند. فریدمن ممکن است ادعا کند که غیرمسئولانه است که بنگاه اقتصادی پول خیریه بدهد.

آیا شما بیش تر با نادر موافقت می کنید یا فریدمن؟ مطمئناً همه ما می توانیم توافق کنیم که اولین مسئولیت اجتماعی هر کسب و کاری باید کسب سود کافی برای تأمین هزینه های آینده باشد زیرا در صورت عدم دستیابی به این مهم، هیچ مسئولیت اجتماعی دیگری برعهده نخواهد داشت. در واقع، در صورت عدم موفقیت شرکت، هیچ نیاز

اجتماعی توسط شرکت تأمین نمی‌شود.

استراتژیست‌ها باید مشکلات اجتماعی را از نظر هزینه‌های بالقوه و منافع شرکت بررسی کنند و بر روی موضوعات اجتماعی که می‌تواند بیش‌ترین سود را برای شرکت داشته باشد تمرکز کنند. به‌عنوان مثال، آیا یک شرکت باید از اخراج کارمندان جلوگیری کند تا از معاش کارمندان محافظت کند، وقتی این تصمیم ممکن است شرکت را مجبور به انحلال کند؟

سیاست اجتماعی

اصطلاح **سیاست اجتماعی** در بالاترین سطح شرکت از فلسفه مدیریت و تفکر مدیریتی استقبال می‌کند، به همین دلیل، این موضوع در این کتاب درسی آورده شده است. سیاست اجتماعی مربوط به مسئولیت‌هایی است که شرکت در قبال کارمندان، مصرف‌کنندگان، محیط‌بانان، اقلیت‌ها، جوامع، سهام‌داران و سایر گروه‌ها دارد. پس از دهه‌ها بحث، بسیاری از شرکت‌ها هنوز در تعیین سیاست‌های اجتماعی مناسب تلاش می‌کنند.

تأثیر جامعه بر تجارت و بالعکس هر ساله بارزتر می‌شود. سیاست اجتماعی شرکت‌ها باید در طول تدوین استراتژی طراحی و بیان شود، در طول پیاده‌سازی استراتژی تنظیم و اداره شود و در هنگام ارزیابی استراتژی مجدداً تأیید یا تغییر یابد.

شرکت‌ها باید در انجام فعالیت‌های اجتماعی که دارای مزایای اقتصادی هستند تلاش کنند. Merck & co. یک‌بار داروی ایورمکتین برای درمان کوری رودخانه ایجاد شد، بیماری ناشی از کرم انگلی حشره مگس بومی در مناطق استوایی فقیرنشین آفریقا، خاورمیانه و آمریکای لاتین. سپس Merck با اقدامی بی‌سابقه که نشان‌دهنده تعهد شرکتی آن در قبال مسئولیت اجتماعی بود، ایورمکتین را بدون هزینه در اختیار پرسنل پزشکی در سرتاسر جهان قرار داد. اقدام Merck معضل داروهای غیراقتصادی را برجسته می‌کند که به شرکت‌های دارویی انگیزه اقتصادی برای توسعه و توزیع سودآور را نمی‌دهند. باین حال Merck برای اقدامات خود حسن‌نیت

قابل توجهی در میان ذی‌نفعان خود به دست آورد.

سیاست‌های اجتماعی در مورد بازنشستگی

برخی از کشورهای جهان با کمبود شدید نیروی کار مرتبط با پیر شدن جمعیت مواجه هستند. درصد افراد 65 سال به بالا در ژاپن، ایتالیا و آلمان بیش از 20 درصد است - و در سال 2018 در فرانسه به 20 درصد خواهد رسید. در سال 2036، درصد افراد 65 سال به بالا در ایالات متحده آمریکا و چین به 20 درصد خواهد رسید. برخلاف ایالات متحده آمریکا، ژاپن تمایلی به اتکا به مهاجرت‌های گسترده برای تقویت نیروی کار خود ندارد. در عوض، ژاپن انگیزه‌هایی برای سالمندان خود برای کار تا سن 65 تا 75 سال فراهم می‌کند. کشورهای اروپای غربی برعکس این عمل می‌کنند و انگیزه‌هایی را برای سالمندان خود برای بازنشستگی در سن 55 تا 60 سال ارائه می‌دهند. سازمان بین‌المللی کار می‌گوید 71 درصد مردان ژاپنی با سن 60 تا 64 نفر کار می‌کنند، در حالی که 57 درصد مردان آمریکایی و فقط 17 درصد مردان فرانسوی در همان گروه سنی کار می‌کنند. ساچیکو ایچیوکا، پیرمرد 67 ساله در ژاپن، می‌گوید: "من می‌خواهم تا زمانی که سالم هستم کار کنم. پول اضافی به این معنی است که من می‌توانم به مسافرت بروم و من باری برای فرزندانم نیستم." رژیم غذایی بهتر و مراقبت‌های بهداشتی، امید به زندگی ژاپن را در حال حاضر به 82 رسانده‌اند که بالاترین میزان در جهان است. زنان ژاپنی در مقایسه با ایالات متحده آمریکا که 2.04 فرزند دارند، به طور متوسط فقط 1.28 فرزند دارند. نگهداشتن افراد مسن در محل کار، همراه با تغییر روند سنتی نگهداشتن زنان در خانه، دوره حل اصلی برای حفظ نیروی کار در کارخانه‌ها و کسب‌وکارهای ژاپن است. این نسخه برای مقابله با مشکلات مربوط به جامعه پیری باید توسط بسیاری از کشورهای جهان در نظر گرفته شود. دولت ژاپن از 60 تا 65 سالگی به‌عنوان تاریخی که فرد می‌تواند حقوق بازنشستگی را شروع کند، تغییر می‌کند و حق بیمه پرداخت شده توسط کارمندان ژاپنی در حال کاهش است. برخلاف ایالات متحده آمریکا، ژاپن هیچ قانونی در مورد تبعیض بر اساس سن ندارد.

افزایش بهره‌وری کارگران در ژاپن قادر به کاهش تعداد کارگران نیست و در نتیجه منجر به کاهش تولید کلی اقتصادی می‌شود. مانند بسیاری از کشورها، ژاپن نیز مهاجرت را راهی مناسب برای حل این مشکل نمی‌داند. کاهش نیروی کار ژاپن به چنان نگرانی تبدیل شده است که دولت اخیراً به تعداد نامشخصی از پرستاران و مراقبان اندونزیایی و فیلیپینی اجازه داده است تا به مدت دو سال در ژاپن کار کنند. پیش‌بینی می‌شود که تعداد ژاپنی‌های در سن کار - افراد بین 15 تا 64 سال تا 7030 نفر به 70 میلیون نفر کاهش یابد. استفاده از کارگران خارجی در ژاپنی به‌عنوان *gaikokujin roudousha* شناخته می‌شود. بسیاری از فیلیپینی‌ها اخیراً استخدام شده‌اند تا در کشاورزی و کارخانه‌های سراسر ژاپن کار کنند.

بهترین و بدترین شرکت‌های *Fortune* در سطح جهانی از نظر مسئولیت اجتماعی در سال 2012 در جدول 2-3 ذکر شده‌اند. توجه داشته باشید که همگی 10 شرکت بد در چین واقع شده‌اند.

جدول 2-3 بهترین و بدترین شرکت‌ها در سطح جهانی از نظر مسئولیت‌پذیری اجتماعی

بدترین	بهترین
1. China Railway Group	1. GDF Suez
2. China Railway Construction	2. Marquard & Bahls
3. China State Construction Engineering	3. RWE
4. China South Industries Group	4. Altria Group
5. China FAW Group	5. Starbucks
6. Aviation Industry Corporation of China	6. Walt Disney
7. Dongfeng Motor	7. United Natural Foods
8. MF Global Holdings	8. Sealed Air
9. China North Industries	9. Chevron
10. Hon Hai Precision Industry	10. Whole Foods Market

Based on http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best_worst/best4.html and

http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best_worst/worst4.html.

پایداری زیست‌محیطی

در اکتبر هر سال، سه رتبه‌بندی پایداری شرکت‌های مشهور در جهان منتشر می‌شود: (1) شاخص پایداری داو جونز (DJSI)، (2) پروژه افشای کربن و (3) رتبه‌بندی "سبز" نیوزویک. در مورد DJSI، برخی از شرکت‌های مشهوری که به دلیل پایداری خاص به شاخص DJSI 2012 اضافه شدند، مایکروسافت، هدف، هیولت پاکارد و شرکت راه‌آهن ملی کانادا بودند. برخی از شرکت‌های برجسته‌ای که از رتبه‌بندی پایداری DJSI 2012 خارج شدند، GlaxoSmithKline PLC، Duke Duke، IBM، United Technology و Dell بودند.

DJSI در سال 1999 راه‌اندازی شد و بهترین شرکت‌های جهان را از نظر پایداری در صنایع مختلف نشان می‌دهد. تعدادی از شرکت‌های شماره 1 (بهترین) جهان در زمینه پایداری در DJSI 2012 در صنایع مربوطه خود عبارت‌اند از: BMW، Unilever NV، roche Holding AG، Siemens AG، alcatel-Lucent SA و Air France KLM.

استراتژی‌های هر دو شرکت و کشورها به طور فزاینده‌ای از منظر محیط طبیعی مورد بررسی و ارزیابی قرار می‌گیرند. شرکت‌هایی مانند Walmart اکنون نه تنها قیمت فروشندگان خود را برای محصولات ارائه می‌دهند، بلکه همچنین نحوه تولید این محصولات را از نظر شیوه‌های زیست‌محیطی و همچنین ایمنی و زیرساخت‌های خاص به‌ویژه کارخانه‌های جنوب شرقی آسیا کنترل می‌کنند. تعداد فزاینده‌ای از مدارس بازرگانی، دوره‌های جداگانه و حتی تمرکز در مدیریت محیط را ارائه می‌دهند.

کسب‌وکارها نباید از محیط طبیعی بهره‌برداری و آن را تخریب کنند. مارک استاریک از دانشگاه جورج واشنگتن می‌گوید، "متوقف کردن و معکوس کردن تخریب و زوال زیست‌محیطی در سراسر جهان یک مسئله استراتژیک است که نیاز به توجه فوری و اساسی همه کسب‌وکارها و مدیران دارد." طبق سازمان بین‌المللی استاندارد (ISO)، کلمه **محیط** به‌عنوان "محیطی که در آن سازمان فعالیت می‌کند، از جمله هوا، آب، زمین، منابع

طبیعی، گیاهان، جانوران، انسان‌ها و روابط متقابل آن‌ها" تعریف شده است. این فصل نشان می‌دهد که چگونه بسیاری از شرکت‌ها با داشتن متولیان خوب در محیط طبیعی به مزیت رقابتی دست می‌یابند.

کارمندان، مصرف‌کنندگان، دولت‌ها و جامعه به‌ویژه از شرکت‌هایی که بیش از حفاظت از محیط طبیعی به آن آسیب می‌رسانند، ناراحت می‌شوند. برعکس، مردم امروزه، به‌ویژه از شرکت‌هایی که کارها را به‌گونه‌ای انجام می‌دهند که محیط طبیعی را اصلاح، حفظ و نگهداری می‌کنند، قدردانی می‌کنند. علاقه مصرف‌کنندگان به کسب‌وکارهایی که به حفظ تعادل اکولوژیکی طبیعت و پرورش یک محیط سالم و تمیز اهمیت می‌دهند، زیاد است.

هیچ کسب‌وکاری در مقام آلوده‌کننده محیط، شهرت نمی‌خواهد. سابقه بد پایدار به شرکت در بازار آسیب می‌رساند، جایگاه آن را در جامعه به خطر می‌اندازد و از نظارت ناظران، سرمایه‌گذاران و محیط‌بانان دعوت می‌کند. دولت‌ها به طور فزاینده‌ای از کسب‌وکارها خواسته‌اند رفتارهای مسئولیت‌پذیر داشته باشند و برای مثال نیاز دارند که کسب‌وکارهای عمومی که آلاینده و مواد زائد تولید می‌کنند را گزارش دهند.

از نظر مگاوات نیروی باد تولید شده توسط ایالات مختلف در ایالات متحده، اخیراً 2,791 مگاوات از 2517 کالیفرنیا پیشی گرفته است، اما 7118 مگاوات تگزاس نسبت به سایر ایالت‌ها ناچیز است. مینه سوتا همچنین در تولید انرژی باد پیشرفت چشمگیری دارد. نیوجرسی اخیراً 200000 قطب تأسیساتی را با صفحات خورشیدی مجهز کرده است که این امر آن را به دومین تولیدکننده انرژی خورشیدی در کشور پس از کالیفرنیا تبدیل کرده است. نیوجرسی همچنین در حال افزودن صفحات خورشیدی به پشت بام‌های شرکت‌ها است. برنامه 514 میلیون دلاری خورشیدی ایالت، ظرفیت خورشیدی خود را در سال 2013 دوبرابر کرده و به 160 مگاوات رسانده است. هدف این ایالت تأمین 3 درصد برق خود از خورشید و 12 درصد از باد خارج از مرز تا سال 2020 است.

گزارش پایداری چیست؟

یک گزارش پایداری نشان می‌دهد که تأثیر یک شرکت در محیط طبیعی چیست. این سند، اطلاعات سهام‌داران در مورد شیوه کار شرکت، تأمین منابع محصول، بازده انرژی، تأثیرات زیست‌محیطی و اصول اخلاقی تجارت را برای سهام‌داران فاش می‌کند.

ارائه یک گزارش پایداری سالانه به مردم برای یک شرکت، تجارت خوبی است. Walmart با 60,000 تأمین‌کننده و بیش از 350 میلیارد دلار فروش سالانه، با تأمین‌کنندگان خود همکاری می‌کند تا اطمینان حاصل کند که چنین گزارش‌هایی را ارائه می‌دهند. بسیاری از شرکت‌ها از گزارش پایداری Walmart را به‌عنوان معیار، راهنما و الگویی برای تهیه گزارش خود استفاده می‌کنند.

ابتکار گزارشگری جهانی، اخیراً مجموعه‌ای از رهنمودهای گزارشگری دقیق را ارائه داده است که مشخص می‌کند چه اطلاعاتی باید در گزارش‌های پایداری وارد شود. شرکت مشاوره پروکسی مؤسسه خدمات سهام‌داران نهادی، گزارش می‌دهد که تعداد فزاینده‌ای از گروه‌های سهام‌داران، شرکت‌ها را تحت فشار قرار می‌دهند تا سالانه اطلاعات پایداری را ارائه دهند. دو شرکتی که برای اولین بار گزارش‌های پایداری را در سال 2012 منتشر کردند هتل‌های Hyatt & Resorts و شرکت Las Vegas Sands بودند. شرکت رقیب Hilton Worldwide گزارش پایداری مستقل ندارد، اما Marriott و Wyndham Worldwide گزارش‌های سالانه پایداری را منتشر می‌کنند و در اواخر سال کاهش بسیار خوبی در انرژی، آب، زباله‌ها و دی‌اکسیدکربن منتشر می‌کند.

Walmart 1.35 میلیون کارمند آمریکایی خود را تشویق می‌کند و آنچه را پروژه‌های پایداری شخصی می‌نامد، اتخاذ می‌کند که شامل اقداماتی نظیر سازماندهی گروه‌های پشتیبانی برای کاهش وزن یا ترک سیگار، دوچرخه-سواری برای کار یا شروع برنامه‌های بازیافت است. سلامت کارمندان می‌تواند بخشی از پایداری باشد.

Walmart در حال نصب صفحات خورشیدی بر روی فروشگاه‌های خود در کالیفرنیا و هاوایی است که تا حدود 30 درصد از انرژی برخی فروشگاه‌ها را تأمین می‌کند. اگر این آزمایش خوب کار کند ممکن است با انرژی

خورشیدی ملی شود. همچنین به سمت انرژی خورشیدی فروشگاه‌های زنجیره‌ای Kohl's Corp است که 64 فروشگاه از 80 فروشگاه کالیفرنای خود را به استفاده از انرژی خورشیدی تبدیل می‌کند. در برخی از ایالت‌ها یارانه‌های زیادی برای تأسیسات خورشیدی در نظر گرفته شده است.

Home Depot، دومین خرده‌فروش بزرگ جهان بعد از Walmart، اخیراً بیش از دوبرابر ارائه محصولات سازگار با محیط‌زیست مانند تمام مواد ضد حشره طبیعی را ارائه داده است. Home Depot با استفاده از برچسب‌های خاص، مشابه برچسب‌های شاخص سبز timberland (شرکت خارجی) یافتن محصولات ارگانیک خود را برای مصرف‌کنندگان بسیار آسان کرده است.

مدیران و کارمندان شرکت‌ها باید مراقب باشند که طعمه کسی نشوند که به دلیل تخلفات زیست‌محیطی شرکت، مقصر شناخته می‌شوند. صدمه زدن به محیط طبیعی می‌تواند غیراخلاقی، غیرقانونی و هزینه‌بر باشد. وقتی امروزه سازمان‌ها به دلیل آلودگی محیط‌زیست با اتهامات کیفری روبه‌رو می‌شوند، به طور فزاینده‌ای مدیران و کارمندان خود را برای گرفتن تخفیف به کار می‌گیرند. اخراج کارگران و تنزل مقامات در پرونده‌های حقوقی مربوط به آلودگی در حال عادی شدن است. مدیران به دلیل مسئولیت غیرمستقیم شرکت‌های خود در آلودگی آب، به شرکت Darling international، Inc و Niagara Mohawk Power اخراج شدند. امروزه مدیران و کارمندان باید مراقب باشند که مسئله آلودگی را نادیده نگیرند، پنهان نکنند یا از آن چشم‌پوشی کنند، در غیر این صورت ممکن است شخصاً خود را مسئول بدانند.

عدم تغییر استانداردها

چند سال پیش، شرکت‌ها می‌توانستند از قراردادن اصطلاحات "سبز" بر روی محصولات و برچسب‌های خود با استفاده از اصطلاحاتی مانند ارگانیک، سبز، ایمن، دوستدار زمین، غیرسمی یا طبیعی استفاده کنند زیرا هیچ تعریف قانونی یا به‌طور کلی پذیرفته شده‌ای وجود ندارد. باین‌حال، امروزه، این اصطلاحات مفاهیم و انتظارات خاص‌تری دارند. استانداردهای یکنواختی که اقدامات شرکت با مسئولیت محیط‌زیست را تعریف می‌کند،

به سرعت در فضای قانونی گنجانده می شود. ادعای "سبز" برای شرکت‌ها دشوارتر شده است، در صورتی که اقدامات آن‌ها اساسی، جامع یا حتی درست نیست. فقدان استاندارد زمانی، مصرف‌کنندگان را نسبت به ادعاهای زیست‌محیطی شرکت‌ها بدبین کرده بود، اما این ادعاها امروزه به طور فزاینده‌ای در دادگاه‌ها مورد اعتراض قرار گرفته‌اند. جوئل ماکاور می‌گوید، "یکی از دلایل اصلی تبدیل شدن به یک شرکت سبز، کارمندان شما هستند. آن‌ها اولین گروهی هستند که بیش از هر ادعای منطقی، به اطمینان نیاز دارند."

در سراسر جهان، رهبران سیاسی و شرکتی اکنون متوجه شده‌اند که موضوع "تجارت سبز" از بین نخواهد رفت و در واقع به سرعت در حال جابه‌جایی است. از نظر استراتژیک، شرکت‌ها بیش از هر زمان دیگری باید به مشتریان و سهام‌داران خود نشان دهند که تلاش‌های سبز آن‌ها اساسی است و شرکت را از رقبا جدا می‌کند. آمار و ارقام عملکرد یک شرکت باید از شعارهای پشتیبانی کند و با استانداردهای پایداری سازگار باشد.

مدیریت امور محیط‌زیست در شرکت

چالش اکولوژیکی پیش روی همه سازمان‌ها مدیران را ملزم به تدوین استراتژی‌هایی می‌کند که منابع طبیعی را حفظ و نگهداری کرده و آلودگی را کنترل کند. موضوعات ویژه محیط طبیعی شامل تخریب ازن، گرم‌شدن کره زمین، تخریب جنگل‌های بارانی، تخریب زیستگاه‌های حیوانات، حفاظت از گونه‌های در معرض خطر، تولید محصولات و بسته‌های زیست‌تخریب‌پذیر، مدیریت پسماند، هوای پاک، آب تمیز، فرسایش، تخریب منابع طبیعی و کنترل آلودگی است. شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای در حال توسعه خطوط تولید سبز هستند که زیست‌تخریب‌پذیر هستند یا از محصولات بازیافتی ساخته می‌شوند. محصولات سبز فروش خوبی دارند.

مدیریت به‌گونه‌ای که انگار "سلامت کره زمین" مهم است، نیاز به درک چگونگی ارتباط تجارت بین‌المللی، رقابت و منابع جهانی دارد. مدیریت امور زیست‌محیطی دیگر نمی‌تواند به‌سادگی یک کار فنی باشد که توسط متخصصان یک شرکت انجام می‌شود. تأکید بیش‌تر باید بر ایجاد دیدگاه محیطی در بین همه کارمندان و مدیران شرکت باشد. بسیاری از شرکت‌ها امور محیط‌زیست را از سمت کارکنان سازمان به سمت خط تولید

انتقال می‌دهند، بنابراین گزارش گروه محیط‌زیست سازمانی مستقیماً به مدیرعامل ارجاع می‌شود. شرکت‌هایی که امور زیست‌محیطی را مدیریت می‌کنند، روابط با مصرف‌کنندگان، تنظیم‌کنندگان، فروشندگان و سایر فعالان صنعت را افزایش می‌دهند و چشم‌انداز موفقیت آن‌ها را به طور قابل توجهی بهبود می‌بخشند.

استراتژی‌های زیست‌محیطی می‌تواند شامل توسعه یا به‌دست‌آوردن کسب‌وکارهای سبز، واگذاری یا تغییر کسب‌وکارهای آسیب‌رسان به محیط‌زیست، تلاش برای تبدیل شدن به تولیدکننده کم‌هزینه از طریق به‌حداقل‌رساندن ضایعات و صرفه‌جویی در مصرف انرژی و پیگیری استراتژی تمایز از طریق ویژگی‌های محصول سبز باشد. علاوه بر این، شرکت‌ها می‌توانند یک نماینده زیست‌محیطی در هیئت‌مدیره خود داشته باشند، به طور منظم ممیزی‌های محیطی را انجام دهند، برای نتایج مطلوب زیست‌محیطی پاداش بدهند، درگیر مسائل و برنامه‌های زیست‌محیطی شوند، ارزش‌های زیست‌محیطی را در بیانیه‌های مأموریت بگنجانند، اهداف محیطی را تعیین کنند، مهارت‌های زیست‌محیطی را کسب کنند، و برنامه‌های آموزش محیطی را برای کارمندان و مدیران شرکت فراهم کنند.

به دلایل زیر حفظ محیط باید بخشی دائمی از تجارت باشد:

1. تقاضای مصرف‌کننده برای محصولات و بسته‌های بی‌خطر زیست‌محیطی زیاد است.
2. افکار عمومی خواستار این است که شرکت‌ها تجارت خود را به طریقی انجام دهند که محیط طبیعی را حفظ کند.
3. گروه‌های حمایت از محیط‌زیست اکنون بیش از 20 میلیون آمریکایی به‌عنوان عضو دارند.
- 4- مقررات زیست‌محیطی فدرال و ایالت به‌سرعت در حال تغییر و پیچیده‌تر شدن هستند.
- 5- وام‌دهندگان بیش‌تری در حال بررسی تعهدات زیست‌محیطی کسب‌وکارهای متقاضی وام هستند.

6. بسیاری از مصرف‌کنندگان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و سرمایه‌گذاران از تجارت با شرکت‌های دارای ضعف محیط‌زیست اجتناب می‌کنند.

7. مسئولیت دادخواست و جریمه در برابر شرکت‌هایی که دارای مشکلات زیست‌محیطی هستند، در حال افزایش است.

شرکت‌های پیش‌تری از نظر سازگاری با محیط‌زیست فعال می‌شوند - برای تهیه و پیاده‌سازی استراتژی‌هایی که محیط را حفظ می‌کنند، بیش از حداقل اقدامات را انجام می‌دهند. گزینه نامطلوب قدیمی واکنش‌پذیر در برابر محیط‌زیست - تغییر شیوه، تنها در صورت مجبور شدن به این کار توسط قانون یا فشار مصرف‌کننده - امروزه بیشتر اوقات منجر به هزینه‌های بالای پاک‌سازی، طرح مسئولیت دادخواست، کاهش سهم بازار، کاهش وفاداری مشتری و هزینه‌های بالاتر پزشکی می‌شود. در مقابل، یک سیاست پیشگیرانه، فشارهای زیست‌محیطی را یک فرصت می‌داند و شامل اقداماتی مانند تولید محصولات و بسته‌های سبز، صرفه‌جویی در مصرف انرژی، کاهش ضایعات، بازیافت و ایجاد فرهنگ سازمانی حساس به محیط‌زیست است.

گواهینامه ISO 14000/14001

سازمان بین‌المللی استانداردسازی (ISO)، مستقر در ژنو، سوئیس، شبکه‌ای از مؤسسات استاندارد ملی 147 کشور است که دارای یک عضو در هر کشور است. ISO بزرگ‌ترین توسعه‌دهنده استانداردهای پایداری در جهان است. استانداردهای ISO که به طور گسترده در سراسر جهان پذیرفته شده است اختیاری است زیرا ISO هیچ‌گونه اختیار قانونی برای اجبار به پیاده‌سازی آن‌ها ندارد. ISO خود به‌تنهایی نمی‌تواند تنظیم یا قانون‌گذاری کند.

سازمان‌های دولتی در کشورهای مختلف، مانند سازمان حفاظت از محیط‌زیست (EPA) در ایالات متحده، استانداردهای ISO را به‌عنوان بخشی از چارچوب نظارتی خود اتخاذ کرده‌اند و استانداردها اساس بسیاری از قوانین هستند. اتخاذ تصمیمات توسط مقامات نظارتی، دولت‌ها یا شرکت‌های مربوطه به‌صورت مستقل است.

ISO 14000 به مجموعه‌ای از استانداردهای داوطلبانه در زمینه محیط‌زیست اشاره دارد. استانداردهای خانواده

ISO 14000 مربوط به میزانی است که یک شرکت اثرات مضر بر محیط‌زیست ناشی از فعالیت‌های خود را به

حداقل می‌رساند و به طور مداوم عملکرد محیطی خود را کنترل و بهبود می‌بخشد. در سری ISO 14000

استانداردهای ISO 14001 در زمینه‌هایی مانند حسابرسی محیط‌زیست، ارزیابی عملکرد محیطی، برچسب

گذاری محیطی و ارزیابی چرخه زندگی وجود دارد.

ISO 14001 مجموعه‌ای از استانداردها است که توسط هزاران شرکت در سراسر جهان تصویب شده است تا

برای حوزه‌های تحت نفوذ خود تأیید کنند که آن‌ها به روشی سازگار با محیط‌زیست کار می‌کنند. استانداردهای

ISO 14001 یک استاندارد فنی جهانی برای انطباق با محیط‌زیست ارائه می‌دهد که شرکت‌های بیش‌تری

نه‌تنها از خود بلکه از تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان خود نیز استفاده می‌کنند.

استاندارد ISO 14001 ایجاب می‌کند که یک جامعه یا سازمان مجموعه‌ای از روش‌ها و رویه‌ها را پیاده‌سازی

کند که اگر با هم جمع شوند منجر به سیستم مدیریت محیط‌زیست (EMS) می‌شوند. ISO 14001 یک

استاندارد فنی نیست و به همین ترتیب به هیچ‌وجه جایگزین نیازهای فنی مندرج در اساسنامه یا مقررات نمی-

شود. همچنین استانداردهای تعیین شده عملکرد را برای سازمان‌ها تعیین نمی‌کند. عدم گواهی‌نامه ISO

14001 می‌تواند یک ضرر استراتژیک برای شهرها، شهرستان‌ها و شرکت‌ها باشد زیرا امروزه مردم انتظار دارند

سازمان‌ها آسیب‌های زیست‌محیطی خود را به حداقل برسانند و یا حتی بهتر از آن، از بین ببرند. نیازهای اصلی

یک EMS تحت ISO 14001 شامل موارد زیر است:

- تعهدات مربوط به جلوگیری از آلودگی، بهبود مستمر عملکرد کلی محیط‌زیست و انطباق با کلیه الزامات

قانونی و نظارتی قابل اجرا را نشان دهید.

- شناسایی تمام جنبه‌های فعالیت‌ها، محصولات و خدمات سازمان که می‌توانند تأثیر قابل توجهی بر محیط

داشته باشند، از جمله مواردی که تنظیم نشده‌اند.

- اهداف و مقاصد عملکردی را برای سیستم مدیریت تنظیم کنید که به سه سیاست لینک داشته باشد: (1) جلوگیری از آلودگی، (2) بهبود مستمر و (3) انطباق.
- تحقق اهداف زیست محیطی که شامل آموزش کارکنان، ایجاد دستورالعمل ها و شیوه های کار، و تعیین معیارهای واقعی است که توسط آن اهداف و مقاصد اندازه گیری می شود.
- انجام عملیات حسابرسی از EMS.
- در صورت بروز انحراف از EMS اقدامات اصلاحی را انجام دهید.

حیات وحش

در اواسط سال 2012، کره جنوبی اعلام کرد که علی رغم توقف مهار صید نهنگ تجاری در سال 1986، قصد دارد شکار نهنگ را از سر بگیرد. بسیاری از کشورها از این برنامه ها ناراحت هستند، از جمله استرالیا که نخست وزیر جولیا گیلارد گفت: "ما کاملاً با نهنگ ماهی مخالف هستیم؛ هیچ بهانه ای برای شکار نهنگ علمی وجود ندارد." فقط تعداد کمی از کشورها مانند نروژ، ژاپن و روسیه از نهنگ تجاری طرفداری می کنند و درگیر آن هستند.

هتل های Fairmont Resorts در سال 2012 سیاستی را برای حذف سوپ باله کوسه از فهرست خود دنبال کردند، و این امر منجر به تعطیلی استراحتگاه های هتل های Shangri La شد. حتی دولت چین به تازگی از سرو سوپ باله کوسه در بیش تر ضیافت های رسمی جلوگیری کرده است مطالعات نشان می دهد که بسیاری از گونه های کوسه در دهه های اخیر، 90 درصد کاهش یافته است که عمده تاً با ماهیگیری بیش از حد باله کوسه است. تقاضا برای سوپ باله کوسه در آسیا بدون شک دلیل اصلی کاهش نگران کننده کوسه های آبی در سواحل انگلیس و بسیاری از اقیانوس اطلس است. دانشمندان از انگلستان و پرتغال اخیراً کوسه ها را ردیابی کرده و تأیید می کنند که کوسه ها عمده تاً توسط ماهیگیرانی که ماهیگیری طولانی مدت دارند و می توانند تا 100 کیلومتر امتداد داشته باشند، هدف قرار می گیرند. باله ها بریده شده و اجساد در محل دور انداخته می شوند. کوسه های

آبی با کاهش شدید جمعیت، بیشترین گونه کوسه‌ها هستند که صید می‌شوند. اکنون بسیاری از گونه‌های کوسه در فهرست سرخ اتحادیه بین‌المللی برای حفاظت از طبیعت (IUCN) "تقریباً در معرض تهدید" قرار می‌گیرند.

پارلمان اروپا در اواخر سال 2012 با حاشیه طاقت‌فرسای 566-47 رأی داد که همه قایق‌ها را در آب‌های اتحادیه اروپا و قایق‌های ثبت شده در اتحادیه اروپا در سراسر جهان را مجبور کند کوسه‌ها را با باله‌های متصل پیاده کنند و ثابت کند حیوان به عقب پرتاب نشده است. Uta Bellion از گروه محیط‌زیست پیو گفت: "رأی‌گیری مجلس یک نقطه عطف مهم در پایان دادن به عملکرد بیهوده کوسه زنی است." ماریا داماناکي، رئیس شیلات اتحادیه اروپا گفت که این قانون "کنترل را آسان می‌کند و به ما کمک می‌کند تا باله کوسه را ریشه‌کن کنیم" که وی آن را ظلم به حیوانات و ائتلاف گسترده منابع خواند. کوسه‌ها در معرض بهره‌برداری بیش از حد قرار دارند، زیرا دیر بالغ می‌شوند و بچه‌های کمی را هم‌زمان به دنیا می‌آورند. باله‌های کوسه در آسیا برای سوپ و ادعاهای شفابخشی تقاضای زیادی دارند. داماناکي گفت که سالانه حدود 75 میلیون کوسه فقط برای استفاده از باله‌ها کشته می‌شوند و بزرگ‌ترین صادرکننده، اتحادیه اروپا است. در نتیجه، کوسه کله چکشی تقریباً در دریای مدیترانه منقرض شده است. داماناکي کشتن کوسه به‌خاطر باله‌اش را به کشتن فیل‌ها فقط به دلیل عاج آن‌ها مقایسه کرده است.

طبق آژانس ملی اقیانوسی و جوی در اواخر سال 2012 یخ دریای قطب شمال به کم‌ترین میزان 1.32 میلیون مایل مربع (3.41 میلیون کیلومتر مربع) کاهش یافت. با این حال، تعیین خرس‌های قطبی به‌عنوان گونه‌ای در معرض تهدید در دادگاه تجدیدنظر ایالات متحده مورد اعتراض است. انتظار می‌رود تصمیمی در سال 2013 اتخاذ شود. شرکت‌های آلاسکا و نفت استدلال کرده‌اند که گونه‌های در معرض خطر، فرصت‌های حفاظت از خرس‌های قطبی را برای توسعه انرژی آلاسکا کاهش می‌دهند. این ایالت در پرونده دادگاه تجدیدنظر خود گفته است که خرس‌ها از دوره‌های گرم‌شدن قبلی جان سالم به در برده‌اند و با وجود جمع‌شدن یخ، جمعیت بیش‌تری

رشد کرده یا ثابت مانده‌اند. پرونده Safari Club International و همکاران در برابر Ken Salazar و همکاران و مرکز تنوع بیولوژیکی و همکاران، شماره 11-5219 است.

طبق کنوانسیون تجارت بین‌المللی گونه‌های در معرض خطر (CITES)، هر ساله بیش از 25000 فیل به دلیل عاج خود کشته می‌شوند - حتی اگر تجارت بین‌المللی عاج از سال 1989 غیرقانونی اعلام شده باشد.

مقاله اخیر ژورنال وال استریت با عنوان "حیات وحش از دست‌رفته آمریکا" در مورد این که چگونه جمعیت حیات وحش در ایالات متحده "تجدید حیات حیرت‌انگیزی" را تجربه کرده است، صحبت می‌کند. یک اشکال از تجدید حیات این است که هزینه کل خسارت حیات وحش به محصولات کشاورزی ایالات متحده، محوطه‌سازی و زیرساخت‌ها اکنون بیش از 28 میلیارد دلار در سال است که شامل 1.5 میلیارد دلار فقط از تصادفات وسایل نقلیه گوزن است.

انرژی خورشیدی

انجمن صنایع انرژی خورشیدی در اواخر سال 2012 گزارش داد که ایالات متحده آمریکا آماده است تا به همان اندازه که در یازده مورد قبلی جمع شده‌انجام‌دادن، حداقل 2500 مگاوات، معادل بیش از دو نیروگاه هسته‌ای، انرژی خورشیدی را در سال 2012 نصب کند. تحقیقات GTM می‌گوید صنعت انرژی خورشیدی ایالات متحده 71 درصد در سال 2012 رشد کرده و از سال 2016 سالانه 20 تا 40 درصد رشد خواهد کرد. برای کاهش انتشار گازهای گلخانه‌ای و مبارزه با تغییرات آب‌وهوایی، ایالت‌هایی مانند کالیفرنیا یارانه‌هایی را برای توسعه دهندگان انرژی خورشیدی و الزامات شرکت‌های بزرگ برای خرید انرژی خورشیدی ایجاد کرده‌اند. چین تقریباً نیمی از صفحات خورشیدی مورد استفاده در سطح جهان را تأمین می‌کند اما دو تأمین‌کننده پیشرو صفحات خورشیدی در ایالات متحده یکی Solarcity است که بیش از 2000 کارمند دارد و دیگری Sunrun Inc است. هزاران شرکت به‌عنوان بخشی از تلاش‌های پایداری خود در تلاش‌اند تا صفحه‌های خورشیدی را نصب کنند.

جدول 3-3 تأثیری را نشان می‌دهد که سیاست‌های زیست‌محیطی بد بر بسیاری از اکوسیستم‌های طبیعت دارند.

جدول 3-7 متغیرهای کلیدی اقتصادی برای نظارت

پرندگان آوازخوان

برای نجات پرندگان آوازخوانمان سرپرست خوبی برای طبیعت باشید. Bluebirds یکی از 76 گونه پرنده آوازخوان در ایالات متحده آمریکا است که در دو دهه گذشته تعداد آن‌ها به طرز چشمگیری کاهش یافته است. همه، پرندگان آوازخوان محسوب نمی‌شوند، و این‌که چرا پرندگان آواز می‌خوانند روشن نیست. برخی از دانشمندان می‌گویند هنگام فراخوانی همسر یا هشدار خطر آواز می‌خوانند، اما اکنون بسیاری از دانشمندان ادعا می‌کنند که پرندگان برای لذت بردن آواز می‌خوانند. از پرندگان آوازخوان جوجه‌های مرغی، مرغ انجیرخوار، پرستو، مرغ مقلد، چکاوک، گنجشک، ویدئوها و باسترک جنگلی هستند. جف ولز، مدیر حفاظت از پرندگان برای انجمن ملی پرنده‌شناسان، می‌گوید: "این پرندگان به ما می‌گویند که در محیط ما مشکلی وجود دارد، یا مسئله‌ای خارج از تعادل است." پرندگان آوازخوان ممکن است به ما بگویند که هوا یا آب آن‌ها بیش از حد کثیف است یا ما بیش از حد زیستگاه آن‌ها را نابود می‌کنیم. مردم نقاشی‌های پیکاسو را جمع می‌کنند و بناهای تاریخی را نجات می‌دهند. "پرندگان آوازخوان بخشی از میراث طبیعی ما هستند. از ولز می‌پرسد "چرا ما باید بیش از اجازه دادن به تخریب یک اثر هنری بزرگ، مایل به تماشای پرندگان آوازخوان باشیم؟". پرندگان آوازخوان هر پیامی را که امروز درباره محیط طبیعی خود برای ما آواز می‌خوانند، این پیام در سراسر کشور کم‌تر شنیده می‌شود. وقتی امروز بیرون می‌روید گوش کنید. هر یک از ما به‌عنوان افراد، شرکت‌ها، ایالت‌ها و کشورها باید آنچه را که می‌توانیم در جهت بهبود محیط طبیعی پرندگان آوازخوان کمک کنیم، انجام دهیم. یک مطالعه اخیر نتیجه گرفته است که 67 گونه از 800 گونه پرنده در ایالات متحده در معرض خطر هستند و 184 گونه دیگر به دلیل "نگرانی حفاظت" تعیین شده‌اند. پرندگان هاوایی بیش‌ترین خطر را دارند.

صخره‌های مرجانی

برای نجات صخره‌های مرجانی‌مان سرپرست خوبی برای طبیعت باشید. اقیانوس بیش از 71 درصد از زمین را پوشش می‌دهد. اثر مخرب ماهیگیری تجاری بر روی زیستگاه‌های اقیانوس همراه با افزایش رواناب آلودگی به اقیانوس و گرم‌شدن کره زمین در اقیانوس باعث از بین رفتن شیلات، حیات دریایی و صخره‌های مرجانی در سراسر جهان شده است. نتیجه ناگوار ماهیگیری در

قرن گذشته، ماهیگیری بیش از حد بوده است، دلیل اصلی آن سیاست و حرص و آز است. ماهیگیری با ترال صخره‌های مرجانی را از بین می‌برد و قطع جنگل‌ها با صید سنجاب مقایسه شده است زیرا تورهای که به اعماق می‌رسند مناطق وسیعی از اقیانوس را خراب می‌کنند و از بین می‌برند. بخش عمده‌ای از حیوانات دریایی صید شده در یک ترال ماهی "نوعی صید" و سایر حیواناتی است که کشته و دور ریخته می‌شوند. گرم شدن اقیانوس در نتیجه انتشار دی‌اکسیدکربن همچنین سالانه هزاران هکتار صخره مرجانی را از بین می‌برد. مساحت کل زیستگاه‌های دریایی کاملاً محافظت شده در ایالات متحده فقط 50 مایل مربع است، درحالی‌که در حدود 93 میلیون هکتار پناهگاه ملی حیات‌وحش و پارک‌های ملی در سرزمین کشور است. یک اقیانوس سالم برای آینده اقتصادی و اجتماعی ملت - و در واقع، همه کشورهای جهان حیاتی است. هر کاری که در خشکی انجام می‌دهیم به اقیانوس ختم می‌شود، بنابراین همه ما باید برای حفظ بقا و کیفیت زندگی انسان، سرپرست بهتر این آخرین مرز زمین باشیم.

یادداشت ویژه دانشجویان

هیچ شرکتی یا فردی نمی‌خواهد با کسی که اعمال و رفتار غیراخلاقی است یا نسبت به نگرانی‌های محیط طبیعی حساس نیست تجارت کند. انتظار می‌رود که فعال بودن در زمینه محیط‌زیست دیگر فقط برای تفریح و سرگرمی نیست، بلکه یک قانون است. شرکت‌ها هر روز در واقع هر دقیقه در فیس‌بوک، توییتر، مای اسپیس، لینکدین و یوتیوب در مورد پایداری و رفتار اخلاقی با شرکت‌های رقیب مقایسه می‌شوند؛ بنابراین موضوعات ارائه شده در این فصل برای کلیه سازمان‌ها از یک مزیت یا ضرر رقابتی برخوردار است؛ بنابراین، شما باید در تجزیه و تحلیل موردی خود پیشنهاداتی را برای شرکت خود بگنجانید که از انتظارات ذی‌نفعان در مورد اخلاق، پایداری و مسئولیت اجتماعی فراتر باشد. با شرکت‌های رقیب مقایسه کنید تا نشان دهید چگونه شرکت شما می‌تواند در این موارد مزیت رقابتی به دست آورد یا آن را حفظ کند. پیشنهاداتی را برای شرکت به‌عنوان یک شهروند شرکتی خوب ارائه دهید و آن را برای مزیت رقابتی ارتقا دهید. توجه داشته باشید که اولین مسئولیت

هر کسب و کاری مانند در آن کسب و کار است، بنابراین در صورت لزوم از تجزیه و تحلیل هزینه / سود برای ارائه مؤثر پیشنهادات خود استفاده کنید.

نتیجه گیری

در یک تحلیل نهایی، استانداردهای اخلاقی از تاریخ و میراث خارج می شوند. پیشینیان ما مبانی اخلاقی را برای ساختن به ما واگذار کرده اند. حتی وینس لومباردی مربی افسانه ای فوتبال می دانست که بعضی چیزها بیش تر از بردن، ارزش دارد و از بازیکنانش می خواست سه نوع وفاداری داشته باشند: به خدا، به خانواده های آنها و به تیم فوتبال آمریکایی گرین بی پکرز، "به این ترتیب". کارمندان، مشتریان و سهام داران در برابر تخلفات اخلاق تجاری در شرکت ها تحمل کمتری دارند و بیش تر از مدل شرکت های اخلاق گرا استقبال می کنند. به اشتراک گذاری اطلاعات از طریق اینترنت به طور فزاینده ای این نوع شرکت ها را در برابر شرکت های غیرمسئول نشان می دهد.

مصرف کنندگان در سراسر کشور و سراسر جهان از شرکت هایی که بیش از آنچه که از نظر قانونی برای مسئولیت اجتماعی لازم است، انجام می دهند، استقبال می کنند. اما مانند در تجارت با رعایت کلیه قوانین و مقررات باید هدف اصلی هر تجارت باشد. یکی از بهترین راه های مسئولیت پذیری اجتماعی این است که شرکت به طور فعالانه محیط طبیعی را حفظ و نگهداری کند. به عنوان مثال، تهیه گزارش پایداری شرکتی سالانه به طور قانونی مورد نیاز نیست، اما چنین گزارشی، بر اساس اقدامات مشخص، تا حد زیادی به ذی نفعان اطمینان می دهد که شرکت شایسته حمایت آنها است. اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی و پایداری محیط زیست موضوعات مرتبط و کلیدی استراتژیک پیش روی همه سازمان ها است.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

ISO 14001 (ص 122)	
سیاست اجتماعی (ص 118)	رشوه (ص 114)
مسئولیت اجتماعی (ص 110)	رشوه دهی (ص 114)
پایداری (ص 110)	اخلاق تجاری (ص 111)
سوت‌زنی (ص 113)	کد اخلاق تجاری (ص 112)
عاشقانه در محل کار (ص 116)	محیط (ص 119)
	سیستم مدیریت محیط زیست (EMS) (ص 122)
	ISO 14000 (ص 122)

موضوعاتی برای بررسی و بحث

Nestle Sa 1-3 در سال 2011-2013 واقعاً خوب عمل کرده است. از وبسایت شرکت آن‌ها بازدید کنید و تعیین کنید که آیا اصول اخلاقی کسب و کار و پایداری می‌تواند دلیل اصلی موفقیت آن‌ها باشد.

2-3 اگر صاحب کسب و کار کوچکی باشید، آیا کد رفتار تجاری ایجاد می‌کنید؟ اگر جواب بله است، چه متغیرهایی را شامل می‌شود؟ اگر نه است، چگونه اطمینان حاصل می‌کنید که استانداردهای اخلاقی کسب و کار توسط کارمندان شما رعایت می‌شوند؟
3-3 چه رابطه‌ای بین اخلاق شخصی و اخلاق تجاری وجود دارد؟ یکسان هستند، یا باید یکسان باشند؟

3-4 چگونه شرکت‌ها می‌توانند اطمینان حاصل کنند که اصول اخلاقی تجارتشان خوانده شده، درک شده، باور شده، به خاطر سپرده می‌شود و براساس آن عمل می‌شود؟

- 3-5 چرا مهم است که مفهوم "سوت زنی" به عنوان سخن چینی کردن "یا" ضربه زدن " به کارمند دیگر تلقی نشود؟
- 3-6 شش نتیجه مطلوب "برنامه‌های آموزش اخلاق" را از نظر سیاست‌ها یا رویه‌های اخلاقی تجارت توصیه شده در شرکت ذکر کنید.
- 3-7 درباره رشوه دادن بحث کنید. آیا اقداماتی از قبیل افزودن مشخصه‌هایی توسط قانون مداران در قانون، یا فروشندگان دارویی برای دادن دارو به پزشکان رشوه محسوب می‌شود؟ سه فعالیت تجاری را که به منزله رشوه خواری است و سه اقدام دیگر که به منزله رشوه-خواری نیست را شناسایی کنید.
- 3-8 نگرش یک استراتژیست نسبت به مسئولیت اجتماعی چگونه می‌تواند بر استراتژی شرکت تاثیر بگذارد؟ در مقیاس 1 تا 10، از دیدگاه Nader گرفته تا نظر فریدمن، نگرش شما نسبت به مسئولیت اجتماعی چیست؟
- 3-9 سیاست‌های اجتماعی مربوط به بازنشستگی چگونه در کشورهای مختلف جهان متفاوت است؟
- 3-10 شرکت‌ها باید از منظر محیطی استراتژی‌ها را تدوین و اجرا کنند. هشت روش را برای شرکت‌ها برای این کار ذکر کنید.
- 3-11. در مورد نیازهای اصلی EMS تحت ISO 14001 بحث کنید.

®MyManagementlab

برای سوالات نوشتاری درجه بندی شده در زیر به mymanagementlab.com بروید:

- 3-12. شرکت‌ها باید از منظر محیطی استراتژی‌ها را تدوین و اجرا کنند. هشت روش را برای شرکت‌ها برای این کار ذکر کنید.
- 3-13. در مورد نیازهای اصلی EMS تحت ISO 14001 بحث کنید.
- 3-14. Mymanagementlab Only - تکلیف نوشتاری جامع برای این فصل.

aguinis, Herman and ante glavias. "What We Know and Don't Know about corporate Social responsibility: a review and research agenda." *Journal of Management* 38, no. 4 (July 2012): 932.

Barnett, Michael L., and robert M. Salomon. "Does it pay to be really good? addressing the shape of the relationship between social and financial performance." *Strategic Management Journal* 33, no. 11 (november 2012): 1304–1320.

Fremeth, adam r., and Brian K. richter. "Profiting from environmental regulatory Uncertainty: integrated Strategies for competitive advantage." *California Management Review* 54, no. 1 (Fall 2011): 145–165.

Lange, Donald, and nathan t. Washburn. "Understanding attributions of corporate Social irresponsibility." *The Academy of Management Review* 37, no. 2 (april 2012): 300.

Langvardt, arlen W. "Business ethics and intellectual Property in the global Marketplace." *Business Horizons* 55, no. 4 (July 2012): 325–327.

Karnani, aneel. "Doing Well by Doing good: the grand allusion." *California Management Review* 53, no. 2 (Winter 2011): 69–86.

Kleyn, nicola, russell abratt, Kerry chipp, and Michael goldman. "Building a Strong corporate ethical identify: Key Findings From Suppliers." *California Management Review* 54, no. 3 (Spring 2012): 61–76

Langvardt, arlen W. "ethical Leadership and the Dual roles of examples." *Business Horizons* 55, no. 4 (July 2012): 373–384.

Mayer, David M., Karl aquino, rebecca L. greenbaum, and Maribeth Kuenzi. "Who Displays

ramchander, Sanjay, robert g. Schwebach, and KiM Staking. "the informational relevance of corporate Social responsibility: evidence from DS400 index reconstitutions." *Strategic Management Journal* 33, no. 3 (March 2012): 303–314.

rubin, Joel D. "Fairness in Business: Does it Matter, and What Does it Mean?" *Business Horizons* 55, no. 1 (January 2012): 11–15.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 3A

پایداری و Nestlé

هدف

Nestlé اولین نمونه در ابتدای فصل 3 است. دفتر مرکزی آن در Vevey، سوئیس قرار دارد، Nestlé بزرگ‌ترین شرکت مواد غذایی در جهان است که با درآمدش سنجیده می‌شود. Nestlé صدها محصول دارد که شامل غلات، قهوه، لبنیات، غذاهای حیوانات خانگی، تنقلات، غذای کودک و آب بطری است. سی برند Nestlé سالانه بیش از 1 میلیارد فرانک سوئیس (حدود 1.1 میلیارد دلار) فروش دارند، از جمله nescafé، nespresso، Kit Kat، Smarties، nesquik، Stouffers، Vittel و Maggi. Nestlé حدود 450 کارخانه دارد، در 86 کشور جهان فعالیت می‌کند و حدود 328,000 کارمند دارد.

این تمرین می‌تواند شما را در ارزیابی تلاش‌های پایداری یک شرکت کمک کند. در وب سایت شرکت، توجه داشته باشید که سه زمینه اصلی پایداری شرکت درگیر می‌شود: (1) تغذیه، (2) CSV-Water و (3) توسعه روستایی.

دستورالعمل‌ها

برای ارزیابی تلاش‌های پایداری nestlé تحقیق کنید. برای کلاس، گزارشی تهیه کنید که ارزیابی شما از عملکرد پایدار nestlé را در مقابل شرکت‌های رقیب ارائه دهد.

تمرین 3B

چگونه شهر من در مقایسه با شهرهای دیگر از نظر آلودگی ایمن است؟

هدف

بعضی اوقات دشوار است که بدانید یک شهر یا شهرستان خاص در مورد آلاینده‌های صنعتی و کشاورزی چقدر ایمن است. وب سایتی که اطلاعات بسیار خوبی در این زمینه به مصرف-کنندگان و کسب و کار ارائه می‌دهد <http://scorecard.goodguide.com> است. این نوع اطلاعات غالباً در ارزیابی محل فعالیت‌های جدید تجاری مورد استفاده قرار می‌گیرد.

دستورالعمل‌ها

به <http://scorecard.goodguide.com> بروید. کد پستی خود را وارد کنید اطلاعات موجود در مورد آلاینده‌ها را برای شهر / شهرستان خود چاپ کنید. یک تحلیل مقایسه‌ای از شهر خود در برابر هنجارهای ایالتی و ملی در مورد آلودگی تهیه کنید. آیا محل شما A، B، C، D یا F دریافت می‌کند؟

تمرین 3C

adidas AG و nike را در مورد مسئولیت اجتماعی مقایسه کنید.

هدف

این تمرین با هدف آشنایی شما با برنامه‌های مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها است.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به کد رفتاری adidas بروید، که در بخش حاکمیت شرکتی در وبسایت شرکت ارائه شده است.

مرحله 2 به وبسایت شرکت nike به آدرس <http://www.nikeinc.com> بروید و به بخش پایداری بروید تا گزارش مسئولیت شرکتی nike را بررسی کنید.

مرحله 3 تلاش‌های مسئولیت اجتماعی آدیداس را با nike مقایسه کنید. یافته‌های خود را در یک گزارش سه صفحه‌ای برای استاد خود خلاصه کنید.

تمرین 3D

تلاش‌های پایداری adidas ag را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

هدف

این تمرین با هدف آشنایی شما با برنامه‌های پایداری شرکت‌ها است.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به <http://www.adidas-group.com> بروید و روی پایداری کلیک کنید. گزارش‌های پایداری سالانه موجود در این بخش از وب سایت را مرور کنید.

مرحله 2 در یک ورق کاغذ جداگانه، شش جنبه را که بیش‌تر دوست دارید و شش جنبه‌ای را که در مورد تلاش‌های پایداری adidas کم‌تر دوست دارید، لیست کنید.

مرحله 3 یک خلاصه اجرایی دو صفحه‌ای از ارزیابی خود از تلاش‌های پایداری آدیداس ارائه دهید

تمرین 3E

تلاش‌های پایداری nestlé را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

هدف

این تمرین با هدف آشنایی شما با برنامه‌های پایداری شرکت‌ها است. بحث شرکت دراول فصل را مرور کنید. مطالب را در وب سایت شرکت nestlé مرور کنید. توجه داشته باشید که nestlé اخیراً کارت امتیازی متوازن حافظه بالای Oxfam را حفظ کرده است.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 در یک ورق کاغذ جداگانه، شش جنبه را که بیش‌تر دوست دارید و شش جنبه را که در مورد تلاش‌های پایداری nestlé کم‌تر دوست دارید، لیست کنید.

مرحله 2 یک خلاصه اجرایی دو صفحه‌ای از ارزیابی خود از تلاش‌های پایداری nestlé ارائه دهید.

تمرین 3F

اخلاق جاسوسی از رقبا

هدف

این تمرین به شما فرصتی می‌دهد تا در کلاس در رابطه با مسائل اخلاقی و حقوقی مربوط به روش‌هایی که توسط بسیاری از شرکت‌ها برای جاسوسی از شرکت‌های رقیب استفاده می‌شود، بحث کنید. جمع‌آوری و استفاده از اطلاعات در مورد رقبا حوزه‌ای از مدیریت استراتژیک است که شرکت‌های ژاپنی مهارت بیش‌تری نسبت به شرکت‌های آمریکایی دارند.

دستورالعمل‌ها

در یک صفحه کاغذ جداگانه، شماره‌های 1 تا 18 را یادداشت کنید. برای 18 فعالیت جاسوسی بعدی، نشان دهید که آیا این فعالیت اخلاقی یا غیراخلاقی و قانونی یا غیرقانونی است. یک E برای اخلاق یا U برای غیراخلاقی و یک L برای قانونی یا I برای غیرقانونی برای هر فعالیت قرار دهید. پاسخ‌های خود را با پاسخ‌های همکلاسی‌های خود مقایسه کنید و در مورد اختلافات بحث کنید.

مرحله 1 خرید زباله رقبا

مرحله 2 کالبد شکافی محصولات رقبا

مرحله 3 انجام تورهای کارخانه‌ای رقبا به صورت ناشناس

مرحله 4 شمارش کامیون‌های تراکتور و تریلر که محل‌های بارگیری رقبا را ترک می‌کنند

مرحله 5 مطالعه عکس‌های هوایی از امکانات رقبا

مرحله 6 تجزیه و تحلیل قراردادهای کار رقبا

مرحله 7 تجزیه و تحلیل تبلیغات تحت تعقیب رقبا

مرحله 8: جلب نظر مشتریان و خریداران در مورد فروش محصولات رقبا

مرحله 9 نفوذ در عملیات تجاری مشتریان و رقبا

مرحله 10 امتحان کردن تامین‌کنندگان در مورد سطح تولید رقبا

مرحله 11 استفاده از مشتریان برای خرید پیشنهادات جعلی

مرحله 13 آزمون کارمندان سابق رقبا

مرحله 14 مصاحبه با مشاورانی که ممکن است با رقبا کار کرده باشند

مرحله 15 استخدام مدیران کلیدی به دور از رقبا

مرحله 16 انجام مصاحبه‌های شغلی ساختگی برای جلب اطلاعات کارمندان رقبا

مرحله 17 اعزام مهندسين به جلسات تجاری برای مسابقه دادن کارمندان فنی رقبا

مرحله 18 آزمون کارمندان بالقوه‌ای که برای رقبا کار می‌کردند یا با آن‌ها کار می‌کردند

یادداشت

1. <http://www.usatoday.com/money/companies/management/story/2012-05-14/ceo-firings/54964476/1>
2. *ibid.*
3. Joann greco, "Privacy—Whose right is it anyhow?" *Journal of Business Strategy*, January–February 2001, 32.
4. ashby Jones and Joann Lublin, "new Law Prompts Blowing Whistle," *Wall Street Journal*, november 1, 2010, B1.
5. Saul gellerman, "Why 'good' Managers Make Bad ethical choices," *Harvard Business Review* 64, no. 4 (July–august 1986): 88.
6. Peter Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, and Practices* (new York: Harper & row, 1974), 462, 463.
7. www.wikipedia.org.
8. Joe Palazzolo and christopher Matthews, "Bribery Law Do's and Don'ts," *Wall Street Journal* (november 15, 2012): B1.
9. <http://www.businessknowhow.com/manage/romance.htm>
10. Elizabeth Bernstein "the new rules of Flirting," *Wall Street Journal* (11-13-12): D1.
12. Phred Dvorak, Bob Davis, and Louise radnofsky, "Firms confront Boss-Subordinate Love affairs," *Wall Street Journal*, October 27, 2008, B5.
13. Spencer Morgan, "the end of the Office affair," *Bloomberg Businessweek*, September 20–26, 2010, 74
14. http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best_worst/best4.html and http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best_worst/worst4.html.
15. archie carroll and Frank Hoy, "integrating corporate Social Policy into Strategic Management," *Journal of Business Strategy* 4, no. 3 (Winter 1984): 57.
16. Kerry Hannon, "Businesses' green Opportunities are Wide, But complex," *USA Today*, January 2, 2009, 5B.

16. adapted from the www.iso14000.com website and the www.epa.gov website.
17. <http://www.guardian.co.uk/environment/2012/mar/09/shark-fin-soup-blue-sharks-uk>
18. Jim Sterba, “america gone Wild,” Wall Street Journal (11-8-12): p. c1.
19. tom Brook, “Declining numbers Mute Many Birds’ Songs,” USA Today, September 11, 2001, 4a.
20. John Ogden, “Maintaining Diversity in the Oceans,” Environment, april 2001, 29–36.



Source: © Bruder Jakob/Fotolia

MyManagementLab®

نمره خود را بهبود ببخشید!

بیش از 10 میلیون دانش آموز با استفاده از Pearson Mylabs نتایج خود را بهبود بخشیدند.
برای شبیه سازی، آموزش و مسائل انتهای فصل به mymanagementlab.com مراجعه کنید.

فصل 4: انواع استراتژی

اهداف فصل

- پس از مطالعه این فصل ، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:
1. خریدهای ثانویه و سرمایه گذاری مجدد سود سهام را تعریف و بحث کنید.
 2. مزایا و معایب ادغام با شرکت دیگر را مشخص کنید.
 3. درباره ارزش تعیین اهداف بلند مدت بحث کنید.
 - 4- 16 نوع استراتژی تجاری را شناسایی کنید.
 - 5- نمونه‌های بی شماری از سازمان ها را که انواع مختلف استراتژی را دنبال می کنند، شناسایی کنید.
 6. در مواردی که استراتژی‌های خاص برای پیگیری مناسب‌تر هستند، درباره دستورالعمل‌ها بحث کنید.
 7. در مورد پنج استراتژی عمومی Porter بحث کنید.
 - 8- مدیریت استراتژیک را در سازمان‌های غیرانتفاعی، دولتی و کوچک توصیف کنید.
 9. در مورد ماهیت و نقش سرمایه‌گذاری مشترک در برنامه‌ریزی استراتژیک بحث کنید.
 10. مقایسه و مقابله مالی با اهداف استراتژیک.
 11. درباره سطح استراتژی‌های بزرگ در مقابل شرکت‌های کوچک بحث کنید.
 12. مفهوم اولین مزایای پیشرو بودن را توضیح دهید.
 13. در مورد روندهای اخیر برون سپاری و جذب مجدد کالا بحث کنید

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرینات زیر در انتهای این فصل مشاهده می‌شود.

- تمرین 4A توسعه بازار: پتروناس
- تمرین 4B استراتژی‌های جایگزین برای پتروناس
- تمرین 4C سهام مالکیت خصوصی
- تمرین 4D استراتژی‌های adidas ag: 2013-2015
- تمرین 4E درس‌هایی در انجام تجارت جهانی
- تمرین 4F پتروناس 2015-2013
- تمرین 4G کدام استراتژی‌ها ریسک بیش‌تری دارند؟
- تمرین 4H کاوش در ورشکستگی
- تمرین 4I بررسی مقالات استراتژی
- تمرین 4J طبقه‌بندی برخی از استراتژی‌ها

صدها شرکت امروز، از جمله IBM، Wells Fargo و General Electric، از برنامه‌ریزی استراتژیک به طور کامل در تلاش برای کسب درآمد و سود بیش‌تر استقبال کرده‌اند. کنت نلسون، رئیس سابق UPS، توضیح می‌دهد که چرا شرکت وی یک بخش برنامه‌ریزی استراتژیک جدید ایجاد کرده است: "از آنجاکه ما شرط‌بندی‌های بزرگ‌تری را در مورد سرمایه‌گذاری در فناوری انجام می‌دهیم، ما نمی‌توانیم هزینه زیادی را در یک‌جهت صرف کنیم و پس از پنج سال متوجه شویم که این مسیر اشتباه بوده است."

این فصل مدیریت استراتژیک را با تعدادی مثال‌های معاصر زنده می‌کند. شانزده نوع استراتژی تعریف و مثال زده شده است، از جمله استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز. دستورالعمل‌هایی برای تعیین زمان مناسب‌ترین استراتژی برای پیگیری ارائه شده است. مروری بر مدیریت استراتژیک در سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی و شرکت‌های کوچک ارائه شده است. همان‌طور که در زیر نمایش داده شده است، پتروناس یک شرکت نمونه است که برای سال‌های زیادی مدیریت عالی استراتژیک را مثال می‌زند.

اهداف بلندمدت

اهداف بلندمدت نشان‌دهنده نتایجی است که از پیگیری استراتژی‌های خاص انتظار می‌رود. استراتژی‌ها نشان‌دهنده اقداماتی است که برای تحقق اهداف بلندمدت انجام می‌شود. چارچوب زمانی برای اهداف و استراتژی‌ها باید معمولاً از دو تا پنج سال باشد.

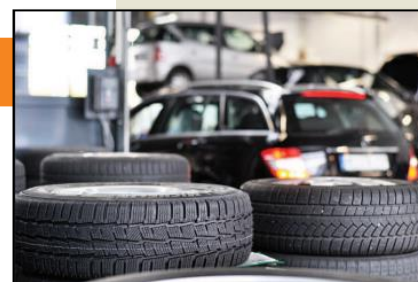
ماهیت اهداف بلندمدت

اهداف باید در میان واحدهای سازمانی کمی، قابل اندازه‌گیری، واقع‌بینانه، قابل درک، چالش‌برانگیز، سلسله‌مراتبی، قابل دستیابی و سازگار باشد. هر هدف نیز باید با یک جدول زمانی همراه باشد. اهداف معمولاً با عباراتی مانند رشد دارایی‌ها، رشد فروش، سودآوری، سهم بازار، درجه و ماهیت تنوع، درجه و ماهیت ادغام عمودی، سود هر

سهم و مسئولیت اجتماعی بیان می‌شوند. اهداف به‌وضوح مشخص شده مزایای بسیاری را به همراه دارد. آن‌ها جهت‌دهنده، امکان هم‌افزایی، کمک به ارزیابی، تعیین اولویت‌ها، کاهش عدم قطعیت، به‌حداقل رساندن درگیری-ها، تحریک فشارها و کمک در تخصیص منابع و طراحی مشاغل هستند. اهداف پایه‌ای، برای تصمیم‌گیری مداوم توسط مدیرانی است که ارزش‌ها و نگرش آن‌ها متفاوت است. اهداف به‌عنوان معیارهایی عمل می‌کنند که بر اساس آن افراد، گروه‌ها، دپارتمان‌ها، بخش‌ها و کل سازمان‌ها قابل ارزیابی هستند.

نمونه مدیریت استراتژیک عالی

پتروناس



PETRONAS، مخفف Petroliam Nasional Berhad، یک شرکت نفت و گاز مالزی است که کاملاً متعلق به دولت مالزی می‌باشد. دفتر مرکزی آن در کوالالامپور است، PETRONAS صاحب کل منابع نفت و گاز در مالزی است و

از ارزش به این منابع است. در سال 2013، Fortune PETRONAS را به عنوان 75امین شرکت بزرگ در جهان، نوزدهمین شرکت سودآور در جهان و سودآورترین شرکت در آسیا رتبه‌بندی کرد. PETRONAS دارای منافع تجاری در 35 کشور جهان است و در طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های نفتی، از جمله اکتشاف بالادست و تولید نفت و گاز و همچنین تصفیه نفت، بازاریابی و توزیع پایین دست مشغول است. درآمد حاصل از PETRONAS تقریباً 45 درصد از بودجه سالانه دولت مالزی را تأمین می‌کند. پیش از حمایت از تیم گرند پری مرسدس، پتروناس یکی از اصلی‌ترین اسپانسرهای تیم فرمول یک BMW Sauber بود. PETRONAS اسپانسر اصلی گرند پری مالزی است و از جایزه بزرگ چین حمایت مالی می‌کند.

از جمله استراتژی‌های دیگر، PETRONAS با خرید کشتی‌های خود برای انتقال نفت و گاز خود، به ویژه گاز مایع (LNG)، به دنبال ادغام رو به عقب است. PETRONAS مستقیماً کشتی‌های جدید LNG را تهیه می‌کند تا نیازهای حمل و نقل LNG خود را برآورده کند. این استراتژی به PETRONAS امکان دسترسی مستقیم به ظرفیت حمل و نقل LNG با کم‌ترین هزینه ممکن را می‌دهد. PETRONAS شرکت MISC Bhd را برای ارائه خدمات مدیریت پروژه و مشاوره فنی برای ساخت کشتی‌های جدید LNG خود درگیر کرده است. در زمینه حمل و نقل LNG تجربه و تخصص گسترده‌ای دارد و با نیازهای تجاری PETRONAS آشنا است.

PETRONAS از سال 1975 تاکنون 20600 بورسیه دانشجویی مالزیایی اعطا کرده است، از جمله 400 دانشجوی مستحق در سال 2013 برای ادامه تحصیل در برنامه حمایت مالی آموزش PETRONAS (PESP) قرار گرفتند. دریافت‌کنندگان بورس تحصیلی در طول روزهای انتخاب دقیق که در سراسر مالزی برگزار می‌شود، انتخاب می‌شوند و فرصت‌هایی برای تحصیل در مؤسسات خارج از کشور یا Universiti Teknologi PE به آن‌ها ارائه می‌شود.

جدول 1-4 اندازه‌گیری‌های مختلف عملکرد بر اساس سطح سازمانی

سطح سازمانی	مبنای پاداش سالانه یا Merit Pay
شرکت‌های بزرگ، دارای شخصیت حقوقی	75٪ بر اساس اهداف بلندمدت است
	25٪ بر اساس اهداف سالانه
بخش	50٪ بر اساس اهداف بلندمدت است
	50٪ بر اساس اهداف سالانه است
عملکرد	25٪ بر اساس اهداف بلندمدت است
	75٪ بر اساس اهداف سالانه است

اهداف بلندمدت در سطوح سازمانی، بخش‌ها و عملکرد یک سازمان مورد نیاز است. آن‌ها معیار مهمی برای عملکرد مدیریتی هستند. بسیاری از پزشکان و دانشگاهیان بخش قابل توجهی از افت رقابتی صنعت ایالات متحده را به‌جای استراتژی بلندمدت مدیران در ایالات متحده، به کوتاه‌مدت نسبت می‌دهند. arthur D. Little استدلال می‌کند که پاداش‌ها یا شایستگی‌های پرداخت شده برای مدیران امروزه باید بیش‌تر بر اساس اهداف و استراتژی‌های بلندمدت باشد. چارچوبی به‌عنوان مثال برای ارتباط اهداف با ارزیابی عملکرد در جدول 1-4 ارائه شده است. یک سازمان خاص می‌تواند این رهنمودها را برای تأمین نیازهای خودتنظیم کند، اما مشوق‌ها باید هم به اهداف بلندمدت و هم سالانه متصل شوند.

بدون اهداف بلندمدت، یک سازمان بی‌هدف به سمت هدف نامعلومی سوق می‌یابد. تصور موفقیت یک سازمان یا فرد بدون اهداف مشخص دشوار است. شما احتمالاً در چند سال گذشته سخت تلاش کرده‌اید که برای رسیدن

به یک هدف برای فارغ التحصیلی با یک مدرک بازرگانی تلاش کنید. موفقیت فقط به ندرت به طور تصادفی اتفاق می افتد. بلکه نتیجه کار سختی است که در جهت دستیابی به اهداف خاص انجام شده است. جدول 2-4 مشخصات مطلوب اهداف را نشان می دهد، درحالی که جدول 3-4 مزایای داشتن اهداف مشخص را خلاصه می کند.

اهداف مالی و استراتژیک

دو نوع هدف بخصوص در سازمان ها معمول است: اهداف مالی و استراتژیک. اهداف مالی شامل مواردی است که با رشد درآمد، رشد سود، سود بیش تر، حاشیه سود بیش تر، بازده بیش تر سرمایه، سود بیش تر هر سهم، افزایش قیمت سهام، بهبود جریان وجه نقد و غیره مرتبط است. درحالی که اهداف استراتژیک شامل مواردی مانند سهم بیش تر بازار، تحویل سریع تر به موقع نسبت به رقبای، طراحی کوتاه تر نسبت به رقبای با توجه به زمان کوتاه بازار، هزینه های کم تر از رقبای، کیفیت بالاتر محصول نسبت به رقبای، پوشش جغرافیایی گسترده تر از رقبای، دستیابی به رهبری فناوری، دریافت محصولات جدید یا پیشرفته به طور پیوسته برای بازاریابی بیش تر از رقبای و غیره. اگرچه اهداف مالی به ویژه در بنگاه ها مهم است، اما اغلب اوقات بین اهداف مالی و استراتژیک معامله ای وجود دارد که باید تصمیمات اساسی اتخاذ شود.

جدول 2-4 خصوصیات مطلوب اهداف

1. کمی

2. قابل اندازه گیری

3. واقع بینانه

4. قابل درک است.

5. چالش برانگیز است.

6. سلسله‌مراتب

7. قابل دستیابی

8. متفق در تمام بخش‌ها

جدول 2-4 خصوصیات مطلوب اهداف

1. با آشکار کردن انتظارات جهت‌دهی کنید.

2. هم‌افزایی را مجاز کنید.

3. کمک به ارزیابی با استاندارد کردن

4. اولویت‌ها را تعیین کنید.

5. عدم اطمینان را کاهش دهید.

6. درگیری‌ها را به حداقل برسانید.

7. برانگیختن انگیزه برای تلاش

8. کمک در تخصیص منابع

9. کمک در طراحی مشاغل

10. زمینه تصمیم‌گیری مداوم را فراهم کنید.

مثلاً، یک شرکت می‌تواند برای به حداکثر رساندن اهداف کوتاه‌مدت مالی که به اهداف استراتژیک بلندمدت آسیب می‌رساند، کارهای خاصی انجام دهد. برای مثال، بهبود وضعیت مالی در کوتاه‌مدت از طریق قیمت‌های بالاتر ممکن است سهم بلندمدت بازار را به خطر بیندازد. خطرات مرتبط با معامله اهداف استراتژیک بلندمدت با عملکرد سود و زیان کوتاه‌مدت به‌ویژه اگر رقبا بی‌قیدوشرط افزایش سهم بازار را به قیمت سودآوری کوتاه‌مدت دنبال کنند، بسیار جدی است و مبادلات تجاری دیگری نیز بین اهداف مالی و استراتژیک وجود دارد که مربوط به ریسک‌پذیری اقدامات، نگرانی برای اخلاق تجاری، نیاز به حفظ محیط طبیعی و مسائل مربوط به مسئولیت اجتماعی است. اهداف مالی و استراتژیک باید شامل اهداف عملکردی سالانه و بلندمدت باشد. در نهایت، بهترین راه برای حفظ مزیت رقابتی در طولانی‌مدت، پیگیری بی‌وقفه اهداف استراتژیک است که موقعیت تجاری یک شرکت را نسبت به رقبا تقویت می‌کند. اهداف مالی را می‌توان با اولین و مهم‌ترین تمرکز در دستیابی به اهداف استراتژیک که رقابت و قدرت بازار یک شرکت را بهبود می‌بخشد، محقق کرد.

عدم مدیریت توسط اهداف

یک مربی ناشناس یک‌بار گفت، "اگر فکر می‌کنید تحصیل پرهزینه است، بی‌خیالی را امتحان کنید." ایده پشت این گفته برای تعیین اهداف نیز صدق می‌کند. استراتژیست‌ها باید از روش‌های جایگزین "عدم مدیریت توسط اهداف" زیر اجتناب کنند.

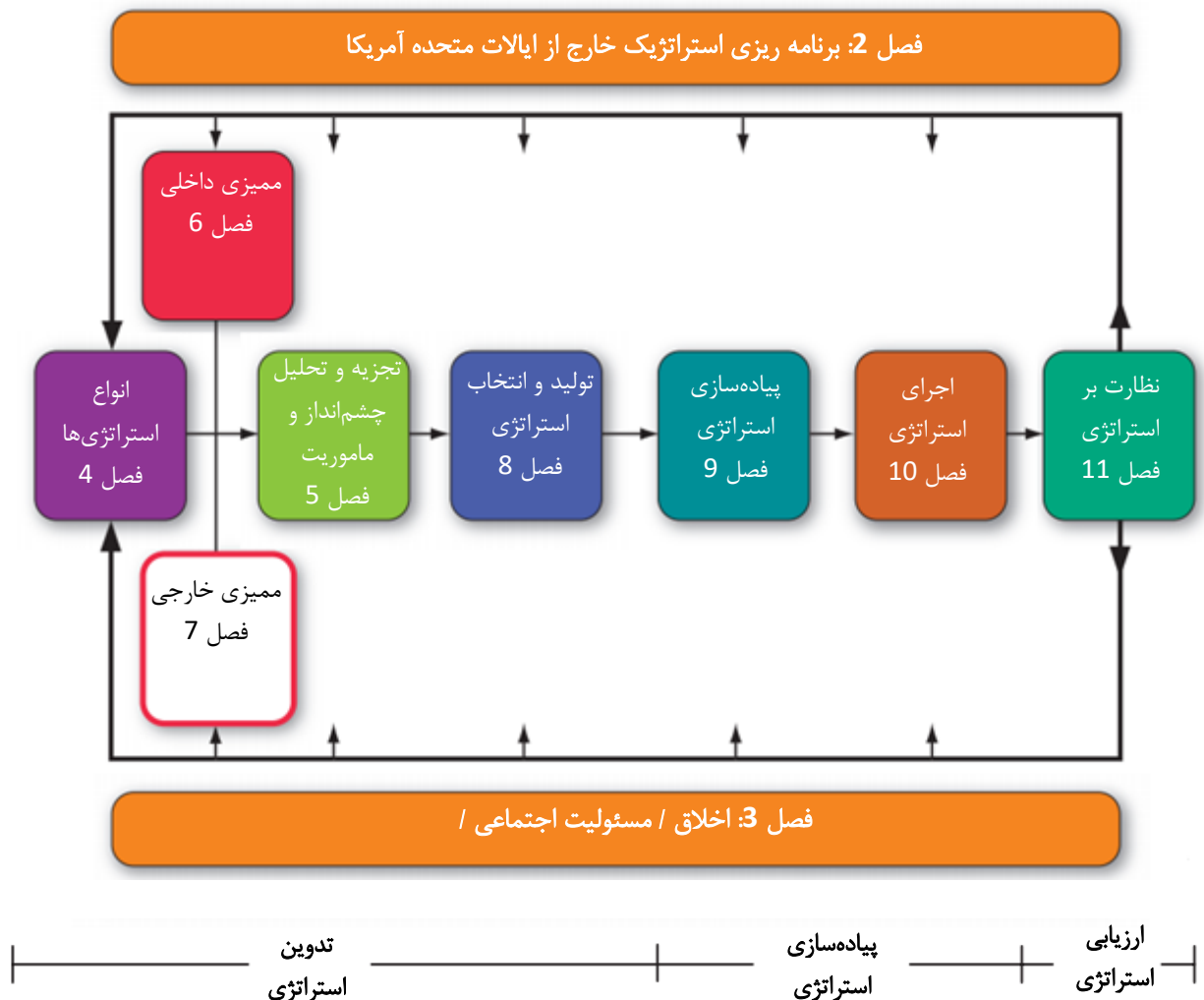
- **مدیریت برون‌سپاری** - به اصل "اگر خراب نشد، آن را برطرف نکنید" پایبند باشید. ایده این است که ادامه کارهای مشابه را با همان روش‌ها ادامه دهید زیرا همه چیز به‌خوبی پیش می‌رود.
- **مدیریت بحران** - بر اساس این اعتقاد که معیار واقعی یک استراتژیست خوب توانایی حل مشکلات است. از آنجاکه برای هر فرد و هر سازمانی بحران‌ها و مشکلات زیادی وجود دارد، از آنجاکه برای هر فرد و هر سازمانی بحران‌ها و مشکلاتی فراوان وجود دارد، استراتژیست‌ها باید وقت و انرژی خلاقانه خود را برای حل

مهم‌ترین مشکلات روز صرف کنند. مدیریت بحران در واقع نوعی واکنش به‌جای اقدام و اجازه دادن به رویدادهاست که تعیین کنند چه تصمیمات مدیریتی و چه زمانی اتخاذ شود.

- **مدیریت سلیقه‌ای** - مبتنی بر این ایده است که هیچ برنامه کلی برای انتخاب روش و راهکار وجود ندارد. فقط بهترین کار ممکن را انجام دهید تا آنچه را که فکر می‌کنید باید انجام شود انجام دهید. به طور خلاصه، "کار خود را به بهترین روشی که می‌دانید چگونه است، انجام دهید" (گاهی اوقات به‌عنوان رویکرد سری در تصمیم‌گیری نامیده می‌شود زیرا زیر دستان می‌خواهند بفهمند که چه اتفاقی می‌افتد و چرا).
- **مدیریت امیدوار** - مبتنی بر این واقعیت است که آینده با عدم اطمینان زیادی همراه است و اگر تلاش کنیم و موفق نشویم، امیدواریم که تلاش دوم (یا سوم) ما موفقیت‌آمیز باشد. تصمیمات به این امید است که کارساز باشند و اوقات خوب در گوشه‌وکنار قرار بگیرند، خصوصاً اگر شانس و خوش‌شانسی با ما باشد!

انواع استراتژی‌ها

مدل نشان داده‌شده در شکل 4-1 مبانی مفهومی را برای استفاده از مدیریت استراتژیک فراهم می‌کند. در جدول 4-4 تعریف و مثال زده شده است که می‌توان استراتژی‌های جایگزینی را که یک شرکت می‌تواند دنبال کند، در 11 اقدام طبقه‌بندی کرد: ادغام روبه‌جلو، ادغام رو به عقب، ادغام افقی، نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، تنوع سازی مرتبط، تنوع سازی غیرمرتبط، کاهشی، واگذاری، و انحلال. به‌عنوان مثال، نفوذ در بازار می‌تواند شامل افزودن فروشندگان، افزایش هزینه‌های تبلیغات، کوپن بندی و استفاده از اقدامات مشابه برای افزایش سهم بازار در یک منطقه جغرافیایی خاص باشد.



شکل 1-4

یک مدل جامع مدیریت استراتژیک

منبع: Fred r. David, adapted from "How companies Define their Mission," Long Range Planning 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred r. David.

اگر نگوئیم حداکثر سازمان‌ها، بسیاری از آن‌ها، هم‌زمان ترکیبی از دو یا چند استراتژی را دنبال می‌کنند، اما اگر یک استراتژی ترکیبی بیش از حد انجام شود، می‌تواند بیش از اندازه خطرناک باشد. هیچ سازمانی توانایی پرداختن به تمام استراتژی‌هایی که ممکن است به نفع شرکت باشد را ندارد. باید تصمیمات سخت گرفته شود.

اولویت باید تعیین شود. منابع سازمان‌ها، مانند افراد، محدود است. هر دو سازمان و افراد باید از بین استراتژی‌های جایگزین، یکی را انتخاب کنند و از بدهکاری بیش از حد خودداری کنند.

هانس و اسمیت توضیح می‌دهند که برنامه‌ریزی استراتژیک شامل "گزینه‌هایی است که منابع را به خطر می‌اندازد" و "معامله‌هایی است که فرصت را از دست می‌دهد". به عبارت دیگر، اگر استراتژی رفتن به شمال را دارید، باید کفش‌های برفی و کت‌های گرم بخرید (منابع را خرج کنید) و از فرصت "رشد سریع‌تر جمعیت در ایالات جنوبی" چشم‌پوشی کنید. شما نمی‌توانید استراتژی داشته باشید که به شمال بروید و سپس یک‌قدم به سمت شرق، جنوب یا غرب بردارید "فقط برای این که در یک سمت امن باشید." شرکت‌ها منابع خود را صرف می‌کنند و بر تعداد محدودی از فرصت‌ها در پیگیری استراتژی‌ها برای دستیابی به نتیجه نامشخص در آینده تمرکز می‌کنند. برنامه‌ریزی استراتژیک خیلی بیش‌تر از یک تاس بازی است. این یک شرط‌بندی است که بر اساس پیش‌بینی‌ها و فرضیه‌هایی است که به طور مداوم توسط دانش، تحقیق، تجربه و یادگیری آزمایش و اصلاح می‌شود. بقای شرکت ممکن است به برنامه استراتژیک شما بستگی داشته باشد.

جدول 4-4 استراتژی‌های جایگزین تعریف شده و مثال زده شده است

استراتژی	تعریف	مثال
ادغام روبه‌جلو	به‌دست‌آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر توزیع‌کنندگان یا خرده‌فروشان	ادغام روبه‌جلو - PayPal از طریق توافق‌نامه با کارت Discover، خدمات خود را از وب خارج و به فروشگاه‌ها هدایت می‌کند.
ادغام رو به عقب	به دنبال مالکیت یا افزایش کنترل تأمین‌کنندگان شرکت	ادغام رو به عقب — Fancy Motels — inc. خرید یک تولیدکننده مبلمان.
ادغام افقی	به دنبال مالکیت یا افزایش کنترل بر رقبا	ادغام افقی — GlaxoSmithKline Plc بریتانیا. شرکت ژنوم علوم‌انسانی را به مبلغ 3 میلیارد دلار خریداری کرد.

نفوذ در بازار	به دنبال افزایش سهم بازار برای محصولات یا خدمات حاضر در بازارهای فعلی از طریق تلاش‌های بیش‌تر بازاریابی	نفوذ در بازار — پپسی کو در حال تبلیغ شدید قوطی‌های نقره‌ای مخصوص Diet Pepsi با آرم پپسی آبی و قرمز به شکل قلب است.
توسعه بازار	معرفی محصولات یا خدمات موجود در منطقه جغرافیایی جدید	توسعه بازار - پتروشیمی چین سه شرکت نفت کانادایی، Daylight Energy، Tanganyika Oil و Syncrude کانادا را خریداری کرد.
توسعه محصول	به دنبال افزایش فروش با بهبود محصولات یا خدمات فعلی یا تولید محصولات جدید	توسعه محصول - General Electric در حال ساخت موتورهای جت جدید مواد ترکیبی است، درحالی‌که رقیب Pratt & Whitney در حال توسعه موتورهای جت تازه طراحی شده است.
تنوع سازی مرتبط	افزودن محصولات یا خدمات جدید و غیرمرتبط	تنوع سازی مرتبط - خرده‌فروش اسباب‌بازی، 'r' Us، یک تبلت Wi-Fi جدیدی را برای کودکان (tabeo) با قیمت 149.99 دلار، توسعه داد.
تنوع سازی غیرمرتبط	افزودن محصولات یا خدمات جدید و غیرمرتبط	تنوع غیرمرتبط - خرده‌فروش iKee در حال گشودن زنجیره‌ای از متل‌ها در اروپا است.
کاهشی	از طریق کاهش هزینه و دارایی، مجدداً گروه‌بندی کنید تا فروش و سود را کاهش دهد	کاهشی - Callaway Golf 12 درصد از نیروی کار خود را کاهش داد؛ Deutsche Bank 1000 شغل را از بخش بانک سرمایه‌گذاری خود کاهش داده است.

واگذاری	فروش یک بخش یا بخشی از سازمان	واگذاری - Dean Foods تجارت لبنی ارگانیک WhiteWave-alpro خود را فروخت.
انحلال	فروش کلیه دارایی‌های شرکت، به صورت جزئی، به ارزش ملموس آن‌ها	انحلال - Big Sky Farms، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های تولید گراز در کانادا، انحلال.

سازمان‌ها نمی‌توانند کارهای خیلی زیاد را به‌خوبی انجام دهند زیرا منابع و استعدادها کم‌رنگ می‌شوند و رقبا از مزایای بیش‌تری برخوردار می‌شوند. در شرکت‌های بزرگ و متنوع، هنگامی که بخش‌های مختلف استراتژی‌های مختلف را دنبال می‌کنند، از یک استراتژی ترکیبی استفاده می‌شود. همچنین، سازمان‌هایی که برای بقا تلاش می‌کنند ممکن است هم‌زمان ترکیبی از چندین استراتژی دفاعی مانند واگذاری، انحلال و کاهشی را به کار گیرند.

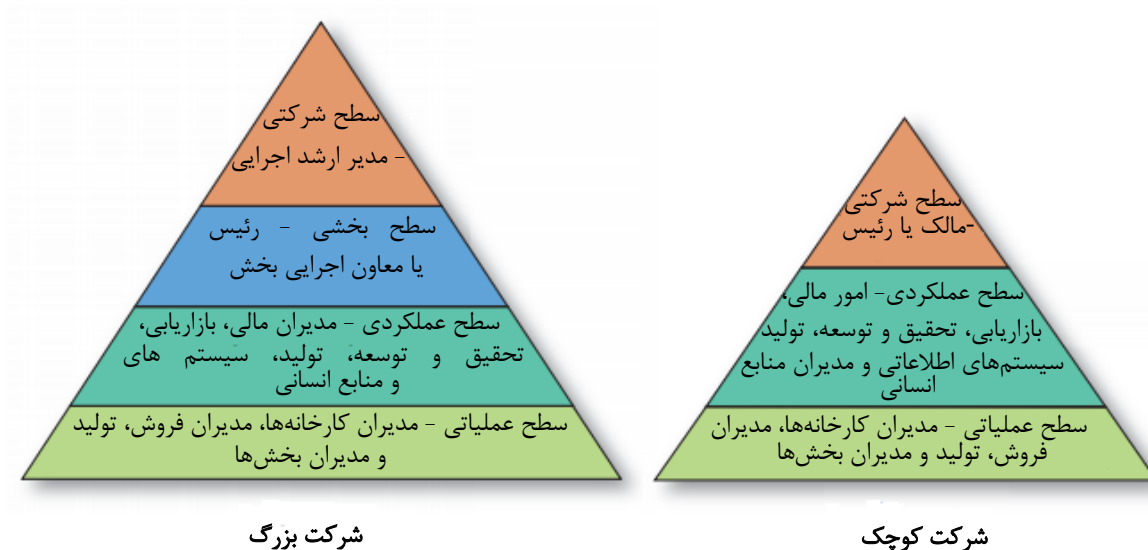
سطح استراتژی‌ها

تدوین استراتژی فقط وظیفه مدیران ارشد نیست. مدیران سطح متوسط و پایین نیز باید تا حد ممکن در روند برنامه‌ریزی استراتژیک نقش داشته باشند. در شرکت‌های بزرگ، همان‌طور که در شکل 4-2 نشان داده شده است، در واقع چهار سطح استراتژی وجود دارد: شرکتی، بخشی، عملکردی و عملیاتی. با این حال، در شرکت‌های کوچک، در واقع سه سطح استراتژی وجود دارد: شرکتی، عملکردی و عملیاتی.

در شرکت‌های بزرگ، افرادی که مسئولیت اصلی داشتن استراتژی‌های مؤثر در سطوح مختلف را برعهده دارند، شامل مدیرعامل شرکت در سطح شرکت‌ها هستند. رئیس یا معاون اجرایی رئیس در سطح بخشی؛ به ترتیب مدیر ارشد مالی (CFO)، مدیر اطلاعات (CIO)، مدیر منابع انسانی (HRM)، مدیر ارشد بازاریابی (CMO) و

غیره در سطح عملکردی؛ و مدیر کارخانه، مدیر فروش منطقه‌ای و غیره در سطح عملیاتی. در شرکت‌های کوچک، افرادی که مسئولیت اصلی داشتن استراتژی‌های مؤثر در سطوح مختلف را برعهده دارند شامل صاحبان کسب‌وکار یا رئیس در سطح شرکتی و سپس طیف وسیعی از افراد در دو سطح پایین‌تر، مانند یک شرکت بزرگ هستند.

مهم است که همه مدیران در تمام سطوح، شرکت کنند و برنامه استراتژیک شرکت را درک کنند تا ضمن اطمینان از هماهنگی، تسهیل و تعهد، ضمن جلوگیری از ناسازگاری، ناکارآمدی و ارتباط نادرست، به آن‌ها کمک کنند. به‌عنوان مثال، مدیران کارخانه‌ها باید برنامه کلی استراتژیک (برنامه بازی) را درک کرده و از آن حمایت کنند، درحالی‌که رئیس و مدیرعامل سازمان باید از استراتژی‌هایی که در حوزه‌های مختلف فروش و کارخانه‌های تولید به کار گرفته می‌شوند، آگاهی داشته باشند.



شکل 2-4 سطح استراتژی‌ها با افرادی که بیش‌ترین مسئولیت را دارند

استراتژی‌های ادغام

شرکت Bonobos که به طور انحصاری شرکت آنلاین شلوار مردانه است، اکنون لباس مردانه را به nordstrom به فروش می‌رساند و علاوه بر این فروشگاه‌های خود را در نیویورک، پالو آلتو، شیکاگو و سایر شهرها افتتاح می‌کند. با این حال، خریداران دست‌خالی از فروشگاه‌های Bonobos خارج نمی‌شوند. فروشگاه‌ها صرفاً برای این است که مشتریان قبل از سفارش آنلاین لباس را امتحان کنند.

ادغام روبه‌جلو، ادغام رو به عقب و ادغام افقی گاهی اوقات در مجموع به عنوان استراتژی‌های ادغام عمودی گفته می‌شود. استراتژی‌های ادغام عمودی به شرکت امکان می‌دهد تا بر توزیع‌کنندگان، تأمین‌کنندگان یا رقبا کنترل داشته باشد.

ادغام روبه‌جلو

ادغام روبه‌جلو شامل به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر توزیع‌کنندگان یا خرده‌فروشان است. تعداد فزاینده‌ای از تولیدکنندگان (تأمین‌کنندگان) امروز با ایجاد وبسایت‌هایی برای فروش مستقیم محصولات به مصرف‌کنندگان، یک استراتژی ادغام روبه‌جلو را دنبال می‌کنند. این استراتژی باعث آشفتگی در برخی صنایع شده است. به عنوان مثال، آمازون با نصب آرام کابینت‌های بزرگ فلزی، موسوم به Lockers amazon، در صدها فروشگاه مواد غذایی، 7-Eleven و داروخانه‌هایی که بسته‌های مورد نیاز مشتریان را برای وانت‌های بعدی می‌پذیرند، در ادغام روبه‌جلو پافشاری می‌کنند. این استراتژی نگرانی ساکنین آپارتمان شهری را که می‌ترسند تحویل کالا توسط آمازون را از دست بدهند یا کالای آن‌ها به سرقت برود، از بین می‌برد. این استراتژی همچنین با مشکل روبه‌رشد سارقان به دنبال کامیون‌های UPS و Fedex و سرقت بسته‌ها در درب منزل مقابله می‌کند. آمازون دارای چندین قفسه در ایالات متحده آمریکا و انگلستان است. این استراتژی مستلزم ارسال کد به

مشتریان توسط آمازون برای بازکردن قفسه نگهداری کالاهای آنها است. محدودکردن تحویل‌های ناموفق برای آمازون ضروری است زیرا در غیر این صورت مصرف‌کنندگان با خدمات مشتری تماس می‌گیرند، به یک رقیب روی می‌آورند یا یک کالای جایگزین دریافت می‌کنند. آمازون هر ماه مبلغ کمی را به صاحبان فروشگاه‌هایی که دارای قفسه هستند پرداخت می‌کند.

برای مقابله با ادغام روبه‌جلو آمازون، Walmart نیز با راه‌اندازی سرویس Walmart-to-go خود که شرکت در آن قول تحویل همان روز در بسیاری از شهرها را برای سفارشات آنلاین می‌دهد، به دنبال ادغام روبه‌جلو است. با این سرویس جدید، Walmart به‌جای انبار یا مرکز توزیع، محصولات را از فروشگاه‌های شرکت خود حمل می‌کند. هزینه خدمات جدید Walmart بدون توجه به اندازه سفارش 10 دلار است.

فورد موتور در سال 2014-2015 در حال افتتاح شبکه سراسری نمایندگی‌های انحصاری لینکلن در چین برای تبلیغ تصویری از "تجمل همراه با سادگی" برای رقابت با برندهای بسیار تجملی چین، Volkswagen ag's، audi، BMW ag و Daimler ag's Mercedes-Benz است. جیم فارلی، معاون گروه فورد برای فروش و خدمات بازاریابی جهانی می‌گوید که از طریق مصاحبه‌ها و نظرسنجی‌های گسترده، این شرکت می‌داند که: "چین در حال تغییر است. چینی‌ها می‌خواهند کم‌تر خودنمایی کنند. آنها می‌خواهند برای خود مصرف کنند، نه برای افراد دیگر." فورد در حال شکار فروشندگان جدید در چین است. لینکلن جدید دارای صندلی‌های عقب بزرگ خواهد بود که باید در بازار اتومبیل‌های لوکس چین که صاحبان آن اغلب رانندگان را استخدام می‌کنند، باشد. فورد در سال 2012، 115 نمایندگی جدید در چین اضافه کرد و تا سال 2015 تعداد آنها را به 500 فروشنده افزایش خواهد داد.

سامسونگ در اواسط سال 2013 شروع به اضافه کردن بوتیک‌های ابتدایی در تمام فروشگاه‌های Best Buy کرد. برای اولین بار، سامسونگ هزاران کارگر خرده‌فروشی را استخدام و آموزش می‌دهد تا بوتیک‌های جدید خود را به خدمت بگیرد. این استراتژی ادغام روبه‌جلو یک حرکت بزرگ برای سامسونگ است که برخلاف رقبای اپل و مایکروسافت، در حال حاضر هیچ فروشگاه خرده‌فروشی خود را ندارد. سامسونگ یکی از پنج فروشنده

(تأمین کننده) برتر Best Buy است. همچنین با استفاده از ادغام روبه جلو، iKee، خرده فروش بزرگ مبلمان، اخیراً توافق کرده است که ساخت هتل‌ها، یعنی برند Moxy را با ماریوت آغاز کند. در اکثر هتل‌های Moxy اتاق‌هایی از پیش ساخته در خارج از ساختمان و سپس با مبلمان iKee مونتاژ می‌شود.

یک ابزار مؤثر برای پیاده سازی ادغام روبه جلو، فرانسیز است. تقریباً 2000 شرکت در حدود 50 صنعت مختلف در ایالات متحده از فرانسیز برای توزیع محصولات یا خدمات خود استفاده می‌کنند. کسب و کارها می‌توانند با فرانسیز به سرعت گسترش یابند زیرا هزینه‌ها و فرصت‌ها در بین افراد زیادی پخش می‌شود. کل فروش توسط فرانسیز در ایالات متحده سالانه حدود 1 تریلیون دلار است.

بنیادهای آموزشی انجمن بین‌المللی فرانسیز گزارش می‌دهند که حدود 800000 کسب و کار فرانسیز در ایالات متحده وجود دارد. با این حال، روند روبه رشدی است که فرانسیزها، به عنوان مثال ممکن است 10 رستوران، فروشگاه یا هر چیز دیگری را خریداری کنند، بخشی از تجارت خود را از فرانسیز دهندگان خود (صاحب شرکت) خریداری کنند. شکاف فزاینده‌ای بین فرانسیزها و فرانسیز دهندگان وجود دارد زیرا این بخش اغلب از شرکت اصلی بهتر عمل می‌کند. مک‌دونالد امروز فقط 67 درصد رستوران‌های خود را در اختیار دارد، در حالی که یک دهه قبل 20 درصد بود. زنجیره‌های رستوران به طور فزاینده‌ای تحت فشار قرار می‌گیرند تا مکان کم‌تری داشته باشند. شرکت‌هایی مانند مک‌دونالد از درآمد فروش فروشگاه‌های شرکت و رستوران‌ها به فرانسیزها برای خرید سهام شرکت، پرداخت سود بیش‌تر و سرمایه‌گذاری‌های دیگر برای سود سهام‌داران استفاده می‌کنند.

همچنین، فرانسیز دهندگان مک‌دونالد در سال‌های 2012 تا 2013 با سرمایه‌گذاری‌های بازسازی، کمپین‌های بازاریابی و تخفیف شرکت مخالفت می‌کنند. مارک کالینوفسکی، تحلیلگر اصلی رستوران در بازار پایتخت جنی، اخیراً از 30 فرانسیز دهنده مک‌دونالد خواسته است تا احساس خود را درباره آنچه اتفاق می‌افتد ارزیابی کنند و برخی از نظرات به شرح زیر است:

- ما به نام تغییر نام تجاری سیستم در حال 'ورشکستگی' سیستم هستیم!
- پروژه‌های بزرگ بازسازی جریان نقدی و حقوق صاحبان سهام ما را از بین می‌برد.

- جریان پول نقد در حال افزایش است، اما به سرعت جریان نقدی مک‌دونالد نیست.
 - ما نمی‌توانیم همه این هزینه‌ها را جذب کنیم، همه این تخفیف‌ها را انجام می‌دهیم و همچنان برای بازسازی ساختمان صاحبخانه خود (مک‌دونالد) هزینه می‌کنیم.
- مک‌دونالد از قضا 67 درصد از فروش خود را از رستوران‌های متعلق به شرکت دریافت می‌کند. با این حال، رستوران فست‌فود زنجیره‌ای Burger King تقریباً تمام مراکز فروش متعلق به شرکت خود را به فعالیت‌های حقوقی تبدیل می‌کند، درآمد شرکت‌های حق امتیاز از 30 درصد فروش در 2011 به 90 درصد در 2015 می‌رسد. این تغییر بیش از 60 درصد نتیجه دارد در طی دو سال از زمان دریافت درآمد برگر کینگ از زمانی که صاحبان امتیاز درآمد خود را در بیانیه‌های درآمد شخصی خود نشان می‌دهند، کاهش یافته است، اما سود عملیاتی برگر کینگ در این مدت بیش از دوبرابر شده است. Burger King در حال حاضر 45 درصد فروشگاه‌های خود را در خارج از ایالات متحده آمریکا دارد و این شرکت قصد دارد این درصد را به طرز چشمگیری افزایش دهد. رقیب Yum Brands تقریباً همه رستوران‌های خارج از ایالات متحده را در اختیار دارد و می‌گوید اگر همه چیز خوب (یا بد) پیش رود سیاست کنترل و مزایای بیشتری می‌دهد. در مقابل، Burger King آن قدر بدهی بلندمدت دارد که باید به سرمایه‌گذاران خود به متقاضیان فرانسیز اعتماد کند.
- شش دستورالعمل زیر نشان می‌دهد که چه زمانی ادغام روبه‌جلو می‌تواند یک استراتژی مؤثر باشد:
- هنگامی که توزیع‌کنندگان کنونی یک سازمان به‌خصوص گران، غیرقابل اعتماد یا قادر به تأمین نیازهای توزیع شرکت نیستند.
 - هنگامی که دسترسی به توزیع‌کنندگان با کیفیت به حدی محدود است که مزیت رقابتی را برای شرکت‌هایی که ادغام می‌شوند ارائه می‌دهد.
 - هنگامی که سازمانی در صنعتی که در حال رشد است و انتظار می‌رود رشد چشمگیری داشته باشد، رقابت کند. این یک عامل است زیرا ادغام روبه‌جلو توانایی سازمان را در صورت تزلزل در صنعت پایه کاهش می‌دهد.

- هنگامی که سازمانی سرمایه و منابع انسانی مورد نیاز برای مدیریت تجارت جدید توزیع محصولات خود را داشته باشد.
- هنگامی که به‌ویژه مزایای تولید پایدار زیاد است. این یک ملاحظه است زیرا یک سازمان می‌تواند از طریق ادغام روبه‌جلو، پیش‌بینی تقاضای تولید خود را افزایش دهد.
- وقتی توزیع‌کنندگان یا خرده‌فروشان حاضر حاشیه سود بالایی دارند. این وضعیت نشان می‌دهد که یک شرکت می‌تواند محصولات خود را با سودآوری توزیع کند و با ادغام در بازار، آن‌ها را رقابتی‌تر کند.

ادغام رو به عقب

در مارس 2013، استارباکس اولین مزرعه قهوه خود را خریداری کرد - یک ملک 600 جریب در کاستاریکا. این استراتژی ادغام رو به عقب در درجه اول برای تولید انواع جدید قهوه و آزمایش روش‌های مبارزه با بیماری قارچی معروف به زنگ قهوه که صنعت را آزار می‌دهد، مورد استفاده قرار گرفت. تولیدکنندگان و خرده‌فروشان، مواد مورد نیاز را از تأمین‌کنندگان خریداری می‌کنند. ادغام رو به عقب، استراتژی جستجوی مالکیت یا کنترل بیش‌تر تأمین‌کنندگان یک شرکت است. این استراتژی می‌تواند به‌ویژه هنگامی مناسب باشد که تأمین‌کنندگان فعلی یک شرکت غیرقابل اعتماد، بسیار پرهزینه باشند یا نتوانند نیازهای شرکت را برآورده کنند.

کمپیل سوپ اخیراً یکی از تأمین‌کنندگان اصلی خود به نام Bolthouse Farms را که مقر اصلی آن در بیکرزفیلد کالیفرنیا بود، با مبلغ 1.55 میلیارد دلار خریداری کرد تا تلاش کند تا بیش‌تر باتکیه بر غذاهای کنسرو شده، به سمت غذاهای تازه حرکت کند. غذاهای کنسرو شده، از جمله سوپ‌های معروف کمپیل، مملو از مواد نگهدارنده است بنابراین مدت طولانی در قفسه‌ها دوام می‌آورند، اما برای تعداد فزاینده‌ای از مصرف‌کنندگان، طراوت باعث ماندگاری بیش‌تر می‌شود.

استارباکس در اوایل سال 2014 اولین کارخانه متعلق به شرکت خود را برای تولید محصولات محلول مانند تولید خود از طریق Via amade Brew و پایه قهوه برای Frappuccinos و بسیاری از نوشیدنی‌های آماده این شرکت افتتاح خواهد کرد. این محصولات در حال حاضر در کلمبیا، آمریکای جنوبی و سوئیس توسط تولیدکنندگان شخص ثالث ساخته می‌شوند. استارباکس می‌گوید این استراتژی ادغام رو به عقب شرکت را قادر می‌سازد تا در هزینه‌های حمل‌ونقل صرفه‌جویی کرده و کیفیت بهتر را تضمین کند. کارخانه جدید استارباکس در آگوستا، جورجیا در حال ساخت است. علاوه بر این، استارباکس اخیراً تولید و فروش قهوه‌جوش تک فنجان‌ی را شروع کرده است که قهوه، لاته و اسپرسو را در یک دستگاه دم می‌کند. برخی از تحلیلگران نگران‌اند که ممکن است مصرف‌کنندگان اکنون استارباکس خود را در خانه با یک دلار بنوشند، نه این که به یک استارباکس بروند و آن نوشیدنی را به قیمت چهار دلار بخرند.

Priceline.com inc، اخیراً نرم‌افزار Kayak را با مبلغ 1.8 میلیارد دلار خریداری کرده است که 29 درصد بیش از قیمت سهام بسته شده Kayak است. پریسلین، کایاک را می‌خواست زیرا این شرکت با مراجعه مشتری به آژانس‌های مسافرتی آنلاین مانند پرایس لاین و رقیب اکسپدیا درآمد کسب می‌کند. کایاک برای مقایسه قیمت رزرو هواپیما، هتل و اتومبیل کرایه‌ای، برای مسافران از وبسایت‌ها و برنامه‌های تلفن همراه استفاده می‌کند.

برخی صنایع در ایالات متحده آمریکا، مانند صنایع خودروسازی و آلومینیوم، از پیگیری پیشین خود برای ادغام رو به عقب کاسته‌اند. شرکت‌ها به جای داشتن تأمین‌کنندگان خود، با چندین تأمین‌کننده خارجی مذاکره می‌کنند. فورد و کرایسلر بیش از نیمی از اجزای سازنده خود را از خارج از تأمین‌کنندگانی مانند TRW، Eaton، General Electric (GE) و کنترل‌های جانسون خریداری می‌کنند. ادغام زدایی در صناعی که تأمین‌کننده منابع جهانی هستند، منطقی است. شرکت‌ها امروز قیمت‌ها را چک می‌کنند، نقش یک فروشنده را در مقابل فروشنده دیگر بازی می‌کنند و بهترین معامله را انجام می‌دهند.

همچنین رقابت جهانی شرکت‌ها را بر آن داشته است تا تعداد تأمین‌کنندگان خود را کاهش دهند و سطح بالاتری از خدمات و کیفیت را از آن‌ها بخواهند. اگرچه به طور سنتی برای اطمینان از تأمین بدون وقفه و قیمت پایین به بسیاری از تأمین‌کنندگان اعتماد می‌کنند، اما شرکت‌های آمریکایی اکنون از شرکت‌های ژاپنی پیروی می‌کنند، شرکت‌هایی که تأمین‌کنندگان بسیار کم‌تری دارند و روابط طولانی‌مدت و نزدیک با این تعداد اندک دارند. مارک شیملونیس، از زیراکس سابق، می‌گوید: "پیگیری بسیاری از تأمین‌کنندگان کار سختی است." هفت دستورالعملی که ممکن است در ادغام رو به عقب یک استراتژی مؤثر باشد:

- به‌ویژه هنگامی که تأمین‌کنندگان کنونی یک سازمان هزینه زیادی را می‌خواهند، غیرقابل‌اعتماد یا قادر به تأمین نیاز شرکت به قطعات، اجزا، مجموعه‌ها یا مواد اولیه نیستند.
- وقتی تعداد تأمین‌کنندگان کم و تعداد رقبا زیاد باشد.
- هنگامی که سازمانی در صنعتی که به سرعت در حال رشد است رقابت می‌کند. این یک عامل است زیرا استراتژی‌های نوع ادغام (جلو، عقب و افقی) توانایی سازمان را برای ایجاد تنوع در صنعت روبه‌زوال کاهش می‌دهد.
- هنگامی که یک سازمان هم سرمایه و هم منابع انسانی برای مدیریت کسب‌وکار جدید تأمین مواد اولیه خود را دارد.
- هنگامی که مزایای قیمت‌های پایدار از اهمیت ویژه‌ای برخوردار هستند. این یک عامل است زیرا یک سازمان می‌تواند هزینه مواد اولیه خود و قیمت مربوط به محصول (محصولات) خود را از طریق ادغام رو به عقب تثبیت کند.
- وقتی تأمین‌کنندگان فعلی حاشیه سود بالایی دارند که نشان می‌دهد کسب‌وکار تأمین محصولات یا خدمات در صنعت معاملات یک کار ارزشمند است.
- هنگامی که یک سازمان نیاز دارد تا به سرعت یک منبع موردنیاز را به دست آورد.

ادغام افقی به استراتژی جستجوی مالکیت یا افزایش کنترل بر رقبای شرکت اشاره دارد. امروزه یکی از مهم‌ترین روندهای مدیریت استراتژیک، افزایش استفاده از ادغام افقی به‌عنوان یک استراتژی رشد است. ادغام، اکتساب و تصاحب در میان رقبا امکان افزایش مقیاس اقتصادی و انتقال بیش‌تر منابع و شایستگی‌ها را فراهم می‌کند. کنت دیویدسون در مورد ادغام افقی مشاهدات زیر را ارائه می‌دهد:

به نظر می‌رسد روند به سمت ادغام افقی نشان‌دهنده ترس از عقاید استراتژیست‌ها در مورد توانایی آن‌ها در اداره بسیاری از مشاغل غیرمرتبط است. ادغام بین رقبای مستقیم به‌احتمال زیاد کارایی بیش‌تری نسبت به ادغام بین کسب‌وکارهای غیرمرتبط ایجاد می‌کند، هم به این دلیل که امکان بیش‌تری برای از بین بردن امکانات تکراری وجود دارد و هم این که مدیریت شرکت اکتسابی به‌احتمال زیاد بیش‌تر متوجه تجارت هدف است.

کسب‌وکار چاپ کتاب Penguin Pearson PLC اخیراً با بخش انتشارات کتاب Bertelsmann Se's Random House ادغام شده و یک شرکت جدید به نام Penguin Random House ایجاد کرده است. این استراتژی ادغام افقی برای دو شرکت مادر ترکیبی از 10 درصد سهم بازار کتاب Penguin در ایالات متحده و 20 درصد سهم بازار تصادفی هاوس در شرکت سرمایه‌گذاری مشترک جدید است. ترکیب نیروها به شرکت جدید این امکان را می‌دهد تا در مذاکره با خرده‌فروشان مانند آمازون، قدرت بیش‌تری کسب کند. ترکیب نیروها در صنعت نشر نیز ضروری تلقی می‌شود زیرا درآمد ناشران از کتاب‌های الکترونیکی به‌سرعت در حال رشد است و اکنون به حدود 18 درصد رسیده است، در حالی که 6.3 درصد در سال 2010 است.

Bayer ag که در فرانکفورت، آلمان مستقر است، به طور فعال ادغام افقی را دنبال می‌کند، به‌تازگی تغذیه سازنده ویتامین‌های Schiff را با مبلغ 1.2 میلیارد دلار و همچنین agraQuest، تولیدکننده محافظت از محصولات بیولوژیکی و تجارت بهداشتی حیوانات صنایع دارویی teva در ایالات متحده را در اختیار دارد. یوتا،

شیف تولیدکننده مکنده‌های هوا، و همچنین بسیاری از مکمل‌های ویتامین و میان وعده‌های غذایی مستقر در شهر سالت لیک، است.

شروین - ویلیامز اخیراً سازنده پوشش مستقر در مکزیک، consorcio comex Sa را با قیمتی در حدود 2.34 میلیارد دلار خریداری کرد. شروین ویلیامز، مدیرعامل شرکت chris connor گفت: "این معامله حضور ما را در بازارهایی که تعداد فروشگاه‌های ما کم است افزایش می‌دهد و بر اساس استراتژی ما برای رشد تجارت، معماری ما کسب‌وکار در آمریکا را ترسیم می‌کند."

اخیراً دو خرده‌فروش مبلمان و لوازم کانادایی، Leon's Furniture Ltd. و Brick Ltd ادغام شده‌اند. Leon's CEO گفت: "در این شرایط اقتصادی که شاهد بودیم شرکت‌های آمریکایی متعددی از طریق مالکیت‌هایی به کشور ما راه پیدا کرده‌اند، توافق دو خرده‌فروش کانادایی موفق که خدمات بهتری به مصرف‌کنندگان کانادایی ارائه می‌دهند، لذت‌بخش است."

در بازار دیالیز کلیه، دومین تولیدکننده بزرگ، باکستر بین‌المللی، اخیراً سومین تولیدکننده بزرگ، گامبرو، واقع در سوئد را با قیمت 4 میلیارد دلار خریداری کرد. بیش از دو میلیون بیمار در سطح جهانی نوعی دیالیز کلیه دریافت می‌کنند، نرخ درمان سالانه بیش از 5 درصد افزایش می‌یابد.

این پنج دستورالعمل نشان می‌دهد که چه زمانی ادغام افقی می‌تواند یک استراتژی مؤثر باشد:

- هنگامی که سازمانی می‌تواند خصوصیات انحصاری را در یک منطقه یا منطقه خاص به دست آورد بدون این - که دولت فدرال را به‌خاطر "تمایل قابل توجه" برای کاهش رقابت به چالش بکشد.
- هنگامی که سازمانی در یک صنعت در حال رشد رقابت می‌کند.
- وقتی افزایش مقیاس اقتصادی مزایای عمده رقابتی را فراهم می‌کند.
- وقتی سازمانی سرمایه و استعداد انسانی لازم برای مدیریت موفق یک سازمان گسترش‌یافته را داشته باشد.

- هنگامی که رقبا در اثر کمبود تخصص مدیریتی یا نیاز به منابع خاصی که یک سازمان در اختیار دارد، دچار تزلزل می‌شوند. توجه داشته باشید که اگر رقبا عملکرد ضعیفی نشان دهند، ادغام افقی مناسب نخواهد بود زیرا در این صورت فروش کلی صنعت رو به کاهش است.

استراتژی‌های فشرده

از نفوذ بازار، توسعه بازار و توسعه محصول گاهی اوقات به‌عنوان استراتژی‌های فشرده یاد می‌شود زیرا در صورت بهبود موقعیت رقابتی یک شرکت با محصولات موجود، آن‌ها نیاز به تلاش گسترده‌ای دارند.

نفوذ در بازار

یک استراتژی نفوذ در بازار به دنبال افزایش سهم بازار محصولات یا خدمات حاضر در بازارهای فعلی از طریق تلاش بیش‌تر در زمینه بازاریابی است. این استراتژی به طور گسترده به‌تنهایی و در ترکیب با سایر استراتژی‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. نفوذ در بازار شامل افزایش تعداد فروشندگان، افزایش هزینه‌های تبلیغات، ارائه موارد گسترده فروش تبلیغاتی یا افزایش تبلیغات است. گروه کرایسلر LLC اخیراً کمپین بازاریابی جدیدی را برای وانت‌بار قایق خود که دوباره طراحی شده است، راه‌اندازی کرده است که از فناوری جدید و بهبود مصرف سوخت برخوردار است. کرایسلر می‌خواهد سهم بازار رهبر فروش کامیون F-150 را در اختیار داشته باشد. آگهی‌های جدید کرایسلر، بازیگر بی‌صدا، سام‌الیوت، در حال تبلیغ کامیون‌های Ram بر روی شورلت Silverado و کامیون‌های GMC Sierra است.

این پنج دستورالعمل نشان می‌دهد که نفوذ در بازار ممکن است یک استراتژی به‌ویژه مؤثری باشد:

- وقتی بازارهای فعلی از یک محصول یا خدمات خاص اشباع نشده باشند.
- هنگامی که میزان استفاده از مشتریان فعلی می‌تواند به طور قابل‌توجهی افزایش یابد.
- هنگامی که سهم بازار رقبا اصلی در حال کاهش است درحالی‌که فروش کل صنعت در حال افزایش است.
- وقتی باتوجه‌به سوابق همبستگی بین فروش دلار و هزینه‌های بازاریابی دلار زیاد بوده است.

- وقتی افزایش مقیاس اقتصادی مزایای عمده رقابتی را فراهم می‌کند.

توسعه بازار

توسعه بازار شامل معرفی محصولات یا خدمات فعلی در مناطق جدید جغرافیایی است. هند برای بسیاری از شرکت‌ها برای گسترش جغرافیایی هدف است. به‌عنوان مثال، شرکت کوکاکولا و شرکای آن در بطری‌سازی در حال سرمایه‌گذاری 5 میلیارد دلاری در هند بین سال‌های 2013 و 2020 هستند زیرا این کشور 1.2 میلیارد نفر دارد که به طور متوسط سالانه فقط 12 بطری هشت اونس کُک در مقایسه با 240 بطری در برزیل و 90 بطری در سطح جهان مصرف می‌کنند. Pepsico همچنین در حال توسعه در هند است (مدیرعامل شرکت Pepsico india nooyi است که در هند به دنیا آمد). شرکت مبلمان سوئدی، گروه IKEA، در حال سرمایه‌گذاری 1.9 میلیارد دلار در هند برای افتتاح 25 فروشگاه جدید بین سال‌های 2013 و 2018 است. شرکت Starbucks مستقر در سیاتل اواخر سال 2012 اولین فروشگاه خود را در هند افتتاح کرد.

Pepsico همچنین به طور تهاجمی در حال توسعه در چین است و به‌تازگی ششمین کارخانه تنقلات خود را در آن کشور، در شهر ووهان محصور در چین آغاز کرده است. CEO Nooyi در پپسی گفت: "چین بزرگ‌ترین بازار مصرف در دهه آینده خواهد بود و Pepsico قصد دارد بزرگ‌ترین شرکت غذایی و آشامیدنی در این بازار باشد." بازار مواد غذایی تنقلات در چین در سال 2012 حدود 12 میلیارد دلار بود که 44 درصد بیش‌تر از سال 2008 بود. درآمد پپسیکو از بازارهای نوظهور از 8 میلیارد دلار در سال 2008 به بیش از 25 میلیارد دلار در سال 2013 افزایش یافت.

گروه دالیان واندا چین اخیراً کلیه تئاترهای مالتی پلکس AMC 346 (منابع سرگرمی AMC) را در ایالات متحده آمریکا و کانادا خریداری کرده است. این ارزش که 2.6 میلیارد دلار ارزش داشت، بزرگ‌ترین خرید بین شرکت چینی و صنعت فیلم‌سازی ایالات متحده بود. AMC دومین بزرگ‌ترین زنجیره تئاتر در ایالات متحده پس از سرگرمی‌های سلطنتی بود. Carmike یکی دیگر از رقبای صنعت تئاتر است.

این شش راهنما نشان می‌دهد که چه زمانی توسعه بازار می‌تواند یک استراتژی مؤثر باشد:

- وقتی کانال‌های جدید توزیع در دسترس هستند، قابل اطمینان، ارزان و با کیفیت هستند.
- هنگامی که سازمانی در کاری که انجام می‌دهد موفق است.
- وقتی بازارهای جدید استفاده نشده یا اشباع نشده وجود داشته باشد.
- هنگامی که یک سازمان، سرمایه و منابع انسانی مورد نیاز برای مدیریت عملیات گسترده را داشته باشد.
- هنگامی که سازمانی ظرفیت تولید مازاد دارد.
- وقتی صنعت اساسی یک سازمان به سرعت در حال جهانی شدن است.

توسعه محصول

توسعه محصول استراتژی است که به دنبال افزایش فروش با بهبود یا اصلاح محصولات یا خدمات موجود است. توسعه محصول معمولاً مستلزم هزینه‌های بزرگ تحقیق و توسعه است. شرکت والت دیزنی به سرعت در حال توسعه یک سری محصولات و خدمات Disney Baby است که انتظار دارد برای مشتریان صفر تا دو سال به یک برند قدرتمند کودک تبدیل شود. باب چاپک، رئیس محصولات مصرفی دیزنی، اخیراً گفت: "این به دیزنی این فرصت را می‌دهد تا وقتی لحظات جادویی آغاز می‌شود، با مادران ارتباط برقرار کند. هیچ مناسبت خاص‌تر از تولد نوزاد وجود ندارد." این شرکت قصد دارد بخش‌های Disney Baby را در 200 فروشگاه دیزنی به اضافه فروشگاه‌های ایالات متحده آمریکا ایجاد کند. Disney Baby به صورت آنلاین از لباس بچه‌گانه دوست‌داشتنی دیزنی 14 دلاری تا ضربه‌گیر گهواره با طرح Pooh 69 دلاری به فروش می‌رسد. شرکت مایکروسافت Office 365، یک سیستم اداری مبتنی بر اینترنت (یا ابر) مبتنی بر اشتراک، همراه با Office 2013 جدید خود منتشر کرده است. Office 365 به عنوان نرم‌افزار مبتنی بر وب مانند اندروید، Google Chrome و سند، دستگاه‌های تلفن همراه نمایانگر تغییر فرهنگ برای مایکروسافت است که اهمیت استراتژیک رایانه‌ها و برنامه‌های نصب شده بر روی آن‌ها را تضعیف می‌کند.

فورد موتور قرار است بدنه آلومینیومی F-150 خود را در سال 2014 به بازار عرضه کند که باعث کاهش 15 درصدی یا 800 پوندی وزن این کامیون است و به‌ازای مسافت پیموده شده 25 درصد گاز کم‌تری مصرف می‌شود و از یک موتور کوچک‌تر استفاده شده است. این یک شرط‌بندی بزرگ استراتژیک توسط فورد است زیرا کامیون F-150 تا یک‌سوم سود عملیاتی 8 میلیارد دلاری آن‌ها در سطح جهان را تشکیل می‌دهد. F-250 و F-350 تحت رهنمودهای جدید آلاینده‌گی قرار نمی‌گیرند، بنابراین دوباره طراحی نمی‌شوند. آلومینیوم گران‌تر از فولاد است و کار با آن دشوارتر است، بنابراین فورد شرط می‌بندد که این استراتژی کار خواهد کرد، نه این‌که چراغ‌های جلوی ماشین را برای صرفه‌جویی در سوخت خاموش کند یا همان‌طور که GM برای کامیون‌های خود انجام می‌دهد، در طراحی موتورهای کارآمد سرمایه‌گذاری کند. GM و Ford به‌ندرت چنین راهبردهای واگرایی را در پیش می‌گیرند، اما در این حالت چنین است. فورد روی آلومینیوم شرط می‌بندد و GM چنین نیست. وانت سری F برترین تولیدکننده پول فورد است و 30 سال است که در ایالات متحده آمریکا پرفروش‌ترین خودرو است.

مرک در حال آزمایش داروی جدید سرطانی است که می‌تواند قدرت سیستم ایمنی بدن را در مبارزه با بدخیمی از بین ببرد. داروی جدید، معروف به MK-3475، در میان گروه جدیدی از عوامل به نام مهارکننده‌های PD-1 قرار دارد، زیرا سیستم ایمنی را قادر می‌سازد سلول‌های سرطانی را از بین ببرد. Burger King نیز با استفاده از توسعه محصول، قهوه خود را دوبرابر می‌کند و شامل ده مورد است، مانند قهوه سرد و طعم‌دار و لاتِه وانیلی. Burger King در تلاش است تا با رقیب McDonald's که خط تولید ویژه قهوه‌اش، McCafé، به‌سرعت در حال رشد است، برسد. Burger King همچنین با از دست‌دادن این رتبه به Wendy's، می‌خواهد در فروش ایالات متحده شماره 2 زنجیره برگر را به دست آورد.

این پنج راهنما نشان می‌دهد که چه زمانی توسعه محصول، می‌تواند یک استراتژی مؤثر برای دنبال کردن باشد:

- هنگامی که سازمانی محصولات موفق‌تری دارد که در مرحله بلوغ چرخه عمر محصول قرار دارند. ایده در اینجا جذب مشتریان راضی برای آزمایش محصولات جدید (بهبودیافته) در نتیجه تجربه مثبت آن‌ها با محصولات یا خدمات فعلی سازمان است.
- هنگامی که سازمانی در صنعتی رقابت می‌کند که مشخصه آن پیشرفت‌های سریع فناوری است.
- هنگامی که رقبا، اصلی، محصولات با کیفیت بهتر و قیمت‌های قابل‌مقایسه ارائه می‌دهند.
- هنگامی که سازمانی در یک صنعت با رشد بالا رقابت می‌کند.
- هنگامی که سازمانی خصوصاً از توانایی تحقیق و توسعه بالایی برخوردار است.

استراتژی‌های تنوع‌سازی

دو نوع کلی از استراتژی‌های تنوع‌سازی وجود دارد: تنوع‌سازی مرتبط و تنوع‌سازی غیرمرتبط. گفته می‌شود کسب‌وکارها زمانی به یکدیگر مرتبط می‌شوند که زنجیره ارزش آن‌ها دارای مناسبات استراتژیک کسب‌وکارهای متقابل با ارزش رقابتی باشد. گفته می‌شود کسب‌وکارها زمانی ارتباطی ندارند که زنجیره ارزش آن‌ها چنان ناهم‌هنگی داشته باشد که هیچ روابط تجاری متقابل با ارزشی وجود نداشته باشد. اکثر شرکت‌ها از استراتژی‌های تنوع‌سازی مرتبط برای سرمایه‌گذاری در همکاری به شرح زیر استفاده می‌کنند:

- انتقال تخصص با ارزش رقابتی، دانش فنی، یا سایر قابلیت‌ها از یک کسب‌وکار به کسب‌وکار دیگر.
- ترکیب فعالیت‌های مربوط به کسب‌وکارهای جداگانه در یک عملیات واحد برای دستیابی به هزینه‌های کم‌تر.

- بهره‌برداری از استفاده مشترک از یک نام تجاری شناخته شده.
 - همکاری کسب‌وکارهای متقابل برای ایجاد نقاط قوت و قابلیت‌های منابع ارزشمند رقابتی.
- استراتژی‌های تنوع‌سازی محبوبیت کم‌تری پیدا می‌کنند زیرا سازمان‌ها مدیریت فعالیت‌های متنوع تجاری را دشوارتر هستند. در دهه 1960 و 1970، روند ایجاد تنوع برای جلوگیری از وابستگی به هر صنعت واحد بود،

اما دهه 1980 تغییر کلی این تفکر را شاهد بود. تنوع در حال عقب‌نشینی است. مایکل پورتر، از دانشکده بازرگانی هاروارد، می‌گوید، "مدیریت دریافت که نمی‌تواند حیوان را مدیریت کند." از این رو کسب‌وکارها برای تمرکز بر کسب‌وکارهای اصلی، بخش‌های کم سودتری را می‌فروشند یا می‌بندند. اگرچه بسیاری از شرکت‌ها در یک صنعت واحد موفق عمل می‌کنند، فناوری‌های جدید، محصولات جدید یا تغییر سریع اولویت‌ها خریدار می‌توانند یک کسب‌وکار واحد را از بین ببرند.

تنوع سازی باید بیش از توزیع ریسک تجاری در صنایع مختلف باشد، زیرا سهام‌داران می‌توانند این کار را با خرید ساده ارزش سهام در شرکت‌های مختلف در صنایع مختلف یا سرمایه‌گذاری در صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک انجام دهند. تنوع فقط در حدی منطقی است که استراتژی بیش‌تر از ارزش آنچه سهام‌داران می‌توانند به‌صورت جداگانه انجام دهند، به ارزش سهام‌دار اضافه می‌کند؛ بنابراین، صنعت انتخاب شده برای ایجاد تنوع باید به‌اندازه کافی جذاب باشد تا به طور مداوم بازده بالایی از سرمایه را داشته باشد و در بخش‌های عملیاتی پتانسیل بیش‌تری برای همکاری‌های بیش‌تر از آن واحدهایی که به‌تنهایی می‌توانند به دست آورند، ارائه دهد. امروزه تعداد معدودی از شرکت‌ها از شرکت‌های کوچک مانند Pentair inc و Blount international گرفته تا شرکت‌های بزرگی مانند Samsung، Viacom، Ge، Emerson Electric، Signal Alliance، Tectron به مجموعه‌های خود افتخار می‌کنند. شرکت‌های بزرگ ثابت می‌کنند که تمرکز و تنوع همیشه از یکدیگر جدا نیستند.

بسیاری از استراتژیست‌ها ادعا می‌کنند که شرکت‌ها باید "به کار خود بچسبند" و خیلی، از حوزه‌های اصلی صلاحیت شرکت دور نشوند. با این حال، تنوع سازی هنوز هم گاهی اوقات یک استراتژی مناسب است، به‌ویژه هنگامی که این شرکت در یک صنعت غیر جذاب رقابت می‌کند. همیش ماکسول، مدیرعامل سابق فیلیپ موریس، می‌گوید: "ما می‌خواهیم به یک شرکت تولیدکننده محصولات مصرفی تبدیل شویم." تنوع برای فیلیپ موریس منطقی است زیرا مصرف سیگار در حال کاهش است، تعهد یک ارائه یک کالای خوب یک ریسک است و برخی از سرمایه‌گذاران سهام توتون را به طور اساسی رد می‌کنند.

تنوع سازی مرتبط

شرکت‌ها به‌طور کلی از تمرکز بر تنوع سازی دور می‌شوند. به‌عنوان مثال، ITT اخیراً خود را به سه شرکت تخصصی مجزا تقسیم کرده است. ITT یک‌بار مالک همه چیز بود، از هتل‌های Sheraton و بیمه هارتفورد گرفته تا سازنده نان Wonder و مهماندار twinkies. در مورد شکست ITT، بری ناپ گفت: "شرکت‌ها به‌طور کلی تنوع‌سازهای بسیار کارآمدی نیستند. سرمایه‌گذاران معمولاً می‌توانند با خرید سهام در شرکت‌های مختلف کار بهتری را در این زمینه انجام دهند. با این حال روند شرکت Berkshire Hathaway است، یک شرکت هلدینگ برای شرکت‌های متنوعی که شامل Dairy Queen، راه‌آهن Burlington northern Santa Fe و بیمه Geico است. Amazon.com نیز به روند خود ادامه می‌دهد و انتظار می‌رود که در سال 2013 برای ورود به تجارت تلفن‌های هوشمند، به‌عنوان کتاب‌خوان الکترونیکی Kindle و دستگاه‌های تبلت خود وارد شود. در سال 2012 حدود 675 تلفن هوشمند فروخته شده است که 39 درصد بیش‌تر از سال 2011 است، درحالی‌که فروش تبلت 75 درصد افزایش یافته و به 113 میلیون رسیده است. در یک اقدام تنوع سازی دیگر در سال 2012، آمازون، سازنده برنامه نقشه‌برداری Upnext را به دست آورد. علاوه بر این، تحلیلگران انتظار دارند آمازون به‌زودی وارد تجارت پرداخت‌های تلفن همراه شود و با پیشنهادات eBay و Square رقابت کند.

گوگل در اواخر سال 2012 با ارائه اینترنت پرسرعت و سرویس تلویزیون در شهر کانزاس، میسوری و فراتر از آن، وارد تجارت اپراتور کابل شد. این سرویس جدید به‌جای سرویس‌هایی که بر روی آن‌ها اجرا می‌شود، مستلزم تهیه اتصالات وب توسط گوگل است. google قصد دارد این سرویس جدید را به همه بازارهایی که Verizon وارد آن‌ها نشده است گسترش دهد. هزینه سرویس جدید google، 120 دلار در ماه است و 100 برابر سریع‌تر از زمان Warner سرویس اینترنت ارائه می‌دهد. google گزینه کم‌تری را ارائه می‌دهد اما 120 دلار به کاربران فضای آنلاین ذخیره‌سازی فایل و یک تبلت رایانه‌ای nexus 7 را می‌دهد که می‌توانند از آن‌ها به‌عنوان کنترل از راه دور استفاده کنند و همچنین از طریق DVR می‌توانند 500 ساعت نمایش از جمله هشت نمایش به‌طور هم‌زمان داشته باشند که در صورت تمایل می‌توانند تماشا کنند، و غیره.

IBM اخیراً 42 درصد حق بیمه (42 درصد بیش تر از ارزش دفتری) برای خرید شرکت Kenexa با حدود 1.3 میلیارد دلار پرداخت کرده است تا عمیق تر به تجارت نرم افزارهای تجاری آنلاین بپردازد. Kenexa یک تأمین کننده پیشرو در زمینه نرم افزار منابع انسانی و خدمات مشاوره ای بود که به حدود 9000 مشتری در استخدام، نگهداری و توسعه کارمندان خود کمک می کند. این خرید، IBM را به رقابت با سازندگان نرم افزارهای سازمانی مانند SAP AG سوق داد که اخیراً شرکتی به نام Success Factors را خریداری کرده است که با Kenexa و با شرکت Oracle که اخیراً سازنده نرم افزار منابع انسانی Taleo را به قیمت 1.9 میلیارد دلار خریداری کرده است، رقابت می کند.

استارباکس اخیراً بزرگ ترین خرید خود را انجام داده است، خرده فروش چای Teavana Holdings مستقر در آتلانتا را با 54 درصد حق بیمه بیش از قیمت سهام بسته شده Teavana خریداری کرد. مشتریان Teavana گرایش به طرفداران دارند، بنابراین استارباکس قصد دارد استراتژی را که امتحانش را پس داده است را به Teavana با نوشیدنی های سرد و گرم چای ارائه دهد. Teavana در حال حاضر بیش تر چای خود را به صورت برگ های جدا از هم برای مصارف خانگی به فروش می رساند.

شش دستورالعمل برای این که چه زمانی تنوع سازی مرتبط می تواند یک استراتژی مؤثر باشد به شرح زیر است.

- هنگامی که سازمانی در یک صنعت بدون رشد یا با رشد کند رقابت می کند.
- هنگام افزودن محصولات جدید اما مرتبط، فروش محصولات فعلی به میزان قابل توجهی افزایش می یابد.
- محصولات جدید اما مرتبط، می توانند باقیمت های کاملاً رقابتی ارائه شوند.
- محصولات وقتی جدید اما مرتبط هستند، دارای سطح فروش فصلی هستند که با قله ها و دره های موجود یک سازمان توازن دارند. (در نمودار فروش)
- هنگامی که محصولات یک سازمان در حال حاضر در مرحله نزولی چرخه عمر محصول قرار دارند.
- هنگامی که یک سازمان تیم مدیریتی قوی دارد.

تنوع سازی غیرمرتبط

Deutsche Bank اخیراً کازینوی Cosmopolitan 4 میلیارد دلاری 3000 اتاقه را در لاس وگاس استریپ افتتاح کرده است. بانک بزرگ آلمانی در ابتدا فقط بودجه پروژه را تأمین می کرد، اما وقتی توسعه دهندگان وام-های خود را نکول کردند، Deutsche تصمیم گرفت که در دو سال گذشته کار پروژه را به پایان برساند و کازینوی جدید را خود مالک و اداره کند. Cosmopolitan دارای یک میله سه طبقه و کریستالی است که به منظور روشن کردن داخل لوستر است. سایر مؤسسات مالی در سراسر جهان شاید به جای گرفتن خسارات سنگین، تنوع سازی غیرمرتبط را نیز با در اختیار گرفتن برخی از پروژه های بد خود در نظر بگیرند. تعداد بیش-تری از شرکت ها در تنوع سازی غیرمرتبط شکست خورده اند تا این که در نتیجه چالش های مدیریتی عظیم موفق شده اند.

ده دستورالعمل برای زمانی که تنوع سازی غیرمرتبط ممکن است به ویژه یک استراتژی مؤثر باشد عبارتند از:

- وقتی درآمد حاصل از محصولات یا خدمات فعلی سازمان با افزودن محصولات جدید و غیرمرتبط به میزان قابل توجهی افزایش می یابد.
- وقتی سازمانی در یک صنعت کاملاً رقابتی یا بدون رشد رقابت می کند، همان طور که با حاشیه سود و بازده کم صنعت نشان داده می شود.
- هنگامی که می توان از کانال های توزیع موجود یک سازمان برای بازاریابی محصولات جدید به مشتریان فعلی استفاده کرد.
- هنگامی که محصولات جدید دارای الگوی فروش نامتعارف در مقایسه با محصولات موجود یک سازمان هستند.
- هنگامی که صنعت پایه سازمانی در حال کاهش فروش سالانه و سود است.
- هنگامی که سازمانی سرمایه و استعداد مدیریتی لازم برای رقابت موفقیت آمیز در یک صنعت جدید را دارد.

- وقتی سازمانی فرصت خرید کسب و کارهای غیرمرتبط را پیدا می‌کند که یک فرصت جذاب سرمایه‌گذاری است.

- هنگامی که همکاری مالی بین شرکت خریداری شده و تصرف شده وجود دارد. (توجه داشته باشید که یک تفاوت اساسی بین تنوع سازی مرتبط و غیرمرتبط این است که مورد اول باید بر اساس برخی اشتراکات در بازارها، محصولات یا فناوری باشد، درحالی که مورد دوم بیش‌تر بر اساس ملاحظات سود است.)

- وقتی بازارهای موجود برای محصولات کنونی یک سازمان اشباع می‌شوند.

- هنگامی که می‌توان علیه سازمانی که از نظر سوابق روی یک صنعت واحد متمرکز شده است اقدام ضد انحصار یا انجام دادن.

استراتژی‌های دفاعی

علاوه بر استراتژی‌های ادغام، فشرده و تنوع سازی، سازمان‌ها همچنین می‌توانند استراتژی کاهش، واگذاری یا انحلال را دنبال کنند.

کاهش

استراتژی کاهش زمانی اتفاق می‌افتد که سازمانی مجدداً از طریق کاهش هزینه و دارایی با کاهش فروش و سود مواجه شود. استراتژی کاهش که گاهی اوقات یک /ستر/تزی چرخشی یا سازماندهی مجدد نامیده می‌شود، برای تقویت توانایی اصلی سازمان متمایز می‌شود. در طول استراتژی کاهش، استراتژیست‌ها با منابع محدودی کار می‌کنند و با فشار سهام‌داران، کارمندان و رسانه‌ها روبه‌رو می‌شوند. استراتژی کاهش می‌تواند فروش زمین و ساختمان به منظور جمع‌آوری پول نقد مورد نیاز، کم کردن خطوط تولید، بستن کسب و کارهای حاشیه‌ای، تعطیلی کارخانه‌های منسوخ، اتوماسیون فرایندها، کاهش تعداد کارمندان و ایجاد سیستم‌های کنترل هزینه باشد.

شرکت آرایشی و بهداشتی Revlon که از برندهای آن می‌توان به Almay و Mitchum اشاره کرد، کارخانه تولید خود در فرانسه را تعطیل کرده و 5 درصد از نیروی کار خود را در سال 2013 برای مبارزه با هزینه‌های بالای مواد اولیه، ضعف در اروپا و کاهش سرعت در چین اخراج می‌کند. avon Products inc در حال حاضر از بازارهای کره جنوبی و ویتنام خارج شده و 1500 کارمند خود را اخراج می‌کند، زیرا مدیرعامل جدید Sheri McCoy سعی دارد شرکت را تثبیت کند، از ادعاهای رشوه‌خواری و سقوط فروش خود خلاص شود.

در برخی موارد، ورشکستگی می‌تواند یک نوع مؤثر از استراتژی کاهش باشد. ورشکستگی می‌تواند به یک شرکت اجازه دهد از تعهدات عمده بدهی خودداری کرده و قراردادهای اتحادیه را باطل کند. پنج نوع ورشکستگی عمده وجود دارد: فصل 7، فصل 9، فصل 11، فصل 12 و فصل 13.

فصل 7 ورشکستگی روشی برای تصفیه است که فقط در صورتی استفاده می‌شود که شرکتی امیدی به فعالیت موفق یا دستیابی به توافق‌نامه طلبکار لازم را نداشته باشد. تمام دارایی‌های سازمان به‌ازای ارزش ملموس آن‌ها در بخش‌هایی فروخته می‌شود. فصل 7 همچنین ورشکستگی است که بیش‌تر افراد برای ازبین‌بردن بسیاری از بدهی‌های بدون ضمانت استفاده می‌کنند. Strauss Auto در سال 2012، پس از پنج بار سابقه تشکیل پرونده و خارج شدن از ورشکستگی ساماندهی فصل 11، تصفیه امور ورشکستگی فصل 7 را تشکیل داد. این بار اما، زنجیره تعمیرات خودکار 46 فروشگاه باقیمانده خود را تعطیل کرده و دارایی‌های خود را به ارزش قابل‌لمس خود می‌فروشد.

ورشکستگی فصل 9 مربوط به شهرداری‌ها می‌شود. استاکتون، یک شهر بندری رودخانه‌ای با 290 هزار نفر جمعیت در دره مرکزی کالیفرنیا، برای جلوگیری از بستن وظایف اصلی مانند پلیس و آتش‌نشانی، فصل 9 را ورشکستگی اعلام کرد قاضی اکنون، به‌جای مقامات شهری، بر مشکلات مدیریت بدهی استاکتون نظارت دارد. استاکتون در سال‌های اخیر دو بار در فهرست "بدبخت‌ترین شهرهای آمریکا" مجله Forbes قرار داشته است. باین‌حال، بزرگ‌ترین ورشکستگی شهرداری (فصل 9) در تاریخ ایالات متحده در سال 2011 در بیرمنگام،

آلاباما (شهرستان جفرسون) رخ داد. 13 ورشکستگی شهرداری در سال 2011 ثبت شده است. دیترویت،

میشیگان چشم به اوضاع استاکتون دارد تا ببیند آیا نیاز به اعلام ورشکستگی دارد.

ورشکستگی فصل 11 به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا سازماندهی مجدد داشته و پس از تقدیم دادخواست

حمایت، دوباره برگردند. استراحتگاه و کازینوی سانتا یزابل واقع در 50 مایلی شمال سن دیگو در اواسط سال

2012 درخواست حفاظت از فصل 11 را داد تا از خاموش شدن کامل جلوگیری کند.

AMF Bowling Worldwide، بزرگ‌ترین اپراتور سالن‌های بولینگ جهان، مستقر در مکانیکسویل،

ویرجینیا، در اواخر سال 2012 خواستار حمایت از دادگاه ورشکستگی شد زیرا این شرکت نتوانست خود را با

مشتریانی که از "بولرهای یقه آبی در لیگ‌ها" به بولرهای طبقه متوسط تبدیل شده‌اند انطباق دهد. بولرهای

کلاس از لیگ‌ها متنفر هستند اما تسهیلات و امکانات رفاهی جذاب را می‌خواهند. چند سال گذشته AMF

بیش از حد تحت فشار بدهی بود تا بتواند 262 مرکز بولینگ خود را در ایالات متحده بازسازی کند. اپراتورهای

Mom-and-pop و زنجیره‌های کوچک بولینگ اکنون بیش از 5000 سالن بولینگ در ایالات متحده فعالیت

می‌کنند.

ورشکستگی فصل 12 با قانون ورشکستگی کشاورز خانواده در سال 1986 ایجاد شد. این قانون در سال 1987

لازم‌الاجرا شد و به کشاورزان خانواده با بدهی معادل 1.5 میلیون دلار یا تخفیف ویژه کمک می‌کند.

ورشکستگی فصل سیزدهم یک طرح ساماندهی مشابه فصل 11 است، اما این طرح فقط برای کسب‌وکارهای

کوچک متعلق به اشخاصی است که کم‌تر از 100 هزار دلار بدهی بدون ضمانت دارند و کم‌تر از 350 هزار دلار

نیز بدهی تضمینی دارند. درحالی‌که طرحی در نظر گرفته شده است که برای موفقیت در فعالیت تجاری در

آینده تهیه می‌شود، بدهکار فصل 13 مجاز به فعالیت در تجارت است.

پنج دستورالعمل برای این که چه زمانی ممکن است استراتژی کاهشی به‌ویژه یک استراتژی مؤثر برای

دنبال کردن باشد، به شرح زیر است:

- هنگامی که سازمانی از صلاحیت مشخصی برخوردار است اما به طور مداوم در رسیدن به اهداف و مقاصد خود ناکام مانده است.
- هنگامی که سازمانی یکی از رقبای ضعیف در صنعت معین است.
- هنگامی که سازمانی گرفتار ناکارآمدی، سودآوری کم، روحیه ضعیف کارمندان و فشار سهامداران برای بهبود عملکرد می‌شود.
- هنگامی که سازمانی نتوانست از فرصت‌های خارجی استفاده کند، تهدیدات خارجی را به حداقل برساند، از نقاط قوت داخلی بهره‌برد و با گذشت زمان بر نقاط ضعف داخلی غلبه کند. یعنی وقتی مدیران استراتژیک سازمان شکست خورده‌اند (و احتمالاً افراد با صلاحیت بیش‌تری جایگزین آن‌ها می‌شوند).
- هنگامی که سازمانی آن‌قدر سریع رشد پیدا کرده که نیاز به سازماندهی داخلی عمده باشد.

واگذاری

فروش یک طبقه یا بخشی از سازمان را **واگذاری** می‌نامند. از واگذاری غالباً برای جمع‌آوری سرمایه برای خریدهای استراتژیک یا سرمایه‌گذاری بیش‌تر استفاده می‌شود. واگذاری می‌تواند بخشی از یک استراتژی کاهش کلی برای خلاص شدن از سازمان از کسب‌وکارهای بی سود باشد که به سرمایه بیش از حد نیاز دارند و یا با سایر فعالیت‌های شرکت مطابقت ندارند. تنوع‌سازی همچنین به یک استراتژی محبوب برای شرکت‌ها تبدیل شده است تا تمرکز خود را بر کسب‌وکارهای اصلی خود بگذارند و از تنوع کم‌تری برخوردار شوند.

به‌عنوان مثال، تکنولوژی‌های متحده اخیراً دو بخش از زیرمجموعه پمپ و کمپرسور هوا Hamilton Sundstrand خود را فروخته است تا بتواند هزینه 16.5 میلیارد دلاری شرکت Goodrich Corp را پرداخت کند. مالک تیم بیس بال آتلانتا Braves، شرکت لیبرتی مدیا، اخیراً شبکه تلویزیونی Starz خود را واگذار کرده است، اما سرمایه‌های کلان خود را در رادیو Sirius XM، سرگرمی Live nation و Barnes & noble حفظ کرده است.

شرکت نیویورک تایمز (NYTC) به تازگی نحوه ساخت وبسایت About.com خود را به قیمت 270 میلیون دلار به یک شرکت رقیب، Answers.com، فروخته است. NYTC در دوازده ماه گذشته نزدیک به 20 روزنامه منطقه‌ای را واگذار کرد و سهام باقی‌مانده خود را در Red Sox بوستون نیز واگذار کرد. علاوه بر این، NYTC قصد دارد Boston Globe، بیست و سومین روزنامه بزرگ ایالات متحده را واگذار کند.

بانک آمریکایی فقط عملیات مدیریت ثروت خود را در خارج از کشور به قیمت 880 میلیون دلار به متخصص بانکداری خصوصی سوئیس، جولیوس بائر گروه آ. از سال 2010 که برایان مونیهان به عضویت مدیرعامل بانک آمریکایی درآمد، بیش از 50 میلیارد دلار در دارایی‌های غیرشهری سرمایه‌گذاری کرد و بانک آمریکایی را به‌عنوان بزرگ‌ترین بانک در ایالات متحده به زیر جی پی مورگان پایین آورد.

Time Warner اخیراً اندکی پس از آنکه اخبار بخش انتشارات خود را واگذار کرد، بخش مجله خود را واگذار کرد. سال 2013 بیش از دو سال قبل در واگذاری‌ها بود زیرا شرکت‌ها از استراتژی افزایش قیمت سهام و ارزش کلی استفاده کردند.

شش دستورالعمل برای زمان واگذاری ممکن است یک استراتژی مؤثر برای دنبال کردن باشد:

- هنگامی که سازمانی استراتژی کاهشی را دنبال کرده و نتوانسته است پیشرفت‌های لازم را انجام دهد.
- هنگامی که یک بخش برای رقابت‌پذیری به منابع بیش‌تری از آنچه شرکت تأمین می‌کند، نیاز دارد.
- وقتی یک بخش مسئول عملکرد ضعیف کلی سازمان است.
- وقتی یک بخش با سایر اعضای سازمان ناسازگار باشد. این می‌تواند از بازارها، مشتریان، مدیران، کارمندان، ارزش‌ها یا نیازهای کاملاً متفاوت حاصل شود.
- هنگامی که مقدار زیادی پول نقد به سرعت موردنیاز است و نمی‌توان آن را به طور معقول از منابع دیگر دریافت کرد.
- وقتی اقدامات ضد انحصاری دولت سازمانی را تهدید می‌کند.

فروش کلیه دارایی‌های شرکت، به صورت جزئی، برای ارزش ملموس آن‌ها، تصفیه نام دارد. تصفیه تصدیق شکست است و در نتیجه می‌تواند از نظر احساسی یک استراتژی دشوار باشد. باین حال، ممکن است بهتر از ادامه کار در از دست دادن مبالغ هنگفت باشد که کار را متوقف کنیم. به عنوان مثال، خرده‌فروشان طراح لباس مستقر در شهر نیویورک، Daffy، اخیراً منحل شده و 19 فروشگاه خود را تعطیل و تمام موجودی خود را فروخته است. یک تجارت خانوادگی مستقر در سیکوکس، نیوجرسی و تأسیس در 1961، Daffy تصمیم گرفت که نمی‌تواند با T.J Maxx و Marshalls که به شدت به شهر نیویورک گسترش یافته بود، رقابت کند. همه 1300 کارمند Daffy's 60 روز کار کرد حق الزحمه جدا شده دریافت کردند.

شرکت‌های هواپیمایی دلتا اخیراً شرکت حمل و نقل منطقه‌ای 35 ساله خود را منحل کرده و برای 1700 کارمند باقیمانده comair اعلامیه‌های خاتمه ارسال کرده‌اند. بیش از 1000 کارمند Comair در سینسیناتی و منطقه شمال کنتاکی، حدود 700 نفر از کارمندان در کنتاکی بودند. Comair در هفت سال گذشته ناوگان، پروازها و نیروی کار خود را کاهش داده و به 290 پرواز در روز رسیده است. دلتا تصمیم گرفت که هواپیماهای کوچک منطقه‌ای برای پرواز بسیار گران هستند، زیرا آن‌ها به اندازه مصرف سوخت مناسب نیستند و نگهداری آن‌ها با افزایش عمر ناوگان هزینه بیش‌تری دارد. دون بورنهورست، معاون ارشد دلتا کانکشن و رئیس سابق Comair گفت: "ما واقعاً نمی‌توانستیم ساختار هزینه را به جایی که می‌خواستیم برسانیم." "این در نهایت یک مسئله هزینه بود. این یک مسئله کیفیت از نظر Comair نبود. آن‌ها یک شرکت هواپیمایی خوب، کارمندان عالی، بسیار ابتکاری هستند ... ما فقط نمی‌توانستیم مسائل هزینه را حل کنیم."

A123 Systems، مستقر در والتهم، ماساچوست، تولیدکننده باتری ماشین الکتریکی، اخیراً اعلام ورشکستگی کرد و سپس تمام دارایی‌های مشهود خود را به کنترل‌های جانسون فروخت. به همین ترتیب، تولیدکننده صفحه خورشیدی، Solyndra LLC، اخیراً منحل شده است.

Hostess Brands مستقر در ایروینگ، تگزاس، در اواخر سال 2012، به همه 18000 کارگر خود گفت که شرکت ظرف 5 روز منحل خواهد شد مگر این که کارمندان اعتصاب کننده اتحادیه به کار خود برگردند. توقف کار اتحادیه اساساً دو سوم 36 کارخانه تولیدی Hostess را تعطیل کرد. چهار اتحادیه درگیر بودند: (1) نانوايي، (2) قنادی، (3) تنباکو و (4) آسیاب غلات. رئیس بزرگ‌ترین اتحادیه، فرانک هرت گفت: "من به‌خوبی از احتمال انحلال آگاه هستم، اما مردم ما فقط در مورد کاهش حقوق و مزایای خود این‌قدر هزینه می‌کنند." برندهای زیر توسط ژورنال وال استریت در ماه مه 2013 پیش‌بینی شده بود که در سال 2014 منحل شوند:

جی سی پنی

بارنز اند نوبل

مجله زندگی مارتا استوارت

Living Social (وبسایت معاملات روزانه)

ولوو

دوربین‌های Olympus

انجمن ملی بسکتبال زنان (WNBA)

Leap Wireless International

میتسوبیشی موتورز

Road & Track (مجله خودرو)

هزاران کسب‌وکار کوچک در اروپا و ایالات متحده سالانه منحل می‌شوند بدون این که هرگز خبرساز شوند. شروع و راه‌اندازی موفقیت‌آمیز یک کسب‌وکار کوچک دشوار است. در چین و روسیه، هزاران کسب‌وکار متعلق به دولت سالانه منحل می‌شوند، زیرا این کشورها سعی در خصوصی‌سازی و ادغام صنایع دارند. این سه دستورالعمل نشان می‌دهد که تصفیه چه زمانی ممکن است یک استراتژی مؤثر برای دنبال کردن باشد:

- هنگامی که سازمانی هم استراتژی کاهشی و هم استراتژی واگذاری را دنبال کرده باشد و هیچ کدام نیز موفق نبوده است.
- وقتی تنها گزینه سازمان ورشکستگی است. تصفیه وسیله‌ای منظم و برنامه‌ریزی شده برای به دست آوردن بیشترین پول نقد ممکن برای دارایی‌های سازمان است. یک شرکت می‌تواند ابتدا ورشکستگی را اعلام کند و سپس بخش‌های مختلف را برای تأمین سرمایه مورد نیاز منحل کند.
- وقتی سهام‌داران یک شرکت می‌توانند با فروش دارایی‌های سازمان ضررهای خود را به حداقل برسانند.

پنج استراتژی عمومی مایکل پورتر

احتمالاً سه کتاب پرمخاطب در زمینه تحلیل رقابتی در دهه 1980، *استراتژی رقابتی* مایکل پورتر (1980)، *مزیت رقابتی* (1985) و *مزیت رقابتی ملل* (1989) بودند. طبق گفته پورتر، استراتژی‌ها به سازمان‌ها اجازه می‌دهند از سه مبنای مختلف از مزیت رقابتی برخوردار شوند: رهبری هزینه، تمایز و تمرکز. پورتر این پایگاه‌ها را استراتژی‌های عمومی می‌نامد.

رهبری هزینه بر تولید محصولات استاندارد با هزینه کم در هر واحد برای مصرف‌کنندگان حساس به قیمت تأکید دارد. دو نوع استراتژی جایگزینی رهبری هزینه را می‌توان تعریف کرد. نوع 1 یک استراتژی کم‌هزینه است که محصولات یا خدمات را به طیف گسترده‌ای از مشتریان با کمترین قیمت موجود در بازار ارائه می‌دهد. نوع 2 یک استراتژی با بهترین ارزش است که محصولات یا خدمات را به طیف گسترده‌ای از مشتریان با بهترین قیمت موجود در بازار ارائه می‌دهد. هدف بهترین استراتژی ارائه طیف وسیعی از محصولات یا خدمات با کمترین قیمت موجود در مقایسه با محصولات رقیب با ویژگی‌های مشابه به مشتریان است. هر دو نوع استراتژی 1 و 2 بازار بزرگی را هدف قرار می‌دهند.

استراتژی عمومی نوع 3 پورتر تمایز است، استراتژی با هدف تولید محصولات و خدماتی که در کل صنعت منحصربه‌فرد تلقی می‌شود و به سمت مصرف‌کنندگان نسبتاً حساس به قیمت نیست.

تمرکز به معنای تولید محصولات و خدماتی است که نیازهای گروه‌های کوچکی از مصرف‌کنندگان را برآورده می‌کند. دو نوع استراتژی جایگزینی تمرکز نوع 4 و نوع 5 است. نوع 4 یک استراتژی تمرکز کم‌هزینه است که محصولات یا خدمات را به طیف کمی از مشتریان (گروه ویژه) با کم‌ترین قیمت موجود در بازار ارائه می‌دهد. نمونه‌هایی از شرکت‌هایی که از استراتژی نوع 4 استفاده می‌کنند شامل Jiffy Lube international و Pizza Hut و همچنین فروشندگان محلی ماشین‌های دست‌دوم و رستوران‌های هات‌داگ است. نوع 5 یک استراتژی تمرکز با بهترین ارزش است که محصولات یا خدماتی را به طیف کمی از مشتریان با بهترین قیمت موجود در بازار ارائه می‌دهد. استراتژی تمرکز بهترین ارزش که گاهی اوقات "تمایز متمرکز" نامیده می‌شود، ارائه یک مجموعه ویژه‌ای از محصولات یا خدمات به مشتریان متناسب با سلیقه و نیازهای آن‌ها که بهتر از محصولات رقبا است. هر دو استراتژی تمرکز نوع 4 و نوع 5 یک بازار کوچک را هدف قرار می‌دهند. با این حال، تفاوت در این است که استراتژی‌های نوع 4 محصولات یا خدمات را به گروه ویژه با کم‌ترین قیمت ارائه می‌دهند، در حالی که نوع 5 محصولات و خدمات را به گروه ویژه با قیمت‌های بالاتر ارائه می‌دهد اما دارای ویژگی‌های زیادی است بنابراین پیشنهادات به‌عنوان بهترین ارزش در نظر گرفته می‌شوند. نمونه‌هایی از شرکت‌هایی که از استراتژی نوع 5 استفاده می‌کنند شامل Cannonale (دوچرخه کوهستان درجه یک)، Maytag (ماشین لباسشویی) و رستوران‌های Lone Star (Steakhouse) و همچنین مسافرخانه‌های صبحانه و بوتیک‌های خرده‌فروشی محلی است.

پنج استراتژی پورتر حاوی تنظیمات مختلف سازمانی، روش‌های کنترل و سیستم‌های تشویقی است. شرکت‌های بزرگ‌تر با دسترسی بیش‌تر به منابع معمولاً بر اساس رهبری هزینه یا تمایز رقابت می‌کنند، در حالی که شرکت‌های کوچک‌تر اغلب بر اساس تمرکز رقابت می‌کنند. پنج استراتژی عمومی پورتر در شکل 4-3 نشان داده شده

است. توجه داشته باشید که یک استراتژی تمایز (نوع 3) را می‌توان با یک بازار هدف کوچک یا یک بازار هدف بزرگ دنبال کرد. با این حال، پیگیری یک استراتژی رهبری هزینه در یک بازار کوچک مؤثر نیست زیرا حاشیه سود به‌طور کلی بسیار ناچیز است. به همین ترتیب، دنبال کردن یک استراتژی تمرکز در یک بازار بزرگ کارساز نیست زیرا صرفه‌جویی به‌طور کلی از یک استراتژی رهبری کم‌هزینه یا بهترین قیمت برای دستیابی یا حفظ مزیت رقابتی حمایت می‌کند.

پورتر بر نیاز استراتژیست‌ها برای انجام تجزیه و تحلیل هزینه و سود برای ارزیابی "فرصت‌های مشترک" در بین واحدهای تجاری موجود و بالقوه یک شرکت تأکید می‌کند. اشتراک فعالیت‌ها و منابع با کاهش هزینه‌ها یا افزایش تمایز، مزیت رقابتی را افزایش می‌دهد. پورتر علاوه بر مشارکت سریع، بر نیاز شرکت‌ها برای "انتقال" مهارت و تخصص بین واحدهای تجاری مستقل برای دستیابی به مزیت رقابتی تأکید می‌کند. بسته به عواملی مانند نوع صنعت، اندازه شرکت و ماهیت رقابت، استراتژی‌های مختلف می‌توانند از مزایای رهبری هزینه، تمایز و تمرکز برخوردار شوند.

استراتژی‌های رهبری هزینه (نوع 1 و نوع 2)

یک دلیل اصلی برای پیگیری استراتژی‌های ادغام روبه‌جلو، رو به عقب و افقی، کسب منافع کم‌هزینه یا بهترین هزینه رهبری است. اما رهبری هزینه به‌طور کلی باید همراه با تمایز دنبال شود. تعدادی از عناصر هزینه‌بر جذابیت نسبی استراتژی‌های عمومی تأثیر می‌گذارند، از جمله صرفه‌جویی یا عدم صرفه‌جویی به مقیاس به‌دست‌آمده، اثرات منحنی یادگیری و تجربه، درصد استفاده از ظرفیت به‌دست‌آمده و ارتباط با تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان. سایر عناصر هزینه‌ای که باید در انتخاب استراتژی‌های جایگزین در نظر گرفته شود، شامل پتانسیل تقسیم هزینه‌ها و دانش در سازمان، هزینه‌های تحقیق و توسعه (R&D) مرتبط با توسعه محصول جدید یا اصلاح محصولات موجود، هزینه‌های کارگر، نرخ مالیات، هزینه‌های انرژی و هزینه حمل‌ونقل است.

نوع 1: رهبری هزینه - کم‌هزینه

نوع 2: رهبری هزینه - بهترین ارزش

نوع 3: تمایز

نوع 4: تمرکز - کم‌هزینه

نوع 5: تمرکز - بهترین مقدار

استراتژی‌های عمومی

شکل 3-4

پنج استراتژی عمومی پورتر

منبع: بر اساس Michael e. Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors (new York: Free Press, 1980), 35-40.

تلاش برای تولیدکننده کم‌هزینه در یک صنعت می‌تواند به‌ویژه هنگامی مؤثر باشد که بازار متشکل از بسیاری از خریداران حساس به قیمت باشد، هنگامی که راه‌های کمی برای دستیابی به تمایز محصول وجود دارد، زمانی که خریداران به تفاوت بین برندها خیلی اهمیت نمی‌دهند، یا وقتی تعداد زیادی خریدار با قدرت چانه‌زنی قابل‌توجهی وجود دارند. ایده اصلی این است که از رقبا کم استفاده کنید و در نتیجه سهم بازار و فروش خود را به دست آورید، به‌طورکلی برخی از رقبا را از بازار خارج کنید. شرکت‌هایی که استراتژی رهبری هزینه کم (نوع 1) یا بهترین ارزش (نوع 2) را به کار می‌گیرند باید از مزایای رقابتی خود به روش‌هایی دست یابند که نسخه-برداری یا مطابقت آن برای رقبا دشوار باشد. اگر رقبا برای تقلید از روش‌های رهبری، هزینه‌های رهبر را نسبتاً آسان یا ارزان بدانند، مزیت رهبران آن‌قدر دوام نخواهد آورد که بتواند یک امتیاز ارزشمند در بازار به دست آورد. به یاد بیاورید که برای ارزشمند بودن یک منبع، باید نادر باشد، تقلید از آن دشوار باشد، یا به‌راحتی قابل تعویض نباشد. برای به‌کارگیری موفقیت‌آمیز استراتژی رهبری هزینه، یک شرکت باید اطمینان حاصل کند که کل هزینه‌های آن در کل زنجیره ارزش خود از کل هزینه‌های رقبا کم‌تر است. برای دستیابی به این هدف دوراه وجود دارد:

1. فعالیت‌های زنجیره ارزش را با کارآیی بیش‌تری نسبت به رقبا انجام دهید و عواملی را که باعث هزینه-

های فعالیت‌های زنجیره ارزش می‌شوند، کنترل کنید. چنین فعالیت‌هایی می‌تواند شامل تغییر در طرح

کارخانه، تسلط بر فناوری‌های تازه معرفی شده، استفاده از قطعات یا اجزای مشترک در محصولات

مختلف، ساده‌سازی طراحی محصول، یافتن روش‌هایی برای عملکرد نزدیک به ظرفیت کامل سال و

غیره باشد.

2. برای ازبین‌بردن یا دورزدن برخی از فعالیت‌های تولیدکننده، زنجیره ارزش کلی شرکت را اصلاح کنید.

چنین فعالیت‌هایی می‌تواند شامل تأمین امنیت تأمین‌کنندگان یا توزیع‌کنندگان جدید، فروش آنلاین

محصولات، جابه‌جایی مکان‌های تولیدی، جلوگیری از استفاده از نیروی کار اتحادیه و غیره باشد.

هنگام استفاده از یک استراتژی هدایت هزینه، یک شرکت باید مراقب باشد از چنین کاهش قاطعی در قیمت‌ها

که سود آن‌ها کم است یا وجود ندارد، استفاده نکند. به طور پیوسته مراقب پیشرفت‌های فناوری صرفه‌جویی در

هزینه یا هر پیشرفت دیگری در زنجیره ارزش باشید که می‌تواند مزیت رقابتی شرکت را خراب کند یا از بین

ببرد. یک استراتژی رهبری هزینه نوع 1 یا 2 می‌تواند به‌ویژه در شرایط زیر مؤثر باشد:

1. هنگامی که رقابت قیمت به‌ویژه بین فروشندگان رقیب شدید است.

2. وقتی محصولات فروشندگان رقیب اساساً یکسان هستند و لوازم موردنیاز هر یک از چندین فروشنده

مشتاق به‌راحتی در دسترس است.

3. وقتی روش‌های کمی برای دستیابی به تمایز محصول وجود دارد که برای خریداران ارزش دارد.

4. هنگامی که اکثر خریداران از محصول به همان روش‌ها استفاده می‌کنند.

5. هنگامی که خریداران برای تغییر خرید خود از یک فروشنده به فروشنده دیگر هزینه‌های کمی را

متحمل می‌شوند.

6. وقتی خریداران بزرگ هستند و قدرت قابل‌توجهی در چانه‌زنی قیمت‌ها دارند.

7. وقتی تازه واردین صنعت از قیمت‌های مقدماتی پایین برای جذب خریدار و ایجاد مشتری استفاده می‌کنند.

یک استراتژی موفقیت‌آمیز هدایت هزینه معمولاً در کل شرکت نفوذ می‌کند، این امر با کارایی بالا، سربار کم، قدرت پردازش محدود، عدم تحمل زباله، غربالگری فشرده درخواست‌های بودجه، دامنه گسترده‌ای از کنترل، پاداش‌های مرتبط با مهار هزینه‌ها و مشارکت گسترده کارکنان در هزینه تلاش‌های کنترل به اثبات می‌رسد. برخی از خطرات پیگیری رهبری هزینه این است که رقبا ممکن است از این استراتژی تقلید کنند و در نتیجه سود کلی صنعت را کاهش دهند که پیشرفت‌های فناوری در صنعت ممکن است این استراتژی را بی‌اثر کند؛ یا ممکن است علاقه خریدار به‌غیر از قیمت، به سایر ویژگی‌های تمایز نیز تغییر کند. چندین شرکت نمونه که به استراتژی‌های کم‌هزینه رهبری مشهور هستند، Walmart، Bic، McDonald's، Black & Decker، Lincoln Electric و Briggs & Stratton هستند.

استراتژی‌های تمایز (نوع 3)

استراتژی‌های مختلف درجات مختلفی از تمایز را ارائه می‌دهند. تمایز، مزیت رقابتی را تضمین نمی‌کند، خصوصاً اگر محصولات استاندارد به‌اندازه کافی نیاز مشتری را برآورده کنند یا تقلید سریع توسط رقبا امکان‌پذیر باشد. محصولات بادوام و محافظت شده توسط موانع کپی سریع توسط رقبا، بهترین هستند. تمایز موفقیت‌آمیز می‌تواند به معنای انعطاف‌پذیری بیش‌تر محصول، سازگاری بیش‌تر، هزینه کم‌تر، خدمات بهتر، تعمیر و نگهداری کم‌تر، راحتی بیش‌تر یا ویژگی‌های بیش‌تر باشد. توسعه محصول نمونه‌ای از استراتژی است که مزایای تمایز را ارائه می‌دهد.

یک استراتژی تمایز باید فقط پس از مطالعه دقیق نیازها و ترجیحات خریداران دنبال شود تا امکان استفاده از یک یا چند ویژگی تمایز در یک محصول منحصربه‌فرد که دارای ویژگی‌های موردنظر است، تعیین شود. یک

استراتژی تمایز موفقیت‌آمیز به شرکت اجازه می‌دهد تا قیمت بالاتری را برای محصول خود دریافت کند و وفاداری مشتری را کسب کند زیرا مصرف‌کنندگان ممکن است به شدت به ویژگی‌های تمایز وابسته شوند. ویژگی‌های ویژه‌ای که یک محصول را متمایز می‌کند می‌تواند شامل خدمات برتر، در دسترس بودن قطعات یدکی، طراحی مهندسی، عملکرد محصول، عمر مفید، میزان مصرف بنزین بر مایل یا سهولت استفاده باشد.

ریسک دنبال کردن یک استراتژی تمایز این است که ممکن است محصول منحصربه‌فرد به اندازه کافی برای توجیه قیمت بالاتر ارزیابی نشود. وقتی این اتفاق می‌افتد، یک استراتژی هدایت هزینه به راحتی یک استراتژی تمایز را شکست می‌دهد. خطر دیگر پیگیری یک استراتژی تمایز این است که رقبا ممکن است به سرعت روش‌هایی برای کپی کردن ویژگی‌های تمایز ایجاد کنند؛ بنابراین شرکت‌ها باید منابع ماندگار منحصربه‌فردی را پیدا کنند که توسط شرکت‌های رقیب سریع یا ارزان تقلید نشود.

مؤثرترین موارد تمایز آن‌هایی هستند که نسخه‌برداری برای رقبا سخت یا پرهزینه است. رقبا به طور مداوم در تلاش‌اند تا از هر رقم متفاوتی که مزیت رقابتی ایجاد کرده است، از رقبا تقلید، تکرار و عملکرد بهتری داشته باشند. به عنوان مثال، وقتی خطوط هوایی ایالات متحده قیمت‌های خود را کاهش داد، دلتا به سرعت از آن پیروی کرد. هنگامی که کاترپیلار سیاست تحویل سریع قطعات یدکی خود را وضع کرد، جان دیر به زودی از او پیروی کرد. تاحدی که خصوصیات تمایز برای کپی کردن توسط رقبا دشوار باشد، یک استراتژی تمایز به طور خاص مؤثر خواهد بود، اما منابع منحصربه‌فرد باید وقت گیر باشد، و هزینه‌های بسیار زیاد و صرفاً سنگینی را برای رقابت با رقبا داشته باشد؛ بنابراین یک شرکت باید هنگام استفاده از استراتژی تمایز (نوع 3) مراقب باشد. خریداران قیمت تمایز بالاتری را پرداخت نمی‌کنند مگر این که ارزش درک شده آن‌ها از قیمتی که پرداخت می‌کنند بیش‌تر باشد. بر اساس مواردی مانند بسته‌بندی جذاب، تبلیغات گسترده، ارائه کیفیت فروش، کیفیت وبسایت، لیست مشتریان، حرفه‌ای بودن، اندازه شرکت، یا سودآوری شرکت، ارزش درک شده ممکن است برای مشتریان از ارزش واقعی مهم‌تر باشد.

یک استراتژی تمایز نوع 3 می‌تواند به‌ویژه در شرایط زیر مؤثر باشد:

1. وقتی روش‌های زیادی برای تمایز محصول یا خدمات وجود دارد و بسیاری از خریداران این تفاوت‌ها را دارای ارزش می‌دانند.
2. هنگامی که خریدار نیازها و کاربری‌های مختلفی دارد.
3. هنگامی که تعداد کمی از شرکت‌های رقیب از یک رویکرد تمایز مشابه پیروی می‌کنند.
4. وقتی تغییرات تکنولوژیکی سریع گام برمی‌دارد و رقابت حول ویژگی‌های محصول در حال تکامل سریع می‌چرخد.

استراتژی‌های تمرکز (نوع 4 و نوع 5)

یک استراتژی تمرکز موفق به بخشی از صنعت بستگی دارد که از اندازه کافی برخوردار باشد، از پتانسیل رشد خوبی برخوردار باشد و برای موفقیت، سایر رقبای اصلی بسیار مهم نیستند. استراتژی‌هایی مانند نفوذ در بازار و توسعه بازار مزایای قابل توجه تمرکز را ارائه می‌دهند. شرکت‌های متوسط و بزرگ می‌توانند به طور مؤثر استراتژی‌های مبتنی بر تمرکز را فقط در رابطه با تمایز یا استراتژی‌های مبتنی بر رهبری هزینه دنبال کنند. در اصل همه شرکت‌ها از یک استراتژی متفاوت پیروی می‌کنند. از آنجاکه تنها یک شرکت می‌تواند با کم‌ترین هزینه خود را متمایز کند، شرکت‌های باقیمانده در صنعت باید راه‌های دیگری برای تمایز محصولات خود پیدا کنند. استراتژی‌های تمرکز در مواقعی مؤثر هستند که مصرف‌کنندگان ترجیحات یا الزامات متمایزی داشته باشند و شرکت‌های رقیب در تلاش نباشند در همان بخش موردنظر تخصص پیدا کنند. به عنوان مثال، شرکت Clorox که 80 درصد درآمد خود را از ایالات متحده به دست می‌آورد، بر برندهایی تمرکز دارد که به عنوان سازگار با محیط زیست شناخته می‌شوند. برای تمرکز مجدد، Clorox به تازگی کسب و کار خودمراقبتی خود را به فروش رساند و شرکت مراقبت شخصی Burt's Bees را به دست آورد و خط تولید سبز تمیزکننده‌های خانگی و فیلترهای آب Brita را گسترش داد. Don Knauss مدیرعامل Clorox، ایالات متحده را دوست دارد و از

فشارهای سنگین به چین، برزیل یا هند اجتناب می‌کند. تمرکز Knauss بر روی محصولات تمیزکردن طبیعی، از جمله سفیدکننده‌ها و ضدعفونی کننده‌های مبتنی بر پروکسید برای مصرف‌کنندگان و بیمارستان‌ها است.

ماریوت با اعلام برنامه برای دوبرابر کردن هتل‌های خود در آسیا به 260 تا سال 2016، به‌ویژه رشد هتل‌های مستقر در چین به حدود 125 از 60 و پوشش تقریباً 75 درصد از استان‌های چین، همچنان در تجارت هتل متمرکز است. دلیل استراتژی ماریوت این است که مسافران چینی در خانه و خارج از کشور به طور چشمگیری افزایش یافته‌اند که به طور متوسط 21 درصد نسبت به سال دیگر افزایش می‌یابد.

خطرات پیگیری یک استراتژی تمرکز شامل این احتمال است که رقبای زیادی استراتژی تمرکز موفق را تشخیص داده و از آن کپی می‌کنند یا این که ترجیحات مصرف‌کننده به سمت ویژگی‌های محصول موردنظر کل بازار سوق پیدا می‌کند. سازمانی که از یک استراتژی تمرکز استفاده می‌کند ممکن است در یک گروه خاص از مشتریان، بازارهای جغرافیایی یا بخش‌های خاص خط تولید متمرکز شود تا از یک بازار کاملاً مشخص اما محدود بهتر از رقبا که به بازار گسترده‌تری خدمت می‌کنند، خدمت کند.

یک استراتژی تمرکز کم‌هزینه (نوع 4) یا بهترین ارزش (نوع 5) می‌تواند به‌ویژه در شرایط زیر جذاب باشد:

1. وقتی جایگاه بازار هدف، بزرگ، سودآور و در حال رشد است.
2. هنگامی که رهبران صنعت این توافق را برای موفقیت خود مهم نمی‌دانند.
3. هنگامی که رهبران صنعت تأمین نیازهای تخصصی بازار هدف هنگام مراقبت از مشتریان اصلی، خود را بیش از حد پرهزینه یا دشوار می‌دانند.
4. هنگامی که صنعت دارای طیف‌های مختلف و بخش‌های مختلف باشد، بنابراین به یک کانون توجه اجازه می‌دهد تا یک مکان جذاب رقابتی متناسب با منابع خود را انتخاب کند.
5. وقتی تعداد کمی وجود دارد، در صورت وجود، رقبای دیگر تلاش می‌کنند تا در همان بخش هدف متخصص شوند.

استراتژی‌های رقابت در بازارهای متلاطم و پرسرعت

جهان با سرعت هرچه بیش‌تر در حال تغییر است و در نتیجه صنایع و شرکت‌ها سریع‌تر از همیشه در حال تغییر هستند. برخی از صنایع چنان سریع در حال تغییر هستند که محققان آن‌ها را بازار متلاطم و پرسرعت مانند ارتباطات از راه دور، پزشکی، بیوتکنولوژی، داروسازی، سخت‌افزار رایانه، نرم‌افزار و تقریباً کلیه صنایع مبتنی بر اینترنت می‌نامند. تغییر در سرعت بالا به‌وضوح بیش‌تر از این‌که به استثنا تبدیل شود، به‌قاعده تبدیل می‌شود، حتی در صنایعی مانند اسباب‌بازی، تلفن، بانک، دفاع، نشر و ارتباطات.

پاسخگویی به چالش تغییر سرعت بالا، شرکت را از نظر استراتژی‌های خود، انتخاب واکنش، پیش‌بینی یا رهبری بازار انتخاب می‌کند. واکنش اصلی در برابر تغییرات در صنعت، یک استراتژی دفاعی است که برای مقابله، به‌عنوان مثال، تغییر غیرمنتظره در سلیقه خریدار و پیشرفت‌های تکنولوژیکی استفاده می‌شود. استراتژی واکنش به تغییر، به‌اندازه استراتژی پیش‌بینی تغییر مؤثر نخواهد بود که مستلزم تدوین و پیگیری برنامه‌هایی برای مقابله با تغییرات مورد انتظار است. با این حال، شرکت‌ها به‌طور ایده‌آل تلاش می‌کنند تا بتوانند تغییرات در بازارهای پرسرعت را رهبری کنند، به این ترتیب آن‌ها فناوری‌ها و محصولات جدید و بهتری را تولید می‌کنند و استانداردهای صنعت را تعیین می‌کنند. رهبر یا پیش‌گام تغییر در یک بازار با سرعت بالا یک استراتژی تهاجمی و توهین‌آمیز است که شامل هجوم آوردن محصولات نسل بعدی به بازار قبل از رقبا و پیوسته فعال در شکل دادن به بازار به نفع خود است. اگرچه بنگاه اقتصادی منابع لازم را برای پیگیری این روش دارد، بهترین استراتژی رهبری تغییر است، اما بعضاً حتی قوی‌ترین بنگاه‌ها در صنایع آشفته مجبورند از استراتژی واکنش به بازار و استراتژی پیش‌بینی بازار استفاده کنند.

به‌عنوان مثال بازار آشفته و پرسرعت صنعت دفاعی، به‌ویژه با کاهش چشمگیر و تغییر به سمت سیستم‌های بالاتر و سیستم‌های دفاع فضایی، ایالات متحده است. شرکت United Technologies، مستقر در هاتفورد، کنتیکت که هلی‌کوپترهای Blackhawk و مجموعه متنوعی از محصولات دیگر مانند تهویه هوا و آسانسورهای Otis را

تولید می‌کند، اخیراً پیش‌بینی‌های فروش کاهش‌یافته است. یک استراتژی برای رقابت در یک صنعت پرتلاطم، ایجاد تنوع در صنایع با تلاطم کم‌تر است. United Technologies همچنان متنوع هستند و اخیراً شرکت گودریچ را با مبلغ 16.5 میلیارد دلار خریداری کرده و همچنین سهام شرکت Royce Holdings PLC را در سرمایه‌گذاری مشترک موتور این شرکت به دست آورده است.

معنای دستیابی به استراتژی‌ها

همکاری بین رقبا

در مقاله اخیر ژورنال *وال‌استریت* تحت عنوان "فیس‌بوک و یاهو اختلافات را کنار گذاشته و با یکدیگر خوب شدند"، دو شرکت رقیبی که سال‌ها در دادخواست‌های حقوقی ثبت اختراع حبس شده بودند، چیزی را فاش کرد که آن‌ها یک اتحاد استراتژیک جدید، شامل مجوز ثبت اختراع، مشارکت تبلیغاتی جدید، توزیع مشترک گسترده و پوشش رویدادهای رسانه‌ای مشترک می‌نامیدند.

استراتژی‌هایی که همکاری بین رقبا را تحت فشار قرار می‌دهند، بیش‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای موفقیت همکاری بین رقبا، هر دو شرکت باید در موارد متمایزی مانند فناوری، توزیع، تحقیقات پایه یا ظرفیت تولید سهیم باشند. اما یک خطر عمده این است که انتقال ناخواسته مهارت‌ها یا فناوری‌های مهم ممکن است در سطوح پایین سازمان، جایی که قرارداد امضا می‌شود، منعقد شود. اطلاعاتی که در قرارداد رسمی پوشش داده نشده است، اغلب در تعاملات روزمره و معاملات مهندسان، بازاریابان و توسعه‌دهندگان محصول معامله می‌شوند. شرکت‌ها معمولاً هنگام کار تحت قراردادهای همکاری، اطلاعات زیادی را به شرکت‌های رقیب می‌دهند! قراردادهای رسمی دقیق‌تر مورد نیاز است.

شاید بهترین نمونه از شرکت‌های رقیب در صنعتی که اتحادیه‌هایی را برای رقابت در برابر یکدیگر تشکیل می‌دهند، صنعت هواپیمایی باشد. امروزه سه اتحادیه مهم وجود دارد: Star، Skyteam و Oneworld، اما

اتحادیه‌های دیگری در حال شکل‌گیری هستند، مانند سرمایه‌گذاری مشترک trans-Atlantic در میان British Air، Japan Air، American Air و Iberia Air که توسط Oneworld تشکیل شده است.

همچنین یک سرمایه‌گذاری مشترک بین trans-Pacific در میان آمریکای، Japan Air، United Continental و All Nippon Air وجود دارد.

ایده پیوستن نیروها با یک رقیب به‌راحتی توسط آمریکایی‌ها که اغلب همکاری و مشارکت را با بدبینی و سوءظن می‌بینند، پذیرفته نمی‌شود. در واقع، اگر شرکت‌ها بخواهند با بدگمانی مبارزه کنند که آیا یک شرکت به شرکت دیگر آسیب می‌رساند یا خیر، شرکت‌های مشترک و قراردادهای مشترک بین رقبا نیاز به اعتماد خاصی دارند. با این حال، شرکت‌های چندملیتی در سطح جهانی همکاری بیش‌تری می‌کنند و تعداد بیش‌تری از شرکت‌های داخلی در حال همکاری با شرکت‌های خارجی رقابتی هستند تا از مزایای متقابل بهره‌مند شوند. کترین هریگان در دانشگاه کلمبیا می‌گوید، "در طول یک دهه، اکثر شرکت‌ها عضو تیم‌هایی خواهند بود که در برابر یکدیگر رقابت می‌کنند." هنگامی که، Youtube گوگل و گروه موسیقی جهانی Vivendi Sa رقبای اصلی بودند، مشارکتی به نام Vevo ایجاد کرده‌اند تا یک سرویس ویدئو و موسیقی جدید ارائه دهند. Google این فناوری را ارائه می‌دهد و Universal Music نیز محتوای آن را ارائه می‌دهد و هر دو شرکت درآمد خود را تقسیم می‌کنند. این دو شرکت اکنون سایت مستقل Vevo.com را اداره می‌کنند.

شرکت‌های آمریکایی غالباً برای جلوگیری از سرمایه‌گذاری وارد اتحادیه می‌شوند، زیرا بیش‌تر به کسب مهارت-های جدید در کاهش هزینه‌ها و خطرات ورود به کسب‌وکارها یا بازارهای جدید علاقه‌مند هستند. در مقابل، یادگیری از شریک دلیل اصلی توافق شرکت‌های آسیایی و اروپایی است. شرکت‌های آمریکایی نیز باید یادگیری را در لیست دلایل همکاری با رقبا قرار دهند. شرکت‌های آمریکایی غالباً با شرکت‌های آسیایی متحد می‌شوند تا درک درستی از برتری تولید خود داشته باشند، اما صلاحیت آسیا در این زمینه به‌راحتی قابل انتقال نیست. برتری، ساخت یک سیستم پیچیده است که شامل آموزش و مشارکت کارکنان، ادغام با تأمین‌کنندگان، کنترل

فرآیندهای آماری، مهندسی ارزش و طراحی است. در مقابل، دانش فنی ایالات متحده در زمینه فناوری و حوزه-های مربوطه می‌تواند راحت‌تر تقلید شود؛ بنابراین شرکت‌های آمریکایی باید مراقب باشند اطلاعات بیش‌تری از آنچه در قراردادهای همکاری با شرکت‌های رقیب آسیایی دریافت می‌کنند، ندهند.

مبادرت و مشارکت مشترک

renault Sa و شرکت‌های اتومبیل‌رانی بریتانیایی caterham اخیراً سرمایه‌گذاری مشترکی را برای طراحی، توسعه و تولید خانواده‌ای از اتومبیل‌های اسپرت توسعه داده‌اند که در سال 2015 در دسترس خواهد بود. این مشارکت، به نام Societe des Automobiles Alpine Caterham، به سازنده اتومبیل‌رانی مسابقه فرمول یک انگلیسی اجازه می‌دهد تا به قدرت تولید رنو دسترسی پیدا کند.

سرمایه‌گذاری مشترک یک استراتژی مشهور است که زمانی اتفاق می‌افتد که دو یا چند شرکت با هدف سرمایه‌گذاری در یک فرصت، مشارکت موقت یا کنسرسیومی را تشکیل دهند. غالباً، دو یا چند شرکت حامی مالی یک سازمان جداگانه تشکیل می‌دهند و دارای مالکیت سهام در نهاد جدید هستند. انواع دیگر ترتیبات مشارکتی شامل مشارکت تحقیق و توسعه، توافق‌نامه‌های توزیع متقابل، توافق‌نامه‌های صدور مجوز، توافق‌نامه-های تولید بین‌المللی و کنسرسیوم‌های مناقصه مشترک است.

از سرمایه‌گذاری مشترک و ترتیبات همکاری به طور فزاینده‌ای استفاده می‌شود زیرا به شرکت‌ها امکان می‌دهد ارتباطات و شبکه را بهبود بخشند، جهانی‌سازی عملیات را انجام دهند و خطر را به حداقل برسانند. از سرمایه‌گذاری‌های مشترک و مشارکت اغلب برای دنبال کردن فرصتی استفاده می‌شود که بیش از حد پیچیده، غیراقتصادی یا خطرناک است و تنها یک شرکت نمی‌تواند آن را دنبال کند. وقتی صنعت به طیف وسیعی از صلاحیت‌ها و دانش بیش‌تر هر یک از شرکت‌ها نیاز دارد، از این نوع تجارت در هنگام دستیابی و حفظ مزیت رقابتی استفاده می‌شود. کاترین رود هرینگان، روند افزایش سرمایه‌گذاری مشترک را خلاصه می‌کند:

سؤال مهم دیگر در فضای کسب و کار جهانی امروز با منابع ناچیز، سرعت سریع تغییر فناوری و افزایش نیازهای سرمایه، این نیست که "آیا ما یک سرمایه‌گذاری مشترک تشکیل می‌دهیم؟" اکنون سؤال این است که "کدام سرمایه‌گذاری مشترک و توافق‌نامه همکاری برای نیازها و انتظارات ما مناسب‌تر است؟" به دنبال این هستیم که "چگونه این سرمایه‌گذاری‌ها را به طور مؤثر مدیریت کنیم؟"

در یک بازار جهانی که توسط اینترنت به هم پیوسته است، اثبات شده است که سرمایه‌گذاری‌های مشترک، مشارکت‌ها و اتحادیه‌ها راهی مؤثرتر برای افزایش رشد شرکت‌ها نسبت به ادغام‌ها و تصرفات است. شراکت استراتژیک اشکال مختلفی دارد، از جمله برون‌سپاری، اشتراک اطلاعات، بازاریابی مشترک، و تحقیق و توسعه مشترک بسیاری از شرکت‌ها مانند Eli Lilly اکنون کلاس‌های آموزش مشارکت برای مدیران و شرکای خود برگزار می‌کنند. امروزه بیش از 10,000 سرمایه‌گذاری مشترک سالانه بیش از هر ادغام و تصرفاتی تشکیل می‌شود. نمونه‌های بی‌شماری از اتحادیه‌های استراتژیک موفق، مانند پوشش اینترنت وجود دارد.

یک دلیل عمده که شرکت‌ها از شراکت به عنوان ابزاری برای دستیابی به استراتژی‌ها استفاده می‌کنند، جهانی‌شدن است. سرمایه‌گذاری مشترک موفق Walmart با Cifra مکزیکی نشانگر این است که چگونه یک شرکت داخلی می‌تواند با همکاری با یک شرکت خارجی برای حضور چشمگیر در آن کشور جدید سود بی‌نظیری کسب کند. فناوری همچنین دلیل اصلی نیاز به ایجاد اتحادیه‌های استراتژیک، با اتصال اینترنت به شرکای پراکنده است. اینترنت راه را هموار کرده و نیاز به اتحادیه‌ها را به عنوان وسیله اصلی رشد شرکت‌ها مشروعیت می‌بخشد. Neiman Marcus و Target اخیراً همکاری خود را اعلام کرده‌اند که به موجب آن هر دو شرکت مجموعه محدودی از 50 مورد از لوازم التحریر تا کالاهای ورزشی را با همان قیمت و با تمام اقلام حامل لوگوی Target bulls-eye و لوگوی Neiman Marcus ارائه می‌دهند. این مشارکت غیرمعمول بین یک خرده‌فروش سطح بالا و سطح پایین با گسترش دسترسی و بدنامی‌اش به سود Neiman است، درحالی‌که با افزایش کیفیت کلی درک شده از هدف بهره‌مند می‌شود.

شواهد موجود نشان می‌دهد که شرکت‌ها باید از شراکت به‌عنوان ابزاری برای دستیابی به استراتژی‌ها استفاده کنند. با این حال، واقعیت غم‌انگیز این است که اکثر شرکت‌های ایالات متحده در بسیاری از صنایع - مانند خدمات مالی، محصولات جنگلی، فلزات و خرده‌فروشی - هنوز هم برای دستیابی به رشد در حالت ادغام یا حالت تملک فعالیت می‌کنند. مشارکت هنوز در اکثر مدارس بازرگانی تدریس نمی‌شود و غالباً در شرکت‌ها به‌عنوان یک مسئله مالی و نه یک مسئله استراتژیک مورد توجه قرار می‌گیرد. با این حال، شراکت به یک صلاحیت اصلی تبدیل شده است، موضوع استراتژیک از چنان اهمیتی برخوردار است که مشارکت مدیریت ارشد در ابتدا و در طول حیات یک اتحادیه حیاتی است.

از مشارکت‌های مشترک بین شرکت‌های رقیب معمولاً برای دنبال کردن استراتژی‌های مختلف از کاهش فشار تا توسعه بازار استفاده می‌شود. اگرچه سرمایه‌گذاری و مشارکت بر ادغام به‌عنوان وسیله‌ای برای دستیابی به استراتژی‌ها ترجیح داده می‌شود، اما قطعاً همه آن‌ها موفقیت‌آمیز نیستند. خبر خوب این است که سرمایه‌گذاری‌های مشترک و مشارکت برای شرکت‌ها از خطر ادغام کم‌تر است، اما خبر بد این است که بسیاری از اتحادها با شکست روبه‌رو می‌شوند. نمونه‌های بی‌شماری از مشارکت‌های مشترک ناموفق وجود دارد. چند مشکل رایج که منجر به شکست سرمایه‌گذاری‌های مشترک می‌شود به شرح زیر است:

1. مدیرانی که باید روزانه در کار سرمایه‌گذاری همکاری کنند، در تشکیل یا شکل دادن به آن مشارکت ندارند.
2. این سرمایه‌گذاری می‌تواند به نفع شرکت‌های شریک باشد اما ممکن است به نفع مشتریانی نباشد که آن‌ها از خدمات ضعیف‌تر شکایت می‌کنند یا از راه‌های دیگر از شرکت‌ها انتقاد می‌کنند.
3. این سرمایه‌گذاری ممکن است به طور مساوی توسط هر دو شریک پشتیبانی نشود. در صورت حمایت نابرابر، مشکلات به وجود می‌آیند.
4. این سرمایه‌گذاری ممکن است بیش‌تر از دیگری با یکی از شرکا رقابت کند.

شش دستورالعمل برای این که چه زمانی یک سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند به‌ویژه یک روش مؤثر برای دنبال کردن استراتژی‌ها باشد:

- هنگامی که یک سازمان خصوصی در حال ایجاد یک سرمایه‌گذاری مشترک با یک سازمان دولتی است؛ سهامی خاص دارای یک سری مزایا است، مانند مالکیت محدود؛ سهامی عام دارای یک سری مزایای است، مانند دسترسی به انتشار سهام به‌عنوان منبع سرمایه. گاهی اوقات، مزایای منحصربه‌فرد سهامی خاص و عام را می‌توان به‌صورت هم‌افزایی در یک سرمایه‌گذاری مشترک تلفیق کرد.
- هنگامی که یک سازمان داخلی در حال ایجاد سرمایه‌گذاری مشترک با یک شرکت خارجی است؛ یک سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند یک شرکت داخلی را برای دستیابی به مدیریت محلی در یک کشور خارجی فراهم کند، در نتیجه خطراتی مانند مصادره و آزار و اذیت مقامات کشور میزبان را کاهش می‌دهد.
- به‌ویژه وقتی صلاحیت‌های متمایز دو یا چند شرکت به‌خوبی مکمل یکدیگر باشند.
- هنگامی که برخی از پروژه‌ها به‌طور بالقوه سودآور هستند اما به منابع و ریسک‌های زیادی احتیاج دارند.
- وقتی دو یا چند شرکت کوچک در رقابت با یک شرکت بزرگ مشکل دارند.
- در صورت نیاز به معرفی سریع یک فناوری جدید.

ادغام / تملک

تا دسامبر 2012، 10346 معاملات ادغام و تملک در ایالات متحده آمریکا برای سال انجام شده است که 9 درصد نسبت به سال قبل افزایش داشته است، اما از نظر حجم دلار 8 درصد کاهش داشته است. اواخر سال 2012، ConAgra ، Ralcorp را به قیمت 5 میلیارد دلار و سهام مسکونی (و Archstone(AvalonBay را به قیمت 6.5 میلیارد دلار خریداری کرد.

ادغام و تملک دو روش معمول برای دنبال کردن استراتژی‌ها هستند. ادغام زمانی اتفاق می‌افتد که دو سازمان با اندازه تقریباً یکسان برای تشکیل یک شرکت متحد شوند. تملک هنگامی اتفاق می‌افتد که یک سازمان بزرگ یک شرکت کوچک‌تر را خریداری (تملک) کند یا بالعکس. هرگاه ادغام یا تملک موردنظر هر دو طرف نباشد، می‌توان آن را تصرف یا تصرف خصمانه نامید. در مقابل، اگر خرید موردنظر هر دو شرکت باشد، آن را ادغام دوستانه می‌نامند. بیش‌تر ادغام‌ها دوستانه است. به‌عنوان مثال، دو تولیدکننده فولاد ژاپنی، nippon Steel و Sumitomo Metal Ltd.، اخیراً با روشی دوستانه ادغام شده و دومین تولیدکننده بزرگ فولاد در جهان پس از arcelorMittal را تشکیل می‌دهند.

علی‌رغم پیش‌بینی بسیاری از بانکداران سرمایه‌گذاری در مورد نابودی تصرفات خصمانه به دلیل دشوار بودن، تعداد تصرفات خصمانه در حال افزایش است. به‌عنوان مثال، Glaxo اخیراً به Human Genome مهلت داد تا پیشنهاد آن‌ها را بپذیرد یا با تصرف خصمانه روبه‌رو شود. Genomma اخیراً پیشنهادی ناخواسته برای به‌دست‌آوردن پرستیژ با قیمت 16.60 دلار در هر سهم ارائه داده و در جلسه سالانه سهام‌داران Prestige طیف کاملی از مدیران را برای انتخابات معرفی کرده است. هیئت‌مدیره Prestige متلاطم نیست، بنابراین ژنوما این فرصت را دارد که اکثریت هیئت‌مدیره Prestige را بیرون بکشد و راه را برای تصاحب آن باز کند. دیگر تسخیرها یا تلاش‌های خصمانه اخیر شامل تلاش مارتین ماریتا برای به‌دست‌آوردن مواد Vulcan و مواد شیمیایی Westlake است که سعی در تصرف خلیج جورجیا و پیشنهاد Roche برای روشنایی دارد.

جدول 4-5 دلایل اصلی عدم موفقیت بسیاری از ادغام‌ها و تملک‌ها

- مشکلات ادغام
- ارزیابی ناکافی از هدف
- بدهی بزرگ یا فوق‌العاده
- ناتوانی در دستیابی به هم‌افزایی
- تنوع بیش از حد
- مدیران بیش از حد روی خرید تمرکز کرده‌اند

- دستاورد بیش از حد بزرگ
- ادغام فرهنگ‌های مختلف سازمانی دشوار است
- کاهش روحیه کارمندان به دلیل اخراج و جابه‌جایی افراد

در یک نمونه نادر از یک شرکت چینی که درگیر یک تصرف خصمانه است، اخیراً شرکت cath Fortune مستقر در شانگهای با پیشنهاد 830 میلیون دلار استرالیا، هیئت‌مدیره معدنچی کوپر Discovery Metals Ltd. این مبلغ 51 درصد بیشتر از ارزش سهام عادی Sydneybased Discovery Metals بود. چین حدود 40 درصد از تولید مس جهان را مصرف می‌کند اما به‌طور کلی از تصاحب خصمانه جلوگیری می‌کند.

شوالیه سفید اصطلاحی است که به شرکتی گفته می‌شود که موافقت خود را برای به‌دست‌آوردن بنگاه دیگری هنگامی که آن شرکت دیگر با تصاحب خصمانه برخی از شرکت‌ها روبه‌رو است، دارد. به‌عنوان مثال، Palo alto، California based CV Thereapeutics Inc.، یک سازنده داروی قلب، با یک پیشنهاد خصمانه توسط Astellas Pharma ژاپن مبارزه می‌کرد. سپس CVT یک معامله دوستانه منعقد کرد که توسط Forest City واقع در California gilead Sciences با قیمت بالاتر از 1.4 میلیارد دلار پول نقد خریداری شود. Gilead به دلیل داروهای HIV شناخته شده است، بنابراین حرکت در تجارت داروهای قلب بسیاری از تحلیلگران را متعجب کرد.

همه ادغام‌ها مؤثر و موفق نیستند. به‌عنوان مثال، حتی 12 ماه پس از این که Pultegroup، شرکت رقیب Centex، را به ارزش 1.3 میلیارد دلار سهام، خرید، با ایجاد بزرگ‌ترین سازنده خانه در ایالات متحده آمریکا، سود Pultegroup هنوز منفی بود و قیمت سهام شرکت 30 درصد پایین‌تر از هفته‌ای که سهام را خرید، بود. عملکرد نادرست Pultegroup کاملاً در تضاد با شرکت‌های رقیب مانند toll Brothers و Lennar است که قیمت سهام آن‌ها در مدت مشابه 22 درصد افزایش یافته است؛ بنابراین ادغام بین دو شرکت می‌تواند منافع

زبانی به همراه داشته باشد، اما قیمت و استدلال باید درست باشد. برخی از دلایل اصلی عدم موفقیت بسیاری از ادغام‌ها و تملک‌ها در جدول 4-5 آورده شده است.

در میان ادغام‌ها، تملک‌ها و تصرفات در سال‌های اخیر، ترکیبات همان صنعت غالب بوده است. تجمیع بازار عمومی در بسیاری از صنایع، به‌ویژه بانکداری، بیمه، دفاع و مراقبت‌های بهداشتی، بلکه در داروسازی، غذا، خطوط هوایی، حسابداری، انتشارات، رایانه‌ها، خرده‌فروشی، خدمات مالی و بیوتکنولوژی نیز اتفاق می‌افتد. به‌عنوان مثال، مزایای بالقوه بسیاری از ادغام یا تملک شرکت دیگری وجود دارد، همان‌طور که در جدول 4-6 نشان داده شده است.

حجم ادغام‌های انجام شده سالانه در سراسر جهان به طور چشمگیری در حال رشد است و از 1 تریلیون دلار فراتر می‌رود. سالانه بیش از 10000 ادغام در ایالات متحده آمریکا انجام می‌شود که مجموعاً بیش از 700 میلیارد دلار است. تکثیر ادغام‌ها با توجه به انگیزه شرکت‌ها برای سهم بازار، کارایی و قدرت قیمت‌گذاری و همچنین جهانی‌شدن، نیاز به صرفه اقتصادی در مقیاس بیش‌تر، کاهش مقررات و نگرانی‌های ضد انحصاری، اینترنت و تجارت الکترونیکی دارد.

جدول 4-6 مزایای احتمالی ادغام یا مالکیت شرکت دیگر

-
- برای استفاده بهینه از ظرفیت
 - برای استفاده بهتر از نیروی فروش موجود
 - برای کاهش کارکنان مدیریتی
 - به دست آوردن مقیاس اقتصادی
 - برای صاف کردن روند فصلی فروش
 - دسترسی به تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، محصولات و طلبکاران جدید
 - دستیابی به فناوری جدید
 - برای کاهش تعهدات مالیاتی
-

خرید اهرمی (LBO) زمانی اتفاق می‌افتد که سهام‌داران یک شرکت با استفاده از وجوه قرض گرفته شده توسط مدیریت شرکت و سایر سرمایه‌گذاران خصوصی خریداری شوند (از این رو خرید). علاوه بر تلاش برای جلوگیری از تصاحب خصمانه، دلایل دیگر شروع LBO تصمیمات مدیریت ارشد مبنی بر این است که بخش‌های خاصی در استراتژی کلی شرکت نمی‌گنجد، باید برای جمع‌آوری پول نقد یا دریافت قیمت پیشنهادی چشمگیر فروخته شود. LBO یک شرکت خصوصی را می‌گیرد.

مالکیت سهام خصوصی

با افزایش قیمت سهام و پول‌دار شدن شرکت‌ها در سال‌های 2012-2013، شرکت‌های خصوصی (PE⁴) مانند Kohlberg Kravis Roberts (KKR) به طور خشونت‌آمیز مجدداً به کار خرید و فروش بنگاه‌ها روی آوردند. بنگاه‌های اقتصادی موجی از عرضه‌های اولیه جدید (IPO⁵) را به راه انداخته‌اند. Apollo Global Management یک شرکت بزرگ با مالکیت خصوصی است که شرکت‌های بسیاری را در اختیار دارد. هدف تقریباً تمام خریدهای PE این است که شرکت‌ها را با قیمت پایین بخرد و بعداً آن‌ها را با قیمت بالا بفروشد، بدون شک تجارت خوبی است. Par Pharmaceutical اخیراً توسط TPG firm PE به مبلغ 184 میلیون دلار وجه نقد خریداری شد. سهام‌داران Par مستقر در وودکلیف لیک، نیوجرسی، 50 دلار پول نقد برای هر سهم دریافت کردند، حق بیمه حدود 37 درصد بیش از قیمت سهام بسته شده شرکت است. شرکت‌های PE به طور فزاینده در حال خرید شرکت‌هایی از شرکت‌های دیگر PE هستند، مانند Clayton، Dubilier & Rice که اخیراً David's Bridal را از Leonard green & Partners LP با قیمت 1.05 میلیارد دلار خریداری می‌کنند. چنین خریدهای Pe to Pe، خریدهای ثانویه نامیده می‌شود که در سال 2012 در ایالات متحده آمریکا 30 میلیارد دلار در مقایسه با 10.5 میلیارد دلار در سال 2011 بوده است.

⁴ private-equity

⁵ initial public offerings

شرکت‌های PE به طور خاص، اما شرکت‌های دیگر نیز در سال 2012 به طور گسترده‌ای، بیش از 70 میلیارد دلار، با نرخ بهره کم سابقه، صرفاً برای تأمین مالی پرداخت سود سهام به خود وام گرفتند، این یک روش بحث‌برانگیز است که به عنوان سرمایه مجدد سود سهام شناخته می‌شود. طبق گزارش سرویس داده سرمایه S&P IQ LCD، رکورد سالانه قبلی برای سودآوری سود سهام 40.5 میلیارد دلار در سال 2010 بوده است. منتقدان می‌گویند که سرمایه سود سهام یک شرکت را با بدهی روبه‌رو می‌کند و فعالیت‌های آن را سنگین می‌کند. یکی از دلایل بالا بودن آمار سال 2012 انتظار افزایش مالیات بر سود سهام در سال 2013 بود، بنابراین تفکر حال حاضر برایم کارساز شد.

برای کل سال 2012، ارزش معاملات سهام خصوصی بر اساس کشور سرمایه‌گذاری در زیر (به میلیون دلار) برای هفت کشور برتر آورده شده است:

1. ایالات متحده آمریکا (99.3)

2. انگلیس (23.9)

3. آلمان (9.8)

4. چین (9.7)

5. استرالیا (5.2)

6. کانادا (4.1)

7. فرانسه (4.1)

اولین مزایای محرک

اولین مزایای محرک به مزایایی گفته می‌شود که شرکت می‌تواند با ورود به بازار جدید یا توسعه محصول یا خدمات جدید قبل از شرکت‌های رقیب کسب کند. همان‌طور که در جدول 4-7 نشان داده شده است، برخی از مزایای اولین محرک عبارت‌اند از: اطمینان از دسترسی به منابع نادر، کسب دانش جدید از عوامل و موضوعات

کلیدی، و دستیابی به سهم بازار و موقعیتی که دفاع از آن آسان است و برای شرکت‌های رقیب هزینه بیش‌تری دارد. اولین مزیت‌های محرک، مشابه کار درست انجام‌دادن است که شخص را در موقعیت استراتژیک عالی برای راه‌اندازی کمپین‌هایی با پشتکاری بالا و دفاع از محدوده قرار می‌دهد. اولین محرک زمانی می‌تواند یک استراتژی عالی باشد که چنین اقداماتی (الف) باعث ایجاد وجهه و اعتبار شرکت در نزد خریداران شود، (ب) از نظر فناوری‌های جدید، اجزای جدید، کانال‌های توزیع جدید و غیره مزایای هزینه‌ای را نسبت به رقبا ایجاد کند (ج) ایجاد مشتریانی کاملاً وفادار، و (د) تقلید یا تکثیر توسط یک رقیب را سخت یا بعید کند.

برای حفظ مزیت رقابتی کسب شده توسط اولین محرک، یک شرکت باید توانایی یادگیری سریع داشته باشد. بالاین‌حال، خطرات مربوط به اولین محرک مانند مشکلات و هزینه‌های غیرمنتظره و پیش‌بینی نشده که از اولین شرکت تجارت در بازار جدید اتفاق می‌افتد، وجود دارد؛ بنابراین، اگر یک شرکت به‌راحتی می‌تواند محصولات یا خدمات شرکت پیشرو را کپی یا تقلید کند، حرکت آهسته (که به آن دنبال‌کننده سریع یا محرک کند نیز گفته می‌شود) می‌تواند مؤثر باشد. اگر فناوری به‌سرعت در حال پیشرفت است، حرکت کند اغلب می‌تواند محصولات یک موتور متحرک را با محصولات نسل دوم بهبودیافته جهش دهد. سامسونگ یک نمونه در کسب‌وکار تلفن‌های هوشمند است. Apple همیشه نمونه خوبی از اولین شرکت متحرک بوده است، اگرچه اواخر اپل با شتاب گرفتن سامسونگ کمی متزلزل می‌شود.

هنگامی که رقبا تقریباً یک اندازه باشند و منابع مشابهی داشته باشند، اولین مزایای محرک بیش‌تر است. اگر اندازه رقبا یکسان نباشد، رقبای بزرگ‌تر می‌توانند منتظر بمانند درحالی‌که بقیه، سرمایه‌گذاری و اشتباهات اولیه را انجام می‌دهند و سپس با اثربخشی و منابع بیش‌تری پاسخ می‌دهند. لنوو این کار را انجام داده است، همان‌طور که فولکس‌واگن نیز این کار را انجام داده است.

جدول 4-7 مزایای شرکت در اولین تحرک

1. دسترسی و تعهدات به منابع نادر را ایمن کنید
2. دانش جدیدی درباره عوامل مهم و مسائل موفقیت کسب کنید
3. سهم و موقعیت بازار را در بهترین مکان‌ها کسب کنید
4. ایجاد روابط طولانی‌مدت و روابط با مشتریان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و سرمایه‌گذاران
5. وفاداری و تعهدات مشتری را کسب کنید

برون‌سپاری و Reshoring

برون‌سپاری فرآیند کسب‌وکار (BPO) شامل شرکت‌هایی است که شرکت‌های دیگری را استخدام می‌کنند تا قسمت‌های مختلف عملیات عملکردی خود مانند منابع انسانی، سیستم‌های اطلاعاتی، حقوق و دستمزد، حسابداری، خدمات به مشتری و حتی بازاریابی را به عهده بگیرند. شرکت‌ها به چندین دلیل انتخاب می‌کنند که عملکردهای عملیاتی خود را به خارج از کشور انجام دهند: مزایای دیگر برون‌سپاری این است که استراتژی (الف) به شرکت اجازه می‌دهد تا خود را با "بهترین تأمین‌کنندگان در جهان" که بر انجام کار ویژه تمرکز دارند هماهنگ کند، (ب) انعطاف‌پذیری شرکت را در صورت تغییر غیرمنتظره نیازهای مشتری فراهم می‌کند، و (ج) به شرکت اجازه می‌دهد تا روی سایر فعالیت‌های داخلی زنجیره ارزش برای حفظ مزیت رقابتی تمرکز کند. BPO ابزاری برای دستیابی به استراتژی‌هایی است که مشابه شراکت و سرمایه‌گذاری مشترک است.

Reshoring اصطلاح جدیدی است که به شرکت‌های آمریکایی اشاره دارد که قصد دارند برخی از تولیدات خود را به ایالات متحده منتقل کنند. به دلایل زیر حدود 14 تا 37 درصد از شرکت‌های ایالات متحده قصد دارند در سال 2012-2014 اقدام به تولید مجدد محصولات خود کنند: تمایل به ورود سریع محصولات به بازار و پاسخ سریع به سفارشات مشتری؛ پس‌انداز ناشی از حمل‌ونقل و انبارداری کاهش‌یافته؛ کیفیت بهتر و حفاظت از مالکیت معنوی؛ فشار برای افزایش کسب‌وکارهای ایالات متحده. به‌عنوان مثال، دستگاه پخش ویدئو و موسیقی Nexus Q جدید Google در ایالات متحده آمریکا تولید می‌شود، چیزی غیرمعمول برای وسایل الکترونیکی مصرفی. وب‌سایت GE دارای یک "نقشه مشاغل آمریکایی" است که جزئیات 14,500 شغل جدید GE در ایالات متحده را ارائه می‌دهد. لایحه‌ای با عنوان "آوردن کسب‌وکارها در خانه" در کنگره در حال بررسی است.

"ساخت ایالات متحده آمریکا" دوباره به جایگاه خود برگشته است. حتی والمارت که در سطح جهانی به دنبال تأمین کنندگان کم هزینه است، در این دهه 50 میلیارد دلار هزینه خود را با تأمین کنندگان ایالات متحده افزایش می دهد. تولیدات ایالات متحده در کارخانه های فوق اتوماتیک که نیاز به آن هستند، پیشرو است نیروی کار کم تر اما ماشین آلات پیشرفته به عنوان مثال، کارخانه تولید باتری 200,000 فوت مربع در Schenectady، نیویورک تنها 370 کارمند تمام وقت دارد اما باتری را در سراسر جهان حمل می کند. کارخانه های جدید و پیشرفته ایالات متحده منجر به "بازسازی مجدد" گسترده در آمریکا می شوند.

بسیاری از شرکت ها مانند Dearborn، شرکت Visteon مستقر در میشیگان و J.P. Morgan chase & co. عملیات رایانه ای خود را به IBM واگذار می کنند که با شرکت هایی مانند Electronic Data Systems و Computer Sciences Corp رقابت می کند. در تجارت برون سپاری رایانه شرکت 3M تمام عملیات تولیدی خود را به Flextronics international Ltd. از سنگاپور یا Jabil Circuit در فلوریدا سپرده است. 3M همچنین با ساخت یک مرکز طراحی جدید در تایوان، تمام طراحی و ساخت محصولات کم حجم استاندارد را در خارج از کشور تأمین می کند.

بیش از یک دهه است که شرکت های آمریکایی و اروپایی کار تولید، پشتیبانی فنی و کارهای دفتری خود را برون سپاری می کنند، اما بیش تر آن ها اصرار داشتند که فعالیت های تحقیق و توسعه را در داخل خود حفظ کنند. با این حال، تعداد فزاینده ای از شرکت ها امروز طراحی محصولات خود را به توسعه دهندگان آسیایی واگذار می کنند. چین و هند به طور فزاینده ای به مهم ترین تأمین کننده مالکیت معنوی تبدیل می شوند.

جزئیات این که چه کارهایی برای برون سپاری انجام می شود، برای چه کسی، کجا و به چه میزان، می تواند بزرگ ترین و پیچیده ترین شرکت ها را نیز به چالش بکشد. برخی معاملات برون سپاری عملی نمی شوند، مانند معامله تعقیب جی پی مورگان با IBM و معامله Dow Chemical با سیستم های الکترونیکی داده. هر دو معامله برون سپاری پس از چندین سال کنار گذاشته شد. هلدینگ برادران لیمن و شرکت Dell هر دو اخیراً

تصمیمات خود را برای انتقال مراکز تماس مشتری به هند پس از عصیان مشتری تغییر داده‌اند. هند به مکانی پررونق برای برون‌سپاری تبدیل شده است. برون‌سپاری به‌طور کلی دستیابی به یک یا تعداد بیش‌تری از مزایای زیر است:

- صرفه‌جویی در هزینه: دستیابی به دستمزد کم‌تر در کشورهای خارجی.
- تمرکز بر کسب‌وکارهای اصلی: تمرکز منابع بر توسعه کسب‌وکارهای اصلی به‌جای حواس‌پرتی توسط سایر کارها.
- تغییر ساختار هزینه‌ها: برون‌سپاری با انتقال بیش‌تر شرکت به هزینه‌های متغیر، تعادل هزینه‌های ثابت را به هزینه‌های متغیر تغییر می‌دهد. همچنین برون‌سپاری هزینه‌های متغیر را قابل پیش‌بینی می‌کند.
- بهبود کیفیت: بهبود کیفیت با انعقاد عملکردهای مختلف تجاری به متخصصان.
- دانش: دسترسی به مالکیت معنوی و تجربه و دانش گسترده‌تر.
- قرارداد: دسترسی به خدمات در یک قرارداد الزام‌آور قانونی با مجازات‌های مالی و جبران خسارت قانونی. این در مورد خدمات انجام شده در داخل نیست.
- تخصص عملیاتی: دستیابی به بهترین روش عملیاتی که توسعه آن در داخل خانه بسیار دشوار یا وقت‌گیر است.
- دسترسی به استعداد: دسترسی به لیست بزرگ‌تری از افراد با استعداد و یک منبع پایدار مهارت، به‌ویژه علوم و مهندسی.
- کاتالیزور برای تغییر: از توافق برون‌سپاری به‌عنوان کاتالیزوری برای تغییرات اساسی استفاده کنید که به‌تنهایی امکان‌پذیر نیست.
- افزایش ظرفیت برای نوآوری: استفاده از دانش خارجی برای تکمیل ظرفیت محدود داخلی برای نوآوری محصول.

- کاهش زمان ورود به بازار: تسريع در توسعه يا توليد محصول از طريق قابليت اضافي كه توسط تأمین‌کننده آورده شده است.
- مدیریت ریسک: مدیریت ریسک با مشارکت با یک شرکت خارجی.
- سود مالیاتی: از انگیزه‌های مالیاتی برای تعیین محل کارخانه‌های تولید برای جلوگیری از مالیات بالا در کشورهای مختلف استفاده کنید.

مدیریت استراتژیک در سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی

سازمان‌های غیرانتفاعی به‌طور کلی دقیقاً مانند شرکت‌های انتفاعی هستند به جز دو تفاوت عمده: (1) سازمان‌های غیرانتفاعی مالیات نمی‌پردازند و (2) غیرانتفاعی سهام برای تأمین سرمایه ندارند. تقریباً از هر طریق دیگر، سازمان‌های غیرانتفاعی دقیقاً مانند سود هستند. مؤسسات غیرانتفاعی رقاباتی دارند که می‌خواهند آن‌ها را از کسب‌وکار دور کنند. مؤسسات غیرانتفاعی دارای کارمندان، مشتریان، طلبکاران، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان و همچنین بودجه‌های مالی، صورت‌های درآمد، ترازنامه، صورت جریان‌های نقدی و غیره هستند. سازمان‌های غیرانتفاعی همانند شرکت‌های انتفاعی و حتی شاید بیش‌تر از برنامه‌ریزی استراتژیک استقبال می‌کنند، زیرا سرمایه سهام منبع جایگزین تأمین مالی نیست.

فرایند مدیریت استراتژیک توسط سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی بی‌شماری مانند باشگاه پیشاهنگان دختر، باشگاه پیشاهنگان پسر، صلیب سرخ، اتاق‌های بازرگانی، مؤسسات آموزشی، مؤسسات پزشکی، خدمات عمومی، کتابخانه‌ها، سازمان‌های دولتی و کلیساها به‌طور مؤثر مورد استفاده قرار می‌گیرد. بخش غیرانتفاعی، با کمال تعجب، بزرگ‌ترین کارفرما در ایالات متحده آمریکا است. بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی در زمینه نوآوری، انگیزه، بهره‌وری و مدیریت استراتژیک از بنگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی بهتر عمل می‌کنند.

در مقایسه با شرکت‌های انتفاعی، سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی ممکن است کاملاً به تأمین مالی خارجی وابسته باشند. به‌ویژه برای این سازمان‌ها، مدیریت استراتژیک وسیله نقلیه بسیار خوبی برای توسعه و توجیه درخواست‌های پشتیبانی مالی موردنیاز است.

مؤسسات آموزشی

دنیای آموزش عالی به‌سرعت در حال گذراندن دوره‌های گسترده باز آنلاین (MOOC) است که بسیاری از دوره‌ها برای هرکسی که دارای اتصال به اینترنت است رایگان است. شورای آموزش و پرورش آمریکا، انجمنی برای رؤسای آموزش عالی، در حال بررسی این موضوع است که دوره‌های رایگان و آنلاین واجد شرایط اعتبار برای مدرک تحصیلی و اعطای اعتبار باشند. چندین شرکت از جمله edX، Udacity، Coursera و مؤسسه مدیریت جک ولچ بیش‌ترین ارتباط را با MOOC ها دارند اما این لیست به‌صورت هفتگی در حال رشد است.

مؤسسات آموزشی، بیش‌تر از تکنیک‌ها و مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می‌کنند. ریچارد سیرت، رئیس سابق دانشگاه کارنگی ملون، گفت: "من معتقدم که ما کار مدیریت استراتژیک را بسیار بهتر از هر شرکتی که می‌شناسم انجام می‌دهیم." جابه‌جایی جمعیت در سطح ملی از شمال شرقی و غرب میانه به جنوب شرقی و غرب یکی از عوامل ایجاد ضربه برای مؤسسات آموزشی است که برای تغییر ثبات نام برنامه‌ریزی نکرده‌اند. مدارس لیگ پیچک در شمال شرقی بیش‌تر در جنوب شرقی و غرب استخدام می‌کنند. این روند نشان‌دهنده یک تغییر قابل توجه در فضای رقابت برای جذب بهترین فارغ‌التحصیلان دبیرستان هر ساله است.

مدارک دانشگاهی آنلاین امری عادی است و تهدیدی برای کالج‌ها و دانشگاه‌های سنتی محسوب می‌شود. اندرو روزن، مدیرعامل مراکز آموزشی کاپلان، یکی از شرکت‌های تابعه شرکت واشنگتن پست، می‌گوید: "شما می‌توانید بچه‌ها را در رختخواب قرار داده و به مدرسه حقوق بروید."

اکنون بسیاری از کالج‌ها و دانشگاه‌های ایالات متحده، دانشگاه‌هایی خارج از ایالات متحده تأسیس کرده‌اند. به‌عنوان مثال، دانشگاه ییل و دانشگاه ملی سنگاپور یک پردیس مشترک در سنگاپور در سال 2013 تأسیس کردند. این مؤسسه اولین کالج هنرهای لیبرال سنگاپور و اولین دانشگاه ییل در خارج از مؤسسه لیگ پیچک در نیوهون، کانکتیکت است.

سازمان‌های پزشکی

صنعت بیمارستانی 200 میلیارد دلاری ایالات متحده در حال کاهش حاشیه، ظرفیت مازاد، فشار بیش از حد اداری، استراتژی‌های تنوع سازی با برنامه‌ریزی و اجرای ضعیف، افزایش هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی، کاهش حمایت فدرال و گردش مالی بالای مدیر است. جدی بودن این مشکل با کاهش 20 درصدی استفاده سالانه بیماران بستری در سراسر کشور برجسته شده است. کاهش نرخ اشغال، مقررات‌زدایی و سرعت بخشیدن به رشد سازمان‌های نگهداری بهداشت، سازمان‌های ارائه‌دهنده ترجیحی، مراکز مراقبت‌های فوری، مراکز جراحی سرپایی، مراکز تشخیصی، کلینیک‌های تخصصی و اقدامات گروهی از دیگر تهدیدات عمده بیمارستان‌های امروزی است. بسیاری از مؤسسات پزشکی خصوصی و تحت حمایت دولت در نتیجه برخورد سنتی با رویکردی واکنشی و نه فعالانه در برخورد با صنعت خود دچار مشکل مالی می‌شوند.

بیمارستان‌ها - که در ابتدا انبارهایی برای افرادی بود که از بیماری سل، آبله، سرطان، ذات‌الریه و بیماری‌های عفونی می‌میرند - در حال ایجاد استراتژی‌های جدید هستند زیرا پیشرفت در تشخیص و درمان بیماری‌های مزمن زیرمجموعه مأموریت قبلی است. بیمارستان‌ها به همان اندازه که بیمار را به بیمارستان می‌آورند، خدمات را به بیمار ارائه می‌دهند. مراقبت‌های بهداشتی بیش‌تر و بیش‌تر در خانه و جامعه مسکونی متمرکز شده است، نه در محوطه بیمارستان. مراقبت‌های مزمن به امکانات روزانه درمانی، نظارت الکترونیکی در خانه، خدمات سرپایی کاربرپسند، شبکه‌های خدمات غیرمتمرکز و آزمایش آزمایشگاهی نیاز دارد. یک استراتژی موفق

بیمارستانی برای آینده نیاز به همکاری جدید و عمیق با پزشکان که در رفاه بیمارستان‌ها نقش اساسی دارند، و تخصیص مجدد منابع از مراقبت‌های حاد به مراقبت‌های مزمن در محیط خانه و اجتماع دارد.

استراتژی‌های فعلی که توسط بسیاری از بیمارستان‌ها دنبال می‌شود شامل ایجاد خدمات بهداشتی در منزل، تأسیس خانه‌های سالمندان و تشکیل مراکز توان‌بخشی است. استراتژی‌های ادغام رو به عقبی که برخی بیمارستان‌ها دنبال می‌کنند شامل کسب خدمات آمبولانس، خدمات دفع زباله و خدمات تشخیصی است. سالانه میلیون‌ها نفر به‌صورت آنلاین درباره بیماری‌های پزشکی تحقیق می‌کنند که این امر باعث تغییر چشمگیر توازن قدرت بین پزشک، بیمار و بیمارستان‌ها می‌شود. تعداد افرادی که از اینترنت برای به‌دست‌آوردن اطلاعات پزشکی استفاده می‌کنند سرسام‌آور است. یک بیمار با انگیزه با استفاده از اینترنت می‌تواند در مورد یک موضوع خاص بسیار فراتر از دانش پزشک خود آگاهی کسب کند، زیرا هیچ شخصی نمی‌تواند با نتایج و پیامدهای تحقیقات پزشکی میلیاردی که هر هفته گزارش می‌شود، همراهی کند. امروزه بیماران اغلب همراه با پرونده خود، پوشه‌ای از آخرین مقالات که جزئیات گزینه‌های تحقیق و درمان بیماری‌هایشان هستند را به مطب پزشک می‌رسانند.

آژانس‌ها و دپارتمان‌های دولتی

آژانس‌ها و دپارتمان‌های فدرال، ایالتی، آژانس‌ها و دپارتمان‌های شهری، مانند ادارات پلیس، دفتر بازرگانی، انجمن‌های جنگلداری و بخش‌های بهداشتی، مسئول تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌هایی هستند که از دلار مالیات‌دهندگان به‌صرفه‌ترین روش برای ارائه خدمات و برنامه‌ها استفاده می‌کنند. مفاهیم مدیریت استراتژیک به‌طور کلی مورد نیاز است و بنابراین به طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد تا سازمان‌های دولتی بتوانند مؤثرتر و کارآمدتر باشند.

استراتژیست‌ها در سازمان‌های دولتی نسبت به هم‌تایان خود در شرکت‌های خصوصی دارای استقلال استراتژیک کم‌تری هستند. شرکت‌های دولتی به‌طور کلی نمی‌توانند به کسب‌وکارهای غیرمرتبط تنوع دهند یا با شرکت‌های

دیگر ادغام شوند. استراتژیست‌های دولتی معمولاً در تغییر مأموریت‌های سازمان یا هدایت اهداف از آزادی کمی برخوردار هستند. قانون‌گذاران و سیاستمداران اغلب کنترل مستقیم یا غیرمستقیم بر تصمیمات و منابع اصلی دارند. موضوعات استراتژیک در رسانه‌ها و مجالس قانون‌گذاری مورد بحث و تبادل نظر قرار می‌گیرد. موضوعات، سیاسی می‌شوند و در نتیجه گزینه‌های استراتژیک کم‌تری وجود دارد. در حال حاضر پیش‌بینی بیش‌تری در مدیریت شرکت‌های بخش دولتی وجود دارد.

آژانس‌ها و دپارتمان‌های دولتی در می‌یابند که کارمندان آن‌ها از فرصت مشارکت در فرایند مدیریت استراتژیک هیجان‌زده می‌شوند و از این‌رو بر مأموریت، اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌های سازمان تأثیر می‌گذارند. علاوه بر این، سازمان‌های دولتی از روش مدیریت استراتژیک برای توسعه و اثبات درخواست‌های رسمی برای بودجه اضافی استفاده می‌کنند.

مدیریت استراتژیک در شرکت‌های کوچک

دلیل این که "تبدیل شدن به رئیس خود" به یک وسواس ملی تبدیل شده این است که کارآفرینان در ایالات متحده آمریکا الگو هستند. تقریباً همه می‌خواهند صاحب کسب‌وکاری شوند - از نوجوانان و دانشجویان دانشگاهی که برای دوره‌های کارآفرینی به تعداد بی‌سابقه‌ای ثبت‌نام می‌کنند، تا افراد بالای 65 سال که هر ساله شرکت‌های بیش‌تری تشکیل می‌دهند.

مدیریت استراتژیک برای موفقیت شرکت‌های بزرگ حیاتی است، اما در مورد شرکت‌های کوچک چه؟ روند مدیریت استراتژیک برای شرکت‌های کوچک نیز به همان اندازه حیاتی است. از زمان تأسیس، همه سازمان‌ها دارای یک استراتژی هستند، حتی اگر این استراتژی فقط از عملیات روزمره تکامل یابد. حتی اگر به صورت غیررسمی یا توسط یک مالک یا یک کارآفرین انجام شود، روند مدیریت استراتژیک می‌تواند رشد و شکوفایی شرکت‌های کوچک را به میزان قابل‌توجهی افزایش دهد. از آنجاکه تعداد فزاینده‌ای از مردان و زنان در ایالات

متحدہ کسب و کار خود را آغاز می کنند، افراد بیش تری به استراتژیست تبدیل می شوند. اخراج گسترده شرکت ها منجر به انفجار در کسب و کارهای کوچک و ایده های جدید شده است.

مقالات زیادی از مجلات و ژورنال ها بر استفاده از مفاهیم مدیریت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک متمرکز شده اند. نتیجه گیری عمده این مقالات این است که کمبود دانش مدیریت استراتژیک مانع جدی بسیاری از صاحبان کسب و کارهای کوچک است. سایر مشکلات اغلب در استفاده از مفاهیم مدیریت استراتژیک در کسب و کارهای کوچک، کمبود سرمایه کافی برای بهره برداری از فرصت های خارجی و چارچوب مرجع شناختی روزمره است. تحقیقات همچنین نشان می دهد که مدیریت استراتژیک در شرکت های کوچک، غیررسمی تر از شرکت های بزرگ است، اما شرکت های کوچکی که مدیریت استراتژیک دارند بهتر از آن هایی هستند که این کار را نمی کنند.

یادداشت ویژه دانشجویان

استراتژی های جایگزین بی شماری وجود دارد که می تواند به سود هر شرکت باشد، اما تجزیه و تحلیل موردی مدیریت استراتژیک شما باید منجر به توصیه های خاصی شود که تصمیم می گیرید بهترین مزیت های رقابتی شرکت را فراهم کند. از آنجا که توصیه های شرکت با هزینه ها مهم ترین صفحات یا اسلایدهای پروژه موردی شما را تشکیل می دهد، در ابتدا ارائه بیت هایی از این اطلاعات را به عنوان ماده پشتیبانی کننده مناسب برای توجیه هزینه های خود معرفی کنید؛ بنابراین صفحه (های) توصیه های شما باید به جای این که یک شوک غافلگیرکننده برای خواننده یا مخاطب شما باشد، خلاصه ای از پیشنهادات ذکر شده در کل مقاله یا سخنرانی شما باشد. حتی ممکن است بخواهید بینشی در مورد این که چرا برخی دیگر از استراتژی های عملی برای اجرا انتخاب نشده اند، با توصیه های خود بیان کنید این اطلاعات نیز باید در مفهوم مزیت و معایب رقابتی با توجه به هزینه ها و منافع، قابل درک باشد. اگر کسی سؤال کند "تفاوت بین توصیه ها و استراتژی ها چیست؟"، پاسخ دهید و بگویید: "توصیه ها، استراتژی های جایگزینی هستند که در واقع برای اجرا انتخاب شده اند."

نتیجه

جذابیت اصلی هر رویکرد مدیریتی، انتظار این است که عملکرد سازمانی را افزایش دهد. این امر خصوصاً در مورد مدیریت استراتژیک صدق می‌کند. از طریق مشارکت در فعالیتهای مدیریت استراتژیک، مدیران و کارکنان به درک بهتری از اولویتهای و عملیات سازمان می‌رسند. مدیریت استراتژیک به سازمانها امکان می‌دهد تا کارآمد باشند، اما مهم‌تر از آن، این است که امکان تأثیرگذاری آنها را فراهم می‌کند. اگرچه مدیریت استراتژیک موفقیت سازمانی را تضمین نمی‌کند، روند کار تصمیم‌گیری فعالانه و نه واکنش‌پذیر را امکان‌پذیر می‌کند. مدیریت استراتژیک ممکن است یک تغییر اساسی در فلسفه برای برخی از سازمانها باشد، بنابراین استراتژیست‌ها باید آموزش ببینند تا در هنگام بروز سؤالات و مسائل آنها را پیش‌بینی کرده و به آنها پاسخ سازنده دهند. استراتژی‌های مورد بحث در این فصل می‌تواند شروعی جدید برای بسیاری از شرکتها باشد، خصوصاً اگر مدیران و کارکنان سازمان، برنامه اقدام را درک کرده و از آن پشتیبانی کنند.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

استراتژی‌های ادغام (ص 137)	تملك (ص 155)
استراتژی‌های فشرده (ص 141)	ادغام رو به عقب (ص 139)
سرمایه‌گذاری مشترک (ص 154)	ورشکستگی (ص 146)
خرید اهرمی (LBO) (ص. 157)	برون سپاری فرآیند کسب و کار (BPO) (ص. 158)
تصفیه (ص 148)	استراتژی ترکیبی (ص 135)
اهداف بلند مدت (ص 132)	ترتیبات همکاری (ص 154)
توسعه بازار (ص 142)	رهبری هزینه (ص 149)
نفوذ در بازار (ص 141)	عدم ادغام (ص 139)
ادغام (ص 155)	تمایز (ص 149)
توسعه محصول (ص 142)	استراتژی‌های تنوع‌سازی (ص 143)
تنوع‌سازی مرتبط (ص 143)	واگذاری (ص 147)
reshoring (ص 158)	سرمایه‌های سود سهام (ص 157)
کاهش (ص 146)	اهداف مالی (ص 133)
خریدهای ثانویه (ص 157)	اولین مزایای محرک (ص 157)
اهداف استراتژیک (ص 133)	تمرکز (ص 149)
تصاحب (ص 155)	
آشفته، بازارهای پر سرعت (صفحه 153)	

موضوعاتی برای بررسی و بحث

1-4 در رابطه با پتروناس، که در ابتدای فصل ارائه شده است، برای هر یک از دسته‌های زیر یک استراتژی فرضی ارائه دهید: نفوذ در بازار، تنوع‌سازی مرتبط، واگذاری و کاهش.

2-4 در رابطه با پتروناس، که در ابتدای فصل ارائه شده است، برای هر یک از دسته‌های زیر یک استراتژی فرضی ارائه دهید: توسعه بازار، تنوع‌سازی غیرمرتبط، ادغام رو به عقب و توسعه محصول

3-4 پنج موقعیت را شناسایی کنید که در آن ادغام رو به جلو یک استراتژی خاص است.

4-4 به نظر شما کدام سه استراتژی تعریف شده در فصل، بیش‌ترین استفاده را در کسب و کارهای کوچک دارد؟

5-4 آیا سازمان‌های غیرانتفاعی باید برنامه استراتژیک خود را در وبسایت خود قرار دهند؟ در مورد شرکت‌ها چگونه؟ چرا؟

4-9 سه صنعت را در صورت احتمال همکاری بین رقبا ذکر کنید و دلیل آن را توضیح دهید.

4-10 در سرمایه‌گذاری‌های مشترک در گوگل جستجو کنید. چه مفاهیم مهم جدیدی را یاد گرفتید که در فصل ارائه نشده است؟

4-11 سه سرمایه‌گذاری مشترک را که به ویژه در گذشته خوب کار کرده اند را شناسایی کنید.

4-12 چهار دلیل مهم را برای عدم موفقیت بسیاری از ادغام‌ها و تمبک‌ها ذکر کنید.

4-13 توضیح دهید که تفاوت مدیریت استراتژیک در سازمان‌های دولتی در مقایسه با موسسات آموزشی چگونه است.

4-14 توضیح دهید که چگونه و چرا پتروناس در سال‌های اخیر بسیار موفق بوده است؟

4-15 شش ویژگی از اهداف و یک مثال از هر یک را ذکر کنید

4-16 به ترتیب اهمیت، شش مزیت عمده یک شرکت دارای اهداف را رتبه بندی کنید.

4-20 یک مثال فرضی از کاهش و واگذاری برای وال مارت ارائه دهید.

4-21 چه زمانی توسعه بازار به طور کلی استراتژی ترجیحی نسبت به ادغام رو به عقب یا رو به جلو است؟

4-22 چرا شرکت‌ها به طور کلی نمی‌توانند چندین یا بسیاری از استراتژی‌های ارائه شده در این فصل را دنبال کنند؟

4-23 چه زمانی باید یک شرکت متنوع شود؟

4-24 پنج نوع ورشکستگی را فهرست و توصیف کنید. اگر کالج یا دانشگاه شما باید ورشکستگی را اعلام کند، کدام نوع مناسب خواهد بود؟

4-25 توضیح دهید که چرا فکر می‌کنید برخی از تحلیلگران استراتژی‌های عمومی مایکل پورتر را بسیار کم و مبهم می‌دانند؟

4-26 تفاوت بین سرمایه‌گذاری مشترک و مشارکت را به عنوان ابزاری برای دستیابی به استراتژی‌های مختلف توضیح دهید.

4-31 سه روش را لیست کنید که یک کشور می‌تواند از برون‌سپاری شرکت‌های خود به سایر کشورها جلوگیری کند.

4-32 توضیح دهید که چگونه برنامه‌ریزی استراتژیک در انواع و اندازه شرکت‌ها متفاوت است.

4-33 سه کسب و کار محلی را در شهر خود شناسایی کنید. این سه شرکت کدام سه استراتژی را دنبال می‌کنند؟ استراتژی‌ها را به ترتیب رایج بودن لیست کنید.

4-34 چه استراتژی‌هایی برای بازارهای متلاطم و پر سرعت بهترین هستند؟

4-35 بر اساس اطلاعاتی که برای پتروناس داده شده است، کدام یک از سه استراتژی توسط شرکت دنبال می‌شود؟

4-36 در آخر "یادداشت ویژه به دانشجویان" در این بخش را، از نظر ارائه یک تجزیه و تحلیل موردی، شرح دهید.

4-37 سه شرکت را که به طور مؤثر از برون‌سپاری استفاده می‌کنند، شناسایی کنید.

توضیح دهید که چگونه و چرا این شرکت‌ها از این رویکرد مدیریت استفاده می‌کنند؟

قرائت های فعلی

ashkenas, Suzanne Francis, and rick Heinick. "the Merger Dividend." Harvard Business Review (July-august 2011): 126.

Barczak, gloria, and Kenneth B. Kahn. "identifying new Product Development Best Practice." Business Horizons 55, no. 3 (May 2012): 293–305.

Bouchikhi, Hamid, and John r. Kimberly. "Making Mergers Work." MITSloan Management Review 54, no. 1 (Fall 2012): 63.

Fieldstad, Øystein D., charles c. Snow, and raymond e. Miles. "the architecture of collaboration." Strategic Management Journal 33, no. 6 (June 2012): 734–750.

Haleblian, Jerayr, gerry Mcnamara, Kalin Kolev, and Bernadine J. Dykes. "exploring Firm characteristics that Differentiate Leaders from Followers in industry Merger Waves: a competitive Dynamics Perspective." Strategic Management Journal 33, no. 9 (September 2012):

Holweg, Matthias, and Frits K. Pil. "Outsourcing complex Business Processes: Lessons From an enterprise Partnership." California Management Review 54, no. 3 (Spring 2012): 98–115.

Honeycutt Jr., earl D., Vincent P. Magnini, and Shawn t. thelen. "Solutions for customer complaints about offshoring and outsourcing services." Business Horizons 55, no. 1 (January–February 2012): 33.

Leavy, Brian. "collaborative innovation as the new imperative—Design thinking, Value co-creation and the Power of Pull." Strategy and Leadership 40, no. 3 (2012):

Souder, David, Zeki Simsek, and Scott g. Johnson. “the Differing effects of agent and Founder ceOs on the Firm’s Market expansion.” Strategic Management Journal 33, no. 1 (January 2012): 23–41.

Weigelt, carmen, and MB Sarkar. “Performance implications of Outsourcing for technological innovations: Managing the efficiency and adaptability trade-off.” Strategic Management Journal 33, no. 2 (February 2012): 189–216.

Wunker, Stephen. “Better growth Decisions: early Mover, Fast Follower or Late Follower?” Strategy and Leadership 40, no. 3 (2012): 43–48.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 4A

توسعه بازار: پتروناس

هدف

پتروناس در مورد فصل اول به عنوان شرکتی که درگیر برنامه‌ریزی استراتژیک عالی است، معرفی شده است. هدف از این تمرین این است که شما استراتژی جهانی یک شرکت را به مناطق جدید جغرافیایی گسترش دهید.

مرحله 2 بر اساس تجزیه و تحلیل خود در مرحله 1، شش کشور شناسایی شده را از نظر فرهنگ تجاری، محیط و جذابیت آنها برای شروع تجارت در پتروناس ارزیابی کنید.

مرحله 3 به ترتیب رتبه‌بندی شش کشوری که از نظر برنامه پیشنهادی پتروناس برای شروع تجارت در این مکان‌ها شناسایی و ارزیابی شده‌اند. برای پشتیبانی از طرح پیشنهادی خود یک خلاصه اجرایی دو صفحه‌ای تهیه کنید.

تمرین 4B

استراتژی‌های جایگزین برای پتروناس

هدف

این تمرین به شما کمک می‌کند تا استراتژی‌های فرضی را که یک شرکت می‌تواند دنبال کند، را برچسب‌گذاری کنید.

دستورالعمل‌ها

برای هریک از استراتژی‌های ذکر شده در زیر، یک استراتژی فرضی را مشخص کنید که فکر می‌کنید دنبال کردن آن برای پتروناس خوب است. برای توصیف استراتژی‌ها به فصل 4

نفوذ در بازار

توسعه بازار

توسعه محصول

تنوع‌سازی مرتبط

تنوع‌سازی غیر مرتبط

کاهش

واگذاری

انحلال

تمرین 4C

سهام مالکیت خصوصی

هدف

با افزایش قیمت سهام و پولدار شدن شرکت‌ها، شرکت‌های سهامی خاص مانند Kohlberg

KravisRoberts (KKR) به طور خشونت‌آمیز مجدداً به کار خرید و فروش بنگاه‌ها روی

آوردند. شرکت‌های سهامی خاص موجی از عرضه‌های اولیه (IPOs) مانند IPO مربوط به

شرکت Nielsen Holdings BV، بزرگ‌ترین IPO با بیشترین سهام خصوصی در ایالات

هدف از این تمرین این است که ماهیت و نقش سهام‌های خصوصی را در اروپا شناسایی و ارزیابی کنید.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 پنج IPO برتر اروپا را در 12 ماه گذشته شناسایی کنید.

مرحله 2 پنج شرکت برتر سهام خصوصی در اروپا را شناسایی کنید.

مرحله 3 یک خلاصه اجرایی دو صفحه‌ای از ماهیت و نقش سهام‌های خصوصی در اروپا در

12 ماه گذشته تهیه کنید. انتظارات خود را در طی 12 ماه آینده برای افزایش یا کاهش این

فعالیت در سراسر اروپا بگنجانید. منطق پشتیبانی را ارائه دهید.

تمرین 4D

استراتژی‌های adidas AG: 2013-2015

هدف

در انجام تجزیه و تحلیل موردی مدیریت استراتژیک، می‌توانید اطلاعاتی درباره استراتژی-

های واقعی و برنامه‌ریزی شده شرکت پیدا کنید. مقایسه آن‌چه برنامه‌ریزی شده است با آن-

چه شما توصیه می‌کنید، بخش مهمی از تجزیه و تحلیل موردی است. آن‌چه را که شرکت

در واقع برنامه‌ریزی می‌کند، توصیه نکنید، مگر این‌که با تجزیه و تحلیل عمیق وضعیت،

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به وبسایت‌های Reebok و TaylorMade بروید. مقالات اخیر درباره این شرکت‌های تابعه و شرکت‌های مادر را پیدا کنید - adidas AG. وبسایت آدیداس را نیز بررسی کنید.

مرحله 2 یک گزارش سه صفحه‌ای با عنوان "استراتژی‌های دنبال شده توسط adidas در سال 2011-2013" تهیه کنید.

تمرین 4E

درس‌هایی در انجام تجارت جهانی

هدف

هدف از این تمرین کشف برخی از درس‌های مهم آموخته شده توسط کسب و کارهای محلی است که تجارت بین‌المللی انجام می‌دهند.

دستورالعمل‌ها

تمرین 4F

پتروناس 2013-2015

هدف

در انجام تجزیه و تحلیل موردی مدیریت استراتژیک، باید اطلاعاتی در مورد استراتژی‌های واقعی و برنامه‌ریزی شده شرکت پیدا کنید. مقایسه آن‌چه برنامه‌ریزی شده است با آن‌چه شما توصیه می‌کنید، بخش مهمی از تجزیه و تحلیل موردی است. آن‌چه را که شرکت در واقع برنامه‌ریزی می‌کند، توصیه نکنید، مگر این‌که با تجزیه و تحلیل عمیق وضعیت، بهترین استراتژی‌ها در بین تمام گزینه‌های عملی نشان داده شود. این تمرین به شما تجربه انجام کتابخانه و تحقیقات اینترنتی را می‌دهد تا تعیین کنید که پتروناس قصد دارد در سال 2013-2015 چه کاری انجام دهد.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به وبسایت شرکت پتروناس بروید. اطلاعات ارائه شده در آن‌جا را مطالعه کنید.

مرحله 2 یک گزارش سه صفحه‌ای با عنوان "استراتژی‌هایی که در سال 2013-2015

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 استراتژی‌های تعریف شده در فصل 4 را به ترتیب کم ریسک تا پر ریسک معرفی کنید.

مرحله 2 خلاصه‌ای بنویسید که رتبه‌بندی شما را توضیح دهد.

تمرین 4H

کاوش در ورشکستگی

هدف

ورشکستگی در بین شرکت‌های تجاری بیش‌تر و بیش‌تر رایج می‌شود. این تمرین برای افزایش دانش شما در مورد ورشکستگی طراحی شده است.

دستورالعمل‌ها

پنج شرکت را در کشور خود شناسایی کنید که تحت ورشکستگی فعالیت می‌کنند. ماهیت ورشکستگی در میان این شرکت‌ها را مقایسه و مقابله کنید.

تمرین 4|

Long Range ،Business Horizons ،Advanced Management Journal
and Strategic Management ،Journal of Business Strategy ،Planning
Journal . این مجلات به گزارش نتایج تحقیقات تجربی در مدیریت اختصاص یافته‌اند. آن-
ها مفاهیم مدیریت استراتژیک را برای سازمان‌ها و صنایع خاص اعمال می‌کنند. آن‌ها
تکنیک‌های جدید مدیریت استراتژیک را معرفی می‌کنند و مطالعات کوتاه‌مردی را در
شرکت‌های منتخب ارائه می‌دهند. دیگر مجلات خوبی که می‌توانید مقالات مدیریت
استراتژیک را در آن‌ها پیدا کنید، Harvard Business Review ،Sloan Management
Academy of Management ، California Management Review ،Review
Academy of Management ، Academy of Management Journal ، Review
Journal of Small Business و Journal of Management .Executive
Management است. علاوه بر ژورنال‌ها، بسیاری از مجلات به طور منظم مقالاتی را منتشر
می‌کنند که بر راهبردهای تجاری متمرکز هستند. چندین نمونه از بهترین مجله‌ها برای
یافتن مقالات استراتژی کاربردی عبارتند از: Dun's Business Month ،Fortune ،
Forbes ،Business Week ،Inc. ،and Industry Week .روزنامه‌هایی مانند
USA Today ،وال استریت ژورنال، نیویورک تایمز و بارونز رویدادهای استراتژیک را

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به کتابخانه کالج خود بروید و یک مقاله ژورنالی اخیر را پیدا کنید که روی یک موضوع مدیریت استراتژیک تمرکز دارد. مقاله خود را از یکی از ژورنال‌هایی که قبلاً ذکر شده انتخاب کنید، نه از مجله. مقاله را کپی کرده و به کلاس بیاورید.

مرحله 2 یک گزارش شفاهی سه دقیقه‌ای با خلاصه مهم‌ترین اطلاعات مقاله خود ارائه دهید. شامل نظراتی در مورد واکنش شخصی شما به مقاله باشد.

تمرین 4J

طبقه‌بندی برخی از استراتژی‌ها

هدف

این تمرین با داشتن تجربه طبقه‌بندی استراتژی‌ها می‌تواند درک شما از استراتژی‌های مختلف را بهبود بخشد. این مهارت به شما کمک می‌کند تا از ابزارهای تدوین استراتژی که بعداً ارائه شده استفاده کنید. 12 استراتژی (واقعی یا ممکن) زیر را توسط شرکت‌های مختلف در نظر بگیرید:

1. Dunkin' Donuts در حال افزایش تعداد فروشگاه‌های خود در ایالات متحده از 5,500 به 15,000 فروشگاه است.

5. Dell فقط به وال مارت اجازه داد فروش رایانه‌های خود را آغاز کند. این اولین حرکت آن به دور از فروش مستقیم رایانه‌ها بود.

6. موتورولا 7,500 شغل اضافی را کاهش داد.

7. هتل‌های هیلتون در حال ساخت 55 ملک جدید در روسیه، انگلستان و آمریکای مرکزی است.

8. وبسایت اشتراک ویدیو یوتیوب خدمات خود را به 9 کشور جدید راه‌اندازی کرد.

9. Cadbury Schweppes PLC در حال کاهش 7,500 شغل، کاهش تولیدات مختلف و تعطیلی کارخانه‌ها در سطح جهانی است.

10. جنرال الکتریک واحد پلاستیک خود را به قیمت 11.6 میلیون دلار به شرکت Saudi Basic industries عربستان سعودی فروخت..

11. Cadbury Schweppes PLC، سازنده آدامس‌های سه تایی، فقط آدامس ترکی را

مرحله 2 کدام نوع استراتژی 12 اقدام ذکر شده را بهتر توصیف می‌کند؟ پاسخ‌های خود را

نشان دهید

مرحله 3 مقالات را با یک همکلاسی تبادل کنید، و مقاله‌های یکدیگر را درجه بندی کنید

زیرا مربی شما پاسخ‌های درستی می‌دهد.

یادداشت

1. John Byrne, "Strategic Planning—it's Back," BusinessWeek, august 26, 1996, 46.

2. Steven c. Brandt, Strategic Planning in Emerging Companies (reading, Ma: addison-Wesley, 1981). reprinted with permission of the publisher.

3. F. Hansen and M. Smith, "crisis in corporate america: the role of Strategy," Business Horizons (January– February 2003, 9.

4. adapted from F. r. David, "How Do We choose among alternative growth Strategies?" Managerial Planning 33, no. 4 (January–February 1985): 14–17, 22.

5. ibid.

6. Kenneth Davidson, "Do Megamergers Make Sense?" Journal of Business Strategy 7, no. 3 (Winter 1987): 45.

12. Michael e. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (new York: Free Press, 1980), 53–57, 318–319.

13. David, “How Do We choose.”

14. *ibid.*

15. *ibid.*

16. *ibid.*

17. *ibid.*

18. Michael Porter, *Competitive Advantage* (new York: Free Press, 1985), 97. also, arthur thompson Jr., a. J. Strickland iii, and John gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (new York: Mcgraw-Hill/irwin, 2005), 117.

19. arthur thompson Jr., a. J. Strickland iii, and John gamble, *Crafting and Executing Strategy: Text and Readings* (new York: Mcgraw-Hill/irwin, 2005), 125–126.

20. Porter, *Competitive Advantage*, 160–162.

21. thompson, Strickland, and gamble, 129–130.

22. *ibid.*, 134.

23. John Letzing, “Facebook, Yahoo Kiss and Make-Up,” *Wall Street Journal* (July 9, 2102): B3.

28. *ibid.*, 32.

29. David, “How Do We choose.”

30. James Hagerty, “Some Firms Opt to Bring Manufacturing Back to USa,” *Wall Street Journal* (July 18, 2012): B8.



فصل 5: تجزیه و تحلیل چشم‌انداز و مأموریت

اهداف فصل

پس از مطالعه این فصل، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:

1. ماهیت و نقش بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت در مدیریت استراتژیک را توضیح دهید.
2. بحث کنید که چرا فرآیند تهیه بیانیه‌های مأموریت به اندازه سند حاصل مهم است.
3. اجزای بیانیه‌های مأموریت را شناسایی کنید.
4. در مورد چگونگی شفاف‌سازی بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت که می‌تواند به سود سایر فعالیت‌های مدیریت استراتژیک باشد بحث کنید.
5. بیانیه‌های مأموریت سازمان‌های مختلف را ارزیابی کنید.
6. بیانیه‌های خوب چشم‌انداز و مأموریت را بنویسید.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرینات زیر در انتهای این فصل مشاهده می‌شود.

تمرین 5A بررسی تغییرات احتمالی مورد نیاز در چشم‌انداز/مأموریت شرکت

تمرین 5B مطالعه یک دیدگاه جایگزین از محتوای بیانیه مأموریت

این فصل بر مفاهیم و ابزارهای موردنیاز برای ارزیابی و نوشتن بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت تجاری متمرکز است. یک چارچوب عملی برای توسعه بیانیه‌های مأموریت ارائه شده است. بیانیه‌های واقعی مأموریت از سازمان‌های بزرگ و کوچک و شرکت‌های انتفاعی و غیرانتفاعی، ارائه شده و به طور انتقادی بررسی می‌شود. فرآیند ایجاد بیانیه چشم‌انداز و مأموریت، موردبحث قرار گرفته است. رکود اقتصادی اخیر منجر به تغییر جهت بسیاری از شرکت‌ها و در نتیجه تغییر کل چشم‌انداز و مأموریت آن‌ها شد. به‌عنوان مثال، مایکروسافت با Nokia وارد تجارت تلفن‌های هوشمند شد و IBM بیش‌تر روی تجزیه‌وتحلیل‌های تجاری متمرکز دارد.

شرکتی که در کادر درج شده مورد بررسی در این فصل سامسونگ است که یک برنامه استراتژیک مشخص دارد. شاید بتوانیم با تمرکز بر روی کسب‌وکاری که در ابتدای راه‌اندازی است، چشم‌انداز و مأموریت را به بهترین وجه درک کنیم. در آغاز، یک کسب‌وکار جدید به‌سادگی مجموعه‌ای از ایده‌ها است. شروع یک کار جدید به مجموعه‌ای از باورها بستگی دارد که سازمان جدید می‌تواند با استفاده از نوعی فناوری با قیمت سودآور، برخی

محصولات یا خدمات را به برخی از مشتریان در برخی مناطق جغرافیایی ارائه دهد. یک صاحب کسب و کار جدید معمولاً معتقد است که فلسفه مدیریت شرکت جدید منجر به ایجاد وجهه عمومی مطلوب می‌شود و این مفهوم از تجارت می‌تواند به حوزه‌های مهم منتقل شود و توسط آن‌ها تصویب شود. وقتی مجموعه باورهای مربوط به یک کسب و کار در بدو تأسیس آن به صورت مکتوب در می‌آید، سند حاصل از همان ایده‌های اساسی است که اساس بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت را نشان می‌دهد. با رشد یک کسب و کار، صاحبان یا مدیران، لازم می‌دانند که در مجموعه بنیان‌گذار عقاید تجدیدنظر کنند، اما این ایده‌های اصلی معمولاً در بیانیه‌های تجدیدنظر شده چشم‌انداز و مأموریت منعکس می‌شوند.

چشم‌اندازها و بیانیه‌های مأموریت را اغلب می‌توان در جلوی گزارش‌های سالانه یافت. آن‌ها اغلب در محل شرکت نمایش داده می‌شوند و با اطلاعات شرکت برای حوزه‌های انتخابیه توزیع می‌شوند. این بیانیه‌ها بخشی از

ت و ام، توافق‌نامه‌های تأمین‌کننده، قراردادهای روابط کار، برنامه‌های

نمونه‌ای از مدیریت استراتژیک عالی



سامسونگ

شرکت سامسونگ الکترونیک، Ltd، دفتر مرکزی آن در سوون، کره جنوبی، بزرگ‌ترین شرکت اطلاعاتی جهان است. سامسونگ در 88 کشور جهان

کاخانه
مونتاز و شبکه‌های فروش دارد و حدود 270,000 نفر در آن مشغول به کار هستند. سامسونگ پیشروترین تولیدکننده تلفن‌های هوشمند و همچنین تولیدکننده پیشرو در باتری‌های یون لیتیوم، تراشه‌های نیمه هادی، حافظه فلش و دستگاه‌های دیسک سخت و همچنین رایانه‌های لوحی است. سامسونگ بزرگ‌ترین سازنده صفحه‌های LCD و بزرگ‌ترین تولیدکننده تلویزیون در جهان است. در سال 2013، فورچون، سامسونگ را به عنوان دوازدهمین شرکت بزرگ در جهان، دوازدهمین شرکت سودآور و سی و پنجمین شرکت تحسین برانگیز در خارج از ایالات متحده قرار داد.

بیانیه چشم‌انداز سامسونگ که در وبسایت آن‌ها ارسال شده است، به شرح زیر است: "سامسونگ به توسعه فناوری‌های نوآورانه و فرآیندهای کارآمد اختصاص داده شده است که باعث ایجاد بازارهای جدید، غنی‌سازی زندگی مردم و ادامه ساخت سامسونگ به عنوان رهبر دیجیتال می‌شود." بیانیه مأموریت شرکت، بیانیه فلسفه نامیده می‌شود و همچنین در وبسایت شرکت ارائه شده است. سامسونگ در مدیریت استراتژیک بسیار عالی عمل می‌کند.

در اواخر سال 2013، سامسونگ شروع به تولید انبوه اولین حافظه فلش عمودی NAND (V-NAND) سه بعدی (3D) در صنعت کرد. 3D V-NAND جدید، اکنون برای طیف گسترده‌ای از وسایل الکترونیکی مصرفی و برنامه‌های سازمانی، از جمله ذخیره‌سازی NAND تعبیه شده و درایوهای حالت جامد (SSD) استفاده می‌شود. در سپتامبر 2013، سامسونگ یک کمپین تبلیغاتی گسترده جهانی را برای تبلیغ محصولات جدید Galaxy Note 3 و Galaxy Gear راه‌اندازی کرد. فروش سامسونگ سالانه حدود 190 میلیارد دلار است.

دفتر مرکزی آن در پارک ریجفیلد، نیوجرسی، سامسونگ الکترونیک آمریکا (SEA) بخش کسب و کارهای مصرف کننده (CBD) و

سامسونگ نیمه هادی، شرکت (SSI) ، دفتر مرکزی آن در سن خوزه، کالیفرنیا، دومین تولیدکننده نیمه هادی بزرگ در جهان و رهبر صنعت در DRAM، NAND Flash، حافظه SRAM و پانل های TFT-LCD است.

سامانه اطلاعات سامسونگ آمریکا (SISA) ، واقع در جنوب کالیفرنیا، درایوهای دیسک سخت، فناوری های تلویزیون دیجیتال، نرم افزار چاپگر، اتصال بی سیم و نرم افزار را ارائه می دهد.

نیمه هادی Austin سامسونگ (SAS)، واقع در Austin، تگزاس، تنها کارخانه تولید نیمه هادی این شرکت در خارج از کره است. SAS حافظه NAND Flash و تراشه های Mobile SoC را تولید می کند.

ما می خواهیم چه چیزی شویم؟

برای همه افراد یک سازمان به خصوص برای مدیران و مدیران اجرایی مهم است که در مورد چشم انداز اساسی که شرکت برای دستیابی به آن در بلندمدت تلاش می کند، توافق کنند. بیانیه چشم انداز باید به این سؤال اساسی پاسخ دهد که "ما می خواهیم چه چیزی بشویم؟" چشم انداز شفاف، پایه و اساس توسعه بیانیه جامع

مأموریت را فراهم می‌کند. بسیاری از سازمان‌ها هم بیانیه چشم‌انداز دارند و هم بیانیه مأموریت، اما بیانیه چشم‌انداز باید قبل از هر چیز تعیین شود. بیانیه چشم‌انداز باید کوتاه، ترجیحاً یک جمله باشد و تا آنجا که ممکن است مدیران باید در تهیه بیانیه نقش داشته باشند. در جایی که بینشی وجود نداشته باشد، مردم از بین می‌روند (امثال 29: 18)

چندین مثال بیانیه چشم‌انداز در جدول 5-1 آورده شده است.

کسب‌وکار ما چیست؟

تفکر فعلی در مورد بیانیه مأموریت عمدتاً بر اساس رهنمودهایی است که در اواسط دهه 1970 توسط پیتراکراک ارائه شده است که برای مطالعات پیش‌گامانه خود در جنرال موتورز و 22 کتاب و صدها مقاله خود اغلب "پدر مدیریت مدرن" نامیده می‌شود. مجله کسب‌وکار هاروارد، دراکر را "متفکر برجسته مدیریت زمان ما" خوانده است.

دراکر می‌گوید که پرسیدن سؤال "کسب‌وکار ما چیست؟" مترادف است با پرسیدن سؤال "مأموریت ما چیست؟" بیانیه هدف پایدار که یک سازمان را از سایر شرکت‌های مشابه متمایز می‌کند، بیانیه مأموریتی است که اعلان "دلیل وجود" یک سازمان است. این سؤال اصلی "کسب‌وکار ما چیست؟" را پاسخ می‌دهد بیانیه شفاف مأموریت برای تعیین مؤثر اهداف و تدوین استراتژی‌ها ضروری است.

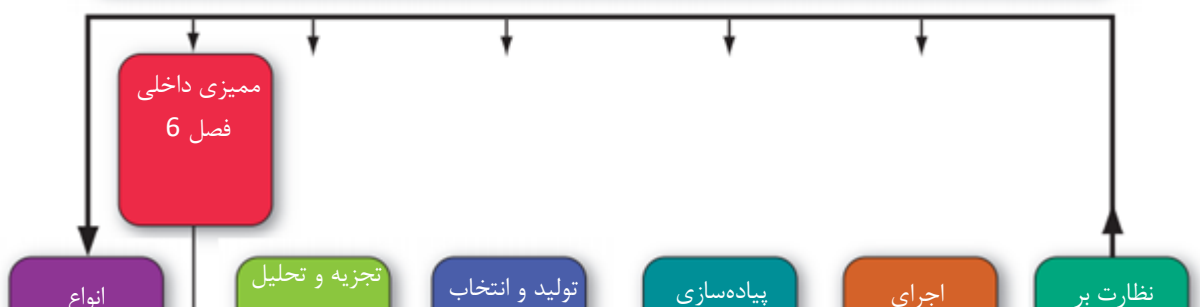
گاهی اوقات بیانیه اعتقادی، بیانیه هدف، بیانیه فلسفه، بیانیه عقاید، بیانیه اصول کسب‌وکار یا بیانیه "تعریف کسب‌وکار ما" نامیده می‌شود، بیانیه مأموریت نشان می‌دهد که یک سازمان می‌خواهد چه چیزی باشد و می‌خواهد به چه کسی خدمت کند. همه سازمان‌ها دلیلی برای وجود دارند، حتی اگر استراتژیست‌ها آگاهانه این دلیل را مکتوب نکرده باشند. همان‌طور که با سایه سفید در شکل 5-1 نشان داده شده است، بیانیه چشم‌انداز و مأموریتی که با دقت توسط پزشکان و دانشگاہیان آماده شده به طور گسترده به‌عنوان اولین گام در مدیریت

استراتژیک شناخته شده است. دراکر در مورد بیانیه‌های مأموریت موارد زیر را بیان کرده است (توضیح داده است):

جدول 1-5 نمونه‌های بیانیه چشم‌انداز

- چشم‌انداز Tyson Foods این است که درحالی‌که ارزش سهام‌داران را به حداکثر می‌رساند، اولین گزینه در دنیا برای راه‌حل‌های پروتئینی باشد. (نظر نویسنده: بیانیه خوب، مگر این‌که Tyson محصولات غیر پروتئینی ارائه ندهد)
- چشم‌انداز جنرال موتورز این است که در حمل‌ونقل محصولات و خدمات مرتبط رهبر جهانی باشد. (نظر نویسنده: بیانیه خوب)
- مسئولیت پیسیکو این است که به طور مستمر همه جنبه‌های جهانی را که ما در آن فعالیت می‌کنیم - محیطی، اجتماعی، اقتصادی - به‌منظور ایجاد فردایی بهتر از امروز بهبود ببخشد. (نظر نویسنده: بیانیه بسیار مبهم است؛ باید کسب‌وکار نوشیدنی و غذا را نشان دهد)
- چشم‌انداز Dell ایجاد فرهنگ شرکتی است که در آن تعالی محیطی، طبیعت دوم است. (نظر نویسنده: بیانیه بیش از حد مبهم است؛ باید نوعی کسب‌وکار رایانه‌ای را نشان دهد؛ واژه محیط معمولاً برای اشاره به محیط طبیعی استفاده می‌شود بنابراین استفاده از آن در اینجا نامشخص است)
- چشم‌انداز First reliance Bank این است که به‌عنوان بزرگ‌ترین و سودآورترین بانک در کارولینای جنوبی شناخته شود. (نظر نویسنده: این یک بانک کوچک و جدید است که دفتر مرکزی آن در فلورانس، کارولینای جنوبی واقع شده است، بنابراین این هدف طی پنج سال قابل دستیابی نیست؛ این بیانیه بیش از حد آینده‌نگرانه است)
- چشم‌انداز سامسونایت ارائه راه‌حل‌های نوآورانه برای جهانگردی است. (نظر نویسنده: بیانیه باید مشخص‌تر باشد، شاید یادآور چمدان باشد؛ جمله‌ای که می‌تواند به ناوهای هواپیمایی یا خطوط مسافرتی اشاره داشته باشد که خوب نیست)
- چشم‌انداز Royal Caribbean این است که کارکنان ما را توانمند سازد و بهترین تجربه تعطیلات را برای مهمانان ما ارائه دهند، در نتیجه بازدهی بالاتری را برای سهام‌داران ما ایجاد می‌کنند و رفاه جوامع ما را افزایش می‌دهند. (نظر نویسنده: بیانیه خوب است اما می‌تواند بعد از کلمه "مهمان" پایان یابد)
- چشم‌انداز Procter & Gamble بهترین شرکت‌های مصرفی شناخته شده در جهان است. (نظر نویسنده: بیانیه بسیار مبهم است و خوانایی آن چنان خوب نیست)

فصل 2: برنامه ریزی استراتژیک خارج از ایالات متحده آمریکا



بیانیه مأموریت پایه‌ای برای اولویت‌ها، استراتژی‌ها، برنامه‌ها و تکالیف کاری است. این نقطه شروع برای طراحی مشاغل و ساختارهای سازمانی است. به نظر نمی‌رسد، هیچ‌چیزی ساده‌تر یا واضح‌تر از دانستن این که کسب‌وکار یک شرکت چیست باشد. یک کارخانه تولید الوار، الوار تولید می‌کند، یک شرکت هواپیمایی، مسافران و بار را حمل می‌کند و یک بانک، پول، وام می‌دهد. اما "کسب‌وکار ما چیست؟" تقریباً همیشه یک سؤال دشوار است و معمولاً پاسخ واضحی ندارد. پاسخ به این سؤال اولین مسئولیت استراتژیست‌ها است.

برخی از استراتژیست‌ها تقریباً هر لحظه از هر روز را صرف نگرانی‌های اداری و تاکتیکی می‌کنند و استراتژیست‌هایی که برای تعیین اهداف و اجرای استراتژی‌ها به سرعت می‌شتابند، معمولاً از تدوین بیانیه مأموریت و چشم‌انداز چشم‌پوشی می‌کنند. این مشکل حتی در بین سازمان‌های بزرگ نیز به طور گسترده وجود دارد. بسیاری از شرکت‌های آمریکایی هنوز چشم‌انداز رسمی یا بیانیه مأموریت را تهیه نکرده‌اند. تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌ها در حال تهیه این بیانیه‌ها هستند.

برخی از شرکت‌ها بیانیه‌های مأموریت خود را صرفاً به دلیل این که احساس می‌کنند متداول است، تهیه می‌کنند نه این که به‌خاطر تعهد واقعی باشد. با این حال، همان‌طور که در این فصل شرح داده شد، شرکت‌هایی که چشم-

انداز و مأموریت‌های خود را توسعه می‌دهند و به طور سیستماتیک بررسی می‌کنند، با آن‌ها به‌عنوان اسناد زنده برخورد می‌کنند و آن‌ها را بخشی جدایی‌ناپذیر از فرهنگ شرکت می‌دانند، مزایای زیادی دارند. Johnson & Johnson (J&J) یک شرکت نمونه است. مدیران J&J مرتباً با کارمندان ملاقات می‌کنند تا چشم‌انداز و مأموریت شرکت را بررسی، اصلاح و دوباره تأیید کنند. کل نیروی کار J&J ارزشی را که مدیریت ارشد برای این تمرین قائل است تشخیص می‌دهد و این کارکنان مطابق آن پاسخ می‌دهند.

چشم‌انداز در مقابل مأموریت

بسیاری از سازمان‌ها هم بیانیه مأموریت و هم بیانیه چشم‌انداز را تهیه می‌کنند. درحالی‌که بیانیه مأموریت به این سؤال پاسخ می‌دهد که "کسب‌وکار ما چیست؟" بیانیه چشم‌انداز به این سؤال پاسخ می‌دهد که "ما می‌خواهیم چه بشویم؟" بسیاری از سازمان‌ها هم بیانیه مأموریت و هم بیانیه چشم‌انداز دارند.

اگر بیش‌تر شرکت‌ها این‌گونه نباشند اما برای بسیاری از شرکت‌ها، بیش‌تر از مأموریت یا چشم‌انداز، سود، انگیزه اصلی است. اما سود، به‌تنهایی برای ایجاد انگیزه در افراد کافی نیست. سود، توسط بسیاری از سهام‌داران یک شرکت منفی تصور می‌شود. به‌عنوان مثال، کارمندان ممکن است سود را چیزی ببینند که آن را به دست می‌آورند و مدیریت می‌کنند و سپس از آن استفاده می‌کنند و حتی به سهام‌داران می‌دهد. اگرچه این تصور برای مدیریت، نامطلوب و نگران‌کننده است، اما به‌وضوح نشان می‌دهد که برای ایجاد انگیزه مؤثر در نیروی کار، سود و چشم‌انداز لازم است.

وقتی کارمندان و مدیران با هم، چشم‌اندازها و بیانیه‌های مأموریت را برای یک شرکت شکل می‌دهند یا مرسوم می‌کنند، اسناد به‌دست‌آمده می‌توانند منعکس‌کننده چشم‌اندازهای شخصی باشند که مدیران و کارمندان در

مورد آینده خود در قلب و ذهن خود دارند. چشم‌انداز مشترک باعث ایجاد اشتراکی در منافع می‌شود که می‌تواند کارگران را از یکنواختی کار روزمره خارج کرده و در دنیای جدیدی از فرصت‌ها و چالش‌ها قرار دهد.

تجزیه و تحلیل بیانیه چشم‌انداز

بیانیه چشم‌انداز باید حداقل نوع کسب‌وکار شرکت را نشان دهد. به عنوان مثال، داشتن یک چشم‌انداز که می‌گوید "برای تبدیل شدن به بهترین شرکت خرده‌فروشی در ایالات متحده آمریکا" خوب نیست، زیرا این شرکت می‌تواند از قایق تا اسم حیوان دست‌آموز بفروشد.

بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی استارباکس

"استارباکس تلاش می‌کند تا با کیفیت‌ترین قهوه عربیکا را در جهان پیدا و دم کند. در مقایسه با فروشگاه‌های سراسر جهان، ما بزرگ‌ترین فروشنده و خرده‌فروش ویژه قهوه در سطح جهان هستیم."

بیانیه چشم‌انداز "بهبودیافته" استارباکس

چشم‌انداز استارباکس، شناخته‌شده‌ترین، تخصصی‌ترین رستوران قهوه، چای و شیرینی در جهان است که خدمات صادقانه به مشتری، فضای استقبال و کیفیت بی‌نظیر را ارائه می‌دهد.

تجزیه و تحلیل بیانیه چشم‌انداز استارباکس

- در بیانیه چشم‌انداز موجود، مشخص نشده است که شرکت می‌خواهد به چه چیزی تبدیل شود و همچنین حرکت شرکت به سمت عرضه ویژه چای را تأیید نمی‌کند.
- بیانیه چشم‌انداز بهبودیافته آرمان شرکت برای آینده را تأیید می‌کند و تأیید می‌کند که چای و شیرینی‌های مجلل، پیشنهادات عالی قهوه آن‌ها را تکمیل می‌کنند.

فرآیند تدوین بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت

همان‌طور که در مدل مدیریت استراتژیک نشان داده شده است، قبل از تدوین و اجرای استراتژی‌های جایگزین، به چشم‌انداز و بیانیه‌های شفاف مأموریت نیاز است. تا آنجا که ممکن است مدیران باید در فرآیند تهیه این بیانیه‌ها دخیل باشند زیرا افراد از طریق مشارکت، به یک سازمان متعهد می‌شوند.

رویکردی که به طور گسترده برای توسعه چشم‌انداز و بیانیه مأموریت استفاده می‌شود، ابتدا انتخاب چندین مقاله در مورد این بیانیه‌ها است و از همه مدیران می‌خواهد که این موارد را به عنوان اطلاعات پیش‌زمینه بخوانند. سپس از خود مدیران بخواهید که بیانیه چشم‌انداز و مأموریتی را برای سازمان تهیه کنند. سپس یک مجری یا کمیته‌ای از مدیران عالی باید این بیانیه‌ها را در یک سند واحد ادغام کرده و پیش‌نویس بیانیه‌ها را به همه مدیران توزیع کند. درخواست اصلاحات، اضافات و حذف‌ها همراه با جلسه تجدیدنظر در سند در مرحله بعدی مورد نیاز است. به میزانی که همه مدیران در اسناد نهایی وارد شده و از آن‌ها پشتیبانی می‌کنند، سازمان‌ها می‌توانند به راحتی حمایت مدیران را از سایر فعالیت‌های تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی به دست آورند؛ بنابراین، فرآیند تهیه بیانیه چشم‌انداز و مأموریت، فرصتی عالی برای استراتژیست‌ها برای دستیابی به پشتیبانی لازم از همه مدیران شرکت است.

در طی فرایند تدوین بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت، برخی از سازمان‌ها از گروه‌های بحث مدیران استفاده می‌کنند تا بیانیه‌های موجود را تدوین و اصلاح کنند. برخی از سازمان‌ها برای مدیریت فرآیند کار و کمک به پیش‌نویس زبان، یک مشاور یا مجری خارجی استخدام می‌کنند. گاهی اوقات یک شخص خارجی با مهارت در تهیه چنین بیانیه‌هایی که دارای دیدگاه‌های بی‌طرفانه است، می‌تواند فرآیند را مؤثرتر از یک گروه داخلی یا کمیته‌ای از مدیران اداره کند. تصمیم‌گیری در مورد چگونگی انتقال بهتر چشم‌انداز و مأموریت به همه مدیران، کارمندان و حوزه‌های انتخابیه خارجی یک سازمان در صورت نهایی بودن اسناد، لازم است. برخی از سازمان‌ها حتی نوار ویدئویی تهیه می‌کنند تا بیانیه‌ها و نحوه تدوین آن‌ها را توضیح دهند.

مقاله‌ای از Yeung و campbell تأکید می‌کند که فرآیند تدوین بیانیه مأموریت باید "پیوند عاطفی" و "احساس مأموریت" بین سازمان و کارمندان آن ایجاد کند. تعهد به استراتژی شرکت و توافق فکری در مورد استراتژی‌های دنبال شده لزوماً به پیوند عاطفی تبدیل نمی‌شود؛ از این رو، استراتژی‌های تدوین شده ممکن است پیاده‌سازی نشوند. این محققان تأکید می‌کنند که پیوند عاطفی هنگامی به وجود می‌آید که فردی شخصاً ارزش‌های اساسی و رفتار یک شرکت را شناسایی کند، بنابراین توافق فکری و تعهد به استراتژی را به احساس مأموریت تبدیل می‌کند. Yeung و campbell نیز بین اصطلاحات چشم‌انداز و مأموریت تفاوت قائل می‌شوند و می‌گویند که چشم‌انداز "یک وضعیت آینده ممکن و مطلوب یک سازمان" است که شامل اهداف خاصی است، در حالی که مأموریت بیش‌تر با رفتار و حال مرتبط است.

اهمیت (مزایای) بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت

اهمیت (مزایای) بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت برای مدیریت استراتژیک مؤثر در ادبیات، کاملاً مستند است، اگرچه نتایج تحقیقات ترکیبی است. rarick و Vitton دریافتند که بازدهی شرکت‌های دارای بیانیه مأموریت رسمی دوبرابر متوسط سهام صاحبان سهام نسبت به شرکت‌های فاقد بیانیه مأموریت رسمی است؛ بارت و باتز بین بیانیه‌های مأموریت و عملکرد سازمانی رابطه مثبت یافتند؛ BusinessWeek گزارش داده است که بازده شرکت‌هایی که از بیانیه‌های مأموریت استفاده می‌کنند، نسبت به آن‌هایی که فاقد چنین بیانیه‌هایی هستند، 30 درصد بازدهی بیش‌تری دارد؛ با این حال، برخی از مطالعات نشان داده‌اند که داشتن بیانیه مأموریت مستقیماً به عملکرد مالی کمک نمی‌کند. میزان مشارکت مدیر و کارمند در ایجاد بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت می‌تواند تفاوتی در موفقیت کسب‌وکار ایجاد کند. این فصل رهنمودهایی را برای تهیه این اسناد مهم ارائه می‌دهد. در عمل واقعی، تغییرات گسترده‌ای در ماهیت، ترکیب و استفاده از بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت وجود دارد. کینگ و کله‌لند به سازمان‌ها توصیه می‌کنند برای استفاده از مزایای زیر بیانیه مأموریت کتبی را تهیه کنند:

1. برای اطمینان از این که همه کارمندان / مدیران هدف یا دلیل شرکت را درک می‌کنند.

2. فراهم آوردن مبنایی برای اولویت‌بندی عوامل اصلی داخلی و خارجی برای تدوین استراتژی‌های عملی.

3. زمینه‌ای برای تخصیص منابع فراهم کند.

4. فراهم آوردن مبنایی برای سازماندهی کارها، دپارتمان‌ها، فعالیت‌ها و بخش‌های حول یک هدف مشترک.

روبن مارک، مدیرعامل سابق کلگیت، اظهار داشت که یک مأموریت شفاف به طور فزاینده‌ای باید در سطح

بین‌المللی، قابل درک باشد. افکار مارک در مورد چشم‌انداز به شرح زیر است:

هنگامی که می‌خواهیم همه را به بستر شرکت دعوت کنیم، ضروری است که به‌جای تلاش برای انتقال پیام‌های مختلف در فرهنگ‌های مختلف، یک چشم‌انداز را در سطح جهانی ارائه دهیم. ترفند، این است که چشم‌انداز، ساده اما عالی باشد: "ما سریع‌ترین رایانه‌های جهان را می‌سازیم" یا "خدمات تلفنی برای همه ارائه می‌دهیم". شما هرگز نمی‌خواهید کسی را به‌خاطر اهداف مالی مورد هدف قرار دهید. باید چیزی باشد که باعث شود مردم احساس بهتری داشته باشند، بخشی از چیزی را احساس کنند.

تصویری از دیدگاه‌های واگرا

یکی دیگر از مزایای تهیه بیانیه مأموریت جامع این است که دیدگاه‌های متفاوت بین مدیران می‌توانند از طریق فرآیند کار، آشکار و حل شوند. سؤال "کسب‌وکار ما چیست؟" می‌تواند جنجال ایجاد کند. با طرح این سؤال، اغلب اختلافات بین استراتژیست‌ها در سازمان آشکار می‌شود. افرادی که مدت طولانی با هم کار کرده‌اند و فکر می‌کنند یکدیگر را می‌شناسند ناگهان، ممکن است متوجه شوند که با یکدیگر اختلاف‌نظر اساسی دارند.

به‌عنوان مثال، در یک کالج یا دانشگاه، دیدگاه‌های گوناگون در مورد اهمیت نسبی آموزش، تحقیق و خدمات،

اغلب در طی فرایند توسعه بیانیه مأموریت بیان می‌شود. قبل از این که افراد بتوانند روی فعالیت‌های تدوین

استراتژی خاص تمرکز کنند، مذاکره، سازش و توافق نهایی در مورد موضوعات مهم مورد نیاز است.

اختلاف نظر قابل توجهی بین استراتژیست‌های سازمان در مورد بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت در صورت عدم حل، می‌تواند مشکل ایجاد کند. به عنوان مثال، اختلاف حل نشده در مورد مأموریت کسب‌وکار، یکی از دلایل ورشکستگی W.T. Grant و تصفیه نهایی بود. مدیران عالی شرکت، از جمله Ed Staley و Lou Lustenberger، کاملاً در مواضع مخالفی قرار داشتند که W.T. Grant باید به ترتیب مانند Kmart یا Jc Penney باشد. W.T. Grant تصمیم گرفت کمی شبیه Kmart و Jc Penney شود. این سازش یک اشتباه بزرگ استراتژیک بود. به عبارت دیگر، مدیران عالی W.T. Grant هرگز مسئله چشم‌انداز / مأموریت خود را حل نکردند که در نهایت منجر به انحلال شرکت شد.

موفقیت همیشه رفتاری را که به آن رسیده است منسوخ می‌کند، همیشه واقعیت‌های جدیدی را ایجاد می‌کند و همیشه مشکلات جدید و متفاوتی را ایجاد می‌کند. فقط داستان افسانه‌ای به پایان می‌رسد، "آنها همیشه خوشبخت زندگی کردند." بحث کردن در مورد موفقیت یا ایجاد تنش، هرگز محبوب نیست. طولی نمی‌کشد که موفقیت به شکست تبدیل می‌شود. دیربازود، حتی موفق‌ترین پاسخ به سؤال "کسب‌وکار ما چیست؟" منسوخ می‌شود.

در سازمان‌های چندبخشی، استراتژیست‌ها باید اطمینان حاصل کنند که واحدهای تقسیم وظایف مدیریت استراتژیک از جمله تهیه بیانیه چشم‌انداز و مأموریت را انجام می‌دهند. هر بخش باید مدیران و کارمندان خود را درگیر ایجاد یک بیانیه چشم‌انداز و مأموریتی کند که با مأموریت شرکت سازگار است و از آن حمایت می‌کند. ده مزیت داشتن یک مأموریت و چشم‌انداز شفاف در جدول 5-2 آورده شده است.

سازمانی که نتواند بیانیه چشم‌انداز و همچنین بیانیه مأموریت جامع و الهام‌بخشی را ارائه دهد، فرصت ارائه مطلوب خود را به ذی‌نفعان موجود و بالقوه از دست می‌دهد. همه سازمان‌ها به مشتری، کارمند و مدیر نیاز دارند و اکثر شرکت‌ها به اعتباردهنده، تأمین‌کننده و توزیع‌کننده نیاز دارند. بیانیه چشم‌انداز و مأموریت، ابزار مؤثری برای برقراری ارتباط با ذی‌نفعان مهم داخلی و خارجی است. سود اصلی این بیانیه‌ها به عنوان ابزار مدیریت

استراتژیک از مشخصات آن‌ها در مورد اهداف نهایی یک شرکت حاصل می‌شود. بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت، انتظارات مشترک شرکت را در بین همه کارمندان و مدیران نشان می‌دهد. برای حوزه‌های انتخابیه خارجی، این بیانیه‌ها تعهد طولانی‌مدت شرکت به اقدامات اخلاقی مسئولانه در تهیه محصول و یا خدمات موردنیاز مشتریان را نشان می‌دهد.

جدول 2-5 ده مزیت داشتن یک مأموریت و چشم‌انداز شفاف

1. دستیابی به وضوح هدف در بین همه مدیران و کارکنان.
2. زمینه‌ای برای سایر فعالیت‌های برنامه‌ریزی استراتژیک، از جمله ارزیابی داخلی و خارجی، تعیین اهداف، توسعه استراتژی‌ها، انتخاب از بین استراتژی‌های جایگزین، تدوین سیاست‌ها، ایجاد ساختار سازمانی، تخصیص منابع و ارزیابی عملکرد فراهم کنید.
3. جهت‌دهی کنید.
4. یک نقطه کانونی برای همه ذی‌نفعان شرکت فراهم کنید.
4. دیدگاه‌های واگرا را در بین مدیران حل و فصل کنید.
5. احساس انتظارات مشترک را در بین همه مدیران و کارمندان ارتقا دهید.
6. احساس ارزش و قصد را برای همه ذی‌نفعان پیش‌بینی کنید.
5. سازمانی سازمان‌یافته و با انگیزه را که شایسته پشتیبانی است، پیش‌بینی کنید.
6. دستیابی به عملکرد سازمانی بالاتر.
7. دستیابی به هم‌افزایی در بین کلیه مدیران و کارمندان.

بیانیه نگرش

بیانیه مأموریت چیزی بیش از بیان جزئیات خاص است؛ این بیانیه نگرش و چشم‌انداز است. حداقل به دو دلیل عمده معمولاً دامنه وسیعی دارد. اول، یک بیانیه مأموریت خوب امکان ایجاد و در نظر گرفتن طیف وسیعی از اهداف و استراتژی‌های جایگزین عملی را فراهم می‌کند بدون اینکه خلاقیت مدیریت را بی‌جهت سرکوب کند. ویژگی اضافی، پتانسیل رشد خلاق را برای سازمان محدود می‌کند. با این حال، بیانیه‌ای بیش از حد کلی که هیچ گزینه استراتژی را حذف نمی‌کند، می‌تواند ناکارآمد باشد. برای مثال، بیانیه مأموریت کامپیوتر اپل نباید امکان ایجاد تنوع در آفت‌کش‌ها - یا شرکت فورد موتور در فرآوری مواد غذایی را فراهم کند.

دوم، بیانیه مأموریت باید گسترده باشد تا با اختلافات مؤثر بین **ذی‌نفعان** متنوع یک سازمان، و افراد و گروه‌هایی از افراد که سهام خاص یا ادعایی در شرکت دارند، سازگار باشد و از آن‌ها درخواست تجدیدنظر شود؛ بنابراین، بیانیه مأموریت باید **سازگار** باشد. ذی‌نفعان شامل کارمندان، مدیران، سهام‌داران، هیئت‌مدیره، مشتریان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، اعتباردهندگان، دولت‌ها (محلی، ایالتی، فدرال و خارجی)، اتحادیه‌ها، رقبا، گروه‌های محیطی و عموم مردم هستند. ذی‌نفعان، استراتژی‌های یک سازمان را تحت تأثیر قرار داده و تحت تأثیر آن‌ها قرار می‌دهند، با این وجود ادعاها و نگرانی‌های حوزه‌های گوناگون، متفاوت است و اغلب تضاد دارند. به عنوان مثال، عموم مردم به‌ویژه به مسئولیت اجتماعی علاقه‌مند هستند، در حالی که ذی‌نفعان، بیش‌تر به سودآوری علاقه‌مند هستند. ادعاهای مربوط به هر کسب‌وکاری به معنای واقعی کلمه ممکن است هزاران عدد باشد و آن‌ها اغلب شامل هوای پاک، مشاغل، مالیات، فرصت‌های سرمایه‌گذاری، فرصت‌های شغلی، فرصت‌های شغلی برابر، مزایای کارکنان، حقوق، دستمزد، آب پاک و خدمات اجتماعی هستند. ادعاهای کلیه ذی‌نفعان در مورد یک سازمان را نمی‌توان با تأکید برابر، دنبال کرد. بیانیه مأموریت خوب نشان‌دهنده توجه نسبی است که یک سازمان به پاسخگویی به ادعاهای سهام‌داران مختلف اختصاص خواهد داد.

دستیابی به تعادل خوب بین شفافیت و کلی‌گویی دشوار است، اما ارزش تلاش آن را دارد. جورج اشتاینر بینش زیر را در مورد نیاز به بیانیه مأموریت برای دامنه گسترده ارائه می‌دهد:

بیانیه بیش‌تر مأموریت‌های تجاری در سطوح فوق‌انتزاعی بیان می‌شود. با این وجود ابهام، فضیلت‌های خود را دارد. بیانیه‌های مأموریت برای بیان اهداف مشخص طراحی نشده‌اند، بلکه برای ارائه انگیزه، جهت‌گیری کلی، یک تصویر، لحن و فلسفه‌ای برای هدایت شرکت هستند. جزئیات بیش از حد می‌تواند نتایج منفی به همراه داشته باشد زیرا مشخصات بتنی می‌تواند مبنای مخالفت جمع باشد. دقت، ممکن است خلاقیت را در تنظیم یک مأموریت یا هدف قابل قبول سرکوب کند. هنگامی که هدفی در بتن ریخته می‌شود، یک سختی در سازمان ایجاد می‌کند و در برابر تغییر مقاومت می‌کند. ابهام، فضا را برای سایر مدیران فراهم می‌کند تا جزئیات را پر کنند.

همان‌طور که در جدول 3-5 نشان داده شده است، بیانیه مأموریت مؤثر علاوه بر دامنه وسیع، نباید خیلی طولانی باشد؛ طول توصیه شده کم‌تر از 250 کلمه است. بیانیه مأموریت مؤثر باید احساسات و عواطف مثبتی را در مورد یک سازمان برانگیزد؛ باید الهام‌بخش باشد به این معنا که خوانندگان را به عمل ترغیب کند. بیانیه مأموریت باید پایدار باشد. همه این‌ها ویژگی‌های مطلوب یک عبارت هستند. بیانیه مأموریت مؤثر این تصور را ایجاد می‌کند که یک شرکت موفق، دارای جهت‌گیری و شایسته وقت، پشتیبانی و سرمایه‌گذاری - از همه گروه‌های اقتصادی اجتماعی است.

این نشان‌دهنده قضاوت در مورد مسیرها و استراتژی‌های رشد آینده است که بر اساس تحلیل‌های خارجی و داخلی آینده‌نگر است. یک مأموریت تجاری باید معیارهای مفیدی را برای انتخاب استراتژی‌های جایگزین ارائه دهد. بیانیه شفاف مأموریت زمینه‌ای را برای تولید و غربالگری گزینه‌های استراتژیک فراهم می‌کند. بیانیه مأموریت باید جهت‌گیری پویا داشته باشد، قضاوت در مورد امیدوارکننده‌ترین مسیرهای رشد و مواردی را که کم‌تر امیدوارکننده هستند مجاز باشد.

جدول 3-5 مشخصات بیانیه مأموریت

1. دامنه گسترده؛ مبالغ پولی، اعداد، درصدها، نسبت‌ها یا اهداف را شامل نمی‌شود
2. کمتر از 250 کلمه طول داشته باشد
3. الهام‌بخش باشد
4. سودمندی محصولات یک شرکت را شناسایی کند
5. نشان دهد که شرکت مسئولیت اجتماعی دارد
6. نشان دهد که این شرکت مسئول محیطی است
7. شامل نه مؤلفه مشتری، محصولات یا خدمات، بازارها، فناوری، نگرانی برای بقا / رشد / سود، فلسفه، خودپنداری، نگرانی برای تصویر عمومی، نگرانی برای کارکنان باشد
8. مصالحه‌آمیز باشد
9. ماندگار باشد

مشتری‌مداری

بیانیه مأموریت خوب اهداف سازمان، مشتریان، محصولات یا خدمات، بازارها، فلسفه و فناوری اساسی را توصیف می‌کند. طبق گفته ورن مک‌گینیس، در بیانیه مأموریت باید (الف) مشخص شود که سازمان چیست و سازمان آرزو دارد که چه باشد، (ب) به‌اندازه کافی محدود باشد تا برخی از فعالیت‌ها را حذف کند و به‌اندازه کافی گسترده باشد تا امکان رشد خلاق را فراهم کند، (ج) یک سازمان داده شده را از همه سازمان‌ها متمایز می‌کند (د) به‌عنوان چارچوبی برای ارزیابی فعالیت‌های فعلی و آینده فعالیت می‌کند، و (ه) به عبارتی کاملاً واضح بیان می‌شود که در کل سازمان قابل‌درک باشد.

بیانیه مأموریت خوب منعکس کننده انتظارات مشتریان است. فلسفه فعالیت سازمان‌ها به جای توسعه یک محصول و سپس تلاش برای یافتن بازار، شناسایی نیازهای مشتریان و سپس ارائه محصول یا خدمات برای برآوردن این نیازها است.

بیانیه‌های مأموریت خوب سودمندی محصولات یک شرکت را برای مشتریان خود مشخص می‌کند. به همین دلیل است که بیانیه مأموریت AT&T بیش‌تر به تلفن و ارتباطات متمرکز است؛ به همین دلیل است که بیانیه مأموریت ExxonMobil بیش‌تر از این که روی نفت و گاز تمرکز کند، بر روی انرژی متمرکز است؛ به همین دلیل است که بیانیه مأموریت اتحادیه اقیانوس آرام بیش‌تر از حمل‌ونقل راه‌آهن بر حمل‌ونقل تمرکز دارد؛ به همین دلیل است که بیانیه مأموریت Universal Studios بیش‌تر از فیلم‌ها، به سرگرمی متمرکز است. یک دلیل عمده برای ایجاد بیانیه مأموریت تجاری جذب مشتریانی است که به یک سازمان معنی می‌دهند.

بیانیه‌های سودمند زیر در تهیه بیانیه مأموریت مرتبط هستند:

چیزی به من پیشنهاد نکنید.

به من لباس پیشنهاد ندهید. ظاهر جذاب به من ارائه دهید.

به من کفش ندهید. برای پاهایم، راحتی و لذت راه‌رفتن بدهید.

خانه‌ای به من پیشنهاد ندهید. به من امنیت، آسایش و مکانی تمیز و شاد ارائه دهید.

به من کتاب پیشنهاد ندهید. ساعت‌ها لذت و بهره‌مندی از دانش را به من پیشنهاد دهید.

به من CD ندهید. اوقات فراغت و صدای موسیقی را به من پیشنهاد دهید.

به من ابزار ندهید. مزایا و لذتی که از ساختن چیزهای زیبا حاصل می‌شود را به من ارائه دهید.

به من مبلمان پیشنهاد نکنید. به من راحتی و آرامش مکانی دنج را ارائه دهید.

چیزی به من پیشنهاد نکنید. ایده‌ها، عواطف، محیط، احساسات و مزایا را به من ارائه دهید. لطفاً چیزی را به من پیشنهاد نکنید.

مؤلفه‌های بیانیه مأموریت

بیانیه‌های مأموریت می‌توانند از نظر طول، محتوا، قالب و ویژگی متفاوت باشند. بیش‌تر پزشکان و دانشگاهیان مدیریت استراتژیک احساس می‌کنند که یک بیانیه مؤثر باید شامل این نه مؤلفه بیانیه مأموریت باشد. از آنجاکه بیانیه مأموریت غالباً مشهودترین و عمومی‌ترین قسمت فرایند مدیریت استراتژیک است، مهم است که شامل نه ویژگی که در جدول 3-5 خلاصه شده است و همچنین نه مؤلفه زیر باشد:

1. مشتریان - مشتریان شرکت چه کسانی هستند؟
2. محصولات یا خدمات - محصولات یا خدمات عمده شرکت کدام‌اند؟
3. بازارها - از نظر جغرافیایی، شرکت در کجا رقابت می‌کند؟
4. فناوری - آیا شرکت از لحاظ فنی پیشرو است؟
5. نگرانی برای بقا، رشد و سودآوری - آیا شرکت متعهد به رشد و سلامت مالی است؟
7. فلسفه - اعتقادات اساسی، ارزش‌ها، آرزوها و اولویت‌های اخلاقی شرکت چیست؟
8. خودپنداری - صلاحیت متمایز یا مزیت عمده شرکت چیست؟
6. توجه به چهره عمومی - آیا شرکت پاسخگوی نگرانی‌های اجتماعی، جامعه و محیطی است؟
9. نگرانی برای کارمندان - آیا کارکنان، یک سرمایه ارزشمند شرکت هستند؟

جدول 4-5 نمونه‌ای از نه مؤلفه اساسی بیانیه مأموریت

1. مشتری‌ها

ما معتقدیم که اولین مسئولیت ما در قبال پزشکان، پرستاران، بیماران، مادران و همه افرادی است که از محصولات و خدمات ما استفاده می‌کنند. (Johnson & Johnson)

برای به‌دست‌آوردن وفاداری مشتریان خود، ما به آن‌ها گوش می‌دهیم، نیازهای آن‌ها را پیش‌بینی می‌کنیم و برای ایجاد ارزش در نظر آن‌ها اقدام می‌کنیم. (Lexmark International)

2. محصولات یا خدمات

محصولات اصلی AMAX، مولیبدن، زغال‌سنگ، سنگ‌آهن، مس، سرب، روی، نفت و گاز طبیعی، پتاس، فسفات، نیکل، تنگستن، نقره، طلا و منیزیم است. (شرکت مهندسی AMAX)

شرکت استاندارد نفت (ایندیانا) در جستجوی مایعات نفت خام، گاز طبیعی و گاز مایع طبیعی است. تولید محصولات با کیفیت بالا از این مواد اولیه؛ و توزیع و بازاریابی این محصولات و ارائه خدمات وابسته قابل‌اعتماد به مردم مصرف‌کننده با قیمت مناسب برای جامعه مفید است. (شرکت استاندارد نفت)

3. بازارها

ما برای موفقیت کامل Corning Glass به‌عنوان یک رقیب در سراسر جهان در نظر گرفته شده‌ایم. (Corning Glass Works)

تأکید ما بر بازارهای آمریکای شمالی است، اگرچه فرصت‌های جهانی بررسی خواهد شد. (Blockway)

4. فناوری

کنترل داده‌ها در زمینه استفاده از میکروالکترونیک و فناوری رایانه در دو زمینه کلی است: سخت‌افزار مربوط به رایانه؛ و خدمات افزایش محاسبات که شامل محاسبات، اطلاعات، آموزش و امور مالی است. (کنترل داده‌ها)

ما به طور مداوم تلاش خواهیم کرد تا با توسعه فناوری‌هایی که پتانسیل کاهش خطرات سلامتی مرتبط با سیگار را دارند، ترجیحات سیگاری‌های بزرگسال را برآورده کنیم. (RJ Reynolds)

5. نگرانی برای بقا، رشد و سودآوری

از این نظر، شرکت، عملیات خود را محتاطانه انجام خواهد داد و سود و رشدی را کسب خواهد کرد که موفقیت نهایی

Hoover را تضمین می‌کند. (Hoover Universal) با رعایت، ارزیابی، تولید و توزیع اطلاعات ارزشمند به روشی که به نفع مشتریان، کارمندان، سایر سرمایه‌گذاران و جامعه ما باشد، نیاز جهانی به دانش را با سود منصفانه تأمین می‌کند. (Mcgraw-Hill)

6. فلسفه

رهبری کلاس جهانی ما به یک فلسفه مدیریت اختصاص یافته است که افراد را بالاتر از سود خود نگه می‌دارد. (شرکت Johnson)

این همه بخشی از فلسفه Mary Kay است — فلسفه‌ای مبتنی بر قانون طلایی. روحیه به اشتراک‌گذاری و مراقبت در جایی که مردم با نشاط از وقت، دانش و تجربه خود می‌گذارند. (لوازم آرایشی Mary Kay)

7. خودپنداری

Crown Zellerbach متعهد شده است که با ازبین‌بردن توانایی‌ها و انرژی‌های سازنده و خلاقانه هر یک از کارمندان خود، به رقابت مداوم طی 1000 بپردازد. (Crown Zellerbach)

8. نگرانی برای تصویر عمومی

به اشتراک گذاشتن تعهدات جهانی برای حفاظت از محیط (Dow Chemical) برای کمک به قدرت اقتصادی و عملکرد جامعه به‌عنوان یک شهروند شرکتی خوب به‌صورت محلی، ایالتی و ملی در همه کشورهایی که در آن‌ها تجارت داریم (Pfizer)

9. نگرانی برای کارمندان

برای استخدام، توسعه، ایجاد انگیزه، پاداش و حفظ پرسنل دارای توانایی، شخصیت و فداکاری استثنایی با فراهم‌آوردن شرایط خوب کار، رهبری برتر، جبران خسارت بر اساس عملکرد، یک برنامه جذاب، فرصت رشد و درجه بالایی از امنیت شغلی (شرکت Barnes)

برای جبران خسارت و مزایای اضافی کارمندان خود با سایر فرصت‌های شغلی در منطقه جغرافیایی خود و متناسب با سهم آن‌ها در جهت کارایی کارآمد شرکت‌ها (شرکت خدمات عمومی برق و گاز)

گزیده‌ای از بیانیه‌های مأموریت سازمان‌های مختلف در جدول 5-4 ارائه شده است تا نه مؤلفه اساسی بیانیه مأموریت را بیان کند.

نوشتن و ارزیابی بیانیه‌های مأموریت

شاید بهترین راه برای ایجاد مهارت برای نوشتن و ارزیابی بیانیه‌های مأموریت، مطالعه مأموریت‌های واقعی شرکت باشد؛ بنابراین، بیانیه‌های مأموریت ارائه شده در جدول 5-5 بر اساس نه مؤلفه موردنظر ارزیابی می‌شود. توجه داشته باشید که در جدول 5-5 اعداد ارائه شده در هر عبارت نشان می‌دهد که چه مؤلفه‌هایی در اسناد مربوطه گنجانده شده است. در میان گفته‌های جدول 5-5، توجه داشته باشید که بیانیه مأموریت Dell بهترین است زیرا تنها یک مؤلفه ندارد، درحالی‌که بیانیه L'Oreal با فقدان شش مورد از نه مؤلفه توصیه شده، بدترین حالت است.

هیچ یک از بهترین بیانیه‌های مأموریت برای یک سازمان خاص وجود ندارد، بنابراین در ارزیابی بیانیه‌های مأموریت، قضاوت مناسب لازم است. بدانید که برخی از افراد در ارزیابی بیانیه‌های مأموریت از این طریق بیش‌تر از دیگران خواهان آن هستند. به‌عنوان مثال، اگر گزاره‌ای صرفاً حاوی کلمه "مشری" باشد بدون این‌که مشخص کند مشری چه کسی است، آیا رضایت بخش است؟

جدول 5-5 مثال بیانیه‌های مأموریت

Fleetwood Enterprises با اشتیاق به نوآوری مشتری محور، وسایل نقلیه تفریحی و صنایع مسکن تولیدی (2 و 7) را در ارائه محصولات با کیفیت هدایت خواهد کرد (1). ما بر آموزش، پذیرفتن تنوع و ایجاد فرصت‌های رشد برای همکاران و فروشندگانمان تأکید خواهیم کرد (9). ما صنایع خود را در استفاده از فناوری‌های مناسب هدایت خواهیم کرد (4). ما در بالاترین سطوح اخلاقی و انطباق با تمرکز بر حاکمیت مثال زدنی شرکتی فعالیت خواهیم کرد (6). ما ارزش سهام‌داران، نتایج

عملیاتی مثبت و درآمد پیشرو در صنعت را تحویل خواهیم داد (5). (نظر نویسند: بیانیه، فاقد دو مؤلفه است: بازارها و نگرانی برای تصویر عمومی)

ما آرزو داریم **PepsiCo** را به عنوان بزرگ‌ترین شرکت تولیدکننده محصولات مصرفی در جهان (3)، متمرکز بر غذاها و نوشیدنی‌های مناسب (2) در نظر بگیریم که برای سرمایه‌گذاران، پاداش مالی سالم تولید کنیم (5) زیرا فرصت‌های رشد و غنی‌سازی را برای کارمندانمان، (9) شرکای تجاریمان و جوامعی (8) که در آن‌ها فعالیت می‌کنیم را فراهم می‌کنیم و در هر کاری که انجام می‌دهیم تلاش می‌کنیم با صداقت، صراحت، انصاف و صداقت عمل کنیم (6). (نظر نویسند: بیانیه، فاقد سه مؤلفه است: مشتری، فناوری و خودپنداری)

ما به **Royal Caribbean** و **Celebrity** وفادار هستیم و برای بهبود مستمر در هر کاری تلاش می‌کنیم. ما همیشه خدمات را با سلام و احوالپرسی دوستانه و لبخند ارائه می‌دهیم (7). ما نیازهای مشتریان خود را پیش‌بینی می‌کنیم و تمام تلاش خود را می‌کنیم تا بیش از انتظارات مشتریان خود پیش برویم (1). ما هر مشکلی را که مورد توجه ما قرار گیرد، از آن خود می‌دانیم. ما رفتاری را انجام می‌دهیم که اعتبار شرکت ما و روحیه کارمندان را افزایش می‌دهد (9). ما متعهد هستیم که بالاترین اخلاقیات را رعایت کرده و به حقوق و شان دیگران احترام بگذاریم. (6) (نظر نویسند: بیانیه، فاقد پنج مؤلفه است: محصولات / خدمات، بازارها، فناوری، نگرانی برای بقا / رشد / سود، نگرانی برای تصویر عمومی)

مأموریت **Dell** این است که در ارائه بهترین تجربه مشتری در بازارهایی که ما خدمت می‌کنیم، موفق‌ترین شرکت رایانه‌ای (2) در جهان (3) باشد. با این کار، **Dell**، انتظارات مشتری با بالاترین کیفیت، فناوری پیشرو (4)؛ قیمت‌های رقابتی؛ پاسخگویی فردی و شرکتی (6)؛ خدمات و پشتیبانی درجه یک (7)؛ قابلیت سفرهای سازی انعطاف‌پذیر (7)؛ تابعیت شرکتی برتر (8)؛ ثبات مالی (5) را برآورده می‌کند. (نظر نویسند: بیانیه فقط یک مؤلفه ندارد: نگرانی برای کارمندان)

Procter & Gamble محصولات و برندهای با کیفیت و ارزش برتر (7) را ارائه می‌دهد که زندگی مصرف‌کنندگان جهان (3) را بهبود می‌بخشد. در نتیجه، مصرف‌کنندگان (1) با صنعت در فروش، سود (5) و ارزش آفرینی به ما پاداش می‌دهند و به مردم ما (9)، سهام‌داران و جوامعی (8) که در آن‌ها زندگی و کار می‌کنیم امکان پیشرفت می‌دهند. (نظر نویسند: بیانیه فاقد سه مؤلفه است: محصولات / خدمات، فناوری و فلسفه)

در **L'Oreal**، ما معتقدیم که موفقیت تجاری پایدار بر اساس استانداردهای اخلاقی (6) ساخته شده است که رشد و احساس مسئولیت واقعی را نسبت به کارمندان ما (9)، مصرف‌کنندگان، محیط و جوامعی که در آن فعالیت می‌کنیم هدایت می‌کند (8) (نظر نویسند: بیانیه فاقد شش مؤلفه است: مشتریان، محصولات / خدمات، بازارها، فناوری، نگرانی برای بقا / رشد / سود، نگرانی

توجه: اعداد داخل پرانتز با نه مؤلفه لیست شده در صفحه 178 مطابقت دارند؛ نظرات نویسنده نیز به آن مؤلفه‌ها اشاره دارد.

در حالت ایده‌آل، یک بیانیه بیش از درج یک کلمه واحد مانند "محصولات" یا "کارمندان" در مورد یک مؤلفه مربوطه را فراهم می‌کند. چرا؟ زیرا این بیانیه باید آموزنده، الهام‌بخش، پایدار و در جهت ایجاد انگیزه برای ذی‌نفعان برای اقدام باشد. ارزیابی بیانیه مأموریت در مورد درج نه مؤلفه فقط آغاز فرآیند ارزیابی اثربخشی کلی بیانیه است.

یادداشت ویژه دانشجویان

یادآوری کنید که دستیابی و حفظ مزیت رقابتی جوهره مدیریت استراتژیک است، بنابراین هنگام ارائه تجزیه و تحلیل چشم‌انداز یا مأموریت خود برای شرکت، حتماً به مؤلفه "خودپنداری" یا "صلاحیت متمایز" بپردازید. بیانیه چشم‌انداز یا مأموریت پیشنهادی خود را هم با بیانیه‌های موجود شرکت و هم با بیانیه شرکت-های رقیب مقایسه کنید تا به روشنی مشخص شود که چگونه توصیه‌ها یا برنامه استراتژیک شما شرکت را قادر می‌سازد تا مزیت رقابتی خود را به دست آورد و آن را حفظ کند. بنابراین، بیانیه مأموریت پیشنهادی شما مطمئناً باید شامل نه مؤلفه و نه ویژگی باشد، اما در چشم‌انداز یا بحث مأموریت خود، در مزیت رقابتی تمرکز کنید. به عبارت دیگر، دستوری، آینده‌نگر و بصیر باشید – طرح اجمالی چشم‌انداز / مأموریت خود از نظر چگونگی باور شما به این شرکت، می‌تواند بهترین مزیت رقابتی را به دست آورد و آن را حفظ کند. فقط به نشان دادن مقایسه نه مؤلفه گزاره پیشنهادی خود با اظهارات شرکت‌های رقیب اکتفا نکنید، اگرچه ذکر آن در تحلیل شما بسیار خوب است.

هر سازمانی یک هدف و دلیل خاص دارد. این منحصربه‌فردی باید در بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت منعکس شود. ماهیت یک چشم‌انداز و مأموریت تجاری می‌تواند یک مزیت یا ضرر رقابتی برای شرکت باشد. هنگامی که استراتژیست‌ها، مدیران و کارمندان، یک چشم‌انداز و مأموریت شفاف تجاری را ایجاد و ابلاغ می‌کنند، یک سازمان به هدف بالاتری دست می‌یابد. دراکر می‌گوید که ایجاد یک چشم‌انداز و مأموریت شغلی شفاف "اولین مسئولیت استراتژیست‌ها" است.

بیانیه مأموریت خوب، مشتریان یک سازمان؛ محصولات یا خدمات؛ بازارها؛ فناوری؛ نگرانی برای بقا، رشد و سودآوری فلسفه؛ خودپنداری؛ نگرانی برای تصویر عمومی و نگرانی برای کارمندان را نشان می‌دهد. این نه مؤلفه اساسی به‌عنوان یک چارچوب عملی برای ارزیابی و نوشتن بیانیه‌های مأموریت عمل می‌کنند. به‌عنوان اولین گام در مدیریت استراتژیک، بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت، جهت کلیه فعالیت‌های برنامه‌ریزی را فراهم می‌کند. چشم‌انداز و مأموریت‌های خوب طراحی شده برای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی ضروری است. توسعه و برقراری ارتباط با چشم‌انداز و مأموریت شفاف کسب‌وکار معمولاً از وظایف نادیده گرفته شده در مدیریت استراتژیک است. بدون بیانیه شفاف چشم‌انداز و مأموریت، اقدامات کوتاه‌مدت یک شرکت می‌تواند منافع بلندمدت را خنثی کند. بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت همیشه باید مورد بازنگری قرار بگیرند، اما اگر با دقت آماده شوند، به تغییرات عمده، کم‌تر نیاز دارند. سازمان‌ها معمولاً هر ساله بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت خود را بررسی می‌کنند. بیانیه‌های مؤثر مأموریت، در گذر زمان تست می‌شوند.

بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت ابزارهای اساسی استراتژیست‌ها هستند، واقعیتی که در یک داستان کوتاه توسط مدیرعامل سابق پورشه، پیتر شولتز بیان شده است (نقل قول):

سه نفر مشغول ساختن یک کلیسای بزرگ بودند. همه کار یکسانی را انجام می‌دادند، اما وقتی از هر کدام پرسیدند شغلش چیست، جواب‌ها متفاوت بود: نفر دوم پاسخ داد: "گرفتن فیش حقوقی" سومی گفت: "کمک به ساختن کلیسای جامع." تعداد کمی از ما می‌توانیم کلیساهای جامع را بسازیم. اما تا آنجا که می‌توانیم کلیسای جامع را به هر دلیلی که دنبال می‌کنیم ببینیم، کار ارزشمندتر به نظر می‌رسد. استراتژیست‌های خوب و یک مأموریت شفاف به ما کمک می‌کنند تا کلیساهای جامع را پیدا کنیم که در غیر این صورت ممکن است مسئله، ناخوشایند و هدف، پوچ باشد.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

نگرانی برای کارمندان (ص 177)	فلسفه (ص 177)
نگرانی برای تصویر عمومی (ص 177)	محصولات یا خدمات (ص 177)
نگرانی برای بقا، رشد و سودآوری (ص 177)	مصالحه (ص 176)
بیانیه اعتقادی (ص 171)	خودپنداری (ص 177)
مشتریان (ص 177)	ذینفعان (ص 176)
بازارها (ص 177)	فناوری (ص 177)
بیانیه ماموریت (ص 171)	چشم‌انداز (ص 173)
مولفه‌های بیانیه ماموریت (ص 177)	

موضوعاتی برای بررسی و بحث

- 1-5 بیانیه ماموریت را برای سامسونگ الکترونیک تهیه کنید (یا پیدا کنید). بیانیه ماموریت شرکت را با توجه به رهنمودهای فصل 5 تجزیه و تحلیل کنید.
- 2-5 استراتژی موفق سامسونگ در دهه گذشته را خلاصه کنید. آیا این استراتژی می‌تواند در سال 2014 به همان اندازه موفق باشد؟ توضیح دهید.

3-5 ببینید آیا می‌توانید بیانیه چشم‌انداز را برای سامسونگ پیدا کنید. در غیر این صورت، بیانیه چشم‌انداز پیشنهادی را برای شرکت بنویسید.

4-5 آیا مولفه‌های بیانیه ماموریت، بسته به نوع کسب و کار از اهمیت برخوردار است؟ اگر جواب، بله است، اهمیت نسبی آن‌ها برای سامسونگ در مقابل سنگاپور ایرلاینز چگونه متفاوت است؟

5-5 سه موردی را که ماموریت دارید در سه سال آینده به انجام برسانید، ذکر کنید. مفهوم چشم‌انداز/ ماموریت چه قدر در زندگی شخصی و شغلی آن‌ها به یک شخص مرتبط است؟ توضیح دهید.

6-5 کلمات کلیدی "بیانیه ماموریت" را در گوگل جستجو کنید. به نظر شما دو تا از بهترین وب سایت‌هایی که مثالی از بیانیه‌های ماموریت را ارائه می‌دهند کدامند؟

7-5 برای دانشگاه خود بیانیه چشم‌انداز بنویسید. برای مدرسه (یا کالج) بازرگانی خود در دانشگاه بیانیه‌ای بنویسید.

8-5 اگر به تازگی، یک شرکت با 10 کارمند خریداری کرده‌اید، چگونه چشم‌انداز و ماموریت شفاف را تعیین می‌کنید؟

9-5 شش مثال بیانیه ماموریت را در اینترنت شناسایی کنید. شش جمله را ارزیابی کنید و تجزیه و تحلیل خود را به کلاس بیاورید.

10-5 چگونه و چرا فرآیند تدوین بیانیه چشم‌انداز و ماموریت در کشورهای مختلف متفاوت است؟

5-11 به ترتیب اهمیت، شش مزیت داشتن بیانیه چشم‌انداز و ماموریت کاملاً مشخص را ذکر کنید.

5-12 فقط داستان پری به پایان می‌رسد "آنها همیشه خوشبخت زندگی کردند." ارتباط این گزاره با مفاهیم بیانیه چشم‌انداز و ماموریت چیست؟

5-13 معنی و اهمیت اصطلاح "مصلحه" را در تهیه بیانیه‌های ماموریت توضیح دهید.

5-14 نه مولفه بیانیه ماموریت را فهرست کنید. از هر مولفه برای کالج یا دانشگاه خود مثال بزنید.

5-15 به ترتیب اهمیت، هفت ویژگی بیانیه ماموریت را رتبه‌بندی کنید.

5-16 برای یک رستوران محلی در منطقه خود بیانیه چشم‌انداز و ماموریت بنویسید.

5-17 یک جمله عالی برای سامسونگ بنویسید که شامل چهار مولفه بیانیه ماموریت است.

5-18 در یک صنعت خاص، بیانیه‌های ماموریت سه شرکت در کشور خود را با سه شرکت رقیب در ایالات متحده مقایسه کنید. چه تفاوتی با هم داشتند؟

5-19 آیا شرکت‌های سنگاپور ایرلاینز بیانیه‌های چشم‌انداز و ماموریت خود را در وب سایت خود قرار داده‌اند؟ آیا شرکت باید این کار را انجام دهد؟ چرا و چرا نه؟

5-20 فکر می‌کنید چند بار باید بیانیه‌های چشم‌انداز و ماموریت یک شرکت تغییر کند؟ چرا؟

5-21 توضیح دهید که چگونه بیانیه ماموریت می‌تواند "مصلحه" باشد. مثال بزنید.

5-22 آیا رستوران‌های فست فود محلی به بیانیه ماموریت ارسال شده در محل کار خود نیاز دارند؟ چرا و چرا نه؟

5-23 بیانیه ماموریت را در اینترنت پیدا کنید. عبارات را از نظر شش ویژگی ارزیابی کنید.

5-24 با اشاره به پایان فصل 5، توضیح دهید که چگونه یک تیم از دانش‌آموزان باید در مورد سخنرانی‌های مربوط به اسلایدها در یک سخنرانی بحث کنند.

5-25 چهار ویژگی مهم بیانیه ماموریت را برای یک فروشگاه خرده‌فروشی کوچک ذکر

کنید. توضیح دهید.
MyManagementlab®

برای سوالات نوشتاری درجه‌بندی شده زیر به **mymanagementlab.com** بروید:

5-26 توضیح دهید که چرا بیانیه ماموریت نباید شامل استراتژی‌ها و اهداف باشد.

5-27 هفت ویژگی بیانیه ماموریت را فهرست کنید.

5-28 Mymanagementlab Only - تکلیف نوشتاری جامع برای این فصل.

قراوت های فعلی

Bartkus, Barbara, Myron glassman, and r. Bruce McAfee. "Mission Statements: are they Smoke and Mirrors?" Business Horizons 43, no. 6 (november–December 2000): 23.

church Mission Statements, http://www.missionstatements.com/church_mission_statements.html

company Mission Statements, http://www.missionstatements.com/company_mission_statements.html.

conger, Jay a., and Douglas a. ready. "enabling Bold Visions." MIT Sloan Management Review 49, no. 2 (Winter 2008): 70.

Day, george S., and Paul Schoemaker. "Peripheral Vision: Sensing and acting on Weak Signals." Long Range Planning 37, no. 2 (april 2004): 117.

ibarra, Herminia, and Otilia Obodaru. "Women and the Vision thing." Harvard Business Review, January 2009, 62–71.

Lissak, Michael, and Johan roos. "Be coherent, not Visionary." Long Range Planning 34, no. 1 (February 2001): 53.

newsom, Mi Kyong, David a. collier, and eric O. Olsen. "Using 'Biztainment' to gain competitive advantage." Business Horizons, March–april 2009, 167–166.

nonprofit Organization Mission Statements, http://www.missionstatements.com/nonprofit_mission_statements.html. restaurant Mission Statements, http://www.missionstatements.com/restaurant_mission_statements.html.

School Mission Statements, http://www.missionstatements.com/school_mission_statements.html.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 5A

بررسی تغییرات بالقوه مورد نیاز در چشم‌انداز / ماموریت شرکت

هدف

سامسونگ الکترونیک به عنوان شرکتی که برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار خوبی انجام می‌دهد، در قسمت فصل اول قرار دارد. این تمرین به شما امکان می‌دهد با توجه به تغییر در پیشنهادات شرکت، تغییر یا نیاز به تغییر در بیانیه‌های چشم‌انداز و ماموریت شرکت را بررسی کنید. به وب سایت شرکت سامسونگ مراجعه کنید. بیانیه چشم‌انداز سامسونگ در وب سایت آن‌ها ارسال شده است، که به شرح زیر است: "سامسونگ به توسعه فناوری‌های نوآورانه و فرآیندهای کارآمد اختصاص داده شده است که باعث ایجاد بازارهای جدید، غنی‌سازی زندگی مردم و ادامه ساخت سامسونگ به یک رهبر دیجیتال می‌شود." بیانیه ماموریت شرکت بیانیه فلسفه نامیده می‌شود و همچنین در وب سایت شرکت ارائه شده است. سامسونگ در مدیریت استراتژیک، بسیار عالی عمل می‌کند.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 بیانیه‌های چشم‌انداز و ماموریت سامسونگ را با توجه به ویژگی‌ها و مولفه‌های فصل 5 ارزیابی کنید.

مرحله 2 با توجه به موارد زیر، بیانیه‌های چشم‌انداز و ماموریت بهبود یافته را برای سامسونگ الکترونیک بنویسید

الف) کمبودهای بیانیه‌ها بر اساس مفاهیم فصل 5، و

ب) محصولات جدید سامسونگ در سطح جهانی ارائه دهید.

تمرین 5B

مطالعه دیدگاه جایگزین از محتوای بیانیه ماموریت

هدف

این تمرین در مقایسه با مفاهیم ارائه شده در فصل 5، دیدگاهی متفاوت نسبت به بیانیه‌های ماموریت ارائه می‌دهد. به عنوان مثال، طبق گفته بارت (1997)، بیانیه ماموریت از سه مولفه اساسی تشکیل شده است:

1. بازار کلیدی - کلاینت / مشتری هدف شما کیست؟
 2. دستاورد - چه محصول یا خدماتی به مشتری ارائه می‌دهید؟
 3. تمایز - چه چیزی محصول یا خدمات شما را منحصر به فرد می‌کند، بنابراین مشتری شما را انتخاب می‌کند؟
- به عنوان مثال، اگر بیانیه ماموریت مک دونالد را در اینترنت قرار دهید، مولفه‌های اساسی بارت با روش‌های زیر پوشش داده می‌شوند:

1. بازار کلیدی: مشتری فست فود در سراسر جهان
2. دستاورد: غذایی خوشمزه و با قیمت مناسب که به روشی با کیفیت بالا تهیه می‌شود
3. تمایز: به طور مداوم (در سطح جهان) در دکوراسیون کم کیفیت و جو دوستانه ارائه می‌شود.

می‌دهد.

مثال دیگر، حیاط ماریوت است که اقامتگاه با صرفه و با کیفیتی را در اختیار مسافران قرار می‌دهد. مولفه‌های اصلی آن عبارتند از:

1. بازار کلیدی: تفکر ذهنی اقتصادی و با کیفیت

2. دستاورد: محل اقامت با قیمت متوسط

3. تمایز: به طور پیوسته به صورت تمیز، راحت، به خوبی نگهداری شده و جذاب درک می‌شود، و توسط افراد دوستانه، با توجه و کارآمد کار می‌کند

دستورالعمل

رهنمودهای ارائه شده توسط بارت را با دستورالعمل‌های ارائه شده در فصل 5 مقایسه و مقابله کنید.

منبع: بر اساس اطلاعاتی در 1) christopher K. Bart. "Sex, Lies, and Mission Statements." Business Horizons, pp. 9–18, november–December, 1997, and 2) www.wikipedia.com.

تمرین 5E

انتخاب بهترین بیانیه‌های چشم‌انداز و ماموریت در یک صنعت مشخص

هدف

این تمرین به منظور آشنایی شما با بیانیه‌های چشم‌اندازها و ماموریت موجود در صنعتی به انتخاب شما طراحی شده است.

دستورالعمل‌ها

10 شرکت را در یک صنعت که علاقه‌مند به کار در آن‌ها در یک روز هستید شناسایی

کنید. چشم‌انداز و بیانیه‌های شرکت را بیابید. جستجو را ادامه دهید تا زمانی که پنج بیانیه چشم‌انداز و پنج بیانیه ماموریت پیدا کنید. اظهارات لازم نیست که از همان شرکت‌ها باشد.

پنج بیانیه چشم‌انداز و پنج بیانیه ماموریت خود را از نظر جذابیت رتبه‌بندی کنید، با 1 بهترین و 5 بدترین.

تمرین 5F

نوشتن بیانیه عالی چشم‌انداز و ماموریت برای Novartis AG

هدف

این تمرین برای این منظور طراحی شده است که شما می‌توانید از ابتدا و یا بهبود بیانیه چشم‌انداز و ماموریت را توسعه دهید.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به وب سایت Novartis AG بروید و به دنبال بیانیه چشم‌انداز و بیانیه ماموریت شرکت باشید. از فصل 5 یادآوری کنید که شرکت‌ها از نام‌ها یا عناوین مختلفی برای این اسناد استفاده می‌کنند.

مرحله 2 بیانیه چشم‌انداز و ماموریت بهبود یافته‌ای را برای Novartis AG تهیه کنید که آیا شما قادر به یافتن این بیانیه‌ها در وب سایت شرکت یا گزارش سالانه شرکت بودید.

یادداشت

1. Peter Drucker, Management: Tasks, Responsibilities, and Practices (new York: Harper & row, 1974), 61.
2. andrew campbell and Sally Yeung, "creating a Sense of Mission," Long Range Planning 24, no. 4 (august 1991): 17.

3. Charles Rarick and John Vitton, "Mission Statements Make cents," Journal of Business Strategy 16 (1995): 11. also, Christopher Bart and Mark Baetz, "the relationship Between Mission Statements and Firm Performance: an exploratory Study," Journal of Management Studies 35 (1998): 823; "Mission Possible," Business Week (August 1999): F12.
4. W. R. King and D. I. Cleland, Strategic Planning and Policy (New York: Van Nostrand Reinhold, 1979), 124.
5. Brian Dumaine, "What the Leaders of tomorrow See," Fortune, July 3, 1989, 50.
6. "How W. T. Grant Lost \$175 Million Last Year," Business Week, February 25, 1975, 75.
7. Drucker, Management, 88.
8. John Pearce II, "the company Mission as a Strategic tool," Sloan Management Review 23, no. 3 (Spring 1982): 74.
9. George Steiner, Strategic Planning: What Every Manager Must Know (New York: The Free Press, 1979), 160.
10. Vern McGinnis, "the Mission Statement: a Key Step in Strategic Planning," Business 31, no. 6 (November–December 1981): 41.
11. <http://ezinearticles.com/?elements-of-a-MissionStatement&id=3846671>.

تمرین 5C

ارزیابی بیانیه‌های ماموریت

هدف

بیانیه ماموریت تجاری بخشی جدایی‌ناپذیر از مدیریت استراتژیک است. جهت تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی فعالیت‌های استراتژیک را فراهم می‌کند. این تمرین به شما امکان ارزیابی بیانیه‌های ماموریت، مهارتی که پیش شرط نوشتن بیانیه ماموریت خوب است را می‌دهد.

بیانیه ماموریت adidas در زیر آورده شده است:

"گروه adidas با برندهای ورزشی ساخته شده مبتنی بر علاقه به ورزش و سبک زندگی ورزشی تلاش می‌کند تا در صنعت کالاهای ورزشی، رهبر جهانی باشد. ما به ارائه مداوم نتایج برجسته مالی اختصاص داده شده‌ایم. ما رهبران نوآوری و طراحی هستیم که می‌خواهیم با هر محصولی که به بازار می‌آوریم، به ورزشکاران در هر سطح مهارت کمک کنیم تا به عملکرد حداکثر خود برسند. ما متمرکز بر مصرف‌کننده هستیم و بنابراین کیفیت، شکل، احساس و تصویر محصولات و ساختارهای سازمانی خود را به طور مداوم ارتقا می‌دهیم تا با انتظارات مصرف‌کننده مطابقت داشته و از آن‌ها فراتر رفته و بالاترین ارزش را در اختیار آن‌ها قرار دهیم. ما یک سازمان جهانی هستیم که از نظر اجتماعی و محیطی، مسئول، خلاق و پاداش مالی برای کارمندان و سهامداران خود هستیم. ما متعهد به تقویت مداوم برندها و محصولات خود برای بهبود موقعیت رقابتی خود هستیم."

دستورالعمل‌ها

- مرحله 1 در یک صفحه کاغذ جداگانه، نه مولفه بیانیه مأموریت را در سمت چپ بنویسید.
- مرحله 2 در کنار هر شماره "بله" یا "نه" را بنویسید تا نشان دهید آیا احساس می‌کنید بیانیه مأموریت adidas مولفه مربوطه را شامل شده است یا خیر. برای هر مولفه‌ای که "نه" را ثبت کنید، یک جمله خوب بنویسید تا آن مولفه را در بر بگیرد.
- مرحله 3 مقاله خود را برای گرفتن نمره کار کلاسی به مربی خود تحویل دهید.

تمرین 5D

ارزیابی بیانیه مأموریت Under Armour - رقیب adidas AG

هدف

با توجه به بیانیه چشم‌انداز و مأموریت موجود، همیشه جا برای پیشرفت وجود دارد. Under Armour در سال 1996 توسط بازیکن سابق فوتبال دانشگاه مریلند کوین پلانک تأسیس شد. لباس ورزشی Under Armour برای خنک، خشک و سبک نگه داشتن ورزشکاران در طول یک بازی، تمرین یا تمرین بدنی طراحی شده است. فناوری مجموعه متنوعی از محصولات متنوع زیر زره پوش پیچیده است، اما توصیه ساده است: هنگام گرم بودن از HeatGear® استفاده کنید، در هنگام سرد بودن از ColdGear® و AllSeasonGear® را بین افراط و تفریط استفاده کنید (www.underarmour.com). به وب سایت Under Armour بروید و بیانیه مأموریت آن‌ها را پیدا کنید.

دستورالعمل‌ها

- مرحله 1 در یک برگه جداگانه، نه مولفه بیانیه مأموریت را در سمت چپ بنویسید.
- مرحله 2 در کنار هر شماره "بله" یا "نه" را بنویسید تا نشان دهید آیا احساس می‌کنید بیانیه مأموریت Under Armour مولفه مربوطه را شامل شده است یا خیر. برای هر مولفه-ای که برای آن، "نه" را ثبت کنید، یک جمله خوب بنویسید تا آن مولفه را در بر بگیرد.
- مرحله 3 مقاله خود را برای گرفتن نمره کار کلاسی به مربی خود تحویل دهید.



Source: © Norman Nick/Fotolia

MyManagementLab®

نمره خود را بهبود ببخشید!

بیش از 10 میلیون دانش آموز با استفاده از Pearson Mylabs نتایج خود را بهبود بخشیدند.
برای شبیه سازی، آموزش و مسائل انتهای فصل به mymanagementlab.com مراجعه کنید.

فصل 6: ممیزی داخلی

اهداف فصل

پس از مطالعه این فصل، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:

- 1- توضیح دهید که چگونه ماهیت و نقش مدیر ارشد بازاریابی تغییر کرده است.
2. قادر به تحلیل نقطه سر به سر در مشکلات تجاری باشید.
- 3- نحوه انجام ممیزی داخلی مدیریت استراتژیک را شرح دهید.
- 4- درباره دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) در مدیریت استراتژیک بحث کنید.
- 5- درباره روابط متقابل اصلی در زمینه‌های عملکردی کسب و کار بحث کنید.
6. عملکردها یا فعالیت‌های اساسی را که سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت، بازاریابی، مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و مدیریت را تشکیل می‌دهند، شناسایی کنید.
7. نحوه تعیین و اولویت‌بندی نقاط قوت و ضعف داخلی شرکت را توضیح دهید.
- 8- اهمیت تجزیه و تحلیل نسبت مالی را توضیح دهید.
9. درباره ماهیت و نقش سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت در مدیریت استراتژیک بحث کنید.
10. ماتریس ارزیابی عامل داخلی (IFE) را تهیه کنید.
11. تجزیه و تحلیل هزینه / سود، تحلیل زنجیره ارزش و معیارگذاری را به عنوان ابزار مدیریت استراتژیک توضیح دهید.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرینات زیر در انتهای این فصل مشاهده می‌شود.

تمرین 6A یک ماتریس IFE سازمانی برای گروه Volkswagen ایجاد کنید.

تمرین 6B آیا VW باید منابع بیش‌تر یا کم‌تری نسبت به ایالات متحده به کار گیرد؟

تمرین 6C تحلیل نقطه سر به سر را اعمال کنید.

تمرین 6D تجزیه و تحلیل نسبت مالی برای adidas AG انجام دهید.

تمرین 6E یک ماتریس IFE برای adidas AG ایجاد کنید.

تمرین 6F وضعیت استراتژیک داخلی کالج یا دانشگاه خود را تجزیه و تحلیل کنید.

این فصل بر شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف شرکت در زمینه‌های عملکردی کسب‌وکار، از جمله مدیریت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه (R&D) و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS) متمرکز است. روابط بین این حوزه‌های تجاری بررسی می‌شود. مفاهیم استراتژیک، مفاهیم مهم حوزه عملکردی مورد بررسی قرار می‌گیرد. فرایند انجام ممیزی داخلی شرح داده شده است. دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) مدیریت استراتژیک به عنوان مفهوم تحلیل زنجیره ارزش (VCA) معرفی شده است. Volkswagen در استفاده از نقاط قوت خود برای استفاده از فرصت‌های خارجی کار بسیار خوب انجام داده است. Volkswagen در کادر درج شده ابتدای فصل، به نمایش گذاشته شده است.

ماهیت ممیزی داخلی

همه سازمان‌ها نقاط قوت و ضعف در زمینه‌های عملکردی کسب‌وکار دارند. هیچ شرکتی در همه زمینه‌ها به یک اندازه قوی یا ضعیف نیست. به عنوان مثال Maytag، به دلیل تولید عالی و طراحی محصول شناخته شده است، در حالی که Procter & Gamble برای بازاریابی بسیار خوب شناخته شده است. نقاط قوت و ضعف داخلی، همراه با فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و بیانیه‌های شفاف چشم‌انداز و مأموریت، زمینه را برای تعیین اهداف و استراتژی‌ها فراهم می‌کند. اهداف و استراتژی‌ها با هدف بهره‌گیری از نقاط قوت داخلی و غلبه بر نقاط ضعف ایجاد می‌شوند. بخش ممیزی داخلی فرآیند مدیریت استراتژیک در شکل 1-6 با سایه سفید نشان داده شده است.



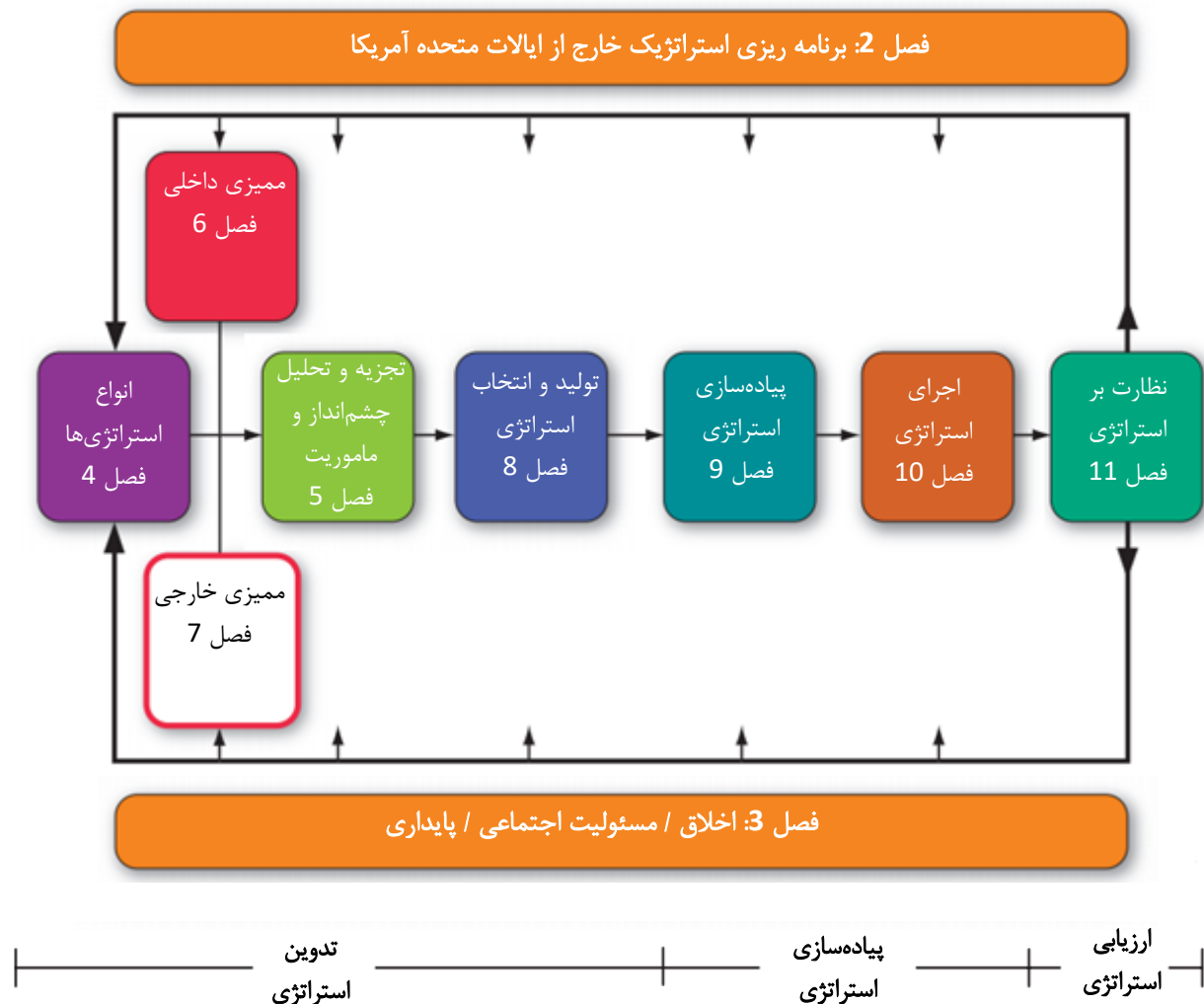
Volkswagen

گروه Volkswagen (VW) یک تولید کننده جهانی خودرو است که دفتر مرکزی آن در ولفسبورگ، نیدرزاکسن، آلمان قرار دارد. بزرگ‌ترین خودروساز

و سومین خودروساز بزرگ جهان، VW سالانه بیش از ۷ میلیون ماشین، کامیون و کامیونت از جمله بیتل، گلف، Passat (باد بسامان)، جتا (جت استریم)، راییت و فاکس تولید می‌کند. VW همچنین صاحب خودروسازان لوکس - AUDI، لامبورگینی، بنتلی و بوگاتی و برندهای دیگری مانند SEAT (خودروهای خانوادگی، اسپانیا) و odakoda (خودروهای خانوادگی، جمهوری چک) است. VW صاحب 49.9 درصد از پورشه را است. نسخه Passat آمریکایی و چینی VW برنده خودروی سال موتور ترند در سال 2012 شد. VW Golf برنده بهترین اتومبیل سال 2013 اروپا شد. در سال 2013، Fortune VW را به عنوان 9امین شرکت بزرگ در جهان، 6امین سودآورترین و سی و سومین شرکت تحسین برانگیز در خارج از ایالات متحده قرار داد.

در مطالعه آگوست 2013 توسط موسسه ترندنس (TI)، گروه VW از رتبه 4 به رتبه 2 در جذاب‌ترین کارفرمایان در اروپا افزایش یافت و تنها گوگل مستقر در ایالات متحده را عقب نگه داشت. در این مطالعه، با 320,000 دانشجوی از 24 کشور اروپایی با توجه به برنامه‌های شغلی و کارفرمایان ایده‌آشان گفتگو شد. رالف لیند، رئیس آکادمی گروه Volkswagen، اظهار داشت که Volkswagen همچنین به عنوان یک طرح کارآموزی برای فارغ التحصیلان دانشگاهی، به مشاوره و توسعه شغلی فردی هر یک از کارکنان خود افتخار می‌کند. این نتیجه، بررسی TI آوریل 2013 با 37000 دانشجوی آلمانی را تایید می‌کند که نشان می‌دهد شرکت‌های گروه Volkswagen بیش‌ترین کارفرمایان در بین دانشجویان آلمانی هستند.

برای دوره ژانویه تا آگوست 2013، Volkswagen 3.84 (1/3 درصد) میلیون ماشین سواری را در سراسر جهان تحویل داده است، به ویژه در چین، جایی که 1.56 (18/4 درصد) میلیون دستگاه تحویل داده شده است، و در مکزیک با 92 هزار و 100 (18/3 درصد) تحویل دادن، بسیار خوب است. برای آن دوره، Audi 1.03 میلیون وسیله نقلیه در سراسر جهان تحویل داد که 7.2 درصد افزایش را نشان می‌دهد، این در حالی است که توسط چین هدایت می‌شود، در این جا 310300 دستگاه (19/5 درصد) خودروهای Audi ای تحویل داده شدند. تحویل Audi ای در آن دوره در ایالات متحده با فروش 101,300 خودرو در مقایسه با مدت مشابه سال قبل 14.7 درصد افزایش داشته است. پورشه، تولید کننده خودروهای اسپرت VW، که از اول آگوست 2012 به گروه Volkswagen پیوست، در 8 ماه اول سال 2013، 106,800 دستگاه خودرو تحویل داد که 32500 دستگاه فروخته شده در منطقه آسیا و اقیانوسیه بیش‌ترین سهم از تحویل پورشه را به خود اختصاص داده است. 31,400 پورشه دیگر به مشتریان منطقه آمریکای شمالی تحویل داده شد. همچنین در طی این هشت ماه، VW's ŠKODA، 400,598 (55.5 درصد) وسیله نقلیه در سراسر جهان تحویل داد، در حالی که SEAT، 234200 دستگاه (11/4 + درصد) خودرو تحویل داد.



شکل 1-6

یک مدل جامع مدیریت استراتژیک

منبع: Fred r. David, adapted from "How companies Define their Mission," Long Range Planning 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred r. David.

نیروهای داخلی کلیدی

در متن مدیریت استراتژیک امکان بررسی عمیق همه مطالب ارائه شده در دوره‌هایی مانند بازاریابی، امور مالی، حسابداری، مدیریت، سیستم‌های اطلاعات مدیریت و تولید و عملیات وجود ندارد. زیرمجموعه‌های زیادی در این

توابع وجود دارد، مانند خدمات به مشتری، ضمانت نامه، تبلیغات، بسته‌بندی و قیمت‌گذاری تحت بازاریابی. اما برنامه‌ریزی استراتژیک باید شامل ارزیابی دقیق نحوه عملکرد شرکت در تمام زمینه‌های داخلی باشد.

برای انواع مختلف سازمان‌ها، مانند بیمارستان‌ها، دانشگاه‌ها و آژانس‌های دولتی، البته زمینه‌های عملکردی عملی متفاوت است. به عنوان مثال، در بیمارستان، مناطق عملکردی ممکن است شامل قلب، خون، پرستاری، نگهداری، پشتیبانی پزشکی و مطالبات قابل دریافت باشد. زمینه‌های عملکردی یک دانشگاه می‌تواند شامل برنامه‌های ورزشی، خدمات استقرار، مسکن، جمع‌آوری سرمایه، تحقیقات دانشگاهی، مشاوره و برنامه‌های درون مدرسه‌ای باشد. در داخل سازمان‌های بزرگ، هر بخش نقاط قوت و ضعف خاصی دارد.

نقاط قوت یک شرکت که به راحتی توسط رقبا قابل تطبیق یا تقلید نیست، صلاحیت‌های متمایز نامیده می‌شود. ایجاد مزایای رقابتی شامل استفاده از شایستگی‌های متمایز است. استراتژی‌ها تا حدی برای بهبود نقاط ضعف شرکت طراحی شده‌اند و آن‌ها را به نقاط قوت تبدیل کرده‌اند - و حتی ممکن است به صلاحیت‌های متمایز تبدیل شوند.

مزیت رقابتی => شایستگی متمایز => قوت => نقاط ضعف

شکل 2-6

فرآیند کسب مزیت رقابتی در یک شرکت

شکل 2-6 نشان می‌دهد که همه شرکت‌ها باید به طور مستمر در بهبود نقاط ضعف خود، تبدیل آن‌ها به نقاط قوت و در نهایت ایجاد صلاحیت‌های متمایز تلاش کنند که بتواند مزایای رقابتی شرکت را نسبت به شرکت‌های رقیب فراهم کند.

فرایند انجام یک ممیزی داخلی

فرایند انجام یک ممیزی داخلی از نزدیک با فرایند انجام یک ممیزی خارجی همسو است. مدیران و کارمندان نماینده از سراسر شرکت باید در تعیین نقاط قوت و ضعف شرکت مشارکت داشته باشند. ممیزی داخلی مستلزم جمع‌آوری و جذب اطلاعات در مورد مدیریت شرکت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و عملیات MIS است. فاکتورهای کلیدی باید همان‌طور که در فصل 7 شرح داده شده اولویت‌بندی شوند تا مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف شرکت به‌صورت جمعی مشخص شود.

در مقایسه با ممیزی خارجی، فرایند انجام یک ممیزی داخلی فرصت بیشتری را برای شرکت‌کنندگان فراهم می‌کند تا درک کنند که مشاغل، دپارتمان‌ها و بخش‌های آن‌ها در کل سازمان قرار دارد. این یک مزیت بزرگ است زیرا مدیران و کارمندان وقتی درک می‌کنند که چگونه کار آن‌ها بر سایر حوزه‌ها و فعالیت‌های شرکت تأثیر می‌گذارد عملکرد بهتری دارند. به‌عنوان مثال، وقتی مدیران بازاریابی و تولید به‌طور مشترک در مورد موضوعات مربوط به نقاط قوت و ضعف داخلی بحث می‌کنند، درک بهتری از مسائل، مشکلات، نگرانی‌ها و نیازهای همه حوزه‌های عملکردی پیدا می‌کنند. در سازمان‌هایی که از مدیریت استراتژیک، بازاریابی، مالی و مدیران تولید استفاده نمی‌کنند، اغلب به طرق قابل‌توجهی با یکدیگر تعامل ندارند. بنابراین انجام یک ممیزی داخلی وسیله نقلیه یا فروم عالی برای بهبود فرایند ارتباطات در سازمان است. ارتباطات ممکن است مهم‌ترین کلمه در مدیریت باشد.

انجام یک ممیزی داخلی مستلزم جمع‌آوری، جذب و ارزیابی اطلاعات مربوط به عملکرد شرکت است. عوامل اصلی داخلی، متشکل از نقاط قوت و ضعف، می‌توانند به روشی که در فصل 7 مورد بحث قرار گرفته شناسایی و اولویت‌بندی شوند. طبق گفته ویلیام کینگ، یک گروه ویژه از مدیران واحدهای مختلف سازمان، با پشتیبانی

کارکنان، باید 20 تا از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعفی که باید در آینده سازمان تأثیر بگذارد را تعیین کند. او می‌گوید:

همان‌طور که هر مدیر باتجربه‌ای می‌داند، توسعه نتیجه‌گیری در مورد 20 تا از مهم‌ترین نقاط قوت و ضعف سازمانی می‌تواند یک کار دشوار باشد، در صورتی که مدیرانی شامل منافع و دیدگاه‌های مختلف سازمانی باشند. توسعه یک لیست 20 صفحه‌ای از نقاط قوت و ضعف می‌تواند به راحتی انجام شود، اما لیستی از 20 تا از مهم‌ترین آن‌ها شامل تجزیه و تحلیل و مذاکره قابل توجه است. این امر به دلیل قضاوت‌هایی که لازم است و تأثیری که چنین لیستی در استفاده از آن در تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی‌ها خواهد داشت، ناگزیر خواهد بود. مدیریت استراتژیک فرایندی کاملاً تعاملی است که نیاز به هماهنگی مؤثر بین مدیران، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، مدیران تحقیق و توسعه و MIS دارد. اگرچه فرایند مدیریت استراتژیک توسط استراتژیست‌ها نظارت می‌شود، موفقیت نیاز به این دارد که مدیران و کارمندان از همه زمینه‌های عملکردی برای تهیه ایده‌ها و اطلاعات با هم کار کنند. به عنوان مثال، مدیران مالی ممکن است لازم باشد تعداد گزینه‌های ممکن در دسترس مدیران عملیاتی را محدود کنند، یا مدیران تحقیق و توسعه محصولی را تولید کنند که مدیران بازاریابی برای آن‌ها نیاز به تعیین اهداف بالاتر دارند. رمز موفقیت سازمانی، هماهنگی و تفاهم مؤثر بین مدیران از تمام زمینه‌های تجاری کاربردی است. از طریق مشارکت در انجام یک ممیزی داخلی مدیریت استراتژیک، مدیران دپارتمان‌ها و بخش‌های مختلف شرکت ماهیت و تأثیر تصمیمات را در سایر زمینه‌های تجاری کاربردی شرکت خود درک می‌کنند. شناخت این روابط برای ایجاد مؤثر اهداف و استراتژی‌ها حیاتی است. عدم شناخت و درک روابط بین حوزه‌های عملکردی کسب و کار می‌تواند برای مدیریت استراتژیک مضر باشد و تعداد روابطی که باید مدیریت شوند با اندازه، تنوع، پراکندگی جغرافیایی و تعداد محصولات یا خدمات ارائه شده به طرز چشمگیری افزایش می‌یابد. شرکت‌های دولتی و غیرانتفاعی به طور سنتی تأکید کافی بر روابط بین

عملکردهای تجاری نداشته‌اند. برخی از شرکت‌ها تأکید بیش از حد بر یک عملکرد را در هزینه‌های دیگر انجام می‌دهند. آنسوف توضیح داد:

در طول پنجاه سال اول، شرکت‌های موفق انرژی خود را بر روی بهینه‌سازی عملکرد یکی از عملکردهای اصلی متمرکز کردند: تولید / عملیات، تحقیق و توسعه یا بازاریابی. امروزه، به دلیل پیچیدگی و پویایی فزاینده محیط، موفقیت به طور فزاینده‌ای به یک ترکیب منطقی از چندین تأثیر عملکرد بستگی دارد. این انتقال از تمرکز بر عملکرد واحد به تمرکز چندمنظوره برای مدیریت استراتژیک موفق ضروری است.

تجزیه و تحلیل نسبت مالی نمونه‌ای از پیچیدگی روابط بین حوزه‌های عملکردی کسب و کار است. کاهش بازده سرمایه‌گذاری یا نسبت حاشیه سود می‌تواند نتیجه بازاریابی بی‌اثر، سیاست‌های ضعیف مدیریتی، خطاهای تحقیق و توسعه یا ضعف MIS باشد. اثربخشی تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی فعالیت‌های استراتژی به درک روشنی از عملکردهای اصلی کسب و کار بر یکدیگر بستگی دارد. برای موفقیت استراتژی‌ها یک تلاش هماهنگ در بین تمام زمینه‌های عملکردی کسب و کار مورد نیاز است. در مورد برنامه‌ریزی، جورج نوشت:

ما ممکن است از نظر مفهومی برنامه‌ریزی را به منظور بحث و تحلیل نظری جدا کنیم، اما در عمل، نه یک موجود متمایز است و نه توانایی جدا شدن دارد. عملکرد برنامه‌ریزی با تمام عملکردهای تجاری دیگر مخلوط می‌شود و مانند جوهر، یک‌بار که با آب مخلوط می‌شود، نمی‌توان آن را جدا کرد. در کل گسترش یافته و بخشی از کل مدیریت یک سازمان است.

دیدگاه مبتنی بر منابع

برخی از محققان با مقایسه آن با ممیزی خارجی بر اهمیت بخش ممیزی داخلی فرایند مدیریت استراتژیک تأکید می‌کنند. رابرت گرانث به این نتیجه رسید که ممیزی داخلی از اهمیت بیش‌تری برخوردار است، و گفت:

در جهانی که اولویت‌های مشتری بی ثبات است، هویت مشتری در حال تغییر است و فناوری‌های ارائه خدمات به مشتری به طور مداوم در حال پیشرفت هستند، جهت‌گیری خارجی متمرکز زیربنای ایمنی برای تدوین استراتژی بلندمدت فراهم نمی‌کند. وقتی محیط خارجی در حالت تغییرات پی در پی باشد، منابع و توانایی‌های خود شرکت می‌تواند مبنایی بسیار پایدارتر باشد که بتواند هویت آن را تعریف کند. از این رو، تعریف یک کسب‌وکار از نظر آنچه توانایی انجام آن را دارد، می‌تواند مبنای بادوام‌تری برای استراتژی ارائه دهد.

دیدگاه مبتنی بر منابع (RBV) در مورد مزیت رقابتی ادعا می‌کند که منابع داخلی برای یک شرکت مهم‌تر از عوامل خارجی در دستیابی و پایداری مزیت رقابتی است. برخلاف تئوری سازمان صنعتی (I / O) که در فصل 7 ارائه شده است، طرفداران دیدگاه RBV ادعا می‌کنند که عملکرد سازمان در درجه اول توسط منابع داخلی تعیین می‌شود که می‌تواند در سه دسته از جمله: منابع فیزیکی، منابع انسانی، و منابع سازمانی قرار بگیرند. منابع فیزیکی شامل کلیه ماشین‌آلات و تجهیزات، مکان، فناوری، مواد اولیه، ماشین‌ها؛ منابع انسانی شامل کلیه کارکنان، آموزش، تجربه، هوش، دانش، مهارت، توانایی است و منابع سازمانی شامل ساختار شرکت، فرایندهای برنامه‌ریزی، سیستم‌های اطلاعاتی، حق ثبت اختراع، علائم تجاری، حق چاپ، پایگاه داده و غیره است. تئوری RBV ادعا می‌کند که منابع در واقع همان چیزی است که به یک شرکت کمک می‌کند تا از فرصت‌ها استفاده کند و تهدیدات را خنثی کند.

پیش فرض اساسی RBV این است که ترکیب، نوع، مقدار و ماهیت منابع داخلی شرکت قبل از هر چیز در طراحی استراتژی‌هایی که می‌توانند به مزیت رقابتی پایدار منجر شوند باید در نظر گرفته شود. مدیریت استراتژیک مطابق با RBV شامل توسعه و بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌های منحصربه‌فرد شرکت و حفظ و تقویت مداوم این منابع است. این تئوری ادعا می‌کند که دنبال کردن استراتژی برای یک شرکت سودمند است

که در حال حاضر توسط هیچ شرکت رقیبی اجرا نمی‌شود. طبق نظریه پردازان RBV، وقتی سایر شرکت‌ها قادر به تکثیر یک استراتژی خاص نباشند، شرکت اصلی از یک مزیت رقابتی پایدار برخوردار است.

برای این که یک منبع ارزشمند باشد، باید (الف) کمیاب باشد، (ب) به‌سختی بتوان از آن تقلید کرد، یا (ج) به‌راحتی قابل تعویض نباشد. این سه ویژگی منابع که اغلب به‌عنوان **شاخص‌های تجربی** خوانده می‌شوند، شرکت را قادر می‌سازد تا استراتژی‌هایی را برای بهبود کارآیی و اثربخشی آن پیاده‌سازی کند و منجر به مزیت رقابتی پایدار می‌شود. هرچه یک منبع (منابع) کمیاب، غیرقابل تقلید و غیرقابل تعویض باشد، مزیت رقابتی شرکت قویتر خواهد بود و دوام بیش‌تری خواهد داشت.

منابع کمیاب منابعی هستند که سایر شرکت‌های رقیب از آن برخوردار نیستند. اگر بسیاری از شرکت‌ها از منابع یکسانی برخوردار باشند، آن شرکت‌ها احتمالاً استراتژی‌های مشابهی را پیاده‌سازی می‌کنند، بنابراین به هیچ یک از شرکت‌ها یک مزیت رقابتی پایدار نمی‌دهند. این بدان معنا نیست که منابعی که مشترک هستند ارزشمند نیستند؛ آن‌ها در واقع به شرکت در افزایش شانس برای رونق اقتصادی کمک می‌کنند. با این حال، برای حفظ یک مزیت رقابتی، اگر منبع (ها) نیز کمیاب باشد، مزیت بیش‌تری دارد.

همچنین مهم است که تقلید از همین منابع دشوار باشد. نظریه پردازان RBV می‌گویند، اگر شرکت‌ها نتوانند به‌راحتی منابع را به دست آورند، این منابع بیش از منابع قابل تقلید به مزیت رقابتی منجر می‌شوند. حتی اگر یک شرکت از منابع کمیاب استفاده کند، تنها در صورتی که سایر شرکت‌ها نتوانند به‌راحتی این منابع را به دست آورند، یک مزیت رقابتی پایدار حاصل خواهد شد.

سومین شاخص تجربی که می‌تواند منابع را به منبعی برای مزیت رقابتی تبدیل کند، قابلیت تعویض است. با استقراض از مدل پنج نیروی پورتر، تا آنجا که هیچ جانشین مناسبی وجود ندارد، یک شرکت قادر به حفظ مزیت رقابتی خود خواهد بود. با این حال، حتی اگر یک شرکت رقیب، نتواند از منابع یک شرکت کاملاً تقلید کند، با استفاده از منابع جایگزین، هنوز می‌تواند یک مزیت رقابتی پایدار از خود به دست آورد.

RBV همچنان به محبوبیت خود ادامه داده و همچنان به دنبال شناخت بهتر رابطه بین منابع و مزیت رقابتی پایدار در مدیریت استراتژیک است. با این حال، همان طور که در فصل 7 اشاره شده است، نمی توان با اطمینان گفت که عوامل خارجی یا داخلی همیشه یا حتی به طور مداوم در جستجوی مزیت رقابتی از اهمیت بیش تری برخوردار هستند. درک عوامل خارجی و داخلی، و مهم تر از همه، درک روابط بین آنها، کلید تدوین استراتژی مؤثر خواهد بود (در فصل 8 بحث شده است). از آنجاکه هر دو عامل خارجی و داخلی به طور مداوم تغییر می کنند، استراتژیست ها در تلاش برای دستیابی و حفظ مزیت رقابتی یک شرکت، تلاش می کنند تغییرات مثبت را شناسایی کرده و از آنها استفاده کنند و در برابر تغییرات منفی محافظت کنند. این جوهر و چالش مدیریت استراتژیک است و اغلب بقای شرکت وابسته به این کار است.

یکپارچه سازی استراتژی و فرهنگ

روابط بین فعالیت های تجاری عملکردی یک شرکت را می توان با تمرکز بر فرهنگ سازمانی، پدیده ای داخلی که در همه دپارتمان ها و بخش های سازمان نفوذ می کند، به بهترین وجه مثال زد. فرهنگ سازمانی را می توان چنین تعریف کرد: "الگوی رفتاری که توسط سازمانی ایجاد شده است که یاد می گیرد با مشکل سازگاری خارجی و یکپارچه سازی داخلی کنار بیاید و آنقدر خوب کار کرده است که معتبر شناخته شود و به اعضای جدید به عنوان روش صحیح درک، تفکر و احساس آموزش داده شود." این تعریف بر اهمیت همسان سازی عوامل خارجی با عوامل داخلی در تصمیم گیری های استراتژیک تأکید می کند.

فرهنگ سازمانی، نیروهای زرنگ، دست نیافتنی و تا حد زیادی ناآگاه را که یک محل کار را شکل می دهند، جذب می کند. فرهنگ به طرز چشمگیری در برابر تغییر مقاوم است که می تواند یک نقطه قوت یا ضعف عمده برای شرکت باشد. این می تواند یک دلیل اساسی برای نقاط قوت یا ضعف در هر یک از عملکردهای اصلی کسب و کار باشد.

محصولات فرهنگی که در جدول 1-6 تعریف شده‌اند، شامل ارزش‌ها، اعتقادات، آیین‌ها، تشریفات، مراسم، اسطوره‌ها، داستان‌ها، افسانه‌ها، حماسه‌ها، زبان، استعاره‌ها، نمادها، دلیران و قهرمانان است. این محصولات یا ابعاد اهرم‌هایی هستند که استراتژیست‌ها می‌توانند برای تأثیرگذاری و هدایت فعالیت‌های تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی استفاده کنند. فرهنگ یک سازمان با شخصیت فرد مقایسه می‌شود به این معنا که هیچ دو سازمان فرهنگ یکسانی ندارند و هیچ دو شخصیتی دارای شخصیت یکسانی نیستند. فرهنگ و شخصیت ماندگار هستند و می‌توانند گرم، پرخاشگرانه، دوستانه، گشوده، نوآور، محافظه کار، لیبرال، خشن یا دوست‌داشتنی باشند. در گوگل، این فرهنگ غیررسمی است. کارمندان تشویق می‌شوند که در سالن‌های اسکوتر مورد حمایت کارمندان و طوفان مغزی در وایت برد که در همه‌جا تهیه می‌شود، گشت بزنند. در مقابل، فرهنگ Procter & Gamble (P & g) چنان سخت است که کارمندان به شوخی خود را "Proctoids" می‌نامند. با وجود این اختلاف، این دو شرکت در حال جابه‌جایی کارمندان و شرکت در جلسات آموزش کارکنان یکدیگر هستند. چرا؟ از آنجاکه P&G بیش از هر شرکت دیگری پول خود را صرف تبلیغات می‌کند و گوگل 8.7 میلیارد دلار هزینه تبلیغات سالانه P&G را می‌خواهد؛ P&G به این نکته پی برده است که نسل بعدی مشتری‌های شوینده لباسشویی، دستمال توال و کرم پوست اکنون وقت بیشتری را نسبت به تماشای تلویزیون در اینترنت سپری می‌کنند.

جدول 1.6 نمونه محصولات فرهنگی تعریف شده

قوانین	مجموعه فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده که اشکال مختلف عبارات فرهنگی را در یک رویداد تلفیق می‌کند.
تشریفات	چندین آیین به هم متصل شده‌اند.
آیین	یک مجموعه استاندارد از رفتارها برای مدیریت

اضطراب استفاده می‌شود.	
روایتی از وقایع خیالی که معمولاً توسط واقعیت‌ها پشتیبانی نمی‌شوند.	اسطوره
روایتی تاریخی که دستاوردهای بی نظیر یک گروه و رهبران آن را توصیف می‌کند.	حماسه
روایتی نسل به نسل از یک واقعه شگفت‌انگیز که معمولاً توسط واقعیت‌ها پشتیبانی نمی‌شود.	افسانه
روایتی که معمولاً مبتنی بر وقایع واقعی است.	داستان
یک داستان خیالی.	داستان‌های ملی
هر شیء، فعل، رویداد، کیفیت یا رابطه‌ای که برای انتقال معنا استفاده می‌شود.	نماد
نحوه برقراری ارتباط اعضای یک گروه.	زبان
خلاصه کلمات مورد استفاده برای به دست آوردن دید یا تقویت ارزش‌های قدیمی یا جدید.	استعاره
نگرش‌های جهت‌دهنده زندگی که به عنوان رهنمودهای رفتاری عمل می‌کنند.	ارزش‌ها
درک یک پدیده خاص.	اعتقاد
افراد بسیار قابل احترام.	دلیران/ قهرمانان

Based on H. M. trice and J. M. Beyer, "Studying Organizational cultures through

منبع:

Rites and ceremonials," Academy of Management Review 9, no. 4 (October 1984): 655

ابعاد فرهنگ سازمانی در تمام حوزه‌های عملکردی کسب و کار نفوذ می‌کند. این چیزی است که برای کشف ارزش‌ها و باورهای اساسی، یک هنر است که به طور عمیق در مجموعه غنی یک سازمان از داستان‌ها، زبان، قهرمانان و آیین‌ها دفن شده است، اما محصولات فرهنگی می‌توانند نقاط قوت و ضعف مهم را نشان دهند. فرهنگ، جنبه‌ای از یک سازمان است که دیگر نمی‌تواند در انجام یک ممیزی داخلی مدیریت استراتژیک مسلم باشد زیرا فرهنگ و استراتژی باید با هم کار کنند.

جدول 6-2 جنبه‌هایی از فرهنگ سازمانی (احتمالی) را ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید که می‌توانید از کارمندان و مدیران بخواهید درجه‌ای را که بعد مشخص کننده شرکت است را ارزیابی کنند. هنگامی که یک شرکت یک شرکت دیگر را به دست آورد، ادغام این دو فرهنگ می‌تواند مهم باشد. به عنوان مثال، در جدول 6-2، یک شرکت ممکن است بیش‌تر نمره 1 (کم) و شرکت دیگر بیش‌تر 5 (نمره بالا) کسب کند که یک مشکل استراتژیک چالش برانگیز است.

فرایند مدیریت استراتژیک عمدتاً در فرهنگ یک سازمان خاص اتفاق می‌افتد. لورش دریافت که مدیران در شرکت‌های موفق از نظر احساسی به فرهنگ شرکت متعهد هستند، اما او نتیجه گرفت که فرهنگ می‌تواند از دو طریق اساسی مدیریت استراتژیک، را مختل کند. اولاً، مدیران اهمیت تغییر شرایط خارجی را غالباً از دست می‌دهند، زیرا آن‌ها توسط اعتقادات جدی محکم کور شده‌اند. دوم، وقتی فرهنگ خاصی در گذشته، مؤثر بوده است، پاسخ طبیعی این است که در آینده، حتی در زمان تغییرات عمده استراتژیک، به آن پایبند باشید. فرهنگ یک سازمان باید از تعهد مشترک مردم آن در جهت یک هدف مشترک حمایت کند. باید شایستگی و اشتیاق را در بین مدیران و کارمندان پرورش دهد.

فرهنگ سازمانی به طور قابل توجهی بر تصمیمات تجاری تأثیر می‌گذارد و بنابراین باید در هنگام ممیزی داخلی مدیریت استراتژی ارزیابی شود. اگر استراتژی‌ها بتوانند از نقاط قوت فرهنگی مانند اخلاق کاری قوی یا اعتقادات

کاملاً اخلاقی بهره ببرند، مدیریت اغلب می‌تواند به سرعت و به راحتی تغییرات را اعمال کند. با این حال، اگر فرهنگ شرکت حمایت کننده نباشد، تغییرات استراتژیک ممکن است بی اثر باشد یا حتی نتیجه مثبتی نداشته باشد. فرهنگ یک شرکت می‌تواند با استراتژی‌های جدید، با نتیجه‌ای آشفته و گمراه کننده مغایرت داشته باشد.

جدول 2-6 پانزده مورد (احتمالی) جنبه‌های فرهنگی یک سازمان

بُعد	پایین	درجه	بالا		
1. اخلاق مقتدر کاری؛ زود برسید و دیر بروید	1	2	3	4	5
2. اعتقادات اخلاقی بالا؛ کد اخلاقی شفاف را دنبال کنید	1	2	3	4	5
3. لباس رسمی؛ انتظار می‌رود از پیراهن و کراوات استفاده کنید	1	2	3	4	5
لباس غیر رسمی؛ بسیاری از روزها لباس راحتی بپوشید	1	2	3	4	5
5- در خارج از کار با هم معاشرت داشته باشید	1	2	3	4	5
6. تصمیم ناظر را زیر سؤال نبرید	1	2	3	4	5
7. تشویق به سوت زنی کنید	1	2	3	4	5
8. به سلامتی خود اهمیت دهید؛ یک برنامه سلامتی داشته باشید	1	2	3	4	5
9. "کار در خانه" قابل توجه است	1	2	3	4	5
10. تشویق به خلاقیت، نوآوری و روشنفکری کنید	1	2	3	4	5
11. از زنان و اقلیت‌ها حمایت کنید؛ بدون موانع مدیریتی زنان	1	2	3	4	5

12. از نظر اجتماعی بسیار مسئولیت‌پذیر باشید؛ بشردوست باشید

13. جلسات متعددی داشته باشید

14- سبک مدیریت مشارکتی داشته باشید

15. محیط طبیعی را حفظ کنید. یک برنامه پایداری داشته باشید

فرهنگ یک سازمان باید افراد را برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها ترغیب کند. آلاری و فیرسیروتو بر لزوم درک فرهنگ تأکید کردند:

فرهنگ، توضیحی برای مشکلات غیرقابل حل یک شرکت است زمانی که تلاش می‌کند جهت استراتژیک خود را تغییر دهد. نه تنها فرهنگ "صحیح" به اصل و بنیان تعالی شرکت تبدیل شده است، بلکه ادعا می‌شود که موفقیت یا عدم موفقیت در تجدید ساختار، به انعطاف پذیری مدیریت و توانایی تغییر به موقع و به موقع فرهنگ محرک شرکت با تغییرات مورد نیاز در استراتژی بستگی دارد.

ارزش بالقوه فرهنگ سازمانی در مطالعه مدیریت استراتژیک به طور کامل محقق نشده است. نادیده گرفتن تأثیری که فرهنگ می‌تواند بر روابط بین حوزه‌های عملکردی کسب و کار داشته باشد، می‌تواند منجر به ایجاد موانع در برقراری ارتباط، عدم هماهنگی و عدم توانایی در انطباق با شرایط متغیر شود. برخی از تنش‌ها بین فرهنگ و استراتژی یک شرکت اجتناب ناپذیر است، اما باید تنش را کنترل کرد تا به جایی نرسد که روابط قطع شود و به فرهنگ رقابت‌آمیز تبدیل شود. نابسامانی حاصل از آن در بین اعضای سازمان، تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی را مختل می‌کند. در مقابل، یک فرهنگ سازمانی حمایتی می‌تواند مدیریت را بسیار آسان کند.

نقاط قوت و ضعف داخلی مرتبط با فرهنگ شرکت بعضاً به‌خاطر ماهیت تعاملی این پدیده نادیده گرفته می‌شود. بنابراین، برای استراتژیست‌ها مهم است که شرکت خود را به‌عنوان یک سیستم فرهنگی اجتماعی بفهمند. موفقیت، اغلب با ارتباط بین فرهنگ و استراتژی‌های شرکت تعیین می‌شود. چالش امروزه مدیریت استراتژیک، ایجاد تغییرات در فرهنگ سازمانی و ذهنیت‌های فردی است که برای پشتیبانی از تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی‌ها موردنیاز است.

مدیریت

وظایف مدیریت شامل پنج فعالیت اساسی است: برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزه، کارکنان و کنترل. مروری بر این فعالیت‌ها در جدول 3-6 آورده شده است. این فعالیت‌ها برای ارزیابی در برنامه‌ریزی استراتژیک مهم است زیرا یک سازمان باید دائماً از نقاط قوت مدیریتی خود بهره‌برد و در زمینه‌های ضعف مدیریتی خود پیشرفت کند.

برنامه‌ریزی

تنها چیزی که در مورد آینده هر سازمانی قطعی است تغییر است و برنامه‌ریزی پل اساسی بین حال و آینده است که احتمال دستیابی به نتایج مطلوب را افزایش می‌دهد. برنامه‌ریزی فرایندی است که در آن فرد تعیین می‌کند که آیا برای انجام یک کار تلاش کند، مؤثرترین راه رسیدن به اهداف را انجام دهد، و برای غلبه بر مشکلات غیر منتظره با منابع کافی آماده شود یا نه. برنامه‌ریزی شروع فرایندی است که توسط آن افراد یا مشاغل ممکن است رویاهای پوچ را به دستاوردهایی تبدیل کنند. برنامه‌ریزی به شما امکان می‌دهد از افتادن به دام کار بسیار سخت اما دستیابی به موفقیت کم جلوگیری کند.

جدول 3-6 عملکردهای اساسی مدیریت

عملکرد	توضیح	مرحله مهم‌ترین فرایند مدیریت استراتژیک
برنامه‌ریزی	برنامه‌ریزی شامل کلیه فعالیت‌های مدیریتی مربوط به آماده شدن برای آینده است. وظایف خاص شامل پیش‌بینی، تعیین اهداف، تدوین استراتژی‌ها، تدوین سیاست‌ها و تعیین اهداف است.	تدوین استراتژی
سازماندهی	سازماندهی شامل کلیه فعالیت‌های مدیریتی است که منجر به ساختاری از روابط وظیفه و اختیارات می‌شود. زمینه‌های خاص شامل طراحی سازمانی، تخصص شغلی، شرح وظایف، مشخصات شغلی، دامنه کنترل، وحدت فرماندهی، هماهنگی، طراحی شغل و تجزیه و تحلیل شغل است.	پیاده‌سازی استراتژی
ایجاد انگیزه	ایجاد انگیزه شامل تلاش‌هایی است که در جهت شکل دادن به رفتار انسان انجام می‌شود. موضوعات خاص شامل رهبری، ارتباطات، گروه‌های کاری، اصلاح رفتار، تفویض اختیار، غنی‌سازی شغل، رضایت شغلی، برآوردن نیازها، تغییر سازمانی، روحیه کارکنان و روحیه مدیریتی است.	پیاده‌سازی استراتژی
کارکنان	فعالیت‌های کارکنان، متمرکز بر مدیریت پرسنل یا منابع انسانی است. شامل مدیریت دستمزد و حقوق، مزایای کارکنان، مصاحبه، استخدام، اخراج، آموزش، توسعه مدیریت، ایمنی کارکنان، اقدامات مثبت، فرصت شغلی برابر، روابط صنفی، توسعه شغلی، تحقیقات	پیاده‌سازی استراتژی

پرسنل، سیاست‌های انضباطی، روش‌های رسیدگی به شکایات و روابط عمومی است.

کنترل	کنترل به کلیه فعالیت‌های مدیریتی اشاره	ارزیابی استراتژی
کردن	دارد که به‌منظور اطمینان از مطابقت نتایج واقعی با نتایج برنامه‌ریزی شده انجام می‌شود. زمینه‌های اصلی نگرانی شامل کنترل کیفیت، کنترل مالی، کنترل فروش، کنترل موجودی، کنترل هزینه، تجزیه و تحلیل واریانس، پاداش و تحریم است.	

برنامه‌ریزی یک سرمایه‌گذاری اولیه برای موفقیت است. برنامه‌ریزی به یک شرکت کمک می‌کند تا از یک تلاش مشخص حداکثر تأثیر را به دست آورد. برنامه‌ریزی یک شرکت را قادر می‌سازد تا فاکتورهای مهم را در نظر بگیرد و بر عوامل مهم تمرکز کند. برنامه‌ریزی کمک می‌کند تا اطمینان حاصل شود که شرکت می‌تواند برای همه شرایط معقول و برای همه تغییرات مورد نیاز آماده باشد. برنامه‌ریزی یک شرکت را قادر می‌سازد تا منابع مورد نیاز را جمع‌آوری کرده و وظایف را به کارآمدترین شکل ممکن انجام دهد. برنامه‌ریزی یک شرکت را قادر می‌سازد تا منابع خود را حفظ کند، از هدر رفتن منابع زیست‌محیطی جلوگیری کند، سود عادلانه کسب کند و به‌عنوان یک شرکت مؤثر و مفید دیده شود. برنامه‌ریزی یک شرکت را قادر می‌سازد تا دقیقاً آنچه را که باید به دست آید شناسایی کند و دقیقاً چه کسی، چه چیزی، چه زمانی، کجا، چرا و چگونه نیاز به اهداف مورد نظر را به تفصیل شرح دهد. برنامه‌ریزی یک شرکت را قادر می‌سازد ارزیابی کند که آیا تلاش، هزینه و پیامدهای مرتبط با دستیابی به اهداف مورد نظر تضمین شده است. برنامه‌ریزی سنگ بنای اصلی تدوین استراتژی مؤثر است. اما حتی اگر آن را پایه مدیریت می‌دانند، معمولاً وظیفه‌ای است که مدیران بیش‌تر از آن غفلت می‌کنند. برنامه-

ریزی برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی و ارزیابی استراتژی ضروری است، عمدتاً به این دلیل که سازماندهی، ایجاد انگیزه، کارکنان و کنترل فعالیت‌ها به برنامه‌ریزی خوب بستگی دارد.

فرایند برنامه‌ریزی باید مدیران و کارمندان را در کل سازمان درگیر کند. افق زمانی برنامه‌ریزی برای مدیران سطح بالا از دو به پنج سال برای مدیران سطح پایین به کمتر از شش ماه کاهش می‌یابد. نکته مهم این است که همه مدیران برنامه‌ریزی می‌کنند و برای تسهیل درک و تعهد کارمندان باید افراد زیرمجموعه را در این فرآیند شرکت دهند.

برنامه‌ریزی می‌تواند تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی و فردی داشته باشد. برنامه‌ریزی به سازمان اجازه می‌دهد تا فرصت‌های خارجی را شناسایی کرده و از آن‌ها استفاده کند و همچنین تأثیر تهدیدات خارجی را به حداقل برساند. برنامه‌ریزی فراتر از برون‌یابی از گذشته و حال نسبت به آینده است (برنامه‌ریزی دوربرد). این برنامه همچنین شامل توسعه یک مأموریت، پیش‌بینی وقایع و روندهای آینده، تعیین اهداف و انتخاب استراتژی برای پیگیری (برنامه‌ریزی استراتژیک) است.

یک سازمان می‌تواند از طریق برنامه‌ریزی، هم‌افزایی ایجاد کند. هم‌افزایی زمانی وجود دارد که همه به‌عنوان یک تیم دور هم جمع شوند و بدانند به چه چیزی می‌خواهند برسند. هم‌افزایی اثر $2 + 2 = 5$ است. با ایجاد و برقراری ارتباط با اهداف مشخص، کارمندان و مدیران می‌توانند برای دستیابی به نتایج مطلوب همکاری کنند. هم‌افزایی می‌تواند منجر به مزایای رقابتی قدرتمند شود. فرایند مدیریت استراتژیک خود هدف ایجاد هم‌افزایی در یک سازمان است.

برنامه‌ریزی به یک شرکت اجازه می‌دهد تا خود را با تغییر بازارها سازگار کند و بنابراین سرنوشت خود را شکل دهد. می‌توان به مدیریت استراتژیک به‌عنوان یک فرایند برنامه‌ریزی رسمی نگاه کرد که به سازمان اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های فعال و نه واکنش‌پذیر را دنبال کند. سازمان‌های موفق بیش از آنکه واکنش نشان دهند فقط در برابر نیروهای خارجی و حوادث در هنگام وقوع، سعی در کنترل آینده خود دارند. از نظر تاریخی، ارگان‌های

سازمان‌هایی که با شرایط متغیر سازگار نبوده‌اند منقرض شده‌اند. سازگاری سریع امروز بیش از هر زمان دیگری موردنیاز است زیرا تغییرات در بازارها، اقتصادها و رقبا در سرتاسر جهان تسریع می‌شود. بسیاری از شرکت‌ها با رکود جهانی اواخر سازگار نشدند و از کار خارج شدند.

سازماندهی

هدف از سازماندهی دستیابی به تلاش هماهنگ با تعریف روابط وظیفه و اقتدار است. سازماندهی یعنی تعیین این‌که چه کسی چه کاری انجام می‌دهد و چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد. در تاریخ نمونه‌های بی شماری وجود دارد که تشکیلات اقتصادی که کاملاً سازمان یافته با موفقیت رقابت می‌کنند - و در برخی موارد شکست می‌خورند - شرکت‌های بسیار قوی اما کمتر سازمان یافته هستند. یک شرکت کاملاً سازمان یافته به‌طور کلی از مدیران و کارمندانی برخوردار است که متعهد به دیدن موفقیت سازمان هستند. منابع به‌طور مؤثرتری تخصیص می‌یابند و در موسساتی که دارای سازماندهی بهتری باشد نسبت به یک شرکت غیر سازمان یافته به‌صورت کارآمدتر استفاده می‌شوند.

عملکرد سازماندهی مدیریت را می‌توان متشکل از سه فعالیت متوالی دانست: تجزیه وظایف به مشاغل (تخصص کار)، ترکیب مشاغل برای تشکیل بخش‌ها (بخش بندی) و تفویض اختیار. تجزیه وظایف به مشاغل مستلزم تدوین شرح وظایف و مشخصات شغلی است. این ابزارها هم برای مدیران و هم برای کارمندان مشخص می‌کند که مشاغل خاصی به دنبال دارد. The Wealth of Nations، منتشر شده در 1776، آدام اسمیت مزایای تخصص کار در ساخت پین را ذکر کرد:

یک نفر سیم را می‌کشد، دیگری آن را صاف می‌کند، سومی آن را قطع می‌کند، چهارمی آن را نشان می‌دهد، پنجمی آن را در قسمت بالایی برای دریافت سر خرد می‌کند. ده مردی که به این روش کار می‌کنند می‌توانند 48000 پین را در یک روز تولید کنند، اما اگر همه آن‌ها جداگانه و مستقل ساخته شده باشند، هرکدام در بهترین حالت ممکن است بیست پین در روز تولید کنند.

ترکیب مشاغل برای تشکیل بخش‌ها منجر به یک ساختار سازمانی، دامنه کنترل و یک زنجیره از فرماندهی می‌شود. تغییرات در استراتژی اغلب به تغییر ساختار نیاز دارد زیرا ممکن است موقعیت‌هایی ایجاد، حذف یا ادغام شود. ساختار سازمانی نحوه تخصیص منابع و چگونگی تعیین اهداف در یک شرکت را تعیین می‌کند. به‌عنوان مثال تخصیص منابع و تعیین اهداف از نظر جغرافیایی بسیار متفاوت از انجام این کار توسط محصول یا مشتری است.

رایج‌ترین اشکال دپارتمان‌سازی عبارت‌اند از عملکرد، بخش، واحد تجاری استراتژیک و ماتریس. این نوع سازه‌ها بیش‌تر در فصل 10 بحث شده است.

تفویض اختیار یک فعالیت مهم سازماندهی است، همان‌طور که در جمله قدیمی مشهود است "شما می‌توانید با مشاهده نحوه عملکرد بخش خود در زمانی که او در آنجا نیست، بگویید که یک مدیر چه‌قدر خوب است." کارمندان امروز تحصیل کرده و توانایی بیش‌تری در مشارکت در تصمیم‌گیری سازمانی بیش از هر زمان دیگری دارند. در اکثر موارد، آن‌ها انتظار دارند که از اختیارات و مسئولیت‌های دیگری برخوردار شوند و برای نتایج، پاسخگو باشند. تفویض اختیار در فرآیند مدیریت استراتژیک نهفته است.

ایجاد انگیزه

انگیزه را می‌توان فرآیند تأثیرگذاری بر مردم برای دستیابی به اهداف خاص تعریف کرد. انگیزه توضیح می‌دهد که چرا بعضی از افراد سخت کار می‌کنند و دیگران این کار را نمی‌کنند. اگر کارمندان و مدیران پس از تدوین، انگیزه اجرای استراتژی‌ها را نداشته باشند، اهداف، استراتژی‌ها و سیاست‌ها شانس کمی برای موفقیت دارند. عملکرد انگیزشی مدیریت شامل حداقل چهار مؤلفه اصلی است: رهبری، پویایی گروه، ارتباطات و تغییر سازمانی. وقتی مدیران و کارمندان یک شرکت برای دستیابی به سطح بالایی از بهره‌وری تلاش می‌کنند، این نشان می‌دهد که استراتژیست‌های شرکت رهبران خوبی هستند. رهبران خوب با زیردستان رابطه برقرار می‌کنند، با نیازها و نگرانی‌های خود همدلی می‌کنند، الگوی خوبی ارائه می‌دهند و قابل‌اعتماد و منصفانه هستند. رهبری شامل

توسعه چشم‌انداز آینده شرکت و الهام‌بخشیدن به مردم برای کار سخت برای رسیدن به این چشم‌انداز است. کرک پاتریک و لاک گزارش دادند که برخی از صفات نیز رهبران مؤثر را توصیف می‌کنند: دانش در زمینه کسب‌وکار، توانایی شناختی، اعتماد به نفس، صداقت، یکپارچگی و محرک. سان تزو گفت: "رهبری ضعیف می‌تواند سالم‌ترین استراتژی را خراب کند."

تحقیقات نشان می‌دهد که رفتار دموکراتیک رهبران منجر به نگرش مثبت به تغییر و بهره‌وری بالاتر از رفتار خودکامه می‌شود. دراکر گفت:

رهبری یک شخصیت مغناطیسی نیست که می‌تواند عوام‌فریبانه باشد. این "دوست یابی و تأثیرگذاری بر مردم" نیست. این چاپلوسی است. رهبری عبارت است از بلند بردن دید فرد به دیدهای بالاتر، بالا بردن عملکرد فرد به سطح بالاتری، ساخت شخصیت فرد فراتر از محدودیت‌های طبیعی آن.

پویایی گروه، نقش مهمی در روحیه و رضایت کارکنان دارد. در هر سازمانی گروه‌ها یا ائتلاف‌های غیررسمی تشکیل می‌شود. هنجارهای ائتلاف، نسبت به مدیریت می‌تواند در محدوده مثبت تا منفی باشد. بنابراین مهم است که استراتژیست‌ها ترکیب و ماهیت گروه‌های غیررسمی در یک سازمان را برای تسهیل تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی شناسایی کنند. رهبران گروه‌های غیررسمی در تدوین و اجرای تغییرات استراتژی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.

ارتباطات، شاید مهم‌ترین کلمه در مدیریت، یک مؤلفه اصلی در ایجاد انگیزه است. سیستم ارتباطی یک سازمان تعیین می‌کند که آیا استراتژی‌ها می‌توانند با موفقیت اجرا شوند یا نه. ارتباط دو طرفه خوب برای جلب حمایت از اهداف و سیاست‌های دپارتمان و بخش بسیار حیاتی است. ارتباط از بالا به پایین می‌تواند ارتباط از پایین به بالا را تشویق کند. فرآیند مدیریت استراتژیک هنگامی که زیردستان برای بحث در مورد نگرانی‌های خود، آشکار کردن مشکلات خود، ارائه توصیه‌ها و پیشنهادات، تشویق می‌شوند، بسیار آسان می‌شود. دلیل اصلی ایجاد مدیریت استراتژیک ایجاد و پشتیبانی از شبکه‌های ارتباطی مؤثر در سراسر شرکت است.

مدیر فردا باید بتواند افرادش را وادار کند که خودشان را به این تجارت متعهد کنند، چه آن‌ها اپراتورهای ماشین باشند و چه معاونان رئیس‌جمهور. مسئله اصلی توانمندسازی خواهد بود، اصطلاحی که قدرت آن نیاز به فراتر رفتن از صرفاً اشتراک اطلاعات و کمی تصمیم‌گیری را نشان می‌دهد.

کارکنان

عملکرد مدیریتی کارکنان که همچنین مدیریت پرسنل یا مدیریت منابع انسانی نیز نامیده می‌شود، شامل فعالیت‌هایی مانند استخدام، مصاحبه، آزمایش، انتخاب، جهت‌گیری، آموزش، توسعه، مراقبت، ارزیابی، پاداش، نظم، ارتقا، انتقال، تنزل مقام و اخراج کارمندان، و همچنین مدیریت روابط صنفی است.

فعالیت‌های کارکنان نقش عمده‌ای در تلاش‌های پیاده‌سازی استراتژی دارند و به همین دلیل، مدیران منابع انسانی با فعالیت بیش‌تری در روند مدیریت استراتژیک درگیر می‌شوند. شناسایی نقاط قوت و ضعف در حوزه کارکنان بسیار مهم است.

پیچیدگی و اهمیت فعالیت‌های منابع انسانی تا حدی افزایش یافته است که هم‌اکنون همه سازمان‌ها به جز کوچک‌ترین سازمان‌ها به یک مدیر منابع انسانی تمام‌وقت احتیاج دارند. پرونده‌های قضایی متعددی که مستقیماً بر فعالیت‌های کارکنان تأثیر می‌گذارند هر روز تصمیم‌گیری می‌شوند. سازمان‌ها و افراد می‌توانند به دلیل عدم رعایت قوانین و دستورالعمل‌های فدرال، ایالتی، محلی و دستورالعمل‌های مربوط به کارمندان، مجازات شدیدی بگیرند. مدیران خط نمی‌توانند از تمام تحولات قانونی و الزامات مربوط به پرسنل آگاه باشند. بخش منابع انسانی تصمیمات کارکنان را در شرکت هماهنگ می‌کند تا یک سازمان به‌طور کلی از شرایط قانونی برخوردار باشد. این

بخش همچنین سازگاری لازم در اداره قوانین شرکت، دستمزد، سیاست‌ها و مزایای کارکنان و همچنین مذاکرات جمعی با اتحادیه‌ها را فراهم می‌کند.

مدیریت منابع انسانی به‌ویژه برای شرکت‌های بین‌المللی چالش‌برانگیز است. به‌عنوان مثال، عدم توانایی همسران و فرزندان در انطباق با محیط جدید می‌تواند یک مشکل کارکنان در نقل و انتقالات خارج از کشور باشد. این مشکلات شامل بازگشت زودرس، افت عملکرد شغلی، استعفا، اخراج، روحیه پایین، اختلاف زناشویی و نارضایتی عمومی است. شرکت‌هایی مانند فورد موتور و اکسون موبیل قبل از انتصاب افراد به موقعیت‌های خارج از کشور، با همسران و فرزندان مصاحبه می‌کنند. شرکت M3 کودکان را به همسالان در کشور هدف معرفی می‌کند و مزایای تحصیلی را به همسران ارائه می‌دهد.

کنترل کردن

عملکرد کنترل مدیریت شامل کلیه فعالیت‌هایی است که برای اطمینان از انطباق عملیات واقعی با عملیات برنامه‌ریزی شده انجام شده است. همه مدیران یک سازمان مسئولیت‌های کنترل مانند انجام ارزیابی عملکرد و انجام اقدامات لازم برای به‌حداقل رساندن ناکارآمدی‌ها را دارند. عملکرد کنترل مدیریت به‌ویژه برای ارزیابی استراتژی مؤثر مهم است. کنترل، شامل چهار مرحله اساسی است:

1. ایجاد استانداردهای عملکرد
2. سنجش عملکرد فردی و سازمانی
3. مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای عملکرد برنامه‌ریزی شده
4. انجام اقدامات اصلاحی

اندازه‌گیری عملکرد فردی غالباً به طور بی اثر انجام می‌شود یا به‌طور کلی در سازمان‌ها انجام نمی‌شود. برخی از دلایل این نقص این است که ارزیابی‌ها می‌تواند تقابل‌هایی ایجاد کند که اکثر مدیران ترجیح می‌دهند از آن اجتناب کنند، ممکن است زمان بیش‌تری نسبت به اکثر مدیران بخواهند و می‌توانند مهارت‌هایی را داشته باشند

که بسیاری از مدیران فاقد آن هستند. هیچ روش واحدی برای اندازه‌گیری عملکرد فردی بدون محدودیت نیست. به همین دلیل، یک سازمان باید روش‌های مختلفی مانند مقیاس رتبه‌بندی گرافیکی، مقیاس رتبه‌بندی شده با رفتار و روش حادثه بحرانی را بررسی کند و سپس رویکرد ارزیابی عملکرد را متناسب با نیازهای شرکت توسعه یا انتخاب کند. به طور فزاینده‌ای، شرکت‌ها در تلاش‌اند تا عملکرد سازمانی را با حقوق مدیران و کارمندان پیوند دهند. این موضوع بیش‌تر در فصل 10 بحث شده است.

فهرست سؤالات حسابرسی مدیریت

فهرست سؤالات زیر می‌تواند به تعیین نقاط قوت و ضعف خاص در حوزه عملکردی کسب‌وکار کمک کند. پاسخ نه به هر سالی می‌تواند نشان‌دهنده یک ضعف بالقوه باشد، اگرچه اهمیت استراتژیک و پیامدهای پاسخ‌های منفی، طبعاً از نظر سازمان، صنعت و شدت ضعف متفاوت خواهد بود. پاسخ‌های مثبت یا بله به سؤالات فهرست، حوزه‌های بالقوه قدرت را نشان می‌دهد.

1. آیا شرکت از مفاهیم مدیریت استراتژیک استفاده می‌کند؟
2. آیا مقاصد و اهداف شرکت قابل‌اندازه‌گیری و به‌خوبی قابل انتقال هستند؟
3. آیا مدیران در تمام سطوح سلسله‌مراتبی به طور مؤثر برنامه‌ریزی می‌کنند؟
4. آیا مدیران اختیارات را به‌خوبی تفویض می‌کنند؟
5. آیا ساختار سازمان مناسب است؟
6. آیا شرح وظایف و مشخصات شغلی شفاف است؟
7. آیا روحیه کارمندان بالا است؟
8. آیا گردش کار و غیبت کارمندان کم است؟
9. آیا سازوکارهای پاداش و کنترل سازمانی مؤثر هستند؟

بازاریابی را می‌توان فرآیند تعریف، پیش‌بینی، ایجاد و تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان برای محصولات و خدمات توصیف کرد. هفت عملکرد اساسی در بازاریابی وجود دارد: (1) تجزیه و تحلیل مشتری، (2) فروش محصولات و خدمات، (3) برنامه‌ریزی محصول و خدمات، (4) قیمت‌گذاری، (5) توزیع، (6) تحقیقات بازاریابی و (7) تجزیه و تحلیل فرصت درک این توابع به استراتژیست‌ها کمک می‌کند نقاط قوت و ضعف بازاریابی را شناسایی و ارزیابی کنند.

تحلیل مشتری

تجزیه و تحلیل مشتری - بررسی و ارزیابی نیازها، خواسته‌ها و خواسته‌های مشتری - شامل انجام نظرسنجی‌های مشتری، تجزیه و تحلیل اطلاعات مشتری، ارزیابی استراتژی‌های موقعیتیابی بازار، ایجاد مشخصات مشتری و تعیین استراتژی‌های تقسیم بازار بهینه است. اطلاعات تولید شده توسط تجزیه و تحلیل مشتری می‌تواند در تهیه بیانیه مأموریت مؤثر باشد. نمایه‌های مشتری می‌تواند مشخصات دموگرافیکی مشتریان سازمان را نشان دهد. خریداران، فروشندگان، توزیع‌کنندگان، فروشندگان، مدیران، عمده‌فروشان، خرده‌فروشان، تأمین‌کنندگان و بستانکاران می‌توانند در جمع‌آوری اطلاعات شرکت کنند تا با موفقیت نیازها و خواسته‌های مشتریان را شناسایی کنند. سازمان‌های موفق به طور مداوم بر الگوی خرید مشتریان فعلی و بالقوه نظارت می‌کنند.

فروش محصولات و خدمات

پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی معمولاً به توانایی سازمان در فروش مقداری محصول یا خدمات بستگی دارد. فروش شامل بسیاری از فعالیت‌های بازاریابی از جمله تبلیغات، تبلیغات فروش، آگهی، فروش شخصی، مدیریت نیروی فروش، روابط مشتری و روابط فروشنده است. این فعالیت‌ها به‌ویژه هنگامی که یک شرکت استراتژی نفوذ در بازار را دنبال می‌کند بسیار مهم است. تأثیر انواع ابزارهای فروش برای محصولات مصرفی و صنعتی متفاوت

است. فروش شخصی برای شرکت‌های کالاهای صنعتی از اهمیت بیش‌تری برخوردار است، درحالی‌که تبلیغات برای شرکت‌های کالاهای مصرفی از اهمیت بیش‌تری برخوردار است.

به‌عنوان مثال، شرکت J.M. Smucker در سال 2012 و 2011 به ترتیب 5.5 و 4.8 میلیارد دلار درآمد دارد و طی این دو سال 119 و 115 میلیون دلار برای تبلیغات هزینه کرده است که به ترتیب 2.1 و 2.4 درصد درآمد را تشکیل می‌دهد. این که حدود 3 درصد درآمد برای شرکت‌ها صرف هزینه تبلیغات می‌شود، طبیعی است، اگرچه این امر می‌تواند در صنایع متفاوت باشد. J.M. Smucker سبد کالایی دارد که شامل قهوه، کره بادام زمینی، انواع میوه، مربا، روغن قنادی و روغن و غذاهای آماده‌ی، شیر کنسرو شده، آرد، شربت، ترشی و ... می‌باشد. یکی از جنبه‌های تبلیغات اخیراً این است که آن‌ها عموماً، به طور مستقیم رقبا را هدف قرار می‌دهند و این رویه بازاریابی در اوضاع بد اقتصادی ما صادق است. نیک براین در مدیرندز می‌گوید، "تبلیغات باید در اوقات بد مبارزه کنند. این یک مبارزه سخت است، و این در مورد کارآمدتر شدن و باارزش‌تر شدن است." تبلیغات امروزه کم‌تر پر زرق و برق و جذاب هستند و همچنین تعاملی‌تر هستند. جدول 4-6 مشخصات خاص تبلیغات را در پاسخ به شرایط سخت اقتصادی بسیاری از مردم در سراسر کشور و سراسر جهان نشان می‌دهد. بازاریابان در طول Super Bowl 2012 حدود 3 میلیون دلار برای هر 30 ثانیه تبلیغات هزینه کردند. تبلیغات می‌تواند گران باشد، و به همین دلیل بازاریابی یک کار اصلی تجاری است که باید به دقت مورد مطالعه قرار گیرد. بدون بازاریابی، حتی بهترین محصولات و خدمات شانس کمی برای موفقیت دارند.

افسران ارشد بازاریابی (CMO) مانند ادواردو کنرادو در موتورولا اکنون بیش از 50 درصد بودجه خود را صرف فناوری برای مدیریت فعالیت‌هایی مانند بازاریابی آنلاین و رسانه‌های اجتماعی می‌کنند. بازاریابی با نرم‌افزار برای ردیابی و هدف قرار دادن مشتری و مدیریت روابط مشتری، پیش‌بینی رفتار مصرف‌کننده، اجرای ویتترین فروشگاه‌های آنلاین، تجزیه و تحلیل شبکه‌های اجتماعی، مدیریت وبسایت‌ها و ساخت تبلیغات هدفمند در حال

تکنیکال شدن است. IBM در پاسخ به این روند توجه خود را از CIO به CMOS به عنوان مشتری اصلی خود منتقل کرده است.

جدول 4-6 خصوصیات مطلوب تبلیغات امروز

1. هدف را در بین رقبا جهت دهی کنید؛ بسیار کارآمدتر، باارزش تر و سر راست.
2. کم تر فاخر و پر زرق و برق باشد، و برای تولید به دلار تولید کمتری نیاز داشته باشد.
3. کوتاه و شیرین باشد، بیش تر، 10 و 15 ثانیه تبلیغ کنید تا این که بیش تر از 30 ثانیه باشد.
4. "احساس خوبی به شما بدهد" یا "روحیه خوبی به شما بدهد" زیرا (الف) از تبلیغات به راحتی می توان بیش از هر زمان دیگری جلوگیری کرد و (ب) افراد روزهای سختی را تجربه می کنند و به دنبال راحتی هستند.
5. مانند اتوبوس ها، آسانسورها، تلفن های همراه و کامیون ها فراگیرتر باشد.
6. وقتی تبلیغات بنری به نامه ناخواسته تبدیل می شوند، کم تر در وبسایت ها ظاهر می شوند.
7. قرمز از رنگ نارنجی به عنوان محبوب ترین رنگ تبلیغ پیشی می گیرد.
8. بیش از هر زمان دیگری بر قیمت و ارزش پایین در برابر رقبا تأکید کنید.
9. بیش از هر زمان دیگری تأکید کند که چگونه محصول یا خدمات زندگی شما را بهتر می کند.

منبع: Based on Suzanne Vranica, "ads to go Leaner, Meaner in '09," Wall Street Journal,

January 5, 2009, B8.

بزرگ ترین شبکه اجتماعی جهان، فیس بوک ممکن است در جایی که صنعت تبلیغات پیش می رود متمرکز شود. فیس بوک به یک شرکت اجازه "استفاده از وفاداری" بهترین مشتریان خود را می دهد. اگر اخیراً نامزد شده اید و وضعیت فیس بوک خود را به روز کرده اید، می توانید تبلیغات جواهرات محلی را ببینید که از سیستم تبلیغات خودکار فیس بوک برای هدف قرار دادن شما استفاده کرده اند. فیس بوک امروز هر شرکت را قادر می سازد تا مخاطبان دقیق خود را با تبلیغات کامل به طور مؤثر هدف قرار دهد. در انجام تجزیه و تحلیل برنامه ریزی استراتژیک، علاوه بر مقایسه وبسایت های شرکت های رقیب، مقایسه صفحه فیس بوک شرکت های رقیب نیز مهم است.

یکی از آخرین مراکز تبلیغات غیرمجاز در طول تاریخ کتاب بوده است، اما با گسترش کتاب‌های الکترونیکی، بازاریابان با مطالعه کتاب‌های الکترونیکی، بیش‌تر و بیش‌تر در زمینه تبلیغات برای مصرف‌کنندگان آزمایش می‌کنند. تبلیغات جدید بر اساس محتوای کتاب و مشخصات دموگرافیک خواننده هدف قرار می‌گیرد. شرکت‌های کتاب الکترونیکی دیجیتالی مانند Wowio و amazon در تلاش‌اند تبلیغات را بین فصل‌ها و مرزهای صفحات دیجیتالی قرار دهند. House تصور می‌کند که کتاب‌های الکترونیکی آن به‌زودی شامل تبلیغات خواهد شد، اما فقط با تأیید نویسنده.

تعیین نقاط قوت و ضعف سازمانی در عملکرد فروش بازاریابی، بخش مهمی از انجام ممیزی داخلی مدیریت استراتژیک است. باتوجه‌به تبلیغات محصولات و خدمات در اینترنت، روند جدید این است که نرخ تبلیغات را منحصرأ بر اساس نرخ فروش قرار دهید. این پاسخگویی جدید به شدت در تضاد با پخش سنتی و تبلیغات چاپی است که نرخ آن را بر اساس تعداد افرادی که انتظار می‌رود یک تبلیغ مشخص را ببینند، در نظر می‌گیرد. نرخ جدید هزینه تبلیغات آنلاین به‌ازای هر فروش امکان‌پذیر است زیرا هر وب‌سایتی می‌تواند بر روی این که کدام کاربر روی کدام تبلیغ کلیک می‌کند نظارت کند و سپس می‌تواند ثبت کند که آیا آن مصرف‌کننده در واقع محصول را خریداری کرده است یا خیر. در صورت عدم فروش، تبلیغات رایگان است.

برنامه‌ریزی محصولات و خدمات

برنامه‌ریزی محصولات و خدمات شامل فعالیت‌هایی مانند بازاریابی آزمایشی، موقعیت محصول و نام تجاری؛ طراحی ضمانت‌نامه بسته‌بندی؛ تعیین گزینه‌ها، ویژگی‌ها، سبک و کیفیت محصول؛ حذف محصولات قدیمی؛ و ارائه خدمات به مشتری است. برنامه‌ریزی محصول و خدمات به‌ویژه هنگامی اهمیت دارد که شرکتی به دنبال توسعه یا متنوع‌سازی محصول باشد.

یکی از مؤثرترین محصولات و تکنیک‌های برنامه‌ریزی خدمات، بازاریابی آزمایشی است. بازارهای آزمایشی به یک سازمان امکان می‌دهد تا برنامه‌های بازاریابی جایگزین را آزمایش کرده و فروش آینده محصولات جدید را پیش-

بینی کند. در انجام یک پروژه بازار آزمون، یک سازمان باید تصمیم بگیرد که چه تعداد شهر را شامل شود، کدام شهرها را شامل شود، چه مدت، آزمون را اجرا کند، چه اطلاعاتی را باید در طول آزمون جمع‌آوری کند و پس از اتمام آزمون چه اقداماتی را انجام دهد. بازاریابی آزمایشی بیش‌تر در شرکت‌های کالاهای مصرفی مورد استفاده قرار می‌گیرد تا شرکت‌های کالاهای صنعتی. بازاریابی آزمایشی می‌تواند به سازمان اجازه دهد تا با آشکار کردن محصولات ضعیف و رویکردهای بی‌اثر بازاریابی قبل از شروع تولید در مقیاس بزرگ، از ضررهای اساسی جلوگیری کند.

پس از بازاریابی آزمایشی گسترده، سازنده شکلات Hershey اخیراً اولین آب نبات خود را در چین راه‌اندازی کرد، یک آب نبات شیر تغلیظ شده. این شرکت همچنین یک مرکز نوآوری در آسیا مستقر در شانگهای افتتاح کرد تا بسیاری از آب نبات‌های شکلاتی با کیفیت شیر بالا را در کشورهای مختلف آسیا به بازار عرضه کند. هرشی تعداد فروشگاه‌های خود در چین را 32 درصد و نیروی فروش خود را 60 درصد در سال 2013 افزایش داد.

قیمت‌گذاری

در اواخر سال 2012، J.C. Penney فروش ویژه کالاهای یک ماهه خود را که 20 تا 29 درصد از قیمت کالاهای انتخابی را کاهش می‌داد، کنار گذاشت و در عوض، کاهش قیمت دائمی مقدار زیادی از کالاها را در فروشگاه‌های خود اعمال کرد. استراتژی قیمت‌گذاری Penney دو گزینه در اختیار مصرف‌کنندگان قرار داد: قیمت‌های روزمره پایین و فروش ترخیص کالا از طریق کالاهای خاص. استراتژی تغییر قیمت Penney در حالی صورت گرفت که قیمت سهام این شرکت در ماه‌های اخیر 40 درصد کاهش یافته بود. برای حمایت از استراتژی جدید قیمت‌گذاری، Penney هر هفته یکشنبه برای کودکان 5 تا 12 ساله مدل موهای رایگان را آغاز می‌کند. رایگان قیمت خوبی است و این برنامه در 949 فروشگاه از 1.100 فروشگاه Penney در حدود 1 میلیون مدل مو در ماه وجود دارد. جان هاجز، معاون ارشد خدمات سالن‌های Penney گفت: "این قطعاً افراد جدیدی را

سوق داده و J.C Penney را به مشتریان فعلی که از آخرین تغییرات اطلاع نداشتند دوباره معرفی کرده است". اما پس از ضرر و زیان، مدیرعامل اخراج شده Penney، ران جانسون، معاون سابق خود، مایور "مایک" اولمان، را بازگرداند و یک کمپین "ما در حال گوش دادن هستیم" در فیس‌بوک آغاز کرد تا مشتریان را به فروشگاه‌ها جلب کند.

پنج سهامدار عمده بر تصمیمات قیمت‌گذاری تأثیر می‌گذارند: مصرف‌کنندگان، دولت‌ها، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان و رقبا. گاهی اوقات یک سازمان استراتژی یکپارچه‌سازی روبه‌جلو را در درجه اول برای دستیابی به کنترل بهتر قیمت‌های دریافت شده از مصرف‌کنندگان دنبال می‌کند. دولت‌ها می‌توانند محدودیت‌هایی را در تعیین قیمت، تبعیض قیمت، حداقل قیمت، قیمت واحد، تبلیغات قیمت و کنترل قیمت اعمال کنند. به‌عنوان مثال، قانون رابینسون-پاتمن تولیدکنندگان و عمده‌فروشان را از تبعیض قیمتی در بین خریداران عضو کانال (تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان) در صورت آسیب دیدن رقابت منع می‌کند.

سازمان‌های رقیب باید مراقب باشند که تخفیف‌ها، شرایط اعتبار یا شرایط فروش را هماهنگ نکنند. در جلسات انجمن صنفی در مورد قیمت‌ها، مارک‌ها و هزینه‌ها بحث نکنید و ترتیب صدور لیست قیمت جدید در همان تاریخ، چرخش پیشنهادات پایین قراردادها یا محدودکردن یکنواخت تولید برای حفظ قیمت‌های بالا را نداشته باشید. استراتژیست‌ها باید قیمت را از منظر کوتاه‌مدت و بلندمدت ببینند زیرا رقبا می‌توانند تغییرات قیمت را با سهولت نسبی کپی کنند. غالباً یک شرکت برجسته با تمام کاهش قیمت‌ها توسط رقبا مطابقت دارد.

باتوجه به قیمت‌گذاری، با افزایش ارزش دلار، شرکت‌های چندملیتی ایالات متحده حق انتخاب دارند. آن‌ها می‌توانند قیمت‌ها را با ارز محلی کشور خارجی افزایش دهند یا خطر از دست‌دادن فروش و سهم بازار را داشته باشند. در غیر این صورت، شرکت‌های چندملیتی می‌توانند قیمت‌ها را ثابت نگه داشته و با کاهش سود مواجه شوند، در صورتی که درآمد صادرات آن‌ها در ایالات متحده با دلار گزارش شود.

رقابت شدید قیمت، همراه با خرید اینترنتی مقایسه‌ای قیمت، حاشیه سود را برای اکثر شرکت‌ها به حداقل ممکن کاهش داده است. به‌عنوان مثال، هنگامی که Toys 'R' Us در اواخر سال 2012 اولین تبلت خود را برای کودکان (tabeo) با قیمت 149.99 دلار معرفی کردند، سه رقیب اصلی این شرکت: Kurlo 7 by techno، Source، Lexibook by Lexibook Ltd، و Meep by Oregon Scientific، فوراً تبلت خود را برای کودکان کاهش دادند. برای کمک به مبارزه با خرید اینترنتی، tabeo فقط در فروشگاه‌های Toys 'R' Us موجود است.

در اواخر سال 2012 وقتی این شرکت کفش بسکتبال LeBron James جدید خود را معرفی کرد که به قیمت 315 دلار فروخته می‌شود، نایک 5 تا 10 درصد قیمت کفش و لباس خود را افزایش داد. این کفش دارای سنسورهای حرکتی تعبیه شده است که می‌تواند میزان پرش بازیکنان بلند را اندازه‌گیری کند. حتی قیمت کفش کتانی نایک با تمام ستاره‌ها کمی بیش‌تر از 50 دلار افزایش یافت. نایک در چین، جایی که یک‌سوم محصولات خود را تولید می‌کند، با افزایش هزینه‌های کار روبه‌رو است.

گروه هدف اخیراً در پیشنهاد تطبیق قیمت آنلاین خرده‌فروشان رقیب، به Best Buy پیوسته است. هر دو شرکت به دنبال مبارزه با "نمایشگاه" توسط خریدارانی هستند که محصولات را در فروشگاه‌های خود بررسی می‌کنند اما آن‌ها را در وبسایت‌های رقیب خریداری می‌کنند. هم Target و هم Best Buy با قیمت‌های amazon.com و Walmart.com و toysrus.com مطابقت دارند.

توزیع

این توزیع شامل انبارداری، کانال‌های توزیع، پوشش توزیع، مکان‌های سایت خرده‌فروشی، مناطق فروش، سطح موجودی و مکان، حامل‌های حمل‌ونقل، عمده‌فروشی و خرده‌فروشی است. امروزه بیش‌تر تولیدکنندگان، کالاهای خود را مستقیماً به مصرف‌کنندگان نمی‌فروشند. نهادهای مختلف بازاریابی به‌عنوان واسطه عمل

می‌کنند. آن‌ها نام‌های مختلفی مانند عمده فروشان، خرده‌فروشان، دلان، تسهیل‌کنندگان، نمایندگان،

فروشنندگان - یا به طور ساده، توزیع‌کنندگان را در خود دارند.

توزیع به‌ویژه هنگامی اهمیت می‌یابد که شرکت در تلاش برای اجرای استراتژی توسعه بازار یا ادغام روبه‌جلو

باشد. برخی از پیچیده‌ترین و چالش‌برانگیزترین تصمیماتی که شرکت با آن روبه‌رو است، مربوط به توزیع

محصول است. واسطه‌ها در اقتصاد ما شکوفا می‌شوند زیرا بسیاری از تولیدکنندگان فاقد منابع مالی و تخصص

برای انجام بازاریابی مستقیم هستند. تولیدکنندگانی که توانایی خرید مستقیم به مردم را دارند اغلب می‌توانند با

گسترش و بهبود عملیات تولیدی خود بازده بیش‌تری کسب کنند.

سازمان‌های موفق روش‌های جایگزین دستیابی به بازار نهایی خود را شناسایی و ارزیابی می‌کنند. رویکردهای

احتمالی از فروش مستقیم تا استفاده از فقط یک یا چند عمده فروش و خرده‌فروش متفاوت است. نقاط قوت و

ضعف هر کانال جایگزین باید با توجه به معیارهای اقتصادی، کنترل و سازگار تعیین شود. سازمان‌ها باید هزینه‌ها

و مزایای گزینه‌های عمده فروشی و خرده‌فروشی‌های مختلف را در نظر بگیرند. آن‌ها باید نیاز به انگیزه و کنترل

اعضای کانال و نیاز به سازگاری با تغییرات در آینده را در نظر بگیرند. به محض انتخاب کانال بازاریابی، یک

سازمان معمولاً باید برای مدت زمان طولانی به آن پایبند باشد.

تحقیقات بازاریابی

تحقیقات بازاریابی جمع‌آوری، ثبت و تجزیه و تحلیل سیستماتیک داده‌ها در مورد مشکلات مربوط به بازاریابی

کالا و خدمات است. تحقیقات بازاریابی می‌تواند نقاط قوت و ضعف حیاتی را کشف کند و محققان بازاریابی از

مقیاس‌ها، ابزارها، روش‌ها، مفاهیم و تکنیک‌های متعددی برای جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌کنند. فعالیت‌های

تحقیق در بازاریابی از کلیه عملکردهای اصلی یک سازمان پشتیبانی می‌کند. سازمان‌هایی که از مهارت‌های

تحقیقاتی بازاریابی بسیار خوبی برخوردار هستند، از قدرت مشخصی در پیگیری استراتژی‌های عمومی

برخوردارند. رئیس Pepsico گفت، نگاه به رقابت بهترین شکل تحقیق در بازار این شرکت است. اکثر موفقیت-

های استراتژیک ما ایده‌هایی است که از بازار، معمولاً از یک رقیب کوچک منطقه‌ای یا محلی، اقتباس می‌کنیم. در هر حالت، ما یک ایده جدید امیدوار کننده را پیدا می‌کنیم، آن را بهبود می‌بخشیم و سپس رقیب خود را از صحنه خارج می‌کنیم.

تجزیه و تحلیل هزینه / سود

هفتمین عملکرد بازاریابی، تجزیه و تحلیل هزینه / سود است که شامل ارزیابی هزینه‌ها، منافع و ریسک‌های مرتبط با تصمیمات بازاریابی است. برای انجام تجزیه و تحلیل هزینه / سود به سه مرحله نیاز است: (1) محاسبه هزینه‌های کل مربوط به تصمیم، (2) برآورد کل منافع حاصل از تصمیم، و (3) مقایسه کل هزینه‌ها با کل مزایا. وقتی منافع مورد انتظار از کل هزینه‌ها بیش‌تر شود، یک فرصت جذاب‌تر می‌شود. گاهی اوقات متغیرهای گنجانده شده در یک تحلیل هزینه / سود را نمی‌توان کمی‌سازی یا حتی اندازه‌گیری کرد، اما معمولاً می‌توان تخمین‌های معقول و منطقی ارائه داد تا امکان تجزیه و تحلیل فراهم شود. یک عامل کلیدی که باید در نظر گرفته شود، ریسک است. تجزیه و تحلیل هزینه / سود نیز باید هنگامی انجام شود که یک شرکت در حال ارزیابی روش‌های جایگزین مسئولیت اجتماعی است.

عملکرد تجزیه و تحلیل هزینه / سود در کشورها و صنایع متفاوت است. برخی از تفاوت‌های اصلی شامل انواع تأثیراتی است که به‌عنوان هزینه و فایده در ارزیابی‌ها، میزان بیان تأثیرات به‌صورت پولی و تفاوت در نرخ تخفیف لحاظ شده است. سازمان‌های دولتی در سراسر جهان به مجموعه‌ای اساسی از شاخص‌های اصلی هزینه / سود، از جمله موارد زیر متکی هستند:

1. ارزش فعلی خالص (NPV)

2. ارزش فعلی مزایا (PVB)

3. ارزش فعلی هزینه‌ها (PVC)

4. نسبت هزینه سود $(Bcr) = PVB / PVC$

5. سود خالص = $PVB - PVC$

6. nPV / k (که k سطح وجوه موجود است)

چک لیست سؤالات حسابرسی بازاریابی

سؤالات زیر در مورد بازاریابی باید در برنامه‌ریزی استراتژیک بررسی شود:

1. آیا بازارها به طور مؤثر تقسیم‌بندی شده‌اند؟
2. آیا سازمان در بین رقبا به‌خوبی قرار گرفته است؟
3. آیا سهم بازار شرکت در حال افزایش است؟
4. آیا کانال‌های توزیع موجود قابل‌اعتماد و مقرون به‌صرفه هستند؟
5. آیا شرکت دارای یک سازمان فروش مؤثر است؟
6. آیا شرکت تحقیقات بازار را انجام می‌دهد؟
7. آیا کیفیت محصول و خدمات مشتری خوب است؟
8. آیا محصولات و خدمات این شرکت قیمت مناسبی دارند؟
9. آیا شرکت دارای یک استراتژی تبلیغاتی، آگهی و اعلانیه مؤثر است؟
10. آیا بازاریابی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی مؤثر است؟
11. آیا مدیران بازاریابی شرکت تجربه و آموزش کافی دارند؟
12. آیا حضور اینترنت شرکت در مقایسه با رقبا عالی است؟

اقتصاد و حسابداری

شرایط مالی اغلب بهترین معیار موقعیت رقابتی و جذابیت کلی شرکت برای سرمایه‌گذاران محسوب می‌شود. تعیین نقاط قوت و ضعف مالی یک سازمان برای تدوین مؤثر استراتژی‌ها ضروری است. نقدینگی، اهرم، سرمایه در گردش، سودآوری، استفاده از دارایی، جریان نقدی و حقوق صاحبان سهام یک شرکت می‌تواند برخی از

استراتژی‌ها را به‌عنوان گزینه‌های عملی از بین ببرد. عوامل مالی اغلب استراتژی‌های موجود را تغییر داده و برنامه‌های اجرایی را تغییر می‌دهند.

به‌خصوص وب‌سایت‌های خوب، برای کسب اطلاعات مالی در مورد شرکت‌ها در جدول 5-6 ارائه شده است.

توابع مالی و حسابداری

طبق گفته جیمز ون هورن، وظایف مالی / حسابداری شامل سه تصمیم است: تصمیم سرمایه‌گذاری، تصمیم مالی و تصمیم سود سهام. تجزیه و تحلیل نسبت مالی پرکاربردترین روش برای تعیین نقاط قوت و ضعف یک سازمان در سرمایه‌گذاری است، تأمین مالی و مناطق سود سهام از آنجاکه حوزه‌های عملکردی کسب‌وکار بسیار با هم ارتباط دارند، نسبت‌های مالی می‌توانند نقاط قوت یا ضعف در مدیریت، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه و فعالیت‌های MIS را نشان دهند. نسبت‌های مالی در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی به یک اندازه قابل اجرا است. حتی اگر سازمان‌های غیرانتفاعی بدیهی باشد که نسبت بازده یا سود هر سهم را ندارند، آن‌ها به طور منظم بسیاری از نسبت‌های ویژه دیگر را کنترل می‌کنند. به‌عنوان مثال، یک کلیسا نسبت سهم دلار به تعداد اعضا را کنترل می‌کند، درحالی‌که یک باغ وحش فروش مواد غذایی دلار را به تعداد بازدیدکنندگان رصد می‌کند. یک دانشگاه بر تعداد دانشجویان تقسیم بر تعداد اساتید نظارت می‌کند. بنابراین، هنگام انجام تجزیه و تحلیل نسبت‌های مالی برای سازمان‌های غیرانتفاعی، خلاق باشید زیرا آن‌ها تلاش می‌کنند از نظر مالی درست مانند شرکت‌های انتفاعی عمل کنند. سازمان‌های غیرانتفاعی به همان اندازه شرکت‌های انتفاعی به برنامه‌ریزی استراتژیک نیاز دارند.

تصمیم سرمایه‌گذاری که بودجه بندی سرمایه نیز نامیده می‌شود، تخصیص و تخصیص مجدد سرمایه و منابع به پروژه‌ها، محصولات، دارایی‌ها و بخش‌های یک سازمان است. پس از تدوین استراتژی‌ها، برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها به تصمیمات بودجه‌بندی سرمایه نیاز است. **تصمیم مالی** بهترین ساختار سرمایه را برای شرکت تعیین می‌کند و شامل بررسی روش‌های مختلفی است که شرکت می‌تواند سرمایه خود را افزایش دهد

(به عنوان مثال، با انتشار سهام، افزایش بدهی، فروش دارایی یا استفاده از ترکیبی از این روش‌ها). تصمیم مالی باید نیازهای کوتاه مدت و بلندمدت سرمایه در گردش را در نظر بگیرد. دو نسبت مالی کلیدی که نشان می‌دهد تصمیمات مالی شرکت مؤثر بوده است، نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام و نسبت بدهی به کل دارایی‌ها است.

تصمیمات مربوط به سود سهام مربوط به مواردی مانند درصد سود پرداختی به سهام‌داران، ثبات سودهای اضافه کار پرداخت شده و خرید مجدد یا انتشار سهام است. تصمیمات مربوط به سود سهام، تعداد وجوهی را که در یک شرکت حفظ می‌شود در مقایسه با مبلغ پرداختی به سهام‌داران تعیین می‌کند. سه نسبت مالی که در ارزیابی تصمیمات مربوط به سود سهام یک شرکت مفید است، عبارت‌اند از نسبت سود به‌ازای هر سهم، نسبت سود سهام به‌ازای هر سهم و نسبت قیمت به سود. مزایای پرداخت سود سهام به سرمایه‌گذاران باید در برابر مزایای وجوه نگهداری داخلی متعادل باشد و هیچ فرمول مشخصی برای نحوه تعادل این معامله وجود ندارد. به دلایلی که در اینجا ذکر شده است، سود سهام گاهی حتی در صورت سرمایه‌گذاری مجدد وجوه بهتر در تجارت یا این که شرکت مجبور است منابع خارجی سرمایه خود را بدست آورد، پرداخت می‌شود:

1. پرداخت سود نقدی مرسوم است. عدم انجام این کار را می‌توان به عنوان یک انگ تلقی کرد. تغییر سود به عنوان سیگنالی در مورد آینده در نظر گرفته می‌شود.

2. سود سهام یک نقطه فروش برای بانکداران سرمایه‌گذاری است. برخی از سرمایه‌گذاران نهادی می‌توانند فقط سود سهام محاسبه شده را خریداری کنند.

3. سهام‌داران غالباً سود سهام تقاضا می‌کنند، حتی در شرکت‌هایی که فرصت‌های زیادی برای سرمایه‌گذاری مجدد کلیه وجوه موجود دارند.

4. این افسانه وجود دارد که پرداخت سود سهام منجر به قیمت سهام بالاتر می‌شود.

جدول 5-6 وبسایت‌های عالی برای به‌دست‌آوردن اطلاعات در مورد شرکت‌ها، از جمله نسبت‌های مالی

1. www.money.msn.com
2. <http://finance.yahoo.com>
3. www.morningstar.com
4. www.hoovers.com
5. <http://globaleledge.msu.edu/industries>

فقط در سه‌ماهه دوم سال 2012، 505 شرکت آمریکایی سود سهام خود را پس از این که 677 شرکت سود سهام خود را در سه‌ماهه اول افزایش دادند، افزایش دادند. در واقع، 70 درصد سهام در S&P 500 سود سهام خود را در سال 2012 افزایش داده‌اند. شرکت‌های S&P به طور متوسط امروز 31 درصد از درآمد خود را به‌صورت سود سهام پرداخت می‌کنند، اما این در حالی است که از 52 درصد درآمد برخی از سال‌ها کم‌تر است. برای تقویم 2013، انتظار می‌رود شرکت‌های S&P 500 حداقل 300 میلیارد دلار سود سهام پرداخت کنند که در این میان 282 میلیارد دلار در سال 2012 قرار دارد. شرکت‌ها همچنین سهام خود را (به نام سهام خزانه) در سطح رکورد خریداری می‌کنند.

برخلاف اکثر شرکت‌ها، شرکت RadioShack اخیراً سود 12.5 سنت در هر سهم خود را به حالت تعلیق درآورد و سالانه 50 میلیون دلار پس‌انداز می‌کند تا از بحران نقدینگی جلوگیری کند زیرا این شرکت به دنبال کاهش بدهی خود است. این شرکت 91 ساله 4700 فروشگاه در شهرها و شهرهای سراسر ایالات متحده و مکزیک دارد، اما RadioShack در تلاش است تا با رقبای فقط آنلاین مانند آمازون رقابت کند زیرا مشتریان به طور فزاینده‌ای سفارش الکترونیکی به‌صورت آنلاین می‌دهند.

BP PLC، مستقر در لندن، اخیراً سود سهام سه‌ماهه خود را 13 درصد افزایش داده و به 0.09 دلار در هر سهم رسانده است. هیئت‌مدیره BP، با اعلام این افزایش، گفت که این شرکت با معامله اخیر 26.8 میلیارد دلاری نقدی و سهام خود برای دستیابی به 20 درصد سهام OAO Rosneft تحت کنترل دولت روسیه آینده

درخشانی دارد. با وجود این که هنوز پرونده‌های قضایی مربوط به نشت نفت خلیج مکزیک Deepwater Horizons حل نشده است، BP سود خالص سه ماه منتهی به 30 سپتامبر 2012 را با ارزش 5.43 میلیارد دلار در مقایسه با 5.04 میلیارد دلار در سال قبل ثبت کرد.

Costco در اواخر سال 2012 فقط 3.5 میلیارد دلار سود سهام هر سهام را به سهام‌داران خود پرداخت کرد که جمعاً 3 میلیارد دلار بود. پرداخت سود سهام، بدون وام گرفتن، حساب نقدی Costco را تخلیه می‌کرد. بسیاری از شرکت‌ها در اواخر سال 2012 سود سهام "ویژه" پرداخت کردند، در نوامبر 201، 175 نفر به تنهایی، یا شرکت‌ها سود اولیه را پرداخت کردند تا از افزایش قابل توجه مالیات در سال 2013 برای سود سهام جلوگیری کنند.

انواع اساسی نسبت های مالی

نسبت‌های مالی از صورت سود و ترازنامه یک سازمان محاسبه می‌شود. نسبت‌های مالی محاسباتی مانند گرفتن عکس است زیرا نتایج، منعکس کننده یک وضعیت فقط در یک زمان است. مقایسه نسبت‌ها با گذشت زمان و میانگین‌های صنعت احتمالاً منجر به آماری معنادار می‌شود که می‌تواند برای شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف استفاده شود. تجزیه و تحلیل روند که در شکل 3-6 نشان داده شده است، یک روش مفید است که شامل ابعاد متوسط زمان و صنعت نسبت‌های مالی است. توجه داشته باشید که خطوط نقطه دار، نسبت‌های پیش‌بینی شده را نشان می‌دهد. برخی از وب‌سایت‌ها، مانند وب‌سایت‌های ارائه شده در جدول 5-6، نسبت‌های مالی را محاسبه می‌کنند و داده‌ها را با نمودار ارائه می‌دهند.

جدول 6-6 خلاصه‌ای از نسبت‌های کلیدی مالی را نشان می‌دهد که نحوه محاسبه هر نسبت و اندازه‌گیری هر نسبت را نشان می‌دهد. با این حال، همه نسبت‌ها برای همه صنایع و شرکت‌ها قابل توجه نیستند. به عنوان مثال، گردش حساب‌های دریافتی و میانگین دوره جمع‌آوری برای شرکتی که در درجه اول تجارت دریافت‌های نقدی انجام می‌دهد، معنی‌دار نیست. نسبت‌های کلیدی مالی را می‌توان در پنج نوع زیر طبقه‌بندی کرد:

1. **نسبت‌های نقدینگی** توانایی یک شرکت را برای انجام تعهدات تکاملی کوتاه‌مدت اندازه‌گیری می‌کند.

نسبت فعلی

نسبت سریع (یا آزمایش اسید)

2. **نسبت‌های اهرم** میزان تأمین مالی شرکت از طریق بدهی را اندازه‌گیری می‌کنند.

نسبت بدهی به کل دارایی

نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام

نسبت بدهی بلندمدت به حقوق صاحبان سهام

نسبت سود به دست‌آمده (یا شمول)

3. **نسبت فعالیت‌ها** میزان استفاده مؤثر شرکت از منابع خود را اندازه‌گیری می‌کند.

گردش موجودی

گردش مالی ثابت

گردش کل دارایی

گردش حساب‌های دریافتی

دوره جمع‌آوری متوسط

4. نسبت سودآوری، اثربخشی کلی مدیریت را اندازه‌گیری می‌کند که با بازده حاصل از فروش و سرمایه-

گذاری نشان داده شده است.

حاشیه سود ناخالص

حاشیه سود عملیاتی

حاشیه سود خالص

بازده کل دارایی (ROA)

سود سهام‌داران (ROE)

سود هر سهم (EPS)

نسبت قیمت و درآمد

5. نسبت رشد، توانایی شرکت را برای حفظ موقعیت اقتصادی خود در رشد اقتصاد و صنعت اندازه‌گیری

می‌کند.

فروش

درآمد خالص

سود هر سهم

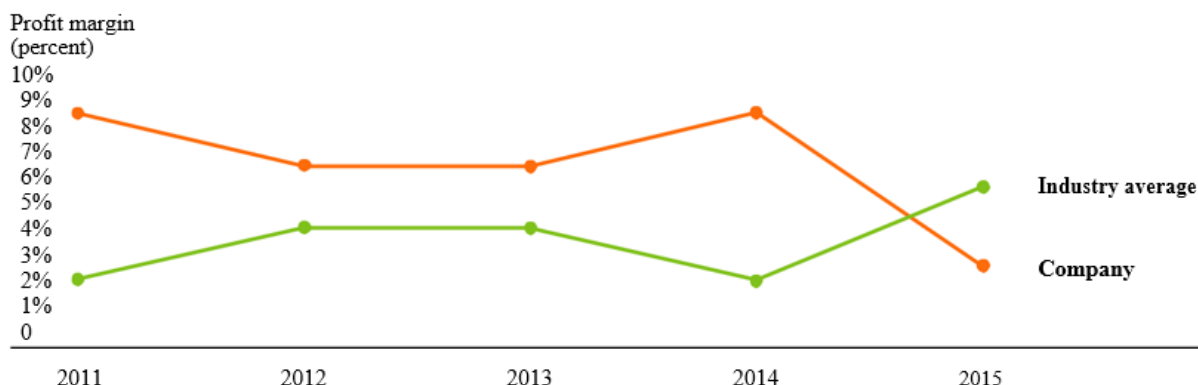
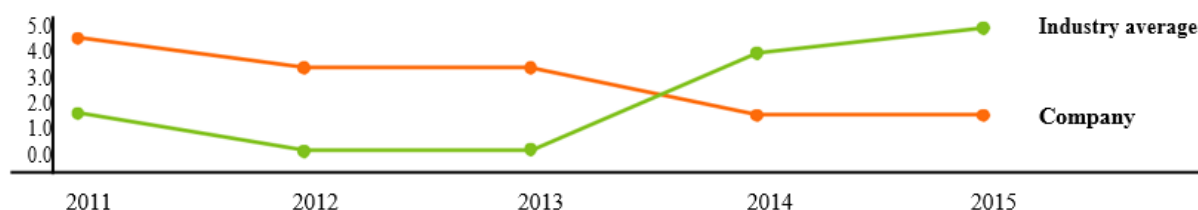
سود سهام هر سهم

تجزیه و تحلیل نسبت مالی باید فراتر از محاسبه و تفسیر واقعی نسبت ها باشد.

تجزیه و تحلیل باید در سه جنبه جداگانه انجام شود:

1. چگونه هر نسبت در طول زمان تغییر کرده است؟ این اطلاعات وسیله‌ای برای ارزیابی روندهای تاریخی است. توجه به این نکته مهم است که آیا هر نسبت از نظر تاریخی در حال افزایش، کاهش یا تقریباً ثابت بوده است. به عنوان مثال، اگر این روند در هر سه سال گذشته 20 درصد کاهش داشته باشد، یک حاشیه سود 10 درصدی می‌تواند بد باشد. اما اگر روند صعودی و افزایشی وجود داشته باشد، 10 درصد حاشیه سود می‌تواند عالی باشد. بنابراین، برای ارزیابی سابقه عملکرد مالی در آن بعد، درصد تغییر در هر نسبت را از یک سال به سال دیگر محاسبه کنید. درصد زیادی از تغییرات مالی را از یک سال به سال دیگر شناسایی و بررسی کنید.
2. چگونه هر نسبت با هنجارهای صنعت مقایسه می‌شود؟ نسبت گردش موجودی یک شرکت ممکن است در نگاه اول چشمگیر به نظر برسد اما در مقایسه با استانداردها یا هنجارهای صنعت ممکن است کم اهمیت باشد. صنایع می‌توانند به نسبت معینی تفاوت چشمگیری داشته باشند. به عنوان مثال، شرکت‌های خواربارفروشی، مانند Kroger، گردش موجودی بالایی دارند در حالی که نمایندگی‌های خودرو گردش مالی کم‌تری دارند. بنابراین، مقایسه نسبت‌های شرکت در صنعت خاص آن می‌تواند در تعیین قدرت و ضعف ضروری باشد.
3. هر نسبت چگونه با رقبای اصلی مقایسه می‌شود؟ اغلب اوقات رقابت بین چندین رقیب در یک صنعت یا مکان خاص شدیدتر از همه شرکت‌های رقیب در صنعت است. وقتی این درست است، تجزیه و تحلیل نسبت مالی باید شامل مقایسه‌ای با رقبای اصلی باشد. به عنوان مثال، اگر نسبت سودآوری یک شرکت با گذشت زمان رو به افزایش باشد و با میانگین صنعت مطابقت داشته باشد، اما نسبت به رقیب اصلی خود روند نزولی داشته باشد، ممکن است دلیلی برای نگرانی وجود داشته باشد.

شکل 6-3 تحلیل روند مالی نسبت مالی



جدول 6-6 خلاصه‌ای از نسبت‌های اصلی مالی

نسبت	نحوه محاسبه	آنچه اندازه‌گیری می‌کند
نسبت‌های نقدینگی		
نسبت فعلی	$\frac{\text{دارایی‌های جاری}}{\text{بدهی‌های جاری}}$	میزانی که یک شرکت می‌تواند به تعهدات کوتاه‌مدت خود عمل کند
نسبت سریع	$\frac{\text{دارایی‌های جاری منهای موجودی کالا}}{\text{بدهی‌های جاری}}$	تا چه اندازه یک شرکت می‌تواند تعهدات کوتاه‌مدت خود را بدون اتکا به فروش موجودی

کالا انجام دهد

نسبت‌های اهرمی نسبت بدهی به کل دارایی‌ها $\frac{\text{کل بدهی}}{\text{کل دارایی}}$ درصد کل وجوهی که توسط بستانکاران تأمین می‌شود		
نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام $\frac{\text{کل بدهی}}{\text{کل حقوق صاحبان سهام}}$ درصد کل وجوه ارائه شده توسط طلبکاران در مقابل مالکان		
نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام بلندمدت $\frac{\text{بدهی طولانی مدت}}{\text{کل حقوق صاحبان سهام}}$ تعدادل بین بدهی و حقوق صاحبان سهام در ساختار سرمایه بلندمدت یک شرکت		
نسبت سود به دست‌آمده $\frac{\text{سود قبل از بهره و مالیات}}{\text{کل هزینه‌های بهره}}$ میزانی که درآمد می‌تواند کاهش یابد بدون این که شرکت قادر به تأمین هزینه‌های سود سالانه خود باشد		
نسبت‌های فعالیت گردش موجودی $\frac{\text{فروش}}{\text{موجودی کالاهای تمام شده}}$ این که آیا یک شرکت سهام بیش از حد موجودی را در اختیار دارد و یا این که یک شرکت در مقایسه با متوسط صنعت به آرامی موجودی خود را می‌فروشد		
گردش مالی ثابت $\frac{\text{فروش}}{\text{دارایی‌های ثابت}}$ بهره‌وری فروش و استفاده از کارخانه و تجهیزات		

گردش مالی کل	$\frac{\text{فروش}}{\text{کل دارایی}}$	این که آیا یک شرکت برای اندازه سرمایه گذاری دارایی خود حجم کافی از تجارت را ایجاد می کند یا خیر
گردش حساب های دریافتنی	$\frac{\text{فروش اعتبار سالانه}}{\text{حساب های دریافتنی}}$	میانگین زمانی که برای جمع - آوری فروش اعتباری به شرکت نیاز دارد (بر حسب درصد)
دوره جمع آوری متوسط	$\frac{\text{حساب های دریافتنی}}{\text{کل فروش اعتبار } 365 / \text{روز}}$	میانگین مدت زمانی که شرکت برای فروش اعتباری باید جمع کند (در روز)
نسبت های سودآوری		
حاشیه سود ناخالص	$\frac{\text{فروش منهای هزینه کالاهای فروخته شده}}{\text{فروش}}$	کل حاشیه موجود برای پوشش هزینه های عملیاتی و سودآوری
حاشیه سود عملیاتی	$\frac{\text{درآمد قبل از بهره و مالیات } EBIT}{\text{فروش}}$	سودآوری بدون نگرانی برای مالیات و بهره
حاشیه سود خالص	$\frac{\text{درآمد خالص}}{\text{فروش}}$	سود پس از کسر مالیات به ازای هر دلار فروش
بازده کل دارایی (ROA)	$\frac{\text{درآمد خالص}}{\text{کل دارایی}}$	سود پس از کسر مالیات به ازای هر دلار دارایی؛ به این نسبت بازده سرمایه گذاری (ROI) نیز گفته می شود
بازده حقوق صاحبان سهام (ROE)		سود پس از کسر مالیات به ازای هر دلار سرمایه گذاری

سودم‌داران در شرکت		
سود موجود در اختیار دارندگان سهام عادی	درآمد خالص تعداد سهام عادی در دست سهام‌داران	درآمد هر سهم (EPS)
جذابیت شرکت در بازارهای سهام	قیمت بازار هر سهم سود هر سهم	نسبت قیمت به درآمد
		نسبت رشد
نرخ رشد شرکت در فروش	رشد سالانه درصد کل فروش	فروش
نرخ رشد شرکت در سود	رشد سالانه درصد سود	درآمد خالص
نرخ رشد شرکت در EPS	رشد سالانه درصد در EPS	سود هر سهم
نرخ رشد شرکت در سود سهام هر سهم	رشد سالانه سود سهام در هر سهم	سود سهام به‌ازای هر سهم

1. نسبت‌های نقدینگی توانایی یک شرکت را برای انجام تعهدات کوتاه‌مدت بلوغ اندازه‌گیری می‌کند.

نسبت فعلی

نسبت سریع (یا آزمایش اسید)

2. نسبت‌های اهرمی میزان تأمین مالی بنگاه اقتصادی از طریق بدهی را اندازه‌گیری می‌کنند.

نسبت بدهی به کل دارایی‌ها

نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام

نسبت بدهی بلندمدت به حقوق صاحبان سهام

نسبت سود به‌دست‌آمده (یا پوشش)

3. نسبت فعالیت‌ها میزان استفاده مؤثر شرکت از منابع خود را اندازه‌گیری می‌کند.

گردش موجودی

گردش مالی ثابت

گردش مالی کل

گردش حساب‌های دریافتنی

دوره جمع‌آوری متوسط

4. نسبت سودآوری، اثربخشی کلی مدیریت را اندازه‌گیری می‌کند که با بازده حاصل از فروش و سرمایه-گذاری نشان داده شده است.

حاشیه سود ناخالص

حاشیه سود عملیاتی

حاشیه سود خالص

بازده کل دارایی (ROA)

بازده سهام سهام‌داران (ROE)

سود هر سهم (EPS)

نسبت قیمت به درآمد

5. نسبت رشد، توانایی شرکت را در حفظ موقعیت اقتصادی خود در رشد اقتصاد و صنعت اندازه‌گیری می‌کند.

حراجی

درآمد خالص

سود هر سهم

سود سهام هر سهم

تجزیه و تحلیل نسبت مالی باید فراتر از محاسبه و تفسیر واقعی نسبت‌ها باشد. تجزیه و تحلیل باید در سه جبهه

جداگانه انجام شود:

1. چگونه هر نسبت در طول زمان تغییر کرده است؟ این اطلاعات وسیله‌ای برای ارزیابی روندهای تاریخی

است. توجه به این نکته مهم است که آیا هر نسبت از نظر تاریخی در حال افزایش، کاهش یا تقریباً ثابت بوده است. به عنوان مثال، اگر این روند در هر سه سال گذشته 20 درصد کاهش داشته باشد، یک حاشیه سود 10 درصدی می‌تواند بد باشد. اما اگر روند صعودی، افزایشی، افزایشی وجود داشته باشد، 10 درصد حاشیه سود می‌تواند عالی باشد. بنابراین، برای ارزیابی عملکرد مالی تاریخی در آن بعد، درصد تغییر در هر نسبت را از یک سال به سال دیگر محاسبه کنید. درصد زیادی از تغییرات مالی را از یک سال به سال دیگر شناسایی و بررسی کنید.

2. چگونه هر نسبت با هنجارهای صنعت مقایسه می‌شود؟ نسبت گردش موجودی یک شرکت ممکن است

در نگاه اول چشمگیر به نظر برسد اما در مقایسه با استانداردها یا هنجارهای صنعت ممکن است کم رنگ باشد. صنایع می‌توانند به نسبت معینی تفاوت چشمگیری داشته باشند. به عنوان مثال شرکت‌های مواد غذایی، مانند کروگر، گردش موجودی بالایی دارند در حالی که نمایندگی‌های خودرو گردش مالی کم‌تری دارند. بنابراین، مقایسه نسبت‌های شرکت در صنعت خاص آن می‌تواند در تعیین قدرت و ضعف ضروری باشد.

3. چگونه هر نسبت با رقبای اصلی مقایسه می‌شود؟ اغلب اوقات رقابت بین چندین رقا در یک صنعت یا

مکان معین شدیدتر از همه شرکت‌های رقیب در صنعت است. وقتی این درست است، تجزیه و تحلیل نسبت مالی باید شامل مقایسه با آن رقبای اصلی باشد. به عنوان مثال، اگر نسبت سودآوری یک شرکت با گذشت زمان رو به افزایش باشد و با میانگین صنعت مطابقت داشته باشد، اما نسبت به رقبای اصلی، ممکن است دلیلی برای نگرانی وجود داشته باشد.

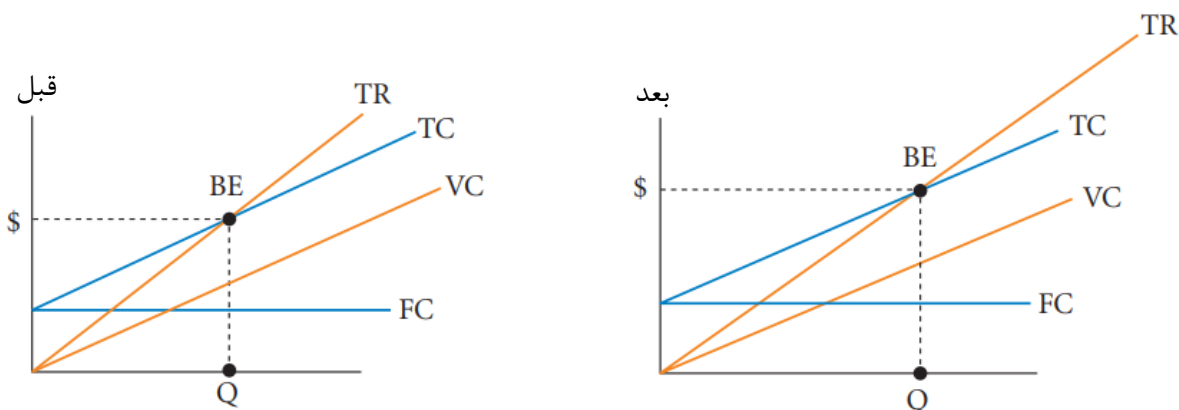
تجزیه و تحلیل نسبت مالی بدون محدودیت نیست. اول از همه، نسبت‌های مالی بر اساس داده‌های حسابداری است و شرکت‌ها در برخورد با مواردی مانند استهلاک، ارزیابی موجودی، هزینه‌های تحقیق و توسعه، هزینه‌های

طرح بازنشتگی، ادغام‌ها و مالیات متفاوت هستند. همچنین، عوامل فصلی می‌توانند بر نسبت‌های مقایسه‌ای تأثیر بگذارند. بنابراین، انطباق با نسبت ترکیبی صنعت با اطمینان نشان نمی‌دهد که یک شرکت عملکرد عادی دارد یا این که از نظر مدیریت به‌خوبی اداره می‌شود. به همین ترتیب، خروج از میانگین‌های صنعت همیشه نشان‌دهنده عملکرد خوب یا بد یک شرکت نیست. به‌عنوان مثال، بالا بودن ضریب گردش موجودی می‌تواند مدیریت کارآمد موجودی کالا و موقعیت سرمایه در گردش قوی را نشان دهد، اما همچنین می‌تواند کمبود موجودی جدی و موقعیت سرمایه در گردش ضعیف را نشان دهد.

یکی دیگر از محدودیت‌های نسبت‌های مالی از نظر درج آن‌ها به‌عنوان عوامل اصلی داخلی در ماتریس IFE آینده این است که نسبت‌های مالی از نظر آشکارسازی استراتژی‌های بالقوه موردنیاز چندان "قابل‌اجرا" نیستند، به این معنی که عموماً بر اساس عملکرد کل شرکت هستند. به‌عنوان مثال، به‌عنوان یک عامل اصلی داخلی در نظر بگیرید که "نسبت فعلی شرکت از 1.8 به 2.1 افزایش یابد" به‌اندازه "درآمد بخش تقسیم عطر شرکت در آفریقا در سال 2013، 18 درصد افزایش یافته است" "قابل‌اجرا" نیست. فصل 7 در مورد اهمیت انتخاب عوامل کلیدی "قابل‌اجرا"، چه از نظر خارجی و چه از نظر داخلی، برای تدوین استراتژی‌ها موردبحث قرار می‌گیرد. انتخاب عوامل کلیدی "قابل‌اجرا"، چه از نظر خارجی و چه از نظر داخلی، تدوین استراتژی برای آن‌ها مهم است. شرایط مالی یک شرکت نه‌تنها به کارکردهای امور مالی بلکه به بسیاری از عوامل دیگر شامل (1) مدیریت، بازاریابی، تولید و عملیات مدیریت، تحقیق و توسعه و MIS بستگی دارد. (2) اقدامات رقبا، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، طلبکاران، مشتریان و سهام‌داران و (3) روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست‌محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی و فناوری.

تجزیه و تحلیل Breakeven

از آنجا که مصرف کنندگان همچنان از قیمت حساس هستند، بسیاری از شرکت‌ها قیمت‌ها را برای رقابت کاهش داده‌اند. همان‌طور که یک شرکت قیمت‌ها را کاهش می‌دهد، نقطه شکست (BE) آن از نظر واحد فروش فروخته می‌شود، همان‌طور که در شکل 4-6 نشان داده شده است. نقطه شکستگی می‌تواند به عنوان مقدار واحدی تعریف شود که یک شرکت برای کل درآمد خود (TR) باید بفروشد تا کل هزینه‌های آن (TC) برابر شود. توجه داشته باشید که نمودار قبل و بعد در شکل 4-6 نشان می‌دهد که خط TR با کاهش قیمت به سمت راست می‌چرخد، بنابراین مقدار (Q) که باید فروخته شود را افزایش می‌دهد تا یکنواخت شود. بنابراین افزایش نقطه شکست یک عیب بزرگ در کاهش قیمت‌ها است. مطمئناً وقتی رقبا قیمت‌ها را پایین می‌آورند، ممکن است یک شرکت برای رقابت در هر صورت مجبور باشد قیمت‌ها را پایین بیاورد. با این حال، باید مفهوم breakeven را در خاطر داشت، زیرا اهمیت آن خصوصاً در دوره‌های رکود اقتصادی بسیار زیاد است.



شکل 4-6

نمودار قبل و بعد از شکست در هنگام کاهش قیمت‌ها

در شکل 5-6 توجه داشته باشید که افزایش هزینه‌های ثابت (FC) نیز باعث کاهش میزان شکست شرکت می‌شود. توجه داشته باشید نمودار قبل و بعد در شکل 5-6 نشان می‌دهد که اضافه کردن هزینه‌های ثابت مانند فروشگاه‌های بیشتر، گیاهان بیشتر یا حتی تبلیغات بیش‌تر به عنوان بخشی از یک برنامه استراتژیک باعث

افزایش خط TC می‌شود که این باعث تقاطع خطوط TR و TC می‌شود در یک نقطه دورتر از محور $Quantity$. بنابراین افزایش FC یک شرکت به طور قابل توجهی میزان کالاهایی را که باید فروخته شود افزایش می‌دهد تا یکنواخت شود. این فقط تئوری به‌خاطر تئوری نیست. بنگاه‌های اقتصادی با هزینه‌های ثابت کم‌تر، مانند $Apple$ و $Amazon.com$ ، دارای امتیازات کم‌تری هستند که به آن‌ها یک مزیت رقابتی در شرایط سخت اقتصادی می‌دهد. شکل 5-6 نشان می‌دهد که اضافه کردن هزینه‌های ثابت (FC)، مانند کارخانه، تجهیزات، فروشگاه‌ها، تبلیغات و زمین، هرگاه تردید وجود داشته باشد که می‌توان به طور قابل توجهی واحدهای بیش‌تری را برای جبران آن هزینه‌ها فروخت، زیان آور باشد.

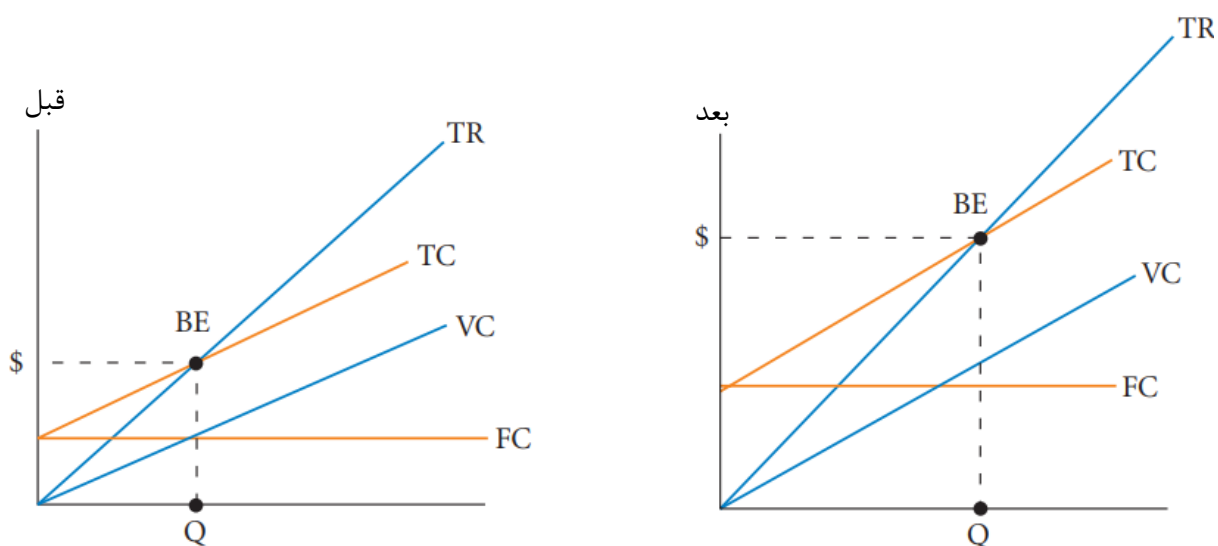
شرکت‌ها باید از این واقعیت آگاه باشند که کاهش قیمت‌ها و افزودن هزینه‌های ثابت می‌تواند یک فاجعه مضاعف باشد زیرا مقدار ناگهانی شرکت موردنیاز برای فروش به طرز چشمگیری افزایش می‌یابد. شکل 6-6 این مبهوت دوگانه را نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که نقطه شکست با کاهش قیمت و افزایش هزینه‌های ثابت تا کجا تغییر مکان می‌دهد. اگر شرکتی از بین نرود، قطعاً متحمل ضرر می‌شود و ضرر و زیان، خصوصاً ضررهای پایدار، خوب نیست.

سرانجام، در شکل‌های 4-6، 5-6 و 6-6 توجه داشته باشید که هزینه‌های متغیر (VC)، مانند نیروی کار و مواد، در صورت افزایش، باعث افزایش نقطه شکستگی نیز می‌شود. افزایش VC با تغییر جهت چپ VC یا تندتر شدن منعکس می‌شود. وقتی خط TR ثابت بماند، تأثیر افزایش VC افزایش TC است که این باعث افزایش نقطه‌ای می‌شود که $TR = TC = BE$ باشد.

فرمول محاسبه نقطه ترازبندی $BE\ Quantity = TFC / (قیمت - VC)$ است. به عبارت دیگر، مقدار یا واحدهای محصولی که باید برای یک شرکت بفروش برود، کل هزینه‌های ثابت تقسیم بر (قیمت هر واحد - هزینه‌های متغیر واحد) است. یک مشکل شکست در جدول 6-7 آورده شده است. در اینجا کافی است بگوییم



که استراتژی‌های مختلف به دلیل مفهوم تجزیه و تحلیل سرعت، می‌توانند تأثیرات چشمگیر سودمند یا مضر بر وضعیت مالی شرکت داشته باشند.



شکل 6-6

نمودار قبل و بعد از شکست یک قیمت‌ها کاهش می‌یابد و هزینه‌های ثابت افزایش می‌یابد
جدول 6-6 تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سری Joy's Day Care

Joy با مشاهده نیاز به مراقبت از کودکان در شهر خود، در نظر دارد سرویس مراقبت روزانه خود را باز کند. Joy's Day Care

باید مقرون به صرفه باشد، بنابراین Joy دوست دارد از هر کودک با پرداخت 12 دلار در روز مراقبت کند. اما Joy همچنین می-خواهد درآمد کسب کند. Joy باید بداند که برای کسب درآمد باید روزانه از چند کودک مراقبت کند. Joy اطلاعات زیر را در مورد کسب و کار جدید بالقوه خود جمع آوری کرد.

- ماه ژوئن، 20 روز کاری، دوشنبه تا جمعه به مدت 4 هفته دارد.
- بیمه و اجاره مشاغل وی به ترتیب 200 و 400 دلار در ماه خواهد بود.
- هزینه های هر دانش آموز در روز، برای میان وعده (2 @ 1.00 دلار) + وعده غذایی (2 @ 3.00 دلار) خواهد بود.

تجزیه و تحلیل Joy

نقطه سر به سر = هزینه های عملیاتی، (\$ 12.00 - \$ 8.00)

نقطه سر به سر = 600 دلار ÷ 4.00 دلار نقطه سر به سر = 150 واحد (کودکان) در ماه ژوئن.

از آنجاکه 20 ماه در ماه ژوئن وجود دارد، Joy باید هر روز $150 \div 20 = 7.5$ کودک یا 8 کودک مراقبت کند تا سود کسب کند.

نتیجه گیری Joy

به لطف تجزیه و تحلیل سریع، Joy در این فکر است که آیا می تواند روزانه از 8 کودک مراقبت کند یا خیر. به جای افتتاح ناگهانی شغل، Joy اکنون در نظر دارد که یک کمک با هزینه 50 دلار در روز اضافه کند و به ازای هر دانش آموز روزانه 20 دلار هزینه دریافت کند. در حال حاضر Joy برای کسب سود در این سناریو به چه تعداد دانش آموز احتیاج دارد؟ (پاسخ $6.6 = 7$) به نظر شما سناریو ایده آل برای Joy در برنامه ریزی برای کسب و کار جدید خود چیست؟

برخی از محدودیت هایی در تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر وجود دارد، از جمله نکات زیر:

1. تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر فقط یک طرف عرضه (یعنی فقط هزینه ها) است زیرا شما راجع به میزان

فروش محصولات با قیمت های مختلف چیزی به شما نمی گوید.

2. فرض می‌کند که هزینه‌های ثابت، ثابت است. اگرچه این، در کوتاه‌مدت درست است، اما افزایش مقیاس تولید، باعث افزایش هزینه‌های ثابت می‌شود.
3. فرض می‌کند که هزینه‌های متغیر متوسط در هر واحد تولید، حداقل در محدوده مقادیر احتمالی فروش، ثابت هستند.
4. فرض می‌کند که مقدار کالای تولید شده برابر با مقدار کالای فروخته شده است (یعنی تغییری در موجودی اولیه یا پایان آن وجود ندارد).
5. در شرکت‌های چندملیتی فرض می‌شود که نسبت نسبی هر کالای فروخته شده و تولید شده ثابت است (یعنی ترکیب فروش ثابت است).

فهرست حسابرسی امور مالی و حسابداری

سؤالات مالی و حسابداری زیر، مانند سؤالات مشابه در مورد بازاریابی و مدیریت پیش از این، باید مورد بررسی قرار گیرند:

1. کجای شرکت از نظر مالی قوی و ضعیف است که توسط تجزیه و تحلیل نسبت مالی نشان داده شده است؟
2. آیا شرکت می‌تواند سرمایه کوتاه‌مدت مورد نیاز را تأمین کند؟
3. آیا شرکت می‌تواند سرمایه طولانی‌مدت مورد نیاز خود را از طریق بدهی یا حقوق صاحبان سهام جمع کند؟
4. آیا شرکت، سرمایه در گردش کافی دارد؟
5. آیا روش‌های بودجه‌بندی سرمایه مؤثر است؟
6. آیا سیاست‌های پرداخت سود سهام معقول است؟
7. آیا شرکت ارتباط خوبی با سرمایه‌گذاران و سهام‌داران خود دارد؟
8. آیا مدیران مالی شرکت، باتجربه و به‌خوبی آموزش دیده‌اند؟

9. آیا وضعیت بدهی شرکت عالی است؟

تولید و عملیات

به میزانی که محصول یک کارخانه تولیدی به خروجی بالقوه خود می‌رسد، استفاده از ظرفیت، متغیر کلیدی استراتژیک گفته می‌شود. هرچه استفاده از ظرفیت بالاتر باشد بهتر است زیرا در غیر این صورت ممکن است تجهیزات، بیهوده باشند. استفاده از ظرفیت کارخانه در اروپا برای تولیدکنندگان عمده خودرو، فولکس‌واگن (84٪)، رنو (77٪)، پژو (73٪)، فورد (66٪)، GM (60٪) و فیات (55٪) است.

عملکرد تولید / عملیات یک کسب‌وکار شامل کلیه فعالیت‌هایی است که ورودی‌ها را به کالاها و خدمات تبدیل می‌کند. مدیریت تولید و عملیات با ورودی‌ها، تحولات و بازده‌هایی که در صنایع و بازارها متفاوت است سروکار دارد. یک عملیات تولید، ورودی‌هایی مانند مواد اولیه، نیروی کار، سرمایه، ماشین‌آلات و امکانات را به کالاها و خدمات نهایی تبدیل می‌کند. همان‌طور که در جدول 6-8 نشان داده شده است، راجر شرودر پیشنهاد کرد که مدیریت تولید و عملیات شامل پنج عملکرد یا زمینه تصمیم‌گیری است: فرایند، ظرفیت، موجودی، نیروی کار و کیفیت.

جدول 6-8 توابع اساسی (تصمیمات) در تولید / عملیات

حوزه‌های تصمیم‌گیری	تصمیمات نمونه

-
1. فرآیند این تصمیمات شامل انتخاب فناوری، چیدمان تسهیلات، تجزیه و تحلیل جریان فرآیند، مکان‌یابی تسهیلات، تعادل خطی، کنترل فرآیند و تجزیه و تحلیل حمل و نقل است. فاصله از مواد اولیه تا کارخانه‌های تولیدی تا مشتری یک نکته اساسی است.
 2. ظرفیت این تصمیمات شامل پیش‌بینی، برنامه‌ریزی تسهیلات، برنامه‌ریزی تولید ادغامی، زمانبندی، برنامه‌ریزی ظرفیت و تجزیه و تحلیل صف می‌باشد. استفاده از ظرفیت مورد توجه عمده است.
 3. فهرست موجودی این تصمیمات شامل مدیریت سطح مواد اولیه، فرآیند کار و کالاهای نهایی است، خصوصاً با توجه به این که چه مواردی را باید سفارش دهید، چه موقع سفارش دهید، چه مقدار سفارش دهید و نحوه حمل و نقل مواد.
 4. نیروی کار این تصمیمات، شامل مدیریت کارکنان ماهر، غیر ماهر، دفتری و مدیریتی با مراقبت از طراحی شغل، اندازه‌گیری کار، غنی‌سازی شغل، استانداردهای کاری و تکنیک‌های انگیزشی است.
 5. کیفیت این تصمیمات با هدف اطمینان از تولید کالاها و خدمات با کیفیت بالا با مراقبت برای کنترل کیفیت، نمونه‌برداری، آزمایش، تضمین کیفیت و کنترل هزینه تولید می‌شود.

منبع: بر اساس R. Schroeder, Operations Management (new York: Mcgraw-Hill, 1981), 12.

فعالیت‌های تولیدی و عملیاتی، اغلب نمایانگر بزرگ‌ترین قسمت دارایی‌های انسانی و سرمایه‌ای سازمان هستند. در اکثر صنایع، عمده هزینه‌های تولید محصول یا خدمات در طی عملیات انجام می‌شود، بنابراین تولید و عملیات می‌تواند به عنوان یک سلاح رقابتی در استراتژی کلی شرکت دارای ارزش بالایی باشد. نقاط قوت و ضعف در پنج عملکرد تولید می‌تواند به معنای موفقیت یا عدم موفقیت یک شرکت باشد.

بسیاری از مدیران تولید و عملیات دریافته‌اند که آموزش متقابل کارمندان می‌تواند به شرکت‌های آن‌ها کمک کند تا سریع‌تر به تغییر بازار پاسخ دهند. آموزش متقابل کارگران می‌تواند باعث افزایش کارایی، کیفیت، بهره‌وری و رضایت شغلی شود. به‌عنوان مثال، در General Motors دیترویت، کارخانه چرخ دنده و محور، هزینه‌های مربوط به نقص محصول در مدت 2 سال 400 درصد کاهش یافته است که نتیجه کارگران آموزش متقابل است. همان‌طور که در جدول 6-9 نشان داده شده است، جیمز دلورث پیامدهای چندین نوع تصمیمات استراتژیک را که ممکن است یک شرکت بگیرد، بیان کرده است.

یک مجله که از سال 1933 چاپ می‌شد، *Newsweek*، پس از سال‌ها رنج سود و افت اشتراک، نسخه چاپی خود را در 31 دسامبر 2012 به پایان رساند. اکنون فقط یک نسخه کاملاً تبلت دیجیتال، *Newsweek Global*، با اشتراک پولی در دسترس است. در نتیجه این تصمیم استراتژیک، نیوزویک، در حال اخراج کارمندان و تعطیل کردن امکانات تولید در ایالات متحده و خارج از کشور است. در میان سه مجله هفتگی نمادین ایالات متحده آمریکا، *Time*، *Newsweek* و *U.S. News and World Report*، فقط *Time*، اکنون در نسخه چاپی باقی‌مانده است. هزینه هفتگی انتشار و توزیع نسخه چاپی *Newsweek*، 42 میلیون دلار بود. 10 مجله چاپی برتر در تیراژ در سال 2012 عبارت‌اند از:

1. 478,528 AARP Magazine (22)

2. 411,283 AARP Bulletin (22)

3. 8,169,524 Game Informer

4. 7,617,038 Better Homes and Gardens

5. 5,577,717 Reader's Digest

6. 4,346,757 Good Housekeeping

7. 4,232,205 National Geographic

8. 4,100,977 Family Circle

9. 3,563,035 People

10. 3,449,692 Woman's Day

روند فعلی که در میان تولیدکنندگان ایالات متحده در حال تسریع است تمدید مدت پرداخت پول‌های بدهکار به تأمین‌کنندگان است. Procter & Gamble در این روند پیش‌تاز است و با تأخیر در پرداخت به تأمین‌کنندگان، سالانه تقریباً 2 میلیارد دلار پول نقد آزاد می‌کند. صدها شرکت دیگر نیز همین کار را انجام می‌دهند، از جمله Unilever و حتی خرده‌فروشی‌هایی مانند Walmart و Kohl's.

روند دیگر در میان تولیدکنندگان و خرده‌فروشان ایالات متحده در مورد تأمین‌کنندگان، این است که باید تجارت با کارخانه‌های ناامن را ترک کنند، مانند کارخانه‌ای در بنگلادش که اخیراً سقوط کرد و باعث کشته شدن 1100 نفر شد. Walmart، 250 تأمین‌کننده بنگلادشی را که دارای مشکلات ایمنی هستند، در لیست سیاه قرار داده است.

جدول 6-9 پیامدهای استراتژی‌های مختلف بر تولید و عملیات

پیامدها	استراتژی‌های مختلف
1. ارائه‌دهنده کم‌هزینه	موانع زیادی برای ورود ایجاد می‌کند بازار بزرگ‌تری ایجاد می‌کند به تولید زیاده‌تر و تغییرات کم‌تری در محصول نیاز دارد
2. یک ارائه‌دهنده با کیفیت بالا	به تلاش‌های بیش‌تری برای تضمین کیفیت نیاز دارد به تجهیزات گران‌تری نیاز دارد به کارگران بسیار ماهر و حقوق بالاتر احتیاج دارد
3. خدمات عالی به مشتری ارائه دهید	به افراد سرویس‌دهنده، قطعات سرویس و تجهیزات بیش‌تری احتیاج دارد نیاز به پاسخ سریع به نیازهای مشتری یا تغییر در سلیقه مشتری دارد نیاز به سرمایه‌گذاری موجودی بالاتر دارد
4. اولین کسی باشید که هزینه تحقیق و توسعه بالاتری دارد	

محصولات جدید را هزینه‌های آموزش مجدد و ابزار آلات زیادی دارد
معرفی می‌کند

5. بسیار مکانیزه باشید نیاز به سرمایه‌گذاری ثابت زیادی دارد

انعطاف‌پذیری را کاهش می‌دهد

ممکن است بر روابط کار تأثیر بگذارد

تعمیر و نگهداری را بسیار مهم‌تر می‌کند

6. اخراجی‌ها را به حداقل به نیازهای امنیتی کارمندان پاسخ می‌دهد و ممکن است باعث وفاداری کارمندان شود

برسانید به جذب و حفظ کارکنان بسیار ماهر کمک می‌کند

J. Dilworth, Production and Operations Management: Manufacturing and Nonmanufacturing, 2nd

منبع: بر اساس:

ed. copyright © 1983 by random House, inc.

فهرست حسابرسی تولید و عملیات

سؤالاتی مانند موارد زیر باید بررسی شود:

1. آیا تأمین مواد اولیه، قطعات و زیر مجموعه‌ها قابل اعتماد و منطقی هستند؟

2. آیا امکانات، تجهیزات، ماشین‌آلات و دفاتر در شرایط مطلوبی قرار دارند؟

3. آیا سیاست‌ها و رویه‌های کنترل موجودی کالا مؤثر است؟

4. آیا سیاست‌ها و رویه‌های کنترل کیفیت مؤثر هستند؟

5. آیا امکانات، منابع و بازارها از منظر استراتژیک واقع شده‌اند؟

6. آیا شرکت صلاحیت‌های فنی دارد؟

پنجمین زمینه اصلی عملیات داخلی که باید از نظر نقاط قوت و ضعف خاص مورد بررسی قرار گیرد، تحقیق و توسعه (R&D) است. امروزه بسیاری از شرکت‌ها هیچ R&Dی انجام نمی‌دهند و باین وجود بسیاری از شرکت‌ها برای بقا به فعالیت‌های R&D موفق وابسته هستند. شرکت‌هایی که استراتژی توسعه محصول را دنبال می‌کنند، به‌ویژه نیاز به یک‌جهت‌گیری R&D قوی دارند. شرکت J.M. Smucker در سال 1897 تأسیس شد و دفتر مرکزی آن در اورویل، اوهایو، است در سال‌های 2012 و 2011، 5.5 و 4.8 میلیارد دلار درآمد داشت و طی این دو سال 21.9 و 20.9 میلیون دلار صرف R&D کرد که به ترتیب 0.39 و 0.43 درصد درآمد را شامل می‌شود. در مقابل، مایکروسافت در سال 2012 و 2011 به ترتیب 73.7 و 69.9 میلیارد دلار درآمد داشته و 9.8 و 9.0 میلیارد دلار برای R&D هزینه کرده است که 13.3 و 12.9 درصد درآمد را شامل می‌شود. شرکت‌های با فناوری پیشرفته مانند مایکروسافت بخش بسیار بیشتری از درآمد خود را صرف R&D می‌کنند.

فناوری‌های Huawei، بزرگ‌ترین تأمین‌کننده تجهیزات مخابراتی جهان، هزینه R&D خود را در سال 2012 با 25 درصد افزایش به 4.7 میلیارد دلار افزایش داد که تقریباً برابر با هزینه‌های R&D اریکسون که 4.8 میلیارد دلار است می‌باشد. یک تصمیم کلیدی برای بسیاری از شرکت‌ها این است که آیا "پیشرو" یا "پیرو" اخیر" باشند، یعنی برای این که اولین کسی باشد که محصولات کاملاً جدید را توسعه می‌دهد، هزینه‌های سنگینی در زمینه R&D بپردازد، یا در عوض، با تقلید / تکثیر / بهبود محصولاتی که شرکت‌های رقیب، آن‌ها را تولید می‌کنند هزینه‌های کم‌تری در زمینه R&D بپردازد.

سازمان‌ها روی R&D سرمایه‌گذاری می‌کنند زیرا معتقدند که چنین سرمایه‌گذاری منجر به تولید یا خدمات برتر می‌شود و به آن‌ها مزیت‌های رقابتی می‌بخشد. هزینه‌های R&D به تولید محصولات جدید قبل از رقبای بهبود کیفیت محصول یا بهبود فرآیندهای تولید برای کاهش هزینه‌ها منجر می‌شود.

مدیریت مؤثر عملکرد R&D به یک همکاری استراتژیک و عملیاتی بین R&D و سایر عملکردهای حیاتی کسب‌وکار نیاز دارد. روحیه مشارکت و اعتماد متقابل بین مدیران کل و R&D در شرکت‌های با مدیریت بهتر امروزه مشهود است. مدیران در این شرکت‌ها به طور مشترک اکتشاف می‌کنند؛ ارزیابی می‌کنند؛ و تصمیم می‌گیرند که چه چیزی، چه زمانی، کجا، چرا و چه مقدار از R&D را به کار گیرند. اولویت‌ها، هزینه‌ها، مزایا، خطرات و پاداش‌های مرتبط با فعالیت‌های R&D به طور آشکار مورد بحث قرار گرفته و به اشتراک گذاشته می‌شود. بنابراین، مأموریت کلی R&D گسترده شده است، از جمله حمایت از کسب‌وکارهای موجود، کمک به راه‌اندازی کسب‌وکارهای جدید، توسعه محصولات جدید، بهبود کیفیت محصول، بهبود بهره‌وری تولید، و تعمیق یا گسترش قابلیت‌های فناوری شرکت.

امروزه شرکت‌های با مدیریت بهتر سعی در سازماندهی فعالیت‌های R&D دارند به گونه‌ای که انزوای R&D از سایر شرکت‌ها را از بین ببرد و روحیه مشارکت بین مدیران R&D و سایر مدیران شرکت را ارتقا بخشد. تصمیمات و برنامه‌های R&D باید با به اشتراک گذاشتن تجارب و اطلاعات توسط ادارات و بخش‌ها، یکپارچه و هماهنگ شوند. فرآیند مدیریت استراتژیک این رویکرد میان وظیفه‌ای برای مدیریت عملکرد R&D را تسهیل می‌کند.

هزینه R&D در ایالات متحده در سال 2012، 418.6 میلیارد دلار بوده است و انتظار می‌رود در سال 2013، تنها 1.2 درصد به 423.7 میلیارد دلار افزایش یابد. در واقع انتظار می‌رود هزینه‌های R&D با نرخ تورم برای سال 2013، 0.7 درصد کاهش یابد. در مقایسه، دومین کشور هزینه‌کننده R&D، چین، 197.3 میلیارد دلار در سال 2012 هزینه کرد، اما سالانه 10 تا 12 درصد هزینه خود را افزایش می‌دهد. طبق مؤسسه Battelle Memorial، چین در سال 2022 در هزینه کردن برای R&D با ایالات متحده آمریکا برابری خواهد کرد.

تحقیق و توسعه داخلی و خارجی

توزیع هزینه‌ها بین فعالیت‌های R&D توسط شرکت و صنعت متفاوت است، اما کل هزینه‌های R&D معمولاً از هزینه‌های تولید و بازاریابی بیش‌تر نیست. به طور معمول، از چهار روش، برای تعیین تخصیص بودجه R&D استفاده می‌شود: (1) تأمین مالی بسیاری از پیشنهادات پروژه تا حد ممکن (2) با استفاده از روش درصد فروش (3) بودجه‌بندی در حدود همان مبلغی که رقبا برای R&D هزینه می‌کنند (4) تصمیم‌گیری در مورد این که چه تعداد محصول جدید موفق لازم است و چه قدر کار در جهت تخمین سرمایه‌گذاری R&D مورد نیاز است.

R&D در سازمان‌ها می‌تواند به دو شکل اساسی باشد: (1) R&D داخلی که در آن یک سازمان بخش R&D خود را اداره می‌کند، یا (2) R&D قرارداد که در آن یک شرکت، محققان مستقل یا آژانس‌های مستقل را برای تولید محصولات خاص استخدام می‌کند. بسیاری از شرکت‌ها از هر دو روش برای تولید محصولات جدید استفاده می‌کنند. روشی که به طور گسترده برای دریافت کمک R&D خارج از کشور مورد استفاده قرار می‌گیرد، این است که با شرکت دیگری سرمایه‌گذاری مشترک انجام شود. نقاط قوت (توانایی‌ها) و ضعف‌های R&D (محدودیت‌ها) نقش عمده‌ای در تدوین استراتژی و اجرای استراتژی دارند.

اکثر شرکت‌ها به دلیل تغییر نیازها و سلیقه مصرف‌کنندگان، فناوری‌های جدید، کوتاه شدن چرخه عمر محصولات و افزایش رقابت داخلی و خارجی، چاره‌ای جز تولید مداوم محصولات جدید و بهبود یافته ندارند. کمبود ایده برای تولیدات جدید، افزایش رقابت جهانی، افزایش تقسیم بازار، گروه‌های ویژه با بهره ویژه و افزایش مقررات دولتی از عوامل مختلفی است که توسعه موفقیت‌آمیز محصولات جدید را هر چه بیش‌تر، دشوار، پرهزینه و خطرناک می‌کند. به عنوان مثال، در صنعت داروسازی، از هر چند هزار دارویی که در آزمایشگاه ایجاد می‌شود، فقط یک مورد در قفسه‌های داروسازان قرار می‌گیرد. Hofer و Boulton, Scarpello تأکید کردند که استراتژی‌های مختلف به قابلیت‌های R&D متفاوت نیاز دارند:

تمرکز تلاش‌های R&D می‌تواند بسته به استراتژی رقابتی شرکت بسیار متفاوت باشد. برخی از شرکت‌ها تلاش می‌کنند رهبران بازار و نوآوران محصولات جدید باشند، درحالی‌که برخی دیگر از پیروان بازار و توسعه‌دهندگان محصولات در حال حاضر راضی هستند. مهارت‌های اساسی موردنیاز برای پشتیبانی از این استراتژی‌ها بسته به اینکه R&D به نیروی محرک استراتژی رقابتی تبدیل شود، متفاوت خواهد بود. در مواردی که معرفی محصول جدید نیروی محرکه استراتژی است، فعالیت‌های R&D باید گسترده باشد.

حسابرسی تحقیق و توسعه

در انجام ممیزی تحقیق و توسعه سؤالاتی مانند موارد زیر باید پرسیده شود:

1. آیا شرکت دارای امکانات تحقیق و توسعه است؟ آیا آن‌ها کافی هستند؟
2. اگر از شرکت‌های تحقیق و توسعه خارج استفاده می‌شود، آیا مقرون به صرفه هستند؟
3. آیا پرسنل تحقیق و توسعه سازمان از صلاحیت بالایی برخوردار هستند؟
4. آیا منابع تحقیق و توسعه به طور مؤثر تخصیص یافته‌اند؟
5. آیا اطلاعات مدیریتی و سیستم‌های رایانه‌ای کافی هستند؟
6. آیا ارتباط بین تحقیق و توسعه و سایر واحدهای سازمانی مؤثر است؟
7. آیا محصولات حاضر از نظر فنی قابل رقابت هستند؟

سیستم‌های مدیریت اطلاعات (MIS)

میلیاردها بیت اطلاعات اکنون در "ابر" هستند. اطلاعات کلیه عملکردهای تجاری را به هم پیوند داده و اساس تصمیمات مدیریتی را فراهم می‌کند. این سنگ‌بنای تمام سازمان‌ها است. اطلاعات منبع عمده مزیت یا ضرر

مدیریت رقابتی است. ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی یک شرکت در سیستم‌های اطلاعاتی، یک بعد حیاتی از انجام یک حسابرسی داخلی است.

هدف MIS بهبود عملکرد شرکت از طریق بهبود کیفیت تصمیمات مدیریتی است. بنابراین یک سیستم اطلاعاتی مؤثر اطلاعات را به گونه ای جمع‌آوری، کدگذاری، ذخیره، تلفیق و ارائه می‌کند که به سؤالات مهم عملیاتی و استراتژیک پاسخ می‌دهد. قلب سیستم اطلاعاتی یک پایگاه داده است که شامل انواع سوابق و داده‌های مهم برای مدیران است.

سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) مواد اولیه را از هر دو ارزیابی خارجی و داخلی سازمان دریافت می‌کند. این داده‌ها در مورد بازاریابی، مالی، تولید و امور پرسنل در داخل و عوامل اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست‌محیطی، اقتصادی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و رقابتی در خارج جمع‌آوری می‌کند. داده‌ها در روش‌های موردنیاز برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیریتی ادغام می‌شوند.

یک جریان منطقی از مواد در یک سیستم اطلاعاتی وجود دارد، به‌موجب آن داده‌ها به سیستم وارد می‌شوند و به خروجی تبدیل می‌شوند. خروجی‌ها شامل چاپ‌های رایانه‌ای، گزارش‌های کتبی، جداول، نمودارها، نمودارها، چک‌ها، سفارشات خرید، فاکتورها، سوابق موجودی، حساب‌های حقوق و دستمزد و انواع اسناد دیگر است. بازده حاصل از استراتژی‌های جایگزین را می‌توان محاسبه و برآورد کرد. داده‌ها فقط زمانی اطلاعات می‌شوند که برای هدف، مسئله، فرد یا زمان خاصی ارزیابی، فیلتر، متراکم، تجزیه و تحلیل و سازماندهی شوند.

مدیریت حسابرسی سیستم‌های اطلاعاتی

هنگام انجام این ممیزی سؤالاتی مانند موارد زیر باید پرسیده شود:

1. آیا همه مدیران شرکت از سیستم اطلاعات برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کنند؟
2. آیا یک مدیر ارشد اطلاعات یا مدیر سیستم‌های اطلاعاتی در شرکت وجود دارد؟

3. آیا داده‌های موجود در سیستم اطلاعات به طور منظم به روز می‌شوند؟
4. آیا مدیران از تمام مناطق عملکردی شرکت به سیستم اطلاعات کمک می‌کنند؟
5. آیا رمزهای ورود مؤثری برای ورود به سیستم اطلاعات شرکت وجود دارد؟
6. آیا استراتژیست‌های شرکت با سیستم‌های اطلاعاتی شرکت‌های رقیب آشنا هستند؟
7. آیا سیستم اطلاعات کاربر پسند است؟
8. آیا همه کاربران سیستم اطلاعاتی از مزایای رقابتی که اطلاعات می‌توانند در اختیار شرکت‌ها قرار دهند، درک می‌کنند؟
9. آیا کارگاه‌های آموزشی رایانه‌ای برای کاربران سیستم اطلاعات ارائه شده است؟
10. آیا سیستم اطلاعات شرکت به طور مداوم در محتوا و کاربرپسندی بهبود می‌یابد؟

تحلیل زنجیره ارزش

طبق گفته پورتر، تجارت یک شرکت به بهترین وجه می‌تواند به‌عنوان یک زنجیره ارزش توصیف شود که در آن کل درآمد منهای کل هزینه‌های کلیه فعالیت‌های انجام شده برای توسعه و بازاریابی محصول یا خدمات ارزش دارد. تمام شرکت‌های موجود در صنعت معین دارای زنجیره ارزش مشابهی هستند که شامل فعالیت‌هایی از قبیل تهیه مواد اولیه، طراحی محصولات، ایجاد تأسیسات تولیدی، ایجاد توافق‌نامه‌های همکاری و ارائه خدمات به مشتری می‌باشد. یک شرکت سودآور خواهد بود به شرطی که کل درآمد از کل هزینه‌های ایجاد شده و ایجاد محصول یا خدمات بیش‌تر شود. بنگاه‌ها باید تلاش کنند تا نه‌تنها عملیات زنجیره ارزش خود بلکه زنجیره ارزش رقبا، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان خود را درک کنند.

تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش (VCA) به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن یک شرکت هزینه‌های مربوط به فعالیت‌های سازمانی را از خرید مواد اولیه تا تولید محصولات (محصولات) تا بازاریابی آن محصولات تعیین می‌کند. VCA با هدف شناسایی مزایا یا معایب کم‌هزینه در هر جای زنجیره ارزش از مواد اولیه تا فعالیت‌های

خدمات مشتری وجود دارد. VCA می‌تواند یک شرکت را قادر سازد نقاط قوت و ضعف خود را بهتر شناسایی کند، به‌ویژه در مقایسه با تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش رقبا و داده‌های خود را که با گذشت زمان بررسی می‌شود. در انجام VCA ممکن است قضاوت اساسی لازم باشد زیرا موارد مختلف در طول زنجیره ارزش ممکن است بر سایر موارد تأثیر مثبت یا منفی بگذارد، بنابراین روابط متقابل پیچیده‌ای وجود دارد. به‌عنوان مثال، خدمات استثنایی مشتری ممکن است به‌خصوص گران باشد اما ممکن است هزینه‌های بازده را کاهش دهد و درآمد را افزایش دهد. اختلاف قیمت و قیمت در بین شرکت‌های رقیب می‌تواند ریشه در فعالیت‌های انجام شده توسط تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، بستانکاران یا حتی سهام‌داران داشته باشد. علی‌رغم پیچیدگی VCA، مرحله اولیه در اجرای این روش تقسیم عملیات شرکت به فعالیت‌های خاص یا فرایندهای تجاری است. سپس تحلیلگر سعی می‌کند هزینه‌ای را برای هر فعالیت گسسته اختصاص دهد و هزینه‌ها می‌تواند از نظر زمان و پول باشد. سرانجام، تحلیلگر با جستجوی نقاط قوت و ضعف رقابتی که ممکن است یک مزیت یا مزیت رقابتی داشته باشد، داده‌های هزینه را به اطلاعات تبدیل می‌کند. انجام VCA از بررسی RBV در مورد دارایی‌ها و توانایی‌های شرکت به‌عنوان منابع صلاحیت متمایز حمایت می‌کند.

هنگامی که یک رقیب بزرگ یا شرکت‌کننده در بازار جدید محصولات یا خدمات را با قیمت پایین ارائه می‌دهد، این ممکن است به این دلیل باشد که آن شرکت هزینه‌های زنجیره ارزش قابل توجهی کم‌تری دارد یا شاید شرکت رقیب فقط یک تلاش ناامیدکننده برای دستیابی به فروش یا سهم بازار را انجام دهد. بنابراین، VCA می‌تواند برای یک شرکت در کنترل رقابتی بودن قیمت‌ها و هزینه‌های آن بسیار مهم باشد. یک مثال از زنجیره ارزش در شکل 6-7 نشان داده شده است. بیش از صد فعالیت خاص ارزش آفرینی می‌تواند در ارتباط با تجارت تولید و بازاریابی محصول یا خدمات باشد و هر یک از فعالیت‌ها می‌تواند یک مزیت یا ضرر رقابتی برای شرکت باشد. هزینه‌های ترکیبی تمام فعالیت‌های مختلف در زنجیره ارزش شرکت، هزینه شرکت برای تجارت را

مشخص می‌کند. بنگاه‌ها باید تعیین کنند که مزایا و معایب هزینه در زنجیره ارزش آن‌ها نسبت به زنجیره ارزش شرکت‌های رقیب کجا رخ می‌دهد.

زنجیره ارزش بین صنایع و بنگاه‌ها بسیار متفاوت است. درحالی‌که یک شرکت تولید محصولات کاغذی مانند کانتینر استون در زنجیره ارزش تولید چوب، تولید چوب، کارخانه تولید کاغذ تولید کاغذ و تولید کاغذ، یک شرکت مانند Hewlett-Packard شامل برنامه‌نویسی، لوازم جانبی، نرم‌افزار، سخت‌افزار و لپ‌تاپ است. متل شامل غذا، خانه‌داری، عملیات ورود و خروج، وب‌سایت، سیستم رزرواسیون و غیره است. بااین‌حال، همه شرکت‌ها باید از VCA برای توسعه و پرورش صلاحیت اصلی و تبدیل این صلاحیت به صلاحیت متمایز استفاده کنند. صلاحیت اصلی یک VCA است که یک شرکت به‌ویژه عملکرد خوبی دارد. وقتی یک صلاحیت اصلی به یک مزیت عمده رقابتی تبدیل شود، آن را صلاحیت متمایز می‌نامند. شکل 6-8 این روند را نشان می‌دهد.

شرکت‌های پیش‌تری از VCA برای به‌دست‌آوردن و حفظ مزیت رقابتی با کارایی و کارایی ویژه در کنار بخش‌های مختلف زنجیره ارزش استفاده می‌کنند. به‌عنوان مثال، Walmart با تمرکز بر کنترل بسیار زیاد موجودی کالا و خرید حجم محصولات، مزایای ارزشی قدرتمندی ایجاد کرده است. در مقابل، شرکت‌های رایانه‌ای در طول توزیع زنجیره ارزش به شدت رقابت می‌کنند. رقابت‌پذیری قیمت یکی از مؤلفه‌های اصلی رقابت برای خرده‌فروشان انبوه و شرکت‌های رایانه‌ای است.

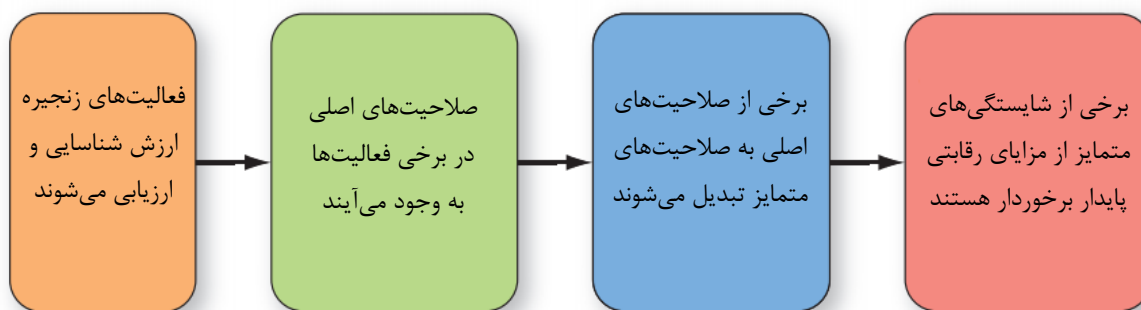
محک زدن

معیار گذاری یک ابزار تحلیلی است که برای تعیین قابلیت رقابت VCA یک شرکت در مقایسه با رقبای استفاده می‌شود و بنابراین برای برنده شدن در بازار مناسب است. معیار سنجش مستلزم اندازه‌گیری هزینه‌های فعالیت‌های زنجیره ارزش در سراسر صنعت برای تعیین "بهترین روش‌ها" در بین شرکت‌های رقیب به‌منظور تکثیر یا بهبود آن بهترین روش‌ها است. معیار بندی یک شرکت را قادر می‌سازد تا با شناسایی (و بهبود) فعالیت‌های

زنجیره ارزش در جایی که شرکت‌های رقیب دارای مزایای نسبی در هزینه، خدمات، شهرت یا فعالیت هستند، برای بهبود رقابت‌پذیری خود اقدام کنند.

هزینه‌های تامین‌کننده	
مواد خام	
سوخت	
انرژی	
حمل و نقل	
رانندگان کامیون	
تعمیر و نگهداری کامیون	
قطعات تشکیل دهنده	
بازرسی	
ذخیره‌سازی	
انبار	
هزینه‌های تولید	
سیستم	

هزینه‌های خدمات مشتری	
هزینه پست	
تلفن	
اینترنت	
ضمانتنامه	
هزینه‌های مدیریت	
منابع انسانی	
مدیریت	
مزایای کارمندان	
روابط کارگری	
مدیران	
کارمندان	



یک بررسی جامع در مورد محک‌زنی اخیراً توسط شبکه جهانی محک‌زنی، شبکه‌ای از مراکز محک‌زنی به نمایندگی از 22 کشور، انجام شده است. بیش از 450 سازمان از بیش از 40 کشور جهان پاسخ دادند. نتایج نشان داد که:

1. بیانیه‌های مأموریت و چشم‌انداز همراه با نظرسنجی مشتری (کلاینت) (77 درصد سازمان‌ها) از 20 ابزار پیشرفت و به دنبال آن تجزیه و تحلیل SWOT (72 درصد) و معیار غیررسمی (68 درصد) بیش‌ترین استفاده را دارند. معیار عملکرد 49 درصد و بهترین معیار 39 درصد استفاده شده است.

2. ابزاری که به احتمال زیاد در سه سال آینده به محبوبیت بیش‌تری می‌رسند، معیارهای عملکرد، معیارهای غیررسمی، SWOT و بهترین روش محک‌زنی هستند. بیش از 60 درصد سازمان‌هایی که در حال حاضر از این ابزار استفاده نمی‌کنند، اظهار داشتند که احتمالاً طی سه سال آینده از آن‌ها استفاده خواهند کرد.

سخت‌ترین قسمت محک‌زنی می‌تواند دستیابی به VCA شرکت‌های دیگر با هزینه‌های مربوطه باشد. منابع معمول معیارهای محک‌زنی، شامل گزارش‌های منتشر شده، نشریات تجاری، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، شرکا، طلبکاران، سهام‌داران، لابی‌گران و شرکت‌های رقیب مشتاق هستند. برخی از شرکت‌های رقیب داده‌های محک‌زنی را به اشتراک می‌گذارند. با این حال، مرکز تصفیه معیارهای بین‌المللی رهنمودهایی را برای کمک به اطمینان از عدم محدودیت در تجارت، تعیین قیمت، تقلب در پیشنهادات، رشوه و سایر رفتارهای نامناسب تجاری بین شرکت‌های شرکت‌کننده ارائه می‌دهد.

امروزه به دلیل محبوبیت معیارها، شرکت‌های مشاوره‌ای متعددی از جمله Accenture، در Best Practices Benchmarking & Consulting، و همچنین شورای مؤسسه برنامه‌ریزی استراتژیک در مورد محک‌زنی، داده‌های معیار را جمع‌آوری کرده، مطالعات محک‌زنی و توزیع اطلاعات محک‌زنی بدون شناسایی منابع را انجام دادند.

ماتریس ارزیابی عوامل داخلی

یک گام خلاصه در انجام ممیزی داخلی مدیریت استراتژیک ساخت ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE) است. این ابزار تدوین استراتژی، نقاط قوت و ضعف عمده در زمینه‌های عملکردی یک کسب‌وکار را خلاصه و ارزیابی می‌کند، و همچنین مبنایی برای شناسایی و ارزیابی روابط بین آن مناطق فراهم می‌کند. در تدوین ماتریس IFE به قضاوت‌های شهودی نیاز است، بنابراین نباید از یک رویکرد علمی به معنای این که یک تکنیک قدرتمند است تفسیر شود. درک دقیق عوامل مهم‌تر از اعداد واقعی است. مشابه ماتریس EFE و CPM که در فصل 7 توصیف شده، یک ماتریس IFE می‌تواند در پنج مرحله توسعه یابد:

1. عوامل اصلی داخلی را که در فرآیند ممیزی داخلی مشخص شده‌اند، فهرست کنید. در کل از 20 عامل داخلی از جمله نقاط قوت و ضعف استفاده کنید. ابتدا نقاط قوت و سپس نقاط ضعف را ذکر کنید. با استفاده از درصدها، نسبت‌ها و اعداد مقایسه‌ای تا حد ممکن خاص باشید. گفته دمینگ ادوارد را به یاد بیاورید که: "به خدا اعتماد داریم. او همه چیز را به ارمغان می‌آورد." که شامل عوامل "عملی" است که می‌تواند بینشی در مورد استراتژی‌ها برای پیگیری ارائه دهد به‌عنوان مثال، عامل "نسبت سریع ما 2.1 در مقابل میانگین صنعت 1.8 است" قابل اجرا نیست، درحالی‌که عامل "بخش تولید شکلات در آمریکای جنوبی از 8 به 15 درصد افزایش یافته است" قابل اجرا است....
 2. وزنی را که از محدوده 0.0 (مهم نیست) تا 1.0 (بسیار مهم) است به هر عامل اختصاص دهید. وزن اختصاص داده شده به یک عامل مشخص، اهمیت نسبی عامل برای موفقیت در صنعت شرکت را نشان می‌دهد. صرف نظر از این‌که یک عامل کلیدی یک قدرت داخلی یا ضعف داخلی است، به عواملی که بیش‌ترین تأثیر را بر عملکرد سازمانی دارند باید بالاترین وزن‌ها را اختصاص داد. مجموع تمام وزن‌ها باید برابر 1.0 باشد.
 3. به هر عامل امتیاز 1 تا 4 اختصاص دهید تا مشخص شود آیا این عامل ضعف عمده‌ای (امتیاز = 1)، ضعف جزئی (امتیاز = 2) قدرت جزئی (امتیاز = 3) یا قدرت اصلی (امتیاز = 4) را نشان می‌دهد یا نه. توجه داشته باشید که نقاط قوت باید امتیاز 3 یا 4 و نقاط ضعف باید امتیاز 1 یا 2 دریافت کنند. بنابراین رتبه‌بندی بر اساس شرکت است، درحالی‌که وزن در مرحله 2 بر اساس صنعت است.
 4. وزن هر عامل را در رتبه‌بندی آن ضرب کنید تا برای هر متغیر امتیاز وزنی تعیین شود.
 5. امتیازات وزنی را برای هر متغیر برای تعیین امتیاز کل وزن برای سازمان جمع کنید.
- صرف‌نظر از این‌که چند عامل در ماتریس IFE گنجانده شده است، امتیاز کل وزن می‌تواند از پایین از 1.0 تا بالا از 4.0، با میانگین نمره 2.5 باشد. امتیازات کل وزن کاملاً کم‌تر از 2.5، سازمان‌هایی را نشان می‌دهد که از

نظر داخلی ضعیف هستند، درحالی که امتیازات به طور قابل توجهی بالاتر از 2.5، موقعیت داخلی قوی را نشان می دهد. مانند ماتریس EFE، ماتریس IFE باید شامل 20 عامل اصلی باشد. تعداد عوامل بر دامنه امتیازات کل وزن هیچ تاثیری ندارد زیرا وزن ها همیشه به 1.0 می رسند.

وقتی یک عامل داخلی اصلی یک نقطه قوت و یک ضعف باشد، ممکن است این عامل دو بار در ماتریس IFE وجود داشته باشد، و وزن و امتیاز به هر عبارت اختصاص داده شود. به عنوان مثال، لوگوی Playboy هم به شرکت های Playboy کمک می کند و هم به آن ها آسیب می رساند. این لوگو مشتریان را به مجله Playboy جذب می کند، اما کانال کابلی Playboy را از بسیاری از بازارها دور نگه می دارد. هنگام بیان عوامل تا حد ممکن کمی باشید. از مبالغه، درصدها، اعداد و نسبت های پولی تا حد ممکن استفاده کنید.

مثالی از ماتریس IFE در جدول 6-10 برای یک فروشگاه خرده فروشی کامپیوتری ارائه شده است. توجه داشته باشید که دو عامل مهم برای موفقیت در خرده فروشی کسب و کار فروشگاه کامپیوتری، "درآمد حاصل از تعمیر و سرویس در فروشگاه" و "محل فروشگاه" است. همچنین توجه داشته باشید که فروشگاه در "میانگین خرید مشتری" و "پشتیبانی فنی در فروشگاه" بهترین عملکرد را دارد. فروشگاه با مشکلات عمده ای در زمینه فرش، حمام، رنگ و روش های پرداخت خود مواجه است. همچنین توجه داشته باشید که ماتریس به جای عبارات مبهم، حاوی داده های کمی قابل توجهی است؛ این عالی است. به طور کلی، این فروشگاه 2.5 امتیاز کل وزنی دریافت می کند که در مقیاس 1 تا 4 دقیقاً متوسط / نیمه است، و این بدان معناست که قطعاً جای پیشرفت کارها، استراتژی ها، سیاست ها و رویه های فروشگاه وجود دارد.

ماتریس IFe اطلاعات مهمی را برای تدوین استراتژی فراهم می کند. به عنوان مثال، این خرده فروشی فروشگاه کامپیوتری ممکن است بخواهد یک فرد صندوق دار دیگر استخدام کند و مشکلات فرش، رنگ و حمام خود را اصلاح کند. همچنین، فروشگاه ممکن است بخواهد تبلیغات خود را برای تعمیرات / خدمات خود افزایش دهد، زیرا این یک عامل (و وزن 0.15) واقعاً مهم برای موفقیت در این تجارت است.

دفتر مرکزی شرکت Fresenius در آلمان و متخصص دیالیز کلیه، محصولات و خدمات بهداشتی را در حدود 100 کشور جهان ارائه می‌دهد. Fresenius 2800 کلینیک دیالیز و بسیاری دیگر از مراکز بهداشتی درمانی را در اختیار دارد. جدول 6-11 یک ماتریس IFE واقعی ایجاد کرده است که برای Fresenius در اواخر سال 2012 ایجاد شده است. همان‌طور که در جدول 6-11 نشان داده شده است، Fresenius از نظر اقتصادی قوی است اما باید زنان و اقلیت‌ها را در مدیریت خود بگنجانند.

در شرکت‌های چندبخشی، هر بخش مستقل یا واحد تجاری استراتژیک باید یک ماتریس IFE ایجاد کند. ماتریس‌های بخش‌بندی می‌توانند برای ایجاد یک ماتریس IFE سازمانی کلی ادغام شوند. هنگام تهیه یک ماتریس IFE سازمانی، تا حد ممکن بخش‌بندی کنید. همچنین، در ایجاد یک ماتریس IFE، اجازه ندهید که بیش از 30 درصد از عوامل اصلی نسبت‌های مالی باشند زیرا نسبت‌های مالی به‌طور کلی نتیجه بسیاری از عوامل دیگر است، بنابراین دشوار است بدانید که چه استراتژی‌های خاصی باید بر اساس نسبت‌های مالی در نظر گرفته شود. به‌عنوان مثال، یک شرکت هیچ تصویری در مورد این که آیا می‌خواهد در برزیل یا آفریقای جنوبی بفروشد، استفاده نمی‌کند تا از نسبت بالای بازگشت سرمایه به شرکت بهره‌برد.

جدول 6-10 یک نمونه ماتریس ارزیابی فاکتورهای داخلی برای یک فروشگاه کامپیوتری خرده‌فروشی

عوامل داخلی کلیدی	وزن	رتبه‌دهی	امتیاز وزن شده
نقاط قوت			
1. گردش موجودی کالا از 5.8 به 6.7 افزایش یافت	0.05	3	0.15
2. خرید متوسط مشتری از 97 دلار به 128 دلار افزایش یافته است	0.07	4	0.28
3. روحیه کارمندان عالی است	0.10	3	0.30
4. تبلیغات در فروشگاه منجر به 20 درصد افزایش فروش شد	0.05	3	0.15

0.06	3	0.02	5. هزینه تبلیغات روزنامه 10 درصد افزایش یافته است
0.45	3	0.15	6. درآمد حاصل از تعمیر / سرویس بخش فروشگاه 16 درصد افزایش می یابد
0.20	4	0.05	7. پرسنل پشتیبانی فنی در فروشگاه دارای مدارک دانشگاهی MIS هستند
0.09	3	0.03	8. نسبت بدهی به کل دارایی فروشگاه به 34 درصد کاهش یافت
0.06	3	0.02	9. درآمد هر کارمند 19 درصد افزایش می یابد
نقاط ضعف			
0.20	2	0.10	1. درآمد حاصل از بخش نرم افزار فروشگاه 12 درصد کاهش یافته است
0.30	2	0.15	2. محل فروشگاه تحت تأثیر منفی بزرگراه 34 است
0.02	1	0.02	3. فرش و رنگ موجود در فروشگاه تا حدی خراب است
0.02	1	0.02	4. حمام در فروشگاه نیاز به نوسازی دارد
0.04	1	0.04	5. درآمد حاصل از مشاغل 8 درصد کاهش یافته است
0.10	2	0.05	6. فروشگاه هیچ وبسایتی ندارد
0.03	1	0.03	7. تحویل به موقع تأمین کننده به 2.4 روز افزایش یافت
0.05	1	0.05	8. غالباً مشتریان باید منتظر بمانند تا اتاق را چک کنند
2.50		1.00	مجموع

جدول 6-11 یک ماتریس واقعی IFE برای شرکت Fresenius

نقاط قوت	وزن	رتبه دهی	امتیاز وزن شده

0.36	4	0.09	1. 10 سال است که فروش و سود هر سهم یک سال کاهش پیدا نکرده است
0.36	4	0.09	2. مراقبت های پزشکی Fresenius پیشرو در بازار خدمات و محصولات دیالیز است
0.15	3	0.05	3. حجم معاملات در سال 2011، 17 درصد افزایش یافته است
0.24	4	0.06	4. سود برای بیستمین سال متوالی افزایش یافت
0.18	3	0.06	5. رتبه‌بندی تحلیلگران مالی 23 "خرید"، 2 "نگه داشت" و هیچ "فروشی" را نشان می‌دهد
0.09	3	0.03	6. دارای یک آموزشگاه مشهور آموزش برای پرستاران و سایر کارکنان بهداشت است
0.20	4	0.05	7. رتبه‌بندی DaX30 در بازار سرمایه به طور پیوسته در حال بهبود است
0.09	3	0.03	8. Fresenius Medical 6 درصد کلینیک‌های سراسر جهان را افزایش داده است
0.18	3	0.06	9. Fresenius Helios دومین اپراتور بزرگ بیمارستان خصوصی در آلمان است
0.15	3	0.05	10. تنوع سازی 4 بخش تجاری در بخش‌های مختلف بهداشت و درمان
نقاط ضعف			

0.14	2	0.07	1. نسبت سریع 0.65 عدم توانایی در تأمین نیازهای نقدی را نشان می‌دهد
0.06	2	0.03	2. فروش گروهی در آمریکای شمالی 4 درصد کاهش یافته است
0.05	1	0.05	3. بدهی گروه 9 درصد افزایش یافت
0.10	2	0.05	4. Fresenius Biotech دارای EBIT منفی تقریباً 38.6 میلیون دلار است.
0.08	1	0.08	5. کاهش 21 درصدی جریان نقدی عملیاتی از 2010 تا 2011
0.02	2	0.01	6. Fresenius Helios، تصرف 3.1 میلیارد یورویی رقیب Rhoen-Klinikum را در 3 سپتامبر 2012 کاهش داد، زیرا اپراتورهای بیمارستان رقیب مانع از ادغام شدند

0.04	2	0.02	Fresenius Vamed.7 هیچ خرید مادی انجام نداد
0.08	2	0.04	8. عدم وجود تنوع نژادی در هیئت‌های مدیریتی و نظارتی
0.04	1	0.04	9. اعضا و کمیته‌های هیئت‌مدیره گروه بهداشت و درمان از همه مردان تشکیل شده است
0.04	1	0.04	10. فقط یک زن در تمام مدیریت عالی است
2.65			مجموع
1.0			

یادداشت ویژه دانشجویان

می‌توان بحث کرد که آیا عوامل خارجی یا داخلی در برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت بیش‌تری برخوردار هستند، اما هیچ بحثی در مورد این واقعیت نیست که به‌دست‌آوردن و حفظ مزیت رقابتی جوهر یا هدف برنامه‌ریزی استراتژیک است. در بخش داخلی تجزیه و تحلیل موردی خود، تأکید کنید که با توجه به مسیری که شرکت در پیش می‌گیرید، چگونه و چرا می‌توان از نقاط ضعف و قوت داخلی استفاده کرد تا هم مزیت رقابتی به دست آورد و هم بر ضعف رقابتی غلبه کرد. رفتار خوب، بینش‌گرانه و آینده‌نگرانه پروژه خود را در هنگام ارزیابی داخلی حفظ کنید، نه این‌که پیش پا افتاده، توصیفی و مبهم باشد. به این نکته توجه کنید که چگونه منابع، توانایی‌ها، ساختار و استراتژی‌های شرکت شما با پیشرفت‌های پیشنهادی شما می‌توانند شرکت را به سمت موفقیت سوق دهند. اگرچه این اعداد کاملاً باید در آن وجود داشته باشد، باید دقیق و منطقی باشد، اما مخاطبان یا کلاس‌های زنده را با تطابق بیش از حد با اعداد خسته نکنید. به طور دوره‌ای در طول ارائه یا تجزیه و تحلیل کتبی خود، به توصیه‌های خود مراجعه کنید، و توضیح دهید که چگونه برنامه عمل شما نقاط ضعف شرکت را بهبود می‌بخشد و از نقاط قوت برای مقابله با حریف پیش‌بینی شده استفاده می‌کند. توجه، علاقه و تعلیق مخاطب خود را به جای "خواندن" برای او یا "تعیین" نسبت برای او حفظ کنید.

نتیجه‌گیری

مدیریت، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و MIS نشان‌دهنده عملکرد اصلی اکثر کسب‌وکارها است. ممیزی مدیریت استراتژیک از عملکردهای داخلی یک شرکت برای سلامت سازمان حیاتی است. بسیاری از شرکت‌ها هنوز ترجیح می‌دهند که صرفاً بر اساس عملکرد پایین آن‌ها مورد قضاوت قرار گیرند. با این حال، تعداد فزاینده‌ای از سازمان‌های موفق از ممیزی داخلی برای به‌دست‌آوردن مزایای رقابتی نسبت به شرکت‌های رقیب استفاده می‌کنند.

روش‌های سیستماتیک برای انجام ارزیابی ضعف و قدرت در ادبیات مدیریت استراتژیک به‌خوبی توسعه نیافته‌اند، اما واضح است که استراتژیست‌ها باید نقاط قوت و ضعف داخلی را شناسایی و ارزیابی کنند تا به طور مؤثر استراتژی‌های جایگزین را تدوین و از بین آن‌ها انتخاب کنند. ماتریس CPM، EFE، ماتریس IFE و بیانیه‌های واضح چشم‌انداز و مأموریت، اطلاعات اساسی موردنیاز برای تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی‌های رقابتی را فراهم می‌کنند. روند انجام ممیزی داخلی فرصتی برای مدیران و کارمندان در کل سازمان است که می‌توانند در تعیین آینده شرکت مشارکت کنند. مشارکت در این فرآیند می‌تواند باعث انرژی دادن و تحرک مدیران و کارمندان شود.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

نسبت‌های فعالیت (ص 205)	ممیزی داخلی (ص 190)
محک‌زین (ص 214)	ماتریس ارزیابی عامل داخلی (IFE) (ص 216)
نقطه شکست (BE) (ص 207)	تصمیم سرمایه‌گذاری (ص 203)
استفاده از ظرفیت (ص 209)	نسبت‌های اهرم (ص 205)
بودجه‌بندی سرمایه (ص 203)	نسبت‌های نقدینگی (ص 205)
ارتباطات (ص 190)	سیستم اطلاعات مدیریت
کنترل (ص 198)	(MIS) (ص 213)

توابع مدیریت (ص 194)	پرسنل (ص 197)
توابع بازاریابی (ص 194)	هم‌افزایی (ص 196)
نسبت رشد (ص 205)	بازاریابی آزمایشی (ص 200)
مدیریت منابع انسانی (ص 197)	تحلیل زنجیره ارزش (VCA) (ص 214)
اطلاعات (ص 213)	هزینه‌های متغیر (VC) (ص 208)

موضوعاتی برای بررسی و بحث

1-6 گروه Volkswagen (VW) در دهه اخیر بسیار موفق بوده است. در مورد VW

تحقیق کنید و ببینید آیا آنها برنامه‌ریزی استراتژیک دارند یا خیر. گزارش خود را با یافته‌های

6-7 برای VW، آخرین مبلغ پرداخت سود سهام آنها برای هر سهم را تعیین کنید. این

مبلغ طی 12 ماه گذشته چگونه تغییر کرده است؟

6-8 برخی از مزایا و معایب شرکت پرداخت سود سهام در مقابل سرمایه‌گذاری مجدد آن

پول در شرکت و تلاش برای افزایش قیمت سهام را به عنوان اصلی‌ترین روش پاداش دادن

به سرمایه‌گذاران ذکر کنید.

6-9 نمودار نقطه سر به سر برای VW را نشان دهید. توضیح دهید که چگونه ممکن است

برای سازمان کار کند.

6-10 VW در طول تاریخ بیش از هر شرکت اتومبیل‌سازی دیگر در جهان صرف هزینه-

های تحقیق و توسعه کرده است. عمده ترین مزایا و معایب این استراتژی چیست؟

6-17. با توجه به سبک‌های مختلف مدیریت جهانی، "روند انجام یک ممیزی داخلی"

چگونه ممکن است در کشورها متفاوت باشد؟

6-18. چرا تنها اعتماد به نسبت‌های مالی ابزاری ناکارآمد برای به دست آوردن نقاط قوت و

ضعف داخلی است؟

6-19. دو منبع برای یک زنجیره فست فود مثال بزنید که فکر می‌کنید سه معیار "شاخص

تجربی" را دارند.

6-20 همان‌طور که در فصل ارائه شده است، یک جدول ارزیابی فرهنگ را برای کسب و

کارهای محلی که با آن آشنا هستید تهیه کنید. به عبارت دیگر، نرخ که تجارت در هر 15

6-27. یک تحلیل زنجیره ارزش برای یک شرکت بزرگ جهانی و شرکت اصلی رقیب آن ایجاد کنید.

6-28. چهار نقطه قوت و ضعف مهم در هر یک از کالج‌ها یا دانشگاه‌های خود را شناسایی کنید. هر عامل را از نظر اهمیت، رتبه‌بندی کنید.

6-29. اطلاعات مالی مربوط به VW را جستجو کنید. سه نسبت مالی شرکت ضعیف و سه نسبت مالی شرکت قوی را شناسایی کنید.

6-30. به نظر شما پنج تا از مهم‌ترین محصولات فرهنگی کدامند؟ انتخاب‌های خود را توجیه کنید.

6-31. شرکت را که در آن کار می‌کنید یا می‌خواهید کار کنید، 15 جنبه فرهنگی ذکر کنید.

6-38. به وب سایت www.strategyclub.com بروید و مزایای استفاده از الگوی رایگان اکسل را مرور کنید.

6-39. به نظر شما در مورد انسجام آدیداس، چهار نقطه قوت و چهار نقطه ضعف مهم این شرکت چیست؟

6-40. تجزیه و تحلیل نسبت مالی را برای آدیداس آماده کنید. شامل نسبت‌های مقایسه‌ای برای آدیداس است.

6-41. توضیح دهید که چگونه آدیداس می‌تواند از تجزیه و تحلیل سریع استفاده کند.

6-42. توضیح دهید که چگونه مدیران ارشد آدیداس می‌توانند از مدل پنج نیروی پورتر

6-47. به نظر شما آیا دیدگاه RBV یا نظریه پردازان I / O در انجام یک تحلیل استراتژیک از اهمیت / دقت بیش‌تری برخوردار است؟ پیامدهای مهم برای یک کسب و کار چیست؟

MyManagementlab®

برای سوالات نوشتاری درجه‌بندی زیر به **mymanagementlab.com** بروید:

6-48. سه روش برای مقایسه یا استفاده از نسبت‌های مالی را ذکر کنید. به نظر شما کدام یک از سه مقایسه مهمتر است؟ چرا؟

6-49. آیا هنگامی که سود خالص سالانه شرکت شما منفی است، آیا می‌توانید سود سهام

را پرداخت کنید؟ چرا؟ این چه تاثیری می‌تواند بر استراتژی‌های شرکت داشته باشد؟

Mossholder, Kevin W., Hettie a. richardson, and randall P. Settoon. "Human resource Systems and Helping in Organizations: a relational Perspective." *The Academy of Management Review* 36, no. 1 (January 2011): 33.

rader, David. "How cloud computing Maximizes growth Opportunities for a Firm challenging established rivals." *Strategy and Leadership* 40, no. 4 (2012): 36–43.

turner, Karynne L., and Mona V. Makhija. "the role of individuals in the information Processing Perspective." *Strategic Management Journal* 33, no. 6 (June 2012): 661–680.

Watkins, Michael D. "How Managers Become Leaders." *Harvard Business Review* (June 2012): 64.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 6A

یک ماتریس IFE سازمانی برای گروه فولکس واگن ایجاد کنید

تمرین 6B

آیا VW باید منابع بیشتری را به کار گیرد یا کمتر از ایالات متحده آمریکا باشد؟

هدف

همان طور که در قسمت ابتدایی کادر نشان داده شده است، VW درآمد بیشتری از خارج از محل زندگی خود در اروپا نسبت به داخل اروپا دریافت می‌کند. این تمرین به شما این امکان را می‌دهد تا تجزیه و تحلیل این درآمد داخلی در مقابل درآمد جهانی را انجام دهید تا استراتژی‌های موثرتری بتوانند تدوین و اجرا شوند.

تمرین 6C

تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر را اعمال کنید

هدف

تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر یکی از ساده‌ترین ابزارهای تحلیلی در عین حال کم استفاده در مدیریت است. این امر به ارائه یک دید پویا از روابط بین فروش، هزینه‌ها و سود کمک می‌کند. درک بهتر از تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر می‌تواند یک سازمان را قادر به تدوین و اجرای استراتژی‌های موثرتر کند. این تمرین به شما نشان می‌دهد که چگونه نقاط سر به سر را به صورت ریاضیاتی محاسبه کنید. فرمول محاسبه نقطه شکستگی = $Be\ Quantity = \frac{TEC}{P - VC}$

تمرین 6D

انجام تجزیه و تحلیل نسبت مالی برای adidas AG

هدف

تجزیه و تحلیل نسبت مالی یکی از بهترین تکنیک‌ها برای شناسایی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف داخلی است. سرمایه‌گذاران بالقوه و سهامداران فعلی با دقت در نسبت مالی شرکت‌ها، مقایسه دقیق با میانگین صنعت و دوره‌های زمانی قبلی را انجام می‌دهند. تجزیه و تحلیل نسبت مالی، اطلاعات ورودی حیاتی را برای تهیه ماتریس IFE فراهم می‌کند.

تهیه ماتریس IFE به منابع انسانی، بازاریابی، تولید / عملیات، امور مالی / حسابداری، تحقیق و توسعه و مدیران سیستم‌های اطلاعات مدیریت اجازه می‌دهد تا نگرانی‌ها و افکار خود را در مورد وضعیت تجاری شرکت بیان کنند. این منجر به درک جمعی بهتر از تجارت می‌شود.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 با دو نفر دیگر همراه شوید و یک تیم سه نفره تشکیل دهید. یک ماتریس IFE برای adidas ایجاد کنید.

حتماً اطلاعات مربوط به Reebok و TaylorMade را به همراه داشته باشید.

دستورالعمل‌ها

به عنوان یک کلاس، نقاط قوت و ضعف اصلی کالج یا دانشگاه خود را تعیین کنید. 10 نقطه قوت و 10 نقطه ضعف را لیست کنید. سپس، هر کس را در کلاس قرار دهید تا عوامل خود را با 1 مهم‌ترین و 10 کم‌اهمیت‌ترین، رتبه‌بندی کند. سپس مقاله همه را جمع‌آوری کنید، اعداد را بشمارید و به این ترتیب لیستی از اولویت‌ها و نقاط قوت اصلی داخلی کالج خود را ایجاد کنید.

یادداشت‌ها

1. reprinted by permission of the publisher from “integrating Strength–Weakness analysis into Strategic Planning,” by William King, Journal of Business

12. Shelley Kirkpatrick and edwin Locke, "Leadership: Do traits Matter?" Academy of Management Executive 5, no. 2 (May 1991): 48.
13. Peter Drucker, Management Tasks, Responsibilities, and Practice (new York: Harper & row, 1973), 463.
14. Brian Dumaine, "What the Leaders of tomorrow See," Fortune, July 3, 1989, 51.
15. J. evans and B. Bergman, Marketing (new York: Macmillan, 1982), 17.
16. Spencer ante, "as economy cools, iBM Furthers Focus on Marketers," Wall Street Journal (July 18, 2012): B3.
17. Brad Stone, "See Your Friends," Bloomberg Businessweek (September 27–October 3, 2010): 65–69.
18. Quoted in robert Waterman, Jr., "the renewal Factor," BusinessWeek, September 14, 1987, 108.
19. http://en.wikipedia.org/wiki/cost-benefit_analysis

7



فصل 7: ممیزی خارجی

اهداف فصل

پس از مطالعه این فصل، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:

20. درباره ماهیت و نقش اتحادیه‌های کارگری در ایالات متحده آمریکا به عنوان یک مسئله استراتژیک شرکت بحث کنید.

21. نحوه انجام ممیزی خارجی مدیریت استراتژیک را شرح دهید.

22. در مورد 10 نیروی اصلی خارجی که سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهند بحث کنید: اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و رقابتی.

23. منابع اصلی اطلاعات خارجی را توصیف کنید.

24. درباره ابزارهای مهم پیش‌بینی که در مدیریت استراتژیک استفاده می‌شود، بحث کنید.

25. درباره تنوع‌بخشی منابع مالی و منابع انسانی شرکت بحث کنید.

این فصل ابزارها و مفاهیم موردنیاز برای انجام ممیزی خارجی مدیریت استراتژیک (که گاهی اوقات **پویش محیطی** یا **تحلیل صنعت** نامیده می‌شود) را بررسی می‌کند. **ممیزی خارجی** بر شناسایی و ارزیابی روندها و رویدادهای فراتر از کنترل یک شرکت واحد، مانند افزایش رقابت خارجی، جابه‌جایی جمعیت به مناطق ساحلی ایالات متحده آمریکا، جامعه سالمند و مالیات فروش اینترنتی متمرکز است. یک ممیزی خارجی فرصت‌های اصلی و تهدیدهای پیش روی یک سازمان را نشان می‌دهد تا مدیران بتوانند استراتژی‌هایی را برای استفاده از فرصت‌ها و جلوگیری یا کاهش تأثیر تهدیدها تنظیم کنند. در این فصل یک چارچوب عملی برای جمع‌آوری،

جذب و تجزیه و تحلیل اطلاعات خارجی ارائه شده است. دیدگاه مدیریت استراتژیک سازمان صنعتی (I / O) معرفی شده است.

کادر اضافه شده در فصل 7 استراتژی‌های مبتنی بر تجزیه و تحلیل عالی استراتژیک خارجی میشلن است.

ماهیت ممیزی خارجی

هدف از ممیزی خارجی تهیه لیستی محدود از فرصت‌هایی است که می‌تواند برای یک شرکت مفید باشد و تهدیدهایی است که باید از آن‌ها اجتناب شود. همان‌طور که اصطلاح محدود نشان می‌دهد، ممیزی خارجی به منظور تهیه یک لیست جامع از هر عامل ممکن که می‌تواند بر تجارت تأثیر بگذارد، نیست؛ بلکه هدف آن شناسایی متغیرهای کلیدی است که پاسخ‌های عملی ارائه می‌دهند. شرکت‌ها باید بتوانند با تدوین استراتژی-هایی که از فرصت‌های خارجی استفاده می‌کنند، به حالت تهاجمی یا دفاعی پاسخ دهند یا تأثیر تهدیدات احتمالی را به حداقل برسانند. شکل 1-7 نحوه قرارگیری ممیزی خارجی در فرایند مدیریت استراتژیک را با سایه سفید نشان می‌دهد.

نمونه عالی مدیریت

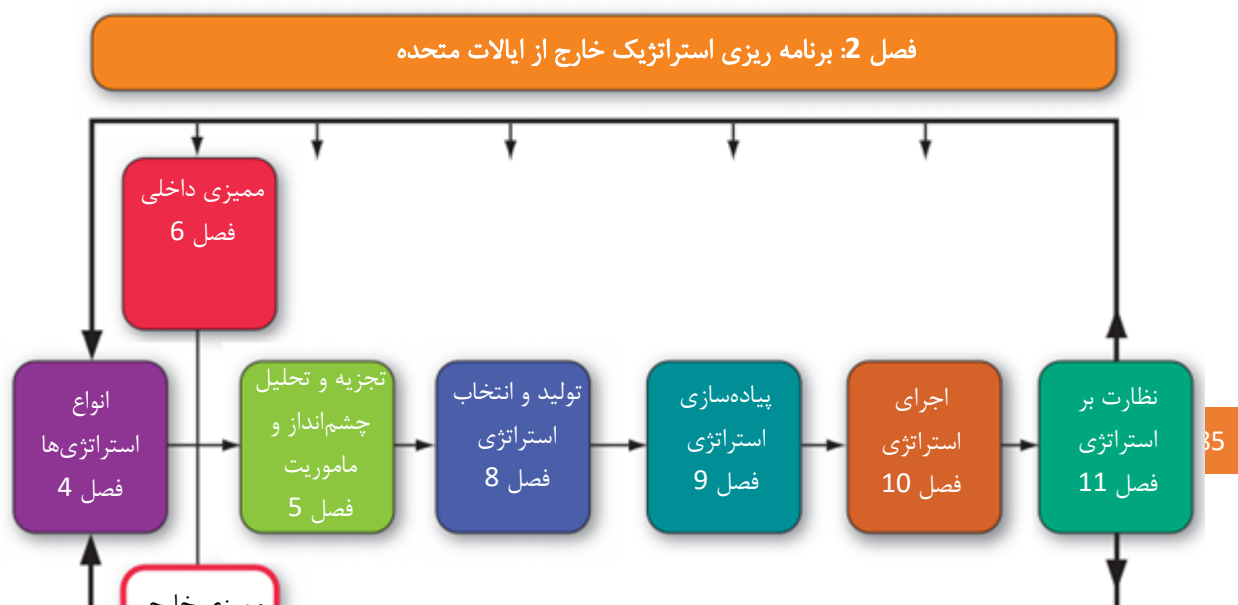
میشلن

میشلن یک تولید کننده عظیم لاستیک است که دفتر مرکزی آن در Clemont-Ferrand در منطقه اوگرن فرانسه قرار دارد. رقیب اصلی، بریجستون است. میشلن مالک BFGoodrich, Kleber, Riken, Komoran و برندهای تایر Uniroyal



و هم‌چنین برند Warrior در چین است. میشلن سالانه بیش از 175 میلیون تایر برای انواع وسایل نقلیه تولید می‌کند و تایرهای جدید و زاپاس را به بازارهای اتومبیل سواری و کامیون عرضه می‌کند. این شرکت هم‌چنین در زمینه تولید تایرهای هواپیما و بولدوزر یک رهبر جهانی است. علاوه بر این، میشلن در دنیای آشپزی نیز به دلیل کتاب‌های قرمز راهنمای مرجع و جوایز ستاره رستوران شناخته می‌شود. این شرکت سالانه حدود 10 میلیون نقشه و راهنمای سفر منتشر می‌کند.

در سال 2014، میشلن دو لاستیک جدید دوچرخه اندورو را وارد بازار خواهد کرد و دوباره وارد تجارت دوچرخه سواری می‌شود. میشلن برای



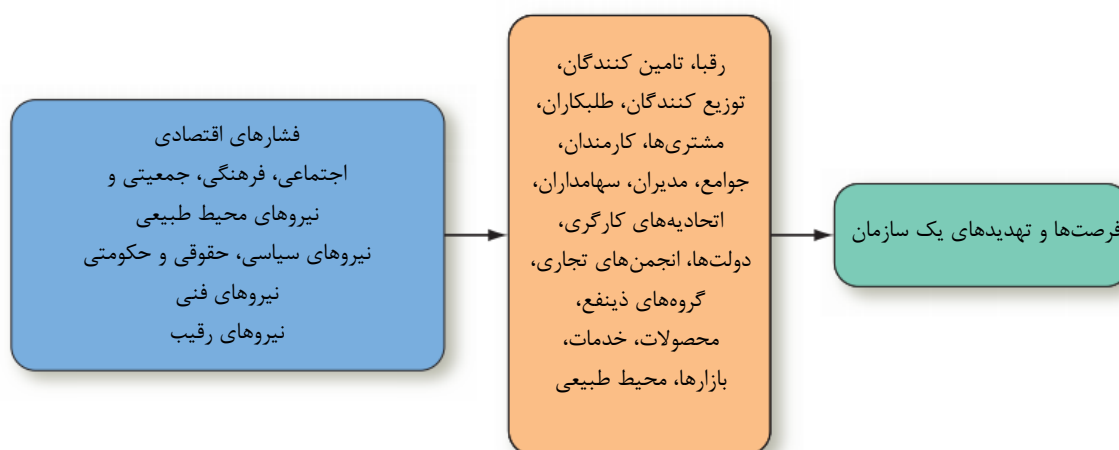
نیروهای خارجی اصلی

نیروهای خارجی را می‌توان به پنج دسته گسترده تقسیم کرد: (1) نیروهای اقتصادی، (2) نیروهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و محیط طبیعی؛ (3) نیروهای سیاسی، دولتی و حقوقی؛ (4) نیروهای فناوری؛ و (5) نیروهای رقابتی. روابط بین این نیروها و یک سازمان در شکل 2-7 نشان داده شده است. روندها و رویدادهای خارجی، مانند افزایش قیمت مواد غذایی و ورود آنلاین مردم آفریقا، به طور قابل توجهی بر محصولات، خدمات، بازارها و سازمان‌های سراسر جهان تأثیر می‌گذارد. نکته مهم: هنگام شناسایی و اولویت‌بندی عوامل خارجی اصلی در برنامه‌ریزی استراتژیک، اطمینان حاصل کنید که عوامل انتخاب شده خاص باشد، یعنی در حد ممکن کمی تعیین می‌شوند؛ شاید از همه مهم‌تر اطمینان حاصل پیدا کردن از این است که عوامل انتخاب شده قابل اجرا هستند، یعنی از نظر داشتن پیامدهای استراتژیک معنی‌دار هستند. به عنوان مثال، در مورد قابل اجرا

بودن، گفتن "بازار بورس رو به افزایش است" قابل اجرا نیست زیرا هیچ استراتژی مشخصی وجود ندارد که شرکت بتواند برای استفاده از آن عامل تدوین کند. در مقابل، عاملی مانند "تولید ناخالص داخلی برزیل 6.8 درصد است" قابل اجرا است زیرا این شرکت باید 100 فروشگاه جدید در برزیل افتتاح کند. به عبارت دیگر، به جای انتخاب مبهم، عواملی را انتخاب کنید که در تصمیم‌گیری در مورد این که شرکت باید چه کاری را انجام دهد مفید باشد.

تغییرات در نیروهای خارجی به تغییر تقاضای مصرف‌کننده برای محصولات و خدمات صنعتی و مصرفی تبدیل می‌شود. نیروهای خارجی بر انواع محصولات توسعه یافته، ماهیت موقعیت و استراتژی‌های تقسیم بازار، نوع خدمات ارائه شده و انتخاب مشاغل برای خرید یا فروش تأثیر می‌گذارند. نیروهای خارجی مستقیماً هم تأمین‌کنندگان و هم توزیع‌کنندگان را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا مأموریت شفاف، طراحی استراتژی برای دستیابی به اهداف بلندمدت و تدوین سیاست‌هایی برای دستیابی به اهداف سالانه داشته باشند.

امروزه کشورهای بیش‌تر در حال توسعه، ظرفیت و اراده برای رقابت تهاجمی در بازارهای جهانی هستند که نشانگر پیچیدگی روز افزون تجارت امروز هستند. کسب‌وکارها و کشورهای خارجی تمایل به یادگیری، انطباق، نوآوری و اختراع برای موفقیت در رقابت در بازار را دارند. امروزه در آسیا فناوری‌های جدید رقابتی‌تری نسبت به گذشته وجود دارد، به‌عنوان مثال اخیراً توسط Lenovo در چین و سامسونگ در کره جنوبی معرفی شده است.



فرآیند انجام یک ممیزی خارجی

فرآیند انجام ممیزی خارجی باید تا آنجا که ممکن است مدیران و کارمندان را درگیر کند. همان‌طور که در فصل 1 و 5 تأکید شده است، مشارکت در فرآیند مدیریت استراتژیک می‌تواند منجر به درک و تعهد اعضای سازمان شود. افراد از داشتن فرصتی برای مشارکت در ایده‌ها و درک بهتر از صنعت، رقبا و بازارهای شرکت خود قدردانی می‌کنند.

برای انجام یک ممیزی خارجی، ابتدا یک شرکت باید هوش رقابتی و اطلاعاتی را در مورد روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست‌محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی و فناوری جمع‌آوری کند. از افراد خواسته می‌شود بر منابع مختلف اطلاعاتی مانند مجلات اصلی، مجلات تجاری و روزنامه‌ها نظارت کنند. این افراد می‌توانند گزارش‌های پویش دوره‌ای را به کمیته‌ای از مدیران متعهد به انجام ممیزی خارجی ارسال کنند. این رویکرد، جریان پیوسته به‌موقعی را از اطلاعات استراتژیک فراهم می‌کند و افراد زیادی را در فرآیند ممیزی خارجی درگیر می‌کند. اینترنت منبع دیگری برای جمع‌آوری اطلاعات استراتژیک را فراهم می‌کند، مانند کتابخانه‌های شرکتی، دانشگاهی و عمومی. تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، فروشندگان، مشتریان و رقبا منابع دیگر اطلاعات حیاتی را نشان می‌دهند.

پس از جمع‌آوری اطلاعات، باید آن‌ها را تلفیق و ارزیابی کرد. یک جلسه یا مجموعه‌ای از جلسات مدیران لازم است تا مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای شرکت را شناسایی کند این عوامل کلیدی خارجی باید در نمودارهای روبرو یا تخته سیاه ذکر شوند با تقاضای همه مدیران برای تعیین عوامل تعیین شده از 1 برای مهم‌ترین فرصت

یا تهدید تا 20 برای کم‌ترین فرصت یا تهدید می‌توان لیست اولویت‌بندی شده این عوامل را به دست آورد. این عوامل خارجی اصلی می‌توانند در طول زمان و بر اساس صنعت، متفاوت باشند. روابط با تأمین‌کنندگان یا توزیع‌کنندگان اغلب عامل موفقیت است. متغیرهای دیگری که معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرند شامل سهم بازار، گستردگی محصولات رقابتی، اقتصادهای جهان، شرکت‌های وابسته خارجی، مزایای حساب اختصاصی و اصلی، رقابت‌پذیری قیمت، پیشرفت‌های فناوری، تغییرات جمعیت، نرخ بهره و کاهش آلودگی است.

Freund تأکید کرد که این عوامل خارجی اصلی باید (الف) برای دستیابی به اهداف بلندمدت و سالانه مهم باشد، (ب) قابل اندازه‌گیری، (ج) قابل استفاده برای همه شرکت‌های رقیب، و (د) سلسله‌مراتبی به معنای این‌که برخی از آن‌ها مربوط به کل شرکت و برخی دیگر به طور محدودتری در مناطق عملکردی یا تقسیم‌بندی شده متمرکز خواهند شد، باشد. یک لیست نهایی از مهم‌ترین عوامل خارجی اصلی باید در سازمان منتشر و توزیع شود. فرصت‌ها و تهدیدها می‌توانند از عوامل خارجی اصلی باشند.

دیدگاه سازمان صنعتی (I / O)

رویکرد سازمان صنعتی (I / O) در مورد مزیت رقابتی طرفدار این موضوع است که عوامل خارجی (صنعت) برای دستیابی به مزیت رقابتی، مهم‌تر از عوامل داخلی یک شرکت هستند. طرفداران دیدگاه I / O، مانند مایکل پورتر، ادعا می‌کنند که عملکرد سازمان در درجه اول توسط نیروهای صنعت تعیین می‌شود. مدل نیروهای پنج-گانه پورتر که بعداً در این فصل ارائه می‌شود، نمونه‌ای از دیدگاه I / O است که بر تجزیه و تحلیل نیروهای خارجی و متغیرهای صنعت به عنوان مبنایی برای به دست آوردن و حفظ یک مزیت رقابتی تمرکز دارد. به گفته طرفداران I / O، مزیت رقابتی عمدتاً توسط موقعیت رقابتی در یک صنعت تعیین می‌شود. مدیریت استراتژیک از دیدگاه I / O به دنبال شرکت‌هایی است که می‌خواهند در صنایع جذاب رقابت کنند، از صنایع ضعیف یا متزلزل اجتناب می‌کنند و درک کاملی از روابط اصلی عامل خارجی در آن صنعت جذاب دارند. تحقیق I / O سهم مهمی در درک ما از چگونگی دستیابی به مزیت رقابتی دارد.

نظریه پردازان I / O معتقدند که عوامل خارجی و صنعتی که یک شرکت در آن رقابت می‌کند تأثیر بیش‌تری نسبت به مسائل عملکردی داخلی در بازاریابی، مالی و موارد مشابه در عملکرد شرکت دارد. آن‌ها ادعا می‌کنند که عملکرد شرکت بیش‌تر بر اساس خصوصیات صنعت مانند اقتصاد کلان، موانع ورود به بازار، تمایز محصول، اقتصاد و سطح رقابت است تا منابع داخلی، توانایی‌ها، ساختار و عملیات. بهبود اقتصادی اخیر ایالات متحده آمریکا که چنین تأثیر مثبتی بر شرکت‌های قوی و ضعیف دارد، به این مفهوم اهمیت می‌دهد که نیروهای خارجی از داخلی مهم‌تر هستند.

دیدگاه I / O درک مدیریت استراتژیک را افزایش داده است. با این حال، این مسئله مطرح نیست که آیا عوامل خارجی یا داخلی در به‌دست‌آوردن و حفظ یک مزیت رقابتی اهمیت بیش‌تری دارند. ادغام مؤثر و درک هر دو عوامل خارجی و داخلی کلیدهای تأمین و حفظ یک مزیت رقابتی است. در واقع، همان‌طور که در فصل 8 بحث شده، مطابقت فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی خارجی با نقاط ضعف و قوت داخلی، زمینه را برای تدوین استراتژی موفق فراهم می‌کند.

فشارهای اقتصادی

بالا بودن نرخ کم‌کاری در ایالات متحده آمریکا برای شرکت‌های تخفیفی از Dollar tree به TJ Maxx تا Walmart تا Subway نوید خوبی است اما به هزاران خرده‌فروش با قیمت سنتی در بسیاری از صنایع آسیب می‌رساند. میانگین صنعتی داو جونز بیش از 15000 است، سود شرکت‌ها زیاد است، افزایش سود سهام به شدت بالا می‌رود و بازارهای نوظهور در حال رشد هستند. با این حال، رشد شغلی هنوز متوقف است، قیمت مسکن پایین است و میلیون‌ها نفر با حداقل دستمزد کار می‌کنند و یا بیکار یا کم‌کار هستند. در نتیجه خشکسالی، قیمت کالاهای به‌خصوص مواد غذایی که در افزایش ترس از تورم نقش دارد، به شدت افزایش می‌یابد. بسیاری از شرکت‌ها برای جلوگیری از پرداخت بیمه سلامت، به جای کارمندان تمام‌وقت در حد امکان به کارمندان نیمه‌وقت روی می‌آورند. هزینه‌های مصرف‌کننده دوباره برمی‌گردد. بیش‌تر اروپا در رکود اقتصادی به سر می‌برد.

عوامل اقتصادی تأثیر مستقیمی بر جذابیت بالقوه استراتژی‌های مختلف دارند. به‌عنوان مثال، با نرخ بهره، وجوه موردنیاز برای گسترش سرمایه هزینه کم‌تری دارند. با افزایش نرخ بهره، درآمد اختیاری کاهش می‌یابد و تقاضا برای کالاهای اختیاری کاهش می‌یابد. وقتی قیمت سهام افزایش می‌یابد، مطلوبیت سهام به‌عنوان منبع سرمایه برای توسعه بازار افزایش می‌یابد. با افزایش بازار، ثروت مصرف‌کننده و تجارت گسترش می‌یابد. خلاصه‌ای از متغیرهای اقتصادی که اغلب فرصت‌ها و تهدیدها را برای سازمان‌ها نشان می‌دهد در جدول 1-7 آورده شده است.

بسیاری از شرکت‌ها برای بهره‌گیری از اقتصاد مقاومتی کانادا و اشتیاق مردم برای خرج کردن، در حال گسترش فعالیت‌های خود در کانادا هستند، از جمله افتتاح بسیاری از فروشگاه‌های مارشال TJX، افتتاح فروشگاه‌های Target، فروشگاه‌های بزرگ والمارت و مراکز کارخانه Tanger Outlet با افتتاح فروشگاه‌های جدید. هوارد دیویدوویتس، رئیس Davidowitz & Associates، یک شرکت مشاوره خرده‌فروشی و بانکداری سرمایه‌گذاری، گفت: "کانادا یکی از کشورهای با رونق اقتصادی در جهان است." "این ارز پایدار است، بحران بانکی ندارد و خود را صرف ساده لوحی نمی‌کند."

جدول 1-7 متغیرهای کلیدی اقتصادی برای نظارت

تغییر اقتصاد خدماتی در ایالات متحده آمریکا	عوامل واردات / صادرات
در دسترس بودن اعتبار	تقاضا برای انواع مختلف کالاها و خدمات تغییر می‌کند
سطح درآمد قابل استفاده	اختلاف درآمد بر اساس منطقه و گروه‌های مصرف‌کننده

نوسانات قیمت	گرایش مردم به خرج کردن
صادرات نیروی کار و سرمایه از ایالات متحده آمریکا	نرخ‌های بهره
سیاست‌های پولی	نرخ‌های تورم
سیاست‌های مالی	نرخ‌های بازار پول
نرخ‌های مالیات	کسری بودجه دولت فدرال
سیاست‌های جامعه اقتصادی اروپا (EEC)	روند تولید ناخالص داخلی
سیاست‌های سازمان کشورهای صادرکننده نفت (اوپک)	الگوهای مصرف
سیاست‌های ائتلاف کشورهای توسعه نیافته (LDC)	روند بیکاری
	سطوح بهره‌وری کارگر
	ارزش دلار در بازارهای جهانی
	روندهای بازار سهام
	شرایط اقتصادی کشورهای خارجی

روند ارزش دلار تأثیرات قابل توجه و نابرابری بر شرکت‌های صنایع مختلف و مکان‌های مختلف دارد. به‌عنوان مثال، وقتی دلار نسبت به ین و یورو کم ارزش می‌شود، صنایع داروسازی، گردشگری، سرگرمی، وسایل نقلیه موتوری، هوا فضا و محصولات جنگلی سود زیادی می‌برند. صنایع کشاورزی و نفت از افزایش دلار در برابر ارزهای مکزیکی، برزیل، ونزوئلا و استرالیا متضرر می‌شوند. به‌طور کلی، یک دلار قوی یا بالا باعث گران شدن کالاهای ایالات متحده در بازارهای خارج از کشور می‌شود. این کسری تجاری، وضعیت ایالات متحده را بدتر می‌کند. وقتی ارزش دلار کاهش می‌یابد، شرکت‌های گردشگری سود می‌برند زیرا آمریکایی‌ها وقتی ارزش دلار کم

است به خارج سفر نمی‌کنند. بلکه بیش‌تر خارجی‌ها از ایالات متحده بازدید می‌کنند و برای تعطیلات به آنجا می‌روند.

ارزش پایین دلار به معنای واردات کم‌تر و صادرات بیش‌تر است. این امر به رقابت شرکت‌های آمریکایی در بازارهای جهانی کمک می‌کند. سقوط دلار باعث می‌شود کالاهای ایالات متحده نسبت به مصرف‌کنندگان خارجی ارزان‌تر شود و با افزایش قیمت واردات با تورم مقابله کند. ارزش کم دلار از بسیاری جهات به نفع اقتصاد ایالات متحده است. اول، این امر کمک می‌کند تا خطرات تورم در ایالات متحده را برطرف کند و همچنین کسری تجاری ایالات متحده را کاهش دهد. علاوه بر این، ارزش کم دلار به لطف سودهای ناشی از دلار، فروش خارجی و سود شرکت‌های داخلی را افزایش می‌دهد و کشورهای خارجی را به پایین آوردن نرخ بهره و تعدیل کردن سیاست‌های مالی تشویق می‌کند که این امر تحریک توسعه اقتصادی در سراسر جهان است. به‌ویژه، برخی از بخش‌ها مانند کالاهای اصلی مصرف‌کننده، انرژی، مواد، فناوری و مراقبت‌های بهداشتی از ارزش پایین دلار بهره می‌برند. در واقع تولیدکنندگان بسیاری از صنایع داخلی به دلیل دلار ضعیف سود می‌برند که رقابتی خارجی را مجبور به افزایش قیمت و از بین بردن تخفیف می‌کند. شرکت‌های داخلی با فروش بزرگ خارج از کشور، مانند مک‌دونالد، از دلار ضعیف سود زیادی می‌برند. در جدول 2-7 برخی از مزایا و معایب دلار ضعیف ایالات متحده برای شرکت‌های آمریکایی ذکر شده است.

برخلاف رقابتی نایسان موتور و هوندا موتور، شرکت مزدا موتور مستقر در هیروشیما، ژاپن، استراتژی تولید بیش از 80 درصد از وسایل نقلیه خود در ژاپن و صادرات آن‌ها را به‌جای ساخت کارخانه‌های تولید جهانی دارد. حتی اگر ارزش دلار به 77 ین کاهش یابد، مزدا می‌گوید که می‌تواند از طریق وسایل نقلیه CX-5 سود کسب کند. اما با دلار 79 ین، هوندا و نایسان می‌گویند که آن‌ها باید تولید خود را به خارج از کشور منتقل کنند و این کار را انجام می‌دهند تا زمانی که دلار به حداقل 100 ین برسد. بنابراین ارزش دلار در مقابل ین ژاپن عامل مهمی در برنامه‌ریزی استراتژیک در بین شرکت‌های ژاپنی است.

ارزش دلار هر روز تغییر می‌کند، اما به‌طور کلی، در سال 2012-2013 ارزش دلار بالا بود و بنابراین سود شرکت‌های آمریکایی با درآمد از خارج از کشور به طور متوسط 6 تا 7 درصد کاهش یافت. چرا سود کاهش یافته؟ از آنجاکه به‌عنوان مثال، 100 یورو درآمد در اروپا، هنگامی که برای گزارشگری به دلار آمریکا تبدیل می‌شود، 100 یورو شاید 75 دلار ارزش دارد. برای مقابله با این "ضرر"، برخی از شرکت‌ها سعی در افزایش قیمت در فروشگاه‌های اروپایی یا مکزیکی خود دارند، اما این امر خطر بیگانگی خریداران، خشم خرده‌فروشان و ایجاد مزیت قیمت را برای رقبای محلی به همراه دارد. برخی از مزایای دلار بالا این است که شرکت‌هایی که فعالیت‌های قابل توجهی در خارج از ایالات متحده دارند، هزینه‌های خارج از کشور خود را از جمله حقوق پرداخت شده به یورو را ارزان می‌بینند. مزیت دیگر دلار بالا این است که به شرکت‌های آمریکایی قدرت بیش‌تری برای خریدهای بین‌المللی می‌دهد. مزیت دیگر دلار بالا این است که شرکت‌هایی که واردات می‌کنند از قدرت خرید بیش‌تری بهره‌مند می‌شوند زیرا دلارهای آن‌ها اکنون به خارج از کشور می‌روند.

مقاله اخیر *وال/استریت ژورنال* (12-4-12، B4) شرایط نامساعد نرخ ارز خارجی را که گریبان‌گیر شرکت‌های آمریکایی است، توضیح می‌دهد. به‌عنوان مثال، به دلیل ضعف در رئال برزیل، پیروی آرژانتین، پوند انگلیس و یورو، درآمد ناشسته و شیرین‌کننده‌ساز ingredion inc. اخیراً 20 سنت در هر سهم کاهش یافته است. به همین ترتیب، جنرال موتورز گزارش داد که در سه‌ماهه سوم سال 2012 میزان فروش آن به دلیل ضعف در یورو اروپا، روبل روسیه، فورینت مجارستان، وون کره جنوبی، رند آفریقای جنوبی، دلار کانادا و پیروی مکزیک حدود 1.3 میلیارد دلار کاهش یافته است.

جدول 2-7 مزایا و معایب دلار پایین برای شرکت‌های داخلی

مزایا	معایب
1. منجر به صادرات بیش‌تر می‌شود	1. می‌تواند منجر به تورم شود
2. منجر به کاهش واردات می‌شود	2. می‌تواند باعث افزایش قیمت نفت شود
3. کالاهای ایالات متحده را برای مصرف‌کنندگان خارجی ارزان‌تر می‌کند	3. می‌تواند دولت ایالات متحده را تضعیف کند
4. با بالا بردن قیمت واردات با کاهش تورم مقابله می‌کند	4. مسافرت‌های جهانی را برای آمریکایی‌ها جذاب نمی‌کند
5. می‌تواند در کوتاه‌مدت به افزایش قیمت سهام کمک کند	5. می‌تواند در طولانی‌مدت به کاهش قیمت سهام کمک کند
6. کشورهای خارجی را تشویق به کاهش نرخ بهره می‌کند	
7. درآمد و سود شرکت‌هایی را که خارج از ایالات متحده تجارت می‌کنند افزایش می‌دهد	
8. شرکت‌های خارجی را مجبور به افزایش قیمت می‌کند	
9. کسری تجاری ایالات متحده را کاهش می‌دهد	
10. شرکت‌ها را به جهانی‌شدن تشویق می‌کند	
11. خارجی‌ها را تشویق به بازدید از ایالات متحده می‌کند	

نیروهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و محیط طبیعی

آمریکایی‌های آسیایی تبار اکنون بهترین گروه نژادی تحصیل کرده، بالاترین درآمد و سریع‌ترین رشد در ایالات متحده هستند. تعداد آمریکایی‌های آسیایی تبار در ایالات متحده بین سال‌های 2000 تا 2010 با رشد 46 درصدی همراه بوده است، درحالی‌که آمریکایی‌های چینی تبار به بزرگ‌ترین گروه تبدیل شده‌اند. متوسط درآمد خانوار ایالات متحده 49.8 هزار دلار است، درحالی‌که متوسط آمریکایی‌های آسیایی تبار 66 هزار دلار، در

مقایسه با سفیدپوستان 54 هزار دلار، اسپانیایی تبار 40 هزار دلار و آمریکایی‌های آفریقایی تبار 33.3 هزار دلار است.

خدمات شیلات و حیات‌وحش ایالات متحده در اواخر سال 2012 گزارش داد که 11 درصد بیش‌تر آمریکایی‌ها (16 سال به بالا) ماهیگیری کردند و 9 درصد از سال 2011 نسبت به سال 2006 بیش‌تر شکار کردند این گزارش همچنین نشان داد که در میان کودکان 6 تا 15 ساله، 13 درصد بیش‌تر شکار شده و 2 درصد بیش‌تر در همان مدت ماهیگیری کرده‌اند. دلایل مختلفی بازگشت به "انجام کارهای خارج از منزل" را نشان می‌دهد، اما این روند برای هزاران شرکت تولید کالاهای ورزشی خبر بسیار خوبی است.

تغییرات اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست‌محیطی تأثیر عمده‌ای بر روی کلیه محصولات، خدمات، بازارها و مشتریان دارد. سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی در همه صنایع در اثر فرصت‌ها و تهدیدهای ناشی از تغییر در متغیرهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست‌محیطی متزلزل شده و به چالش کشیده می‌شوند. از هر لحاظ، ایالات متحده امروز بسیار متفاوت از دیروز است و فردا نوید تغییرات حتی بیش‌تری را می‌دهد.

ایالات متحده آمریکا پیرتر می‌شوند و کم‌تر از نژاد سفید هستند. در میان 76 میلیون بومی بومر در ایالات متحده مسن‌ترین آن‌ها قصد دارند به‌زودی بازنشسته شوند، و این امر، قانون‌گذاران و مالیات‌دهندگان جوان را در مورد این‌که چه کسی هزینه‌های تأمین اجتماعی، بیمه پزشکی و بهداشتی سالمندان خود را پرداخت خواهد کرد به شدت نگران کرده است. افراد 65 سال به بالا در ایالات متحده آمریکا به‌عنوان درصدی از جمعیت، تا سال 2025 به 18.5 درصد افزایش می‌یابد. مسن‌ترین سرباز ایالات متحده، ریچارد اورتون از شرق آستین، تگزاس، است که 108 سال دارد؛ پیرترین زن ایالات متحده آمریکا، تالان تالی از اینکستر، میشیگان، 114 ساله است.

تا سال 2075، ایالات متحده آمریکا اکثریت نژادی و قومی نخواهد داشت. این پیش‌بینی باعث تشدید تنش‌ها درباره موضوعاتی مانند مهاجرت و تبعیض مثبت است. هاوایی، کالیفرنیا و نیومکزیکو در حال حاضر نژاد اکثریت و گروه قومی ندارند.

جمعیت جهان اخیراً از 7 میلیارد نفر فراتر رفته است. ایالات متحده کمی بیش از 310 میلیون نفر دارد که باعث می‌شود میلیاردها نفر در خارج از ایالات متحده آمریکا علاقه‌مند به محصولات و خدمات تولید شده از طریق شرکت‌های داخلی باشند. صرفاً داخلی ماندن یک استراتژی به طور فزاینده‌ای خطرناک است، به‌خصوص که جمعیت جهان همچنان در سال 2028 به 8 میلیارد و در سال 205 به 9 میلیارد نفر افزایش می‌یابد.

روندهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست‌محیطی در حال شکل‌گیری نحوه زندگی، کار، تولید و مصرف آمریکایی‌ها است. گرایش‌های جدید، نوع متفاوتی از مصرف‌کننده و در نتیجه نیاز به محصولات مختلف، خدمات متفاوت و استراتژی‌های متفاوت را ایجاد می‌کند. در حال حاضر تعداد خانوارهای ایالات متحده با افرادی که به‌تنهایی یا با افراد غیرمرتبط زندگی می‌کنند بیش از خانواده‌های متشکل از زوج‌های متأهل دارای فرزند است. خانوارهای ایالات متحده، خریدهای آنلاین بیش‌تر و بیش‌تری را انجام می‌دهند.

گرایش به سمت ایالات متحده قدیمی‌تر خبر خوبی برای رستوران‌ها، هتل‌ها، خطوط هوایی، خطوط مسافرتی، تورها، استراحتگاه‌ها، پارک‌های تفریحی، محصولات و خدمات لوکس، وسیله نقلیه تفریحی، سازندگان خانه‌ها، تولیدکنندگان مبلمان، تولیدکنندگان رایانه، خدمات مسافرتی، شرکت‌های دارویی، خودروسازان و غسالخانه‌ها است. آمریکایی‌های مسن به‌ویژه به مراقبت‌های بهداشتی، خدمات مالی، مسافرت، پیشگیری از وقوع جرم و اوقات فراغت علاقه‌مند هستند. پیرترین مردم دنیا ژاپنی‌ها هستند، به طور متوسط زنان ژاپنی 86.3 سال و مردان 80.1 سال زندگی می‌کنند. تا سال 2050، اداره سرشماری پیش‌بینی می‌کند که تعداد آمریکایی‌های 100 ساله و بالاتر از کم‌تر از 100000 هزار آدم صد ساله در ایالات متحده آمریکا در سال 2000 به بیش از 834000 نفر افزایش یابد. آمریکایی‌های 65 سال به بالا از 12.6 درصد جمعیت آمریکا در سال 2000 به

20.0 درصد تا سال 2050 افزایش می‌یابد. پیر شدن جمعیت ایالات متحده تقریباً بر روی جهت‌گیری استراتژیک همه سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد.

روند تاریخی حرکت مردم از شمال شرقی و غرب میانه به ایالت‌های گرمسیر و غرب به طور چشمگیری گُند شده است. داده‌های عددی سخت مربوط به این روند می‌تواند فرصت‌های اصلی بسیاری از شرکت‌ها را نشان دهد و بنابراین می‌تواند برای تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی، از جمله محل استقرار کارخانه‌ها و مراکز توزیع جدید و محل تمرکز تلاش‌های بازاریابی، ضروری باشد.

خلاصه‌ای از متغیرهای مهم اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و زیست‌محیطی که نمایانگر فرصت‌ها یا تهدیدهایی برای تقریباً همه سازمان‌ها است، در جدول 3-7 آورده شده است.

نیروهای سیاسی، دولتی و حقوقی

شکل 3-7 نتایج انتخابات ریاست جمهوری شهرستان به شهرستان ایالات متحده برای انتخابات باراک اوباما 2012 در مقابل میت رامنی را نشان می‌دهد، قرمز جمهوری خواه و آبی دموکرات است. رنگ قرمز نشان‌دهنده شهرستان‌هایی است که نتیجه رأی اکثریت جمهوری را داشته‌اند، اما بیش‌تر این سرزمین کم جمعیت است. رئیس‌جمهور اوباما و دموکرات‌ها هم رأی مردم و هم شمارش کالج‌های انتخاباتی را به‌دست‌آوردند. صنایع مختلف، از جمله هوا فضا، و همه شرکت‌های تأمین‌کننده آن‌ها، به طور معمول از جمهوری خواهان، پشتیبانی و لابی‌گری می‌کنند، درحالی‌که صنایع دیگر، مانند خودروسازی و تمام شرکت‌های تأمین‌کننده آن‌ها، به‌طور کلی از دموکرات‌ها حمایت می‌کنند. انتخابات ملی، ایالتی و محلی با بحث سالم در مورد جوانب مثبت و منفی دستور کار هر یک از احزاب برای تجارت، بر کسب‌وکار تأثیر می‌گذارد. آیا شرکت‌ها باید در مورد مسائل سیاسی موضع بگیرند؟

جدول 3-7 متغیرهای کلیدی اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و محیط طبیعی

متغیرهای محیطی	نگرش نسبت به بازنشستگی
نرخ فرزندآوری	نگرش نسبت به اوقات فراغت
تعداد گروه‌های با علاقه خاص	نگرش نسبت به کیفیت محصول
تعداد ازدواج	نگرش نسبت به خدمات به مشتری
تعداد طلاق	کنترل آلودگی
تعداد تولدها	نگرش نسبت به مردم خارجی
تعداد مرگ و میر	حفاظت انرژی
میزان مهاجرت و کوچ	برنامه‌های اجتماعی
برنامه‌های تأمین اجتماعی	تعداد کلیساها
نرخ امید به زندگی	تعداد اعضای کلیسا
درآمد سرانه	مسئولیت اجتماعی
محل مشاغل خرده‌فروشی، تولیدی و خدماتی	نگرش نسبت به مشاغل
نگرش نسبت به تجارت	تغییر جمعیت بر اساس نژاد، سن، جنس و سطح توانگری
سبک‌های زندگی	نگرش نسبت به اقتدار
ازدحام ترافیک	تغییر جمعیت بر اساس شهر، شهرستان، ایالت، منطقه و کشور
محیط‌های درون شهری	مقدار در نظر گرفته شده برای اوقات فراغت
درآمد متوسط قابل استفاده	تغییرات منطقه‌ای در علایق و الویت‌ها
اعتماد به دولت	تعداد زنان و کارگران اقلیت
نگرش نسبت به دولت	تعداد دبیرستان و دانشگاه
نگرش نسبت به کار	فارغ التحصیلان منطقه جغرافیایی
عادات خرید	بازیافت
نگرانی‌های اخلاقی	مدیریت پسماند
نگرش نسبت به پس‌انداز	آلودگی هوا

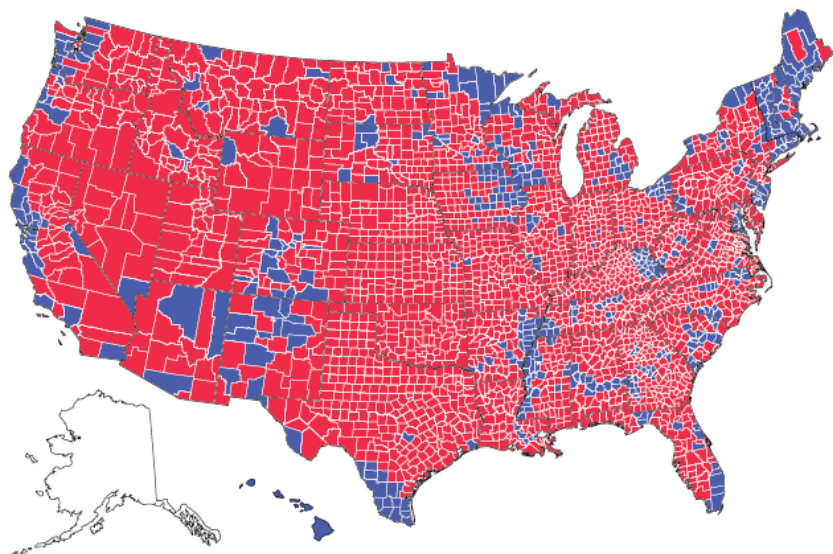
نگرش نسبت به سرمایه‌گذاری	آلودگی آب
برابری نژادی	تخریب لایه ازن
استفاده از کنترل بارداری	گونه‌های در معرض خطر
سطح متوسط تحصیلات	
مقررات دولتی	

از سال 2014، مشاغل ایالات متحده باید حداقل سطح بیمه پزشکی را به کارگران ارائه دهند یا برای هر کارگر از 2000 دلار جریمه بپردازند. این بخشی از قانون به اصطلاح اوباما کر است. بنابراین، هزاران مشاغل ایالات متحده، مانند هتل‌ها و استراحتگاه‌های پیلار، در حال تغییر هستند تا درصد بیشتری از نیروی کارشان متشکل از کارگران نیمه‌وقت باشد نه کارمندان تمام‌وقت. هتل‌های پیلار صاحب شرایتون، مسافرخانه‌های فیرفیلد، مسافرخانه‌های همپتون و مسافرخانه‌های تعطیلاتی هستند.

هنوز یک بحث سیاسی در ایالات متحده آمریکا در مورد مالیات فروش در اینترنت جریان دارد. والمارت، تارگت و سایر خرده‌فروشان بزرگ دولت‌های ایالتی را تحت فشار قرار می‌دهند تا مالیات فروش را از سایت amazon.com بگیرند. خرده‌فروشان بزرگ سنتی از ائتلافی به نام اتحادیه Main Street Fairness پشتیبانی می‌کنند که تلاش‌های سیاسی برای تغییر قوانین مالیات فروش را در بیش از ده ایالت رهبری می‌کند. رائل واکز، مدیر وال مارت می‌گوید، "امروز قوانین اجازه نمی‌دهد خرده‌فروشان آجر و ملات به طور مساوی با خرده-فروشان آنلاین رقابت کنند، و این باید حل شود."

دولت‌های فدرال، ایالتی، محلی و خارجی تنظیم‌کننده‌های اصلی، مقررات‌زدایی، یارانه‌دهندگان، کارفرمایان و مشتریان سازمان‌ها هستند. بنابراین، عوامل سیاسی، دولتی و قانونی می‌توانند فرصت‌ها یا تهدیدهای کلیدی را برای هر دو سازمان کوچک و بزرگ نشان دهند. ناآرامی‌های سیاسی در خاورمیانه تهدید به افزایش قیمت نفت در سطح جهانی است که می‌تواند باعث تورم شود. سرنگونی سیاسی سلطنت‌ها در مصر، تونس، یمن و لیبی به

سوریه و حتی ترکیه گسترش یافته است زیرا مردم در همه ملت‌ها بیش از ظلم و سرکوب خواهان آزادی و اختیار هستند.



شکل 3-7 نتایج ریاست جمهوری شهرستان به شهرستان ایالات متحده سال 2012 (قرمز = جمهوری خواه؛ آبی = دموکرات)

برای صنایع و شرکت‌هایی که وابستگی زیادی به قراردادهای دولتی یا یارانه‌ها دارند، پیش‌بینی‌های سیاسی می‌تواند مهم‌ترین قسمت در یک ممیزی خارجی باشد. تغییر در قوانین ثبت اختراعات، قوانین ضد انحصاری، نرخ مالیات و فعالیت‌های لابی‌گری می‌تواند به طور قابل توجهی بر شرکت‌ها تأثیر بگذارد. افزایش وابستگی متقابل جهانی در بین اقتصاد، بازارها، دولت‌ها و سازمان‌ها، ضروری است که شرکت‌ها تأثیر احتمالی متغیرهای سیاسی را در تدوین و اجرای استراتژی‌های رقابتی در نظر بگیرند.

قانون انصاف بازار (MFA) در سنای ایالات متحده و قانون ارزش بازار (Mea) در مجلس ایالات متحده به احتمال زیاد در سال 2013 تصویب خواهد شد، اساساً با تغییر رأی دادگاه عالی 1992، بسیاری از خرده-فروشان آنلاین را از جمع‌آوری مالیات فروش ایالت معاف می‌کند مگر این‌که آن‌ها در ایالت مانند انبار حضور فیزیکی داشته باشند. اما با رونق فروش آنلاین، ایالت‌ها همچنان با کمبود بودجه روبه‌رو هستند و شرکت‌های

تولید آجر و ملات نمی‌توانند با شرکت‌های آنلاین رقابت کنند، بنابراین انتظار می‌رود که قانون مالیات فروش آنلاین به‌زودی تصویب شود.

بسیاری از کشورهای جهان برای حفاظت از صنایع خود به حمایت‌گرایی متوسل می‌شوند. به‌عنوان مثال، کشورهای اتحادیه اروپا (EU) ضمن ممنوعیت واردات از کشورهای خاص دیگر، قوانین تجارت خود را سخت گرفته و یارانه‌های صنایع مختلف خود را از سر گرفتند. اتحادیه اروپا اخیراً واردات مرغ و گوشت گاو ایالات متحده را محدود کرده است. هند در حال افزایش تعرفه‌های فولاد خارجی است. روسیه شاید با افزایش تعرفه‌ها بر بیش‌تر واردات و یارانه صادرات خود بیش‌ترین اقدامات حمایتی را انجام‌داده باشد. روسیه حتی عوارض جدیدی را برای کامیون‌های اتحادیه اروپا، سوئیس و ترکمنستان وضع کرد. با وجود این اقدامات سایر کشورها، ایالات متحده تا حد زیادی از سیاست‌های "خرید آمریکایی" و اقدامات حمایت‌گرایانه خودداری کرده است، اگرچه تعرفه‌های بیش‌تری برای پنیر فرانسوی و آب ایتالیا افزایش‌یافته است. بسیاری از اقتصاددانان می‌گویند محدودیت‌های تجاری رشد اقتصادی جهانی را دشوارتر خواهد کرد.

اتحادیه‌های کارگری

میزان اتحادیه یک کشور می‌تواند یک عامل سیاسی مهم در تصمیم‌گیری‌های برنامه‌ریزی استراتژیک باشد که مربوط به محل کارخانه تولیدی و سایر موارد عملیاتی است. اندازه اتحادیه‌های کارگری ایالات متحده در دهه گذشته به دلیل قسمت بزرگی از فرسایش پایگاه تولید ایالات متحده به شدت کاهش‌یافته است.

کاهش شدید دریافتی اخیر دولت‌های فدرال، ایالت و شهرداری به کاهش شدید عضویت اتحادیه‌های بخش دولتی کمک کرده است. موضوعات سازمان‌یافته کار در بخش عمومی در بسیاری از قانون‌گذاران ایالت مورد بحث و بررسی است. دولت‌های ایالتی به دنبال امتیازاتی هستند که شدیدترین آن ممکن است لغو حقوق معامله جمعی باشد. ویسکانسین اخیراً قانونی را تصویب کرد که بیش‌ترین حقوق معامله جمعی را برای اتحادیه‌های کارمندان عمومی ایالت حذف می‌کند. این قانون پیشنهادی را ایجاد می‌کند که ممکن است بسیاری از ایالت‌های

دیگر برای محدود کردن حقوق اتحادیه به عنوان راهی برای کمک به بودجه‌های ایالتی جهت توانایی پرداخت بدهی‌ها کمک می‌کنند. اوهایو در آستانه تصویب لایحه مشابهی است که حقوق 40000 کارگر دولتی را محدود می‌کند.

طبق اداره آمار کار ایالات متحده، نرخ عضویت اتحادیه (درصد کارگران با دستمزد و حقوق که اعضای اتحادیه بودند) در ایالات متحده آمریکا 11.8 درصد در سال 2011 بوده است که در مقایسه با 11.9 درصد سال قبل اندکی کاهش یافته است. تعداد کارگران با دستمزد و حقوق متعلق به اتحادیه‌ها که 14.8 میلیون نفر بود نیز در طی سال حرکت اندکی نشان داد. برای مقایسه، در سال 1983، نرخ عضویت اتحادیه 20.1 درصد بود و 17.7 میلیون کارگر اتحادیه وجود داشت. نکات برجسته داده‌های Bureau's 2011 به شرح زیر است:

- نرخ کارگران بخش دولتی عضو اتحادیه (37.0 درصد) بیش از پنج برابر کارگران بخش خصوصی (6.9 درصد) بودند.

- کارگران در آموزش، پرورش و مشاغل کتابخانه‌ای با 36.8 درصد بیش‌ترین میزان اتحادیه را داشتند، در حالی که کم‌ترین میزان در فروش و مشاغل مرتبط (3.0 درصد) بود.

- کارگران سیاه پوست بیش‌تر از کارگران سفیدپوست، آسیایی یا اسپانیایی تبار عضو اتحادیه هستند.

- در میان ایالت‌ها، نیویورک همچنان بالاترین میزان عضویت در اتحادیه (24.1 درصد) و کارولینای شمالی مجدداً کم‌ترین نرخ (2.9 درصد) را داشته است.

در اروپا، Lufthansa AG مستقر در آلمان اخیراً دو سوم پروازهای هواپیمایی خود را در نتیجه اعتصاب پیش-بینی شده توسط خدمه کابین خود لغو کرد. اتحادیه 18000 UFO خدمه کابین Lufthansa را نشان می‌دهد که حقوق بیش‌تری می‌خواهند، اما Lufthansa می‌گوید متوسط حقوق مهماندار هواپیما در مقایسه با شرکت هواپیمایی رقیب، Berlin PLC که 23.680 یورو است، 52.492 یورو است. به همین ترتیب، اخیراً هواپیمایی

British Airways توسط اتحادیه خدمه کابین Unite صدمه دید و هزینه آن برای شرکت هواپیمایی حدود 250 میلیون دلار بود.

قوانین محلی، ایالتی و فدرال؛ سازمان‌های نظارتی و گروه‌های دارای منافع ویژه می‌توانند تأثیر عمده‌ای در استراتژی‌های سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی داشته باشند. در گذشته بسیاری از شرکت‌ها به دلیل اقدامات سیاسی یا دولتی استراتژی‌های خود را تغییر داده یا آن را کنار گذاشته‌اند. در دنیای آکادمیک، با کاهش بودجه دولت در سال‌های اخیر، حمایت دولت از کالج‌ها و دانشگاه‌ها نیز کاهش یافته است. در نتیجه کاهش درآمد دریافتی از ایالت، بسیاری از مؤسسات آموزش عالی به طور خود به خود سرمایه بیش‌تر جمع می‌کنند - به‌عنوان مثال ساختمان‌ها و کلاس‌ها را به نام اهداکنندگان نامگذاری می‌کنند. خلاصه‌ای از متغیرهای سیاسی، دولتی و قانونی که می‌توانند فرصت‌های اصلی یا تهدیدهای سازمان‌ها را نشان دهند، در جدول 4-7 ارائه شده است.

جدول 4-7 برخی از متغیرهای سیاسی، دولتی و قانونی

روابط چین و آمریکا	مقررات یا مقررات‌زدایی دولت
روابط آمریکا و روسیه	تغییرات در قوانین مالیاتی
روابط آمریکا و اروپا	تعرفه‌های ویژه
روابط آمریکا و آفریقایی	کمیت‌های اقدام سیاسی
مقررات صادرات و واردات	نرخ مشارکت رأی دهندگان
تغییرات سیاست‌های مالی و پولی دولت	تعداد، شدت و محل اعتراضات دولت
شرایط سیاسی در کشورهای خارجی	تعداد حق ثبت اختراع

تغییرات در قوانین ثبت اختراع	قوانین خاص محلی، ایالتی و فدرال
قوانین حفاظت از محیط زیست	فعالیت های لابی
سطح هزینه های دفاعی	اندازه بودجه های دولت
قانون مربوط به اشتغال برابر	بازارهای جهانی نفت، ارز و کار
سطح یارانه های دولت	محل و شدت فعالیت های تروریستی
قانون ضد انحصاری	انتخابات محلی، ایالتی و ملی

نیروهای فناوری

اینترنت با تغییر چرخه های حیات محصولات، افزایش سرعت توزیع، ایجاد محصولات و خدمات جدید، از بین بردن محدودیت های بازارهای جغرافیایی سنتی و تغییر تجارت تاریخی بین استانداردسازی تولید و انعطاف پذیری، ماهیت فرصت ها و تهدیدات را تغییر داده است. اینترنت موانع ورود را کاهش داده و روابط بین صنایع و تأمین کنندگان مختلف، طلبکاران، مشتریان و رقبا را دوباره تعریف کرده است.

Papa John's international چند سال پیش بیش از 50 درصد از کل سفارشات پیتزای خود را از طریق وبسایت خود دریافت کرد، درحالی که این میزان در سال 2011، 30 درصد بود و بسیار بیش تر از 10 درصد صنعت بود. این فناوری برای موفقیت در رقابت با Domino's Pizza و Pizza Hut رمز موفقیت Papa John است. وبسایت جدید Papa John تعاملی است، جایی که مشتریان می توانند هنگام تصمیم گیری برای مواد روی پیتزا، تصویری از پیتزای خود را مشاهده کنند. برنامه جدید وفاداری Papa John، به نام Papa Points، از طریق وبسایت جدیدش به شدت تبلیغ می شود.

تبلت Google Nexus 7 و Apple iPhone 5 که در اواخر سال 2012 در سراسر جهان منتشر شد، یادآور نوع رقابتی است که باعث شده تولیدکنندگان لوازم الکترونیکی مصرفی ژاپن برای بقا تلاش کنند. شرکت‌های ژاپنی مانند شرکت سونی، شرکت پاناسونیک و شرکت شارپ زمانی بر تجارت الکترونیک تسلط داشتند. برنامه تجدید ساختار شارپ شامل این شرکت است که بیش از 10 هزار شغل را کاهش می‌دهد، دستمزدها را کاهش می‌دهد و کارخانه‌های خود را در مکزیک، چین و مالزی می‌فروشد.

به گفته مشاور رسانه‌ای Bia/Kelsey، مشاغل کوچک و متوسط در ایالات متحده آمریکا در سال 2011 حدود 1.3 میلیارد دلار برای ابزارها و خدمات مدیریت اعتبار آنلاین هزینه کرده‌اند. این ارقام در سال 2012 به حدود 1.6 میلیارد دلار رسید و طبق انتظارات شرکت تا سال 2016 به 2.5 میلیارد دلار افزایش خواهد یافت. به علاوه، این شرکت می‌گوید حدود 57 درصد از مشاغل کوچک و متوسط در ایالات متحده آمریکا محتوای آنلاین مربوط به مشاغل خود را رصد می‌کنند، 71 درصد از آن‌ها از نرم‌افزار رایگان و خود ساخته استفاده می‌کنند. به‌طور کلی، نظارت بر بازبینی‌های آنلاین درباره کسب‌وکارشان، بزرگ یا کوچک، به یک وظیفه سنگین اما اساسی تبدیل شده است، به‌ویژه با توجه به ظهور کانال‌های رسانه‌های اجتماعی مانند Twitter که به مشتریان قدرت نظر می‌دهد. تحقیقات، واضح است که کمی غفلت از شهرت آنلاین یک شرکت می‌تواند به سرعت به فروش، آسیب برساند، به‌خصوص با توجه به رفتار عادی جدید مشتریانی که حتی برای کوچک‌ترین خریدها با تلفن‌های هوشمندشان مشورت می‌کنند.

برای سرمایه‌گذاری مؤثر در تجارت الکترونیکی، تعدادی از سازمان‌ها دو موقعیت جدید در شرکت‌های خود ایجاد می‌کنند: مدیر اطلاعات (CIO) و مدیر ارشد فناوری (CTO). این روند نشان‌دهنده اهمیت روزافزون فناوری اطلاعات (IT) در مدیریت استراتژیک است. یک CIO و CTO با هم کار می‌کنند تا اطمینان حاصل کنند که اطلاعات موردنیاز برای تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی‌ها در هر کجا و هر زمانی که موردنیاز است در دسترس هستند. این افراد مسئول توسعه، نگهداری و به‌روزرسانی بانک اطلاعاتی شرکت هستند. CIO

بیش‌تر مدیر است، روابط شرکت را با سهام‌داران مدیریت می‌کند. CTO بیش‌تر یک تکنسین است و تمرکز خود را بر روی موضوعات فنی مانند جمع‌آوری داده‌ها، پردازش داده‌ها، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری و کسب نرم‌افزار و سخت‌افزار می‌گذارد.

نیروهای فناوری فرصت‌ها و تهدیدهای عمده‌ای را نشان می‌دهند که باید در تدوین استراتژی‌ها موردتوجه قرار گیرند. پیشرفت‌های فناوری می‌تواند به طور چشمگیری بر محصولات، خدمات، بازارها، تأمین‌کنندگان، توزیع-کنندگان، رقبا، مشتریان، فرآیندهای تولید، شیوه‌های بازاریابی و موقعیت رقابتی سازمان تأثیر بگذارد. پیشرفت-های فناوری می‌تواند بازارهای جدیدی ایجاد کند، در نتیجه باعث تکثیر محصولات جدید و بهبودیافته، تغییر موقعیت-های رقابتی نسبی در یک صنعت و منسوخ شدن محصولات و خدمات موجود می‌شود. تغییرات فناوری می‌تواند موانع هزینه بین مشاغل را کاهش یا برطرف کند، چرخه تولید کوتاه‌تری ایجاد کند، کمبود مهارت‌های فنی ایجاد کند و منجر به تغییر ارزش‌ها و انتظارات کارمندان، مدیران و مشتریان شود. پیشرفت‌های فناوری می‌تواند مزایای رقابتی جدیدی ایجاد کند که قدرتمندتر از مزایای موجود هستند. امروزه هیچ شرکت یا صنعتی در برابر پیشرفت‌های نوظهور فناوری عایق‌بندی نشده است. در صنایع با فناوری پیشرفته، شناسایی و ارزیابی فرصت‌های اصلی فناوری و تهدیدها می‌تواند مهم‌ترین قسمت از ممیزی مدیریت استراتژیک خارجی باشد.

سازمان‌هایی که پس از تأمین نیازهای بازاریابی و مالی هزینه‌های فناوری محدودی را در مورد آنچه که می‌توانند تأمین مالی کنند، دارند، فوراً نیاز به تغییر در تفکر دارند. سرعت تغییرات فناوری در حال افزایش است و به معنای واقعی کلمه هر روز کسب‌وکارها را از بین می‌برد. اجماع در حال ظهور معتقد است که مدیریت فناوری یکی از مسئولیت‌های اصلی استراتژیست‌ها است. شرکت‌ها باید استراتژی‌هایی را دنبال کنند که از فرصت‌های فناوری برای دستیابی به مزیت‌های رقابتی و پایدار در بازار استفاده می‌کنند.

در عمل، تصمیمات مهم درباره فناوری اغلب به سطوح پایین‌تر سازمانی تفویض می‌شود یا بدون درک درستی از پیامدهای استراتژیک آن‌ها اتخاذ می‌شود. بسیاری از استراتژیست‌ها ساعت‌های بی‌شماری را صرف تعیین سهم

بازار، موقعیتیابی محصولات از نظر ویژگی‌ها و قیمت، پیش‌بینی فروش و اندازه بازار و نظارت بر توزیع‌کنندگان می‌کنند. با این حال اغلب اوقات، همه به طور یکسان به فناوری توجه نمی‌کنند.

همه بخش‌های اقتصاد به یک اندازه تحت تأثیر تحولات فناوری قرار نمی‌گیرند. صنایع ارتباطات، الکترونیک، هوانوردی و داروسازی بسیار فراتر از صنایع نساجی، جنگلداری و فلزات هستند.

نیروهای رقابتی

بخش مهمی از ممیزی خارجی شناسایی شرکت‌های رقیب و تعیین نقاط قوت، ضعف، توانایی‌ها، فرصت‌ها، تهدیدها، اهداف و استراتژی‌های آن‌ها است. جورج سالک گفت: "اگر سریع‌تر از رقیب خود نباشید، در موقعیت وضعیفی قرار دارید و اگر فقط نیمی از آن سرعت را داشته باشید، در انتهای خط هستید."

جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات مربوط به رقبا برای تدوین موفقیت‌آمیز استراتژی ضروری است. شناسایی رقبای اصلی همیشه آسان نیست زیرا بسیاری از شرکت‌ها دارای بخش‌هایی هستند که در صنایع مختلف با یکدیگر رقابت می‌کنند. بسیاری از شرکت‌های چندبخشی به دلایل رقابتی اطلاعات فروش و سود را بر اساس تقسیم ارائه نمی‌دهند. همچنین، شرکت‌های خصوصی هیچ اطلاعات مالی یا بازاریابی را منتشر نمی‌کنند. پرداختن به سؤالاتی در مورد رقبا مانند موارد ارائه شده در جدول 5-7 در انجام ممیزی خارجی مهم است.

رقابت در کلیه صنایع را می‌توان شدید توصیف کرد. به عنوان مثال، داروخانه‌های CVS و Walgreens عموماً در آن سوی خیابان یکدیگر قرار دارند و هر روز بر سر قیمت و خدمات مشتری با یکدیگر می‌جنگند. اکثر نمایندگی‌های فروش اتومبیل نیز در نزدیکی یکدیگر قرار دارند. Dollar general، واقع در گودلتسویل، تنسی، و Family Dollar، واقع در متیوز، کارولینای شمالی، برای جذب مشتری از یکدیگر و دور از الومارت، به شدت در قیمت رقابت می‌کنند.

هفت ویژگی رقابتی‌ترین شرکت‌ها را توصیف می‌کنند:

1. تلاش برای افزایش مداوم سهم بازار.
2. از چشم‌انداز / مأموریت به‌عنوان راهنمای همه تصمیمات استفاده کنید.
3. متوجه شوید که ضرب المثل قدیمی "اگر شکسته نشود، آن را اصلاح نکن" با "چه شکسته باشد یا نه، تعمیرش کنید" جایگزین شده است به‌عبارت‌دیگر، به طور مداوم در تلاش برای بهبود همه چیز در مورد شرکت است
4. به طور مداوم سازگار، نوآوری، بهبود - به‌ویژه هنگامی که شرکت موفق است.
5. تلاش کنید تا جایی که امکان دارد از طریق کسب‌وکار رشد کنید
6. بهترین کارمندان و مدیران ممکن را استخدام و حفظ کنید
7. تلاش کنید تا از نظر هزینه‌های رقابتی بر اساس جهانی باقی بمانید

جدول 5-7 سؤالات اصلی درباره رقبا

-
1. نقاط قوت رقبای اصلی کدامند؟
 2. نقاط ضعف عمده رقبا چیست؟
 3. اهداف و استراتژی‌های عمده رقبا چیست؟
 4. احتمالاً رقبای اصلی چگونه به روندهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست‌محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و رقابتی تأثیرگذار بر صنعت ما واکنش نشان می‌دهند؟
 5. رقبای اصلی چه‌قدر در مقابل استراتژی‌های شرکت جایگزین ما آسیب‌پذیر هستند؟
 6. استراتژی‌های جایگزین ما برای ضد حمله موفق توسط رقبای اصلی چه‌قدر آسیب‌پذیر هستند؟
 7. موقعیت محصولات یا خدمات ما نسبت به رقبای بزرگ چگونه است؟
 8. شرکت‌های جدید تا چه اندازه وارد این شرکت می‌شوند و شرکت‌های قدیمی از این صنعت خارج می‌شوند؟
 9. چه عوامل کلیدی منجر به موقعیت فعلی رقابتی ما در این صنعت شده است؟
 10. در طول سال‌های اخیر رتبه‌بندی فروش و سود رقبای اصلی صنعت چگونه تغییر کرده است؟ چرا این رتبه‌بندی به
-

این شکل تغییر کرده است؟

11. ماهیت روابط تأمین‌کننده و توزیع‌کننده در این صنعت چگونه است؟

12. تا چه حد محصولات یا خدمات جایگزین می‌تواند تهدیدی برای رقبا در این صنعت باشد؟

برنامه‌های هوش رقابتی

هوش رقابتی چیست؟ **هوش رقابتی (CI)**، همان‌طور که به طور رسمی توسط انجمن متخصصان هوش رقابتی (SCIP) تعریف شده است، یک فرایند سیستماتیک و اخلاقی برای جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به فعالیت‌های رقابت و روندهای کلی کسب‌وکار برای پیشبرد اهداف خود یک تجارت است (وبسایت SCIP). هوش رقابتی خوب در تجارت، مانند ارتش، یکی از رمزهای موفقیت است. هرچه یک شرکت بتواند اطلاعات و دانش بیشتری در مورد رقبا کسب کند، احتمال تدوین و اجرای استراتژی‌های مثر بیش‌تر است. نقاط ضعف عمده رقبا می‌تواند نمایانگر فرصت‌های خارجی باشد. نقاط قوت رقبا اصلی ممکن است تهدیدهای اصلی باشد. روش‌های مختلف قانونی و اخلاقی برای به‌دست‌آوردن اطلاعات رقابتی شامل موارد زیر است:

- مدیران ارشد شرکت‌های رقیب را استخدام کنید
- محصولات شرکت‌های رقیب مهندس معکوس
- از نظرسنجی‌ها و مصاحبه‌های مشتریان، تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان استفاده کنید
- بازدیدهای انجام شده توسط و از طریق سایت برای عملیات شرکت‌های رقیب را انجام دهید
- پایگاه‌های داده آنلاین را جستجو کنید
- برای کسب اطلاعات عمومی در مورد شرکت‌های رقیب با ارگان‌های دولتی تماس بگیرید
- بر انتشارات تجاری، مجلات و روزنامه‌های مربوطه نظارت منظم داشته باشید
- جمع‌آوری اطلاعات رقابتی در شرح شغل فروشندگان

بسیاری از مدیران ایالات متحده در دوره‌هایی رشد کردند که شرکت‌های آمریکایی بر رقبای خارجی آنقدر تسلط داشتند که به نظر نمی‌رسید جمع‌آوری CI تلاش باشد. بسیاری از این مدیران هنوز به این نگرش‌ها پایبند هستند - به ضرر سازمان‌های امروزی آن‌ها. حتی بیش‌تر برنامه‌های MBA دوره‌ای را در زمینه هوش رقابتی و تجاری ارائه نمی‌دهند، بنابراین این نگرش را تقویت می‌کنند. در نتیجه، امروزه سه سو برداشت قوی درباره هوش تجاری در بین مدیران ایالات متحده حاکم است:

1. اجرای یک برنامه اطلاعاتی به افراد، رایانه و سایر منابع نیاز دارد.
2. جمع‌آوری اطلاعات در مورد رقبا قوانین ضد انحصاری را نقض می‌کند. هوش تجاری برابر با جاسوسی است.
3. جمع‌آوری اطلاعات یک کسب‌وکار غیراخلاقی است

هرگونه بحث و گفتگو با یک رقیب در مورد قیمت، بازار یا اهداف جغرافیایی می‌تواند قوانین ضد انحصاری را نقض کند. با این حال، این واقعیت نباید یک شرکت را فریب دهد تا نیاز و مزایای جمع‌آوری سیستماتیک اطلاعات مربوط به رقبا را برای اهداف برنامه‌ریزی استراتژیک دست‌کم بگیرد. اینترنت یک رسانه عالی برای جمع‌آوری CI است. اطلاعات جمع‌آوری شده از کارمندان، مدیران، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، مشتریان، بستانکارها و مشاوران همچنین می‌تواند تفاوت بین داشتن هوش برتر یا متوسط متوسط و رقابت کلی را ایجاد کند.

شرکت‌ها به یک برنامه مؤثر CI احتیاج دارند. سه هدف اساسی یک برنامه CI (1) ارائه درک کلی از یک صنعت و رقبای آن، (2) شناسایی مناطقی که رقبا در آن آسیب‌پذیر هستند و ارزیابی تأثیر اقدامات استراتژیک بر رقبا و (3) برای شناسایی حرکات بالقوه‌ای که یک رقیب ممکن است انجام دهد و موقعیت شرکت را در بازار به خطر بیندازد. اطلاعات رقابتی برای تصمیم‌گیری در مورد تدوین استراتژی، اجرا و ارزیابی به همان اندازه قابل استفاده است. یک برنامه مؤثر CI به همه مناطق یک شرکت اجازه می‌دهد تا در تصمیم‌گیری به اطلاعات ثابت و قابل

تأیید دسترسی پیدا کنند. همه اعضای یک سازمان - از سمت مدیرعامل شرکت گرفته تا متولیان امر - مأمورین اطلاعاتی ارزنده‌ای هستند و باید احساس کنند که بخشی از این همکاری هستند. ویژگی‌های ویژه یک برنامه موفق CI شامل انعطاف‌پذیری، مفید بودن، به‌موقع بودن و همکاری بین عملکردی است.

تأکید روز افزون بر تحلیل رقابتی در ایالات متحده آمریکا توسط شرکت‌هایی که این عملکرد را در نمودارهای سازمانی خود تحت عناوین شغلی مانند مدیر تجزیه و تحلیل رقابتی، مدیر استراتژی رقابتی، مدیر خدمات اطلاعاتی یا مدیر وابسته ارزیابی رقابت نشان می‌دهند، مشهود است. مسئولیت‌های یک مدیر تجزیه و تحلیل رقابتی شامل برنامه‌ریزی، جمع‌آوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل داده‌ها، تسهیل روند جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل داده‌ها، انتشار به‌موقع اطلاعات، تحقیق در مورد مسائل خاص و تشخیص این‌که چه اطلاعاتی مهم است و چه کسی باید بداند. CI جاسوسی شرکتی نیست زیرا 95 درصد اطلاعاتی که شرکت برای تصمیم‌گیری استراتژیک نیاز دارد در دسترس و در دسترس عموم است. منابع اطلاعات رقابتی شامل مجلات تجاری، آگهی‌های تبلیغاتی، مقالات روزنامه‌ها و پرونده‌های دولتی و همچنین مشتریان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، خود رقبا و اینترنت است.

برای به‌دست‌آوردن اطلاعات هرگز نباید از روش‌های غیراخلاقی مانند رشوه، استراق سمع و هک رایانه استفاده شود. تمام اطلاعاتی که می‌توانید آرزو کنید بدون استفاده از تاکتیک‌های غیراخلاقی جمع‌آوری می‌شود.

اشتراک بازار و شباهت منابع

طبق تعریف، رقبا شرکت‌هایی هستند که محصولات و خدمات مشابه را در همان بازار ارائه می‌دهند. بازارها می‌توانند مناطق یا بخش‌های جغرافیایی یا محصولات باشند. به‌عنوان مثال، در صنعت بیمه، بازارها به دو بخش تجاری / مصرفی، بهداشتی / زندگی یا اروپا / آسیا تقسیم می‌شوند. محققان از اصطلاحات مشترک بازار و شباهت منابع برای مطالعه رقابت در میان رقبا استفاده می‌کنند. اشتراک بازار را می‌توان به‌عنوان تعداد و اهمیت بازارهایی که یک شرکت با رقبا در آن رقابت می‌کند تعریف کرد. شباهت منابع، میزان قابل مقایسه بودن نوع و

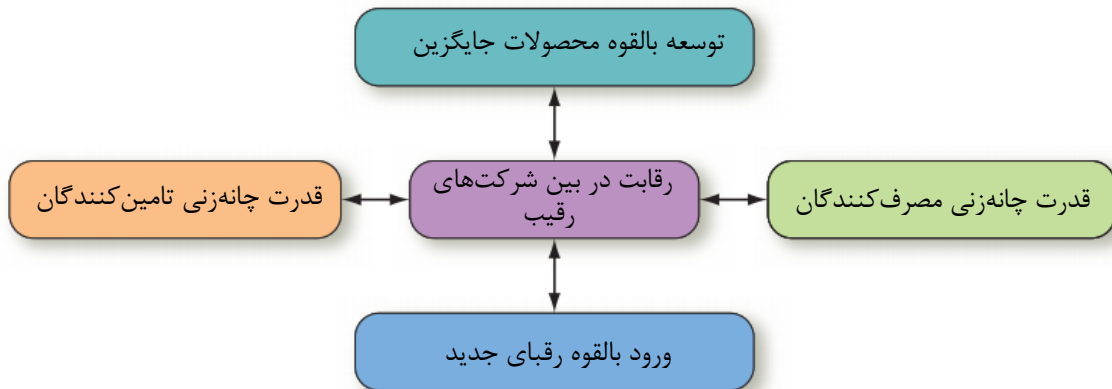
میزان منابع داخلی شرکت با رقبا است. یکی از راه‌های تجزیه و تحلیل رقابت بین دو یا در بین چندین شرکت این است که در حالی که به دنبال زمینه‌های مزیت رقابتی بالقوه در طول زنجیره ارزش هر شرکت است، مسائل مشترک بازار و شباهت منابع را بررسی کند.

تجزیه و تحلیل رقابتی: مدل پنج نیرویی پورتر

وین کالووی گفت: "هیچ چیز بهتر از دید مداوم رقبا که می‌خواهد شما را از نقشه پاک کند، ذهن را متمرکز نمی‌کند." همان‌طور که در شکل 4-7 نشان داده شده است، مدل پنج نیرویی پورتر یک تجزیه و تحلیل رقابتی یک روش گسترده برای توسعه استراتژی‌ها در بسیاری از صنایع است. شدت رقابت در بین شرکت‌ها در صنایع مختلف متفاوت است. جدول 6-7 متوسط حاشیه سود ناخالص و سود هر سهم را برای شرکت‌های صنایع مختلف نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که تفاوت قابل توجهی در صنایع وجود دارد. به عنوان مثال، توجه داشته باشید که حاشیه سود صنعت از 20.5 تا 2.3 درصد است، در حالی که مقادیر بازده سرمایه سهام صنعت (ROE) از 23.2 تا 9.9 است. توجه داشته باشید که کتابفروشی‌ها کم‌ترین حاشیه سود (2.3) را دارند که این امر نشان‌دهنده رقابت شدید در این صنعت است. شدت رقابت در صنایع با بازده کم بیش‌ترین است. تأثیر جمعی نیروهای رقابتی در برخی صنایع چنان وحشیانه است که از دیدگاه سودآوری بازار به وضوح "نامطبوع" است. رقابت در بین شرکت‌های موجود شدید است، رقبای جدید می‌توانند با سهولت نسبی وارد صنعت شوند و هم تأمین‌کنندگان و هم مشتریان می‌توانند از اهرم چانه‌زنی قابل توجهی استفاده کنند. طبق گفته پورتر، ماهیت رقابت در یک صنعت معین را می‌توان ترکیبی از پنج نیرو دانست:

1. رقابت در بین شرکت‌های رقیب
2. ورود بالقوه رقبای جدید
3. توسعه بالقوه محصولات جایگزین
4. قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

5. قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان



شکل 4-7

مدل پنج قوه رقابت

جدول 6-7 رقابت بین چند صنعت (داده‌های اواخر سال 2013)

حاشیه سود (%)	EPS (\$)	
20.5	20.3	دارویی
8.0	14.1	ارتباطات از راه دور
9.8	22.6	عطرها / مواد آرایشی
16.1	8.9	بانکی
2.3	10.5	کتابفروشی ها
6.6	19.3	تولیدکنندگان مواد غذایی
6.1	15.7	نفت و گاز

خطوط هوایی	2.5	23.2
ماشین آلات / ساختوساز	7.2	21.6
محصولات کاغذی	7.6	10.6

سه مرحله زیر برای استفاده از مدل پنج نیروی پورتر می‌تواند نشان دهد که آیا رقابت در یک صنعت خاص به‌گونه‌ای است که شرکت بتواند سود قابل‌قبولی کسب کند:

1. جنبه‌ها یا عناصر اصلی هر نیروی رقابتی را که بر شرکت تأثیر می‌گذارد، شناسایی کنید.
2. ارزیابی کنید که هر عنصر برای شرکت چه قدر قوی و مهم است.
3. تصمیم بگیرید که آیا مقاومت جمعی عناصر ارزش ورود یا ماندن شرکت در صنعت را دارد.

رقابت در بین شرکت‌های رقیب

رقابت بین شرکت‌های رقیب معمولاً قدرتمندترین نیرو از بین پنج نیروی رقابتی است. استراتژی‌های دنبال شده توسط یک شرکت فقط تا حدی می‌توانند موفق باشند که مزیت رقابتی نسبت به استراتژی‌های شرکت‌های رقیب داشته باشند. تغییرات استراتژی یک شرکت ممکن است با اقدامات متقابل تلافی جویانه مانند کاهش قیمت‌ها، افزایش کیفیت، افزودن ویژگی‌ها، ارائه خدمات، تمدید ضمانت‌ها و افزایش تبلیغات روبه‌رو شود.

شدت رقابت در بین شرکت‌های رقیب با افزایش تعداد رقبای افزایش می‌یابد، زیرا اندازه‌ها و توانایی رقبای برابر می‌شوند، زیرا تقاضا برای محصولات صنعت کاهش می‌یابد و کاهش قیمت معمول می‌شود. وقتی مصرف‌کنندگان

بتوانند به راحتی مارک‌های خود را تغییر دهند، این رقابت نیز افزایش می‌یابد. وقتی موانع خروج از بازار زیاد است؛ وقتی هزینه‌های ثابت زیاد است هنگامی که محصول فاسد شدنی است؛ هنگامی که تقاضای مصرف‌کننده به آرامی در حال رشد است یا به گونه‌ای کاهش می‌یابد که رقبا ظرفیت یا موجودی مازاد دارند؛ وقتی محصولات فروخته شده به صورت کالا هستند (مانند بنزین، به راحتی تمایز پیدا نمی‌کند). وقتی شرکت‌های رقیب از نظر استراتژی، خاستگاه و فرهنگ متنوع باشند و هنگامی که ادغام در صنعت معمول است. با شدت گرفتن رقابت در بین شرکت‌های رقیب، سود صنعت کاهش می‌یابد، در برخی موارد تا جایی که صنعت ذاتاً غیر جذاب می‌شود. وقتی شرکت‌های رقیب ضعف را احساس کنند، به طور معمول هم تلاش‌های بازاریابی و تولید را برای استفاده از "فرصت" تشدید می‌کنند. جدول 7-7 خلاصه شرایطی است که باعث رقابت زیاد بین شرکت‌های رقیب می‌شود.

ورود بالقوه رقبای جدید

هرگاه شرکت‌های جدید بتوانند به راحتی وارد صنعت خاصی شوند، شدت رقابت بین شرکت‌ها افزایش می‌یابد. با این وجود موانع ورود می‌تواند شامل نیاز به دست آوردن سریع مقیاس اقتصادی، نیاز به فناوری و دانش فنی ویژه، فقدان تجربه، وفاداری شدید مشتری، ترجیحات برند قوی، نیاز سرمایه زیاد، نبود کانال توزیع مناسب باشد. سیاست‌های نظارتی دولت، تعرفه‌ها، عدم دسترسی به مواد اولیه، دارا بودن حق ثبت اختراع، مکان‌های نامطلوب، حمله متقابل توسط شرکت‌های جا افتاده و اشباع احتمالی بازار.

با وجود موانع بی شماری برای ورود، شرکت‌های جدید گاهی اوقات وارد صنایعی می‌شوند که محصولات با کیفیت بالاتر، قیمت پایین‌تر و منابع قابل توجه بازاریابی دارند. بنابراین کار استراتژیست شناسایی شرکت‌های جدید بالقوه‌ای است که وارد بازار می‌شوند، نظارت بر استراتژی‌های شرکت‌های رقیب جدید، ضد حمله در صورت لزوم و استفاده از نقاط قوت و فرصت‌های موجود.

جدول 7-7 شرایطی که باعث رقابت بالایی در بین شرکت‌های رقیب می‌شود

1. تعداد زیاد شرکت‌های رقیب
2. اندازه مشابه شرکت‌های رقابتی
3. قابلیت مشابه شرکت‌های رقیب
4. کاهش تقاضا برای محصولات صنعت
5. کاهش قیمت محصولات یا خدمات در صنعت
6. هنگامی که مصرف‌کنندگان می‌توانند مارک‌ها را به راحتی تغییر دهند
7. وقتی موانع خروج از بازار زیاد است
8. وقتی موانع ورود به بازار کم است
9. هنگامی که هزینه‌های ثابت در میان شرکت‌های رقابتی زیاد است
10. هنگامی که محصول فاسد شدنی است
11. وقتی رقبا ظرفیت مازاد دارند
12. وقتی تقاضای مصرف‌کننده در حال کاهش است
13. هنگامی که رقبا موجودی مازاد دارند
14. هنگامی که رقبا محصولات / خدمات مشابهی را می‌فروشند
15. هنگامی که ادغام در صنعت معمول است

هنگامی که تهدید ورود شرکت‌های جدید به بازار شدید است، شرکت‌های مستقر معمولاً موقعیت‌های خود را تقویت می‌کنند و برای جلوگیری از ورود تازه واردان اقداماتی مانند کاهش قیمت، تمدید ضمانت‌نامه، افزودن ویژگی‌ها یا ارائه موارد ویژه مالی را انجام می‌دهند.

والت دیزنی به سرعت در حال ساخت مجموعه‌های 4.4 میلیارد دلاری شانگهای دیزنی لند است که قرار است در سال 2016 در چین افتتاح شود، با هتل‌ها، رستوران‌ها، مغازه‌های خرده‌فروشی و سایر امکانات. با این حال، یک شرکت رقیب، انیمیشن DreamWorks SKG، در حال ساخت یک منطقه تفریحی به ارزش 3.1 میلیارد دلار

به نام مرکز رویا در شانگهای، درست در کنار دیزنی لند است و می‌گوید امکانات آن نیز در سال 2016 افتتاح می‌شود. اگرچه ساخت آن گران است، پارک‌های تفریحی در سطح جهانی محبوبیت بیش‌تری پیدا می‌کنند. زمان Warner's Warner Brothers در حال ساخت جاذبه‌های هری پاتر در سراسر جهان است، از جمله یک استودیوی فیلم تبدیل شده در خارج از لندن.

توسعه بالقوه محصولات جایگزین

در بسیاری از صنایع، بنگاه‌ها با تولیدکنندگان محصولات جایگزین در صنایع دیگر رقابت تنگاتنگی دارند. به‌عنوان مثال تولیدکنندگان ظروف پلاستیکی با تولیدکنندگان قوطی شیشه، مقوا و آلومینیوم رقابت می‌کنند و تولیدکنندگان استامینوفن با سایر تولیدکنندگان داروهای ضد درد و سردرد رقابت می‌کنند. وجود محصولات جایگزین سقفی را برای قیمتی ایجاد می‌کند که می‌تواند قبل از این که مصرف‌کنندگان به کالای جایگزین روی بیاورند از آن استفاده شود. سقف قیمت‌ها معادل سقف سود و رقابت شدیدتر در بین رقبا است. به‌عنوان مثال تولیدکنندگان عینک و لنزهای تماسی با فشارهای فزاینده ناشی از جراحی لیزر چشم روبه‌رو می‌شوند. تولیدکنندگان قند با فشارهای مشابه شیرین‌کننده‌های مصنوعی روبه‌رو هستند. روزنامه‌ها و مجلات با فشار رقابتی محصول جانشین از طریق اینترنت و تلویزیون کابلی 24 ساعته مواجه هستند. میزان فشار رقابتی حاصل از توسعه محصولات جایگزین به‌طور کلی توسط برنامه‌های رقبا برای گسترش ظرفیت تولید و همچنین فروش و تعداد رشد سود آن‌ها اثبات می‌شود.

فشارهای رقابتی ناشی از محصولات جایگزین با کاهش قیمت نسبی محصولات جایگزین و کاهش هزینه‌های تعویض مصرف‌کنندگان افزایش می‌یابد. قدرت رقابتی محصولات جایگزین به بهترین وجه با ورود سهم بازاری که این محصولات به دست می‌آورند و همچنین برنامه‌های آن شرکت‌ها برای افزایش ظرفیت و نفوذ در بازار اندازه‌گیری می‌شود.

به‌عنوان مثال، تیراژ روزنامه‌های ایالات متحده به استثنای وال استریت ژورنال، USA Today و چند روزنامه دیگر همچنان به شدت کاهش می‌یابد. محبوبیت روزافزون اخبار رایگان در وب و اخبار به‌موقع آنلاین دو عامل اساسی است که بر مقالات سنتی مانند نیویورک تایمز، لس آنجلس تایمز و سایر موارد تأثیر منفی می‌گذارد.

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان

قدرت چانه‌زنی تأمین‌کنندگان بر شدت رقابت در یک صنعت تأثیر می‌گذارد، به‌ویژه هنگامی که تأمین‌کنندگان کمی وجود دارد، هنگامی که مواد اولیه خوب جایگزین کمی وجود دارد یا هزینه تعویض مواد اولیه به‌ویژه زیاد است. اغلب به نفع تأمین‌کنندگان و تولیدکنندگان است که با قیمت‌های مناسب، کیفیت بهتر، توسعه خدمات جدید، تحویل به‌موقع و کاهش هزینه‌های موجودی به یکدیگر کمک کنند، بنابراین سودآوری بلندمدت را برای همه افراد دینفع افزایش می‌دهد.

شرکت‌ها ممکن است یک استراتژی ادغام عقب مانده را برای به‌دست‌آوردن کنترل یا مالکیت تأمین‌کنندگان دنبال کنند. این استراتژی به‌ویژه در مواقعی که تأمین‌کنندگان غیرقابل‌اعتماد، بسیار پرهزینه یا قادر به تأمین نیازهای شرکت به‌صورت ثابت نیستند، بسیار مؤثر است. وقتی ادغام عقب مانده استراتژی معمول مورد استفاده در میان شرکت‌های رقیب در یک صنعت است، شرکت‌ها به‌طور کلی می‌توانند با شرایط مطلوب‌تری با تأمین‌کنندگان مذاکره کنند.

بالاین‌حال، در بسیاری از صنایع، استفاده از تأمین‌کنندگان خارج از قطعات به‌صرفه‌تر از تولید خود اقلام است. این به‌عنوان مثال در صنعت تجهیزات برقی در فضای باز صادق است، جایی که تولیدکنندگان ماشین‌های چمن-زنی، پنجه‌های چرخشی، دمنده‌های برگ و لبه‌هایی مانند موری موتورهای کوچک خود را از تولیدکنندگان خارجی مانند Briggs & Stratton تهیه می‌کنند که در این نوع موتورها تخصص دارند و مقیاس بزرگ

در صنایع بیش‌تر و بیش‌تر، فروشندگان در تلاش‌اند تا (الف) کاهش موجودی و هزینه‌های تدارکات (به‌عنوان مثال، از طریق تحویل به‌موقع) مشارکت‌های استراتژیک با تأمین‌کنندگان منتخب را انجام دهند. (ب)

سرعت دسترسی به اجزای نسل بعدی را افزایش دهید. ج) کیفیت قطعات و اجزای تأمین شده را افزایش داده و نرخ نقص را کاهش می‌دهد و د) صرفه‌جویی در هزینه‌های مهم را هم برای خودشان و هم برای تأمین‌کنندگان آنها تحت فشار قرار می‌دهد.

قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان

هنگامی که مشتریان متمرکز یا زیاد باشند یا حجم خرید کنند، قدرت چانه‌زنی آنها نمایانگر نیرو عمده‌ای است که بر شدت رقابت در یک صنعت تأثیر می‌گذارد. شرکت‌های رقیب ممکن است هر زمان که قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان قابل توجه باشد، ضمانت‌نامه‌های طولانی‌مدت یا خدمات ویژه‌ای برای کسب وفاداری مشتری ارائه دهند. قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان نیز هنگامی که محصولات خریداری شده استاندارد یا تمایز نیافته‌اند، بیش‌تر است. در این صورت، مصرف‌کنندگان اغلب می‌توانند قیمت فروش، پوشش گارانتی و بسته‌های لوازم جانبی را تا حد بیش‌تری مذاکره کنند.

قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان می‌تواند مهم‌ترین نیروی مؤثر بر مزیت رقابتی باشد. مصرف‌کنندگان تحت شرایط زیر قدرت چانه‌زنی فزاینده‌ای کسب می‌کنند:

1. اگر آنها می‌توانند ارزان به مارک‌های رقیب یا جایگزین روی بیاورند
2. اگر از اهمیت ویژه‌ای برای فروشنده برخوردار باشند
3. اگر فروشندگان در مواجهه با کاهش تقاضای مصرف‌کننده دست و پنجه نرم می‌کنند
4. اگر از محصولات فروشندگان، قیمت‌ها و هزینه‌های آنها مطلع شوند
5. اگر در انتخاب و زمان خرید محصول اختیار داشته باشند

منابع اطلاعات خارجی

انبوهی از اطلاعات استراتژیک از هر دو منبع منتشر شده و منتشر نشده در دسترس سازمان‌ها است. منابع منتشر نشده شامل نظرسنجی از مشتری، تحقیقات بازار، سخنرانی در جلسات تخصصی و سهام‌داران، برنامه‌های تلویزیونی، مصاحبه و گفتگو با سهام‌داران است. منابع منتشر شده اطلاعات استراتژیک شامل نشریات دوره‌ای، مجلات، گزارش‌ها، اسناد دولتی، خلاصه مقالات، کتاب‌ها، دایرکتوری‌ها، روزنامه‌ها و کتاب‌های راهنما است. یک وبسایت شرکت معمولاً مکانی عالی برای شروع یافتن اطلاعات در مورد یک شرکت، به‌ویژه در صفحات وب روابط سرمایه‌گذاران است.

وبسایت‌های بسیار خوبی برای جمع‌آوری اطلاعات استراتژیک وجود دارد، اما پنج موردی که نویسنده به طور معمول استفاده می‌کند عبارت‌اند از:

1. www.money.msn.com

2. <http://finance.yahoo.com>

3. www.hoovers.com

4. <http://globaledge.msu.edu/industries>

5. www.monrningstar.com

منبع عالی اطلاعات صنعت توسط دانشگاه ایالتی میشیگان در: <http://globaledge.msu.edu/industries> ارائه می‌شود نمایه‌های صنعت ارائه شده در آن سایت منبع بسیار خوبی برای اطلاعات، اخبار، رویدادها و داده‌های آماری برای هر صنعت است. علاوه بر انبوهی از شاخص‌ها، ارزیابی ریسک و اطلاعات تجارت تعاملی، مجموعه گسترده‌ای از منابع جهانی ارائه می‌شود.

بیش تر کتابخانه‌های کالج مشترک نظرسنجی‌های صنعت استاندارد و پورز (S & P) هستند. این اسناد به طور فوق‌العاده به روز هستند و اطلاعات ارزشمندی درباره بسیاری از صنایع مختلف ارائه می‌دهند. هر گزارش توسط یک تحلیلگر تحقیق در صنعت Standard & Poor's تألیف شده است و شامل بخش‌های زیر است:

1. محیط فعلی
2. روند صنعت
3. صنعت چگونه کار می‌کند
4. نسبت کلیدی صنعت و آمار
5. نحوه تجزیه و تحلیل یک شرکت
6. واژه‌نامه اصطلاحات صنعت
7. اطلاعات صنعت اضافی
8. منابع
9. شرکت مقایسه‌ای تحلیل مالی

ابزارها و فنون پیش‌بینی

پیش‌بینی‌ها فرضیاتی آموزش دیده در مورد روندها و رویدادهای آینده است. پیش‌بینی یک فعالیت پیچیده است زیرا عواملی مانند نوآوری در فناوری، تغییرات فرهنگی، محصولات جدید، خدمات بهتر، رقبای قوی‌تر، تغییر در اولویت‌های دولت، تغییر ارزش‌های اجتماعی، شرایط ناپایدار اقتصادی و حوادث غیرمترقبه. مدیران اغلب باید به پیش‌بینی‌های منتشر شده اعتماد کنند تا به طور مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی خارجی را شناسایی کنند. احساس آینده در همه اقدامات نفوذ می‌کند و اساس هر تصمیمی است که شخص می‌گیرد. مردم انتظار دارند در آینده راضی و تغذیه شوند. افراد با فرض این‌که در آینده احساس آرامش می‌کنند می‌خوابند. آن‌ها انرژی،

پول و زمان را سرمایه‌گذاری می‌کنند زیرا معتقدند تلاش‌هایشان در آینده پاداش می‌گیرد. آن‌ها فرض می‌کنند که در آینده خودروها و کامیون‌ها به آن‌ها احتیاج دارند، بزرگراه‌هایی می‌سازند. والدین به کودکان پیش‌بینی می‌کنند که در بزرگسالی به مهارت، نگرش و دانش خاصی احتیاج دارند. حقیقت این است که همه ما در طول زندگی روزمره خود پیش‌بینی ضمنی می‌کنیم. بنابراین سؤال این نیست که آیا باید پیش‌بینی کنیم بلکه باید بدانیم که چگونه می‌توانیم به بهترین وجه پیش‌بینی کنیم تا بتوانیم فراتر از مفروضات معمولاً غیرمشخص خود در مورد آینده حرکت کنیم. آیا می‌توانیم اطلاعاتی را به دست آوریم و سپس فرضیات (پیش‌بینی‌ها) آموزش دیده‌ای را جهت هدایت بهتر تصمیمات فعلی خود برای دستیابی به وضعیت مطلوب‌تر در آینده انجام دهیم؟ فرضیات باید بر اساس حقایق، ارقام، روندها و تحقیقات صورت گیرد. سعی کنید فرضیات شرکت دقیق‌تر از فرض‌های شرکت رقیب باشند.

گاهی اوقات سازمان‌ها باید پیش‌بینی‌های خود را توسعه دهند. اکثر سازمان‌ها سالانه درآمد و سود خود را پیش‌بینی (پروژه) می‌کنند. سازمان‌ها گاهی اوقات سهم بازار یا وفاداری مشتری را در مناطق محلی پیش‌بینی می‌کنند. از آنجاکه پیش‌بینی در مدیریت استراتژیک بسیار مهم است و از آنجاکه توانایی پیش‌بینی (در مقابل توانایی استفاده از پیش‌بینی) ضروری است، ابزارهای پیش‌بینی شده انتخاب شده در اینجا بیش‌تر مورد بررسی قرار می‌گیرند.

ابزارهای پیش‌بینی را می‌توان به‌طور کلی در دو گروه طبقه‌بندی کرد: تکنیک‌های کمی و تکنیک‌های کیفی. پیش‌بینی‌های کمی زمانی مناسب هستند که داده‌های تاریخی قابل استفاده باشند و انتظار می‌رود روابط بین متغیرهای اصلی در آینده ثابت بماند. به‌عنوان مثال، **رگرسیون خطی** مبتنی بر این فرض است که آینده دقیقاً مانند گذشته خواهد بود - که البته هرگز نخواهد بود. هرچه روابط تاریخی پایدارتر می‌شوند، پیش‌بینی‌های کمی نیز از دقت کمتری برخوردار می‌شوند.

هیچ پیش‌بینی مناسبی نیست، و حتی برخی پیش‌بینی‌ها بسیار نادرست هستند. این واقعیت نیاز به استراتژیست‌ها را برای اختصاص زمان و تلاش کافی برای مطالعه مبانی اساسی برای پیش‌بینی‌های منتشر شده و تهیه پیش‌بینی‌های داخلی از خود تأکید می‌کند. تنها با پیش‌بینی‌های خوب می‌توان به طور مؤثر فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی خارجی را شناسایی کرد. پیش‌بینی دقیق می‌تواند مزایای عمده رقابتی را برای سازمان‌ها فراهم کند. پیش‌بینی‌های دقیق برای فرایند مدیریت استراتژیک و موفقیت سازمان‌ها حیاتی است.

فرض کردن

برنامه‌ریزی بدون پیش‌فرض‌ها غیرممکن است. مک کونکی مفروضات را به‌عنوان "بهترین برآورد فعلی از تأثیر عوامل اصلی خارجی تعریف می‌کند که مدیر کنترل خاصی بر آن‌ها ندارد، اما ممکن است تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد یا توانایی دستیابی به نتایج مطلوب بگذارد." استراتژیست‌ها با متغیرهای بی‌شماری و غیر قابل تحمل که نه می‌توانند کنترل شوند و نه با دقت 100 درصد قابل پیش‌بینی هستند. در تدوین استراتژی‌ها هرگز نباید حدس‌های وحشی زد، اما همیشه باید فرضیات معقول و مبتنی بر اطلاعات موجود ارائه شود.

استراتژیست‌ها با شناسایی وقایع آینده که می‌توانند تأثیر عمده‌ای در شرکت داشته باشند و با فرض‌های منطقی در مورد این عوامل، می‌توانند روند مدیریت استراتژیک را به جلو پیش ببرند. فرضیه‌ها فقط برای روندها و رویدادهای آینده موردنیاز است که به احتمال زیاد تأثیر قابل‌توجهی در تجارت شرکت دارند. بر اساس بهترین اطلاعات در آن زمان، فرضیات به‌عنوان ایست بازرسی در مورد اعتبار استراتژی‌ها عمل می‌کنند. اگر وقایع آینده به طور قابل‌توجهی از حدس و گمان خارج شود، استراتژیست‌ها می‌دانند که ممکن است اقدامات اصلاحی لازم باشد. بدون پیش‌فرض‌های منطقی، روند تدوین استراتژی نمی‌تواند به طور مؤثر پیش برود. بنگاه‌هایی که بهترین اطلاعات را دارند، به‌طور کلی دقیق‌ترین فرضیات را ارائه می‌دهند که می‌تواند منجر به مزیت‌های عمده رقابتی شود.

ماتریس ارزیابی

ماتریس ارزیابی عامل خارجی (EFE) به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد اطلاعات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست‌محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و رقابتی را جمع‌بندی و ارزیابی کنند. در جدول 7-8 نشان داده شده است، ماتریس EFE می‌تواند در پنج مرحله توسعه یابد:

1. فاکتورهای اصلی خارجی را که در فرآیند ممیزی خارجی مشخص شده‌اند، فهرست کنید. شامل کل 20 عامل، از جمله فرصت‌ها و تهدیدهایی که شرکت و صنعت آن را تحت تأثیر قرار می‌دهد. ابتدا فرصت‌ها و سپس تهدیدها را لیست کنید. تا حد امکان مشخص باشید، در صورت امکان از درصد، نسبت و اعداد مقایسه‌ای استفاده کنید. به یاد بیاورید که ادوارد دمینگ گفت: "به خدا اعتماد داریم. او همه چیز را به ارمغان می‌آورد." علاوه بر این، از فاکتورهای "عملی" که قبلاً در این فصل تعریف شده است، استفاده کنید.

2. به هر عامل وزنی اختصاص دهید که از 0.0 (مهم نیست) تا 1.0 (بسیار مهم) باشد. وزن نشان‌دهنده اهمیت نسبی آن عامل برای موفقیت در صنعت شرکت است. فرصت‌ها اغلب وزنه‌های بالاتری نسبت به تهدیدات دریافت می‌کنند، اما تهدیدها اگر خصوصاً شدید یا تهدیدآمیز باشند، می‌توانند وزن بالایی دریافت کنند. وزن‌های مناسب را می‌توان با مقایسه موفقیت‌آمیز با رقبای ناموفق یا با بحث در مورد عامل و رسیدن به اجماع گروه تعیین کرد. مجموع تمام وزن‌های اختصاص یافته به فاکتورها باید برابر 1.0 باشد.

3. برای هر عامل کلیدی خارجی درجه‌بندی بین 1 تا 4 اختصاص دهید تا نشان دهد که استراتژی‌های فعلی شرکت چه قدر مؤثر به عامل پاسخ می‌دهند، جایی که 4 = پاسخ برتر است، 3 = پاسخ بالاتر از متوسط است، 2 = پاسخ متوسط است و 1 = پاسخ ضعیف است. رتبه‌بندی بر اساس اثربخشی

استراتژی-های شرکت است. بنابراین رتبه‌بندی بر اساس شرکت است، درحالی‌که وزن در مرحله 2 بر اساس صنعت است. توجه به این نکته مهم است که هر دو تهدید و فرصت می‌توانند 1، 2، 3 یا 4 دریافت کنند.

4. وزن هر عامل را در رتبه‌بندی آن ضرب کنید تا یک امتیاز وزنی تعیین کنید.

5. مجموع نمرات وزنی برای هر متغیر برای تعیین نمره کل وزن برای سازمان.

صرف‌نظر از تعداد فرصت‌های کلیدی و تهدیدهای موجود در یک ماتریس eFe، بالاترین امتیاز ممکن برای سازمان 4.0 و کم‌ترین نمره کل با وزن 1.0 است. میانگین نمره کل وزن 2.5 است. نمره کل وزن 4.0 نشان می‌دهد که یک سازمان به روش برجسته‌ای به فرصت‌ها و تهدیدهای موجود در صنعت خود پاسخ می‌دهد. به عبارت دیگر، استراتژی‌های شرکت به طور مؤثر از فرصت‌های موجود استفاده می‌کنند و اثرات سو احتمالی تهدیدات خارجی را به حداقل می‌رسانند. نمره کل 1.0 نشان می‌دهد که استراتژی-های شرکت سرمایه‌گذاری در فرصت‌ها یا جلوگیری از تهدیدهای خارجی نیستند.

نمونه‌ای از ماتریس eFe در جدول 7-8 برای یک مجموعه سینمایی 10 تئاتر محلی ارائه شده است. توجه داشته باشید که مهم‌ترین عامل موفقیت در این تجارت "گرایش به سمت خوردن غذای سالم و فروش فرسایش‌دهنده امتیاز" است که با وزن 0.12 نشان داده شده است. همچنین، توجه داشته باشید که سینمای محلی در زمینه مدیریت دو عامل بسیار عالی عمل می‌کند: "دانشگاه TDB سالانه 6 درصد در حال گسترش است" و "روند تغذیه سالم که باعث کاهش فروش امتیازات می‌شود". شاید این سینما آگهی‌هایی را در دانشگاه قرار داده و ماست و نوشیدنی‌های سالم را نیز به فهرست امتیازات خود اضافه کند. توجه داشته باشید که ممکن است در هر قسمت پایین ستون رتبه‌بندی 1، 2، 3 یا 4 داشته باشید. همچنین توجه داشته باشید که عوامل به‌جای این که در اصطلاحات مبهم بیان نشده باشند، در حد ممکن بیان می‌شوند. در ساخت ماتریس eFe فاکتورها را تا حد ممکن کم کنید. همچنین توجه داشته باشید که همه عوامل به‌جای این که چیزی مانند

"اقتصاد خراب باشد" "قابل اجرا" هستند. در پایان، توجه داشته باشید که نمره وزنی کل 2/58 بالاتر از میانگین

(نقطه میانی) 2.5 است، بنابراین این تجارت در سینما با بهره‌گیری از فرصت‌های خارجی و جلوگیری از

تهدیدهای شرکت، بسیار خوب پیش می‌رود. قطعاً جای پیشرفت وجود دارد، زیرا بالاترین نمره کل وزن 4.0

خواهد بود. همان‌طور که با رتبه‌بندی 1 نشان داده شده است، این تجارت باید از فرصت "دو محله جدید در

نزدیکی" و تهدید "فیلم‌های اجاره شده از زمان وارنر" بیش‌تر استفاده کند. همچنین توجه داشته باشید که

عوامل مبتنی بر درصد بسیاری در این گروه وجود دارد. در حد امکان کمی باشید! همچنین توجه داشته باشید

که رتبه‌بندی‌ها از 1 تا 4 هم در مورد فرصت‌ها و هم تهدیدها متغیر است.

ماتریس eFe برای Netflix در جدول 7-9 ارائه شده است. توجه داشته باشید که مهم‌ترین عوامل خارجی

Netflix رشد کاربران اینترنت در سطح جهانی بود که با وزن 0.08 نشان داده شد. امتیاز کلی نتفلیکس 2.73

خوب است اما عالی نیست.

جدول 7-8 ماتریس EFE برای یک مجموعه سینمایی 10 تئاتر محلی

عوامل کلیدی خارجی	وزن	رتبه	امتیاز وزن شده
فرصت‌ها			
1. شهرستان روآن سالانه 8 درصد در جمعیت رشد می‌کند	0.05	3	0.15
2. دانشگاه TDB سالانه 6 درصد در حال گسترش است	0.08	4	0.32
3. رقیب اصلی در شهر اخیراً فعالیت خود را متوقف کرده است	0.08	3	0.24
4. تقاضا برای رفتن به سینما سالانه 10 درصد رشد می‌کند	0.07	2	0.14
5. دو محله جدید در فاصله 3 مایلی در حال توسعه است	0.09	1	0.09
6. درآمد قابل فروش بین شهروندان در سال گذشته 5 درصد رشد داشته است	0.06	3	0.18

0.06	2	0.03	7. نرخ بیکاری در شهرستان به 3.1 درصد کاهش یافته است
			8. تهدیدات
0.48	4	0.12	9. گرایش به غذای سالم و فروش فرسایش دهنده امتیاز
0.12	2	0.06	10. تقاضا برای فیلم‌ها و دی وی دی‌های آنلاین سالانه 10 درصد رشد می‌کند
0.18	3	0.06	11. ملک تجاری مجاور سینما برای فروش
0.12	3	0.04	12. دانشگاه TDB یک سالن سینما را در دانشگاه نصب می‌کند
0.16	2	0.08	13. مالیات بر شهرستان و املاک شهر در سال جاری 25 درصد افزایش می‌یابد
0.12	3	0.04	14. گروه‌های مذهبی محلی به نمایش فیلم‌های دارای درجه اعتراض دارند
0.16	2	0.08	15. فیلم‌های اجاره ای از فروشگاه‌های محلی Blockbuster، 12 درصد افزایش یافته است
0.06	1	0.06	16. فیلم‌ها در سه ماهه گذشته از زمان وارنر 15 درصد اجاره کرده‌اند
2.58		1.00	17. مجموع

ماتریس پروفایل رقابتی

ماتریس پروفایل رقابتی (CPM) رقبای اصلی شرکت و نقاط قوت و ضعف خاص آن را در رابطه با موقعیت استراتژیک شرکت نمونه مشخص می‌کند. وزن و نمرات کل وزن در CPM و eFe معنی یکسانی دارند. با این حال، عوامل مهم موفقیت در CPM شامل مسائل داخلی و خارجی است. بنابراین، رتبه‌بندی‌ها به نقاط قوت و ضعف اشاره دارد، جایی که 4 = قدرت عمده، 3 = قدرت جزئی، 2 = ضعف جزئی و 1 = ضعف عمده. عوامل حیاتی موفقیت در CPM به عنوان یک eFe در فرصت‌ها و تهدیدها دسته‌بندی نمی‌شوند. در یک CPM، امتیازات و نمرات کل وزن برای شرکت‌های رقیب را می‌توان با شرکت نمونه مقایسه کرد. این تجزیه و تحلیل

مقایسه‌ای اطلاعات مهم داخلی استراتژیک را فراهم می‌کند. از اختصاص امتیاز یکسان به شرکت‌هایی که در تجزیه و تحلیل CPM شما قرار دارند، خودداری کنید.

نمونه CPM در جدول 7-10 ارائه شده است. در این مثال، دو عامل مهم برای موفقیت در صنعت "تبلیغات" و "گسترش جهانی" است که با وزن‌های 0.20. 0 نشان داده شده است. اگر در این تجزیه و تحلیل ستون وزنی وجود نداشت، توجه داشته باشید که هر فاکتور به همان اندازه مهم خواهد بود. بنابراین، داشتن یک ستون وزن، تجزیه و تحلیل قوی‌تری را ایجاد می‌کند، زیرا تحلیلگر را قادر می‌سازد اعداد بالاتر و کم‌تری را برای گرفتن سطوح اهمیت درک شده یا واقعی اختصاص دهد. در جدول 7-10 توجه داشته باشید که شرکت 1 از نظر "کیفیت محصول" قوی‌ترین است که با امتیاز 4 نشان داده می‌شود، در حالی که شرکت 2 از نظر "تبلیغات" قوی‌ترین است. به‌طور کلی، شرکت 1 قوی‌ترین است، همان‌طور که با نمره کل 3.15 نشان داده شده است، و شرکت 3 ضعیف‌ترین است.

جدول 7-9 ماتریس واقعی EFE برای Netflix

فرصت‌ها	وزن	رتبه	امتیاز
1. Netflix در سراسر جهان 30 میلیون عضو دارد. میلیون‌ها نفر دیگر Netflix را دوست دارند.	0.07	2	.14
2. قیمت بلیط فیلم در سال 2012، 3 درصد افزایش یافت.	0.04	2	.08
3. بلاک باستر 30 درصد از فروشگاه‌های خود را در سال 2012 تعطیل کرد. تعداد کاربران اینترنت در سطح جهانی از 2.4 میلیارد نفر در اواسط سال 2012 به بیش از 3.0 میلیارد نفر در سال 2013 افزایش یافت.	0.06	4	.24
4. معرفی تلویزیون‌های هوشمند این امکان را می‌دهد تا محتوای	0.08	4	.32
	0.06	3	.18

آنلاین سریعتر و بدون کنسول بازی مشاهده شوند.

5. متوسط صورتحساب کابل در سراسر کشور 5.8 درصد افزایش یافته است. 0.05 2 10.
6. متوسط قیمت DVD، 25 دلار است و در حال افزایش است. 0.04 2 08.
7. درصد آمریکایی هایی که رایانه و ویدئو بازی می کنند بازی ها 72 درصد است. 0.03 3 09.
8. هنگامی که یک جریان فیلم را در Blockbuster شروع می - کنید، شما فقط 24 ساعت فرصت دارید که هر تعداد دفعه تماشا کنید. 0.05 4 20.
9. میزان استفاده از تلفن های هوشمند سالانه 20 درصد افزایش می یابد. 0.02 3 06.

تهدیدات

1. بیکاری در بسیاری از مناطق بیش از 10 درصد است. 0.04 2 08.
2. Blockbuster عناوین جدید سینمایی و تلویزیونی را 28 روز قبل از redbox و netflix در دسترس دارد. 0.05 4 20.
3. Blockbuster طرح هایی را فقط برای دیسک، برنامه های فقط برای پخش جریانی و برنامه های ترکیبی ارائه می دهد. 0.04 3 12.
4. Blockbuster اجازه نامحدود از طریق پست و مبادلات فروشگاه را ارائه می دهد. 0.06 2 12.
5. redbox در سال 2012 حدود 6000 کیوسک را در کانادا نصب کرد. 0.05 3 15.
6. هزینه های صدور مجوز برای پخش محتوای جریان نتفلیکس از 180 میلیون دلار در سال 2010 به رقم عظیم 1.98 میلیارد دلار در سال 2012 افزایش یافت. 0.06 4 24.
7. coinstar برای ورود به بازار جریان با Verizon همکاری می - 0.07 2 14.

کند.

8.	یوتیوب با پارامونت توافق کرده است که فیلم‌ها را از طریق وبسایت خود پخش کند.	0.05	2	10.
9.	افزایش فعالیت آنلاین تهدید به سرقت هویت را افزایش می‌دهد.	0.03	1	04.
10.	آمازون، اپل و هولو وارد تجارت جریان فیلم می‌شوند.	0.05	3	15.
مجموع		0.1		2.73

به جز فاکتورهای مهم موفقیت ذکر شده در مثال CPM، عواملی که اغلب در این تجزیه و تحلیل گنجانده شده-اند شامل گستردگی خط تولید، اثربخشی توزیع فروش، مزایای انحصاری یا حق ثبت اختراع، محل تأسیسات، ظرفیت تولید و کارایی، تجربه، روابط صنفی هستند. مزایای فناوری و تخصص تجارت الکترونیکی.

فقط به این دلیل که یک شرکت امتیاز کلی 3.20 و دیگری با نرخ 2.80 در CPM دریافت می‌کند، لزوماً نتیجه این نیست که شرکت اول دقیقاً 14.3 درصد از شرکت دوم بهتر است، اما نشان می‌دهد که شرکت اول در برخی مناطق بهتر است. در مورد وزن در CPM، EFEM یا IFEM، 0.08 33 درصد بیشتر از 0/06 است، بنابراین حتی تفاوت‌های کوچک نیز می‌تواند درک مهم در مورد اهمیت نسبی عوامل مختلف را نشان دهد. هدف با اعداد، جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات به روشی معنی‌دار است که به تصمیم‌گیری کمک می‌کند.

CPM دیگری در جدول 7-11 ارائه شده است. توجه داشته باشید که شرکت 2 بهترین کیفیت محصول و تجربه مدیریت را دارد. شرکت 3 بهترین سهم بازار و سیستم موجودی را دارد و شرکت 1 بهترین قیمت را طبق رتبه‌بندی نشان می‌دهد. مجدداً، از اختصاص موش‌های صحرایی مشابه در هر ردیف در CPM خودداری کنید.

جدول 7-10 مثالی از ماتریس‌های مشخصات رقابتی

شرکت 1	شرکت 2	شرکت 3

عوامل کلیدی	وزن	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
موفقیت							
تبلیغات	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
کیفیت محصول	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
رقابت پذیری قیمت	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
مدیریت	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
موقعیت مالی	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
وفاداری مشتری	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
گسترش جهانی	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
سهم بازار	<u>0.05</u>	1	<u>0.05</u>	4	<u>0.20</u>	3	<u>0.15</u>
جمع	1.00		3.15		2.50		2.20

توجه: مقادیر رتبه‌بندی به شرح زیر است: 1 = ضعف عمده، 2 = ضعف جزئی، 3 = قدرت جزئی، 4 = قدرت عمده. همان‌طور که با نمره کل وزن 2.50 نشان داده شده است، رقیب 2 ضعیف‌ترین است. فقط هشت عامل حیاتی موفقیت برای سادگی در نظر گرفته شده است. این در واقع خیلی کم است.

به‌عنوان مثال CPM برای سفرهای دریایی کارائیب (RCC) در جدول 7-12 ارائه شده است. توجه داشته باشید که رقیب اصلی RCC شرکت کارناوال است. RCC با داشتن 40 کشتی در ناوگان خود، پس از کارناوال که دارای 100 کشتی است، دومین اپراتور بزرگ خط مسافرتی جهان است. RCC صاحب سفرهای دریایی مشهور، سفرهای دریایی Pullmantur، سفرهای باشگاهی Azamara و CDF croisieres de France است. کارناوال اخیراً سفارش داده است یک کشتی کاملاً جدید (که توسط Fincantieri ساخته می‌شود) به‌عنوان بزرگ‌ترین کشتی تفریحی ساخته شده تاکنون، با ظرفیت مسافر 4000 و تناژ 135000 و برنامه‌ریزی شده برای تحویل در

سال 2016. توجه داشته باشید در CPM موقعیت مالی بهتری نسبت به RCC، اما RCC از سال 2013 با هدایت کشتی Oasis بهترین کشتی‌ها را دارد.

یادداشت ویژه دانشجویان

در توسعه و ارائه ارزیابی خارجی خود برای شرکت، توجه داشته باشید که کسب و حفظ مزیت رقابتی هدف اصلی توسعه فرصت‌ها و لیست‌های تهدید، زنجیره ارزش، EFEM و CPM است. در این بخش از پروژه کتبی یا شفاهی خود، تأکید کنید که چگونه و چرا عوامل خاص می‌توانند یک مزیت رقابتی برای شرکت داشته باشند. به عبارت دیگر، به جای این که ربات‌ها از نظر وزن و رتبه‌بندی عبور کنند (که اتفاقاً از اهمیت بالایی برخوردار هستند)، عوامل مختلفی را با توجه به جایی که شرکت را هدایت می‌کنید برجسته کنید. در بحث خود کاملاً روشن کنید که چگونه شرکت شما با پیشنهادات شما می‌تواند شرکت‌های رقیب را تحت سلطه خود درآورد یا حداقل با سودآوری با آن‌ها رقابت کند. در این بخش از پروژه خود مهم‌ترین دلایل اصلی چگونگی و موفقیت شرکت شما در میان رقبا را به نمایش بگذارید. به یاد داشته باشید که باید به جای توصیفی، نسخه‌ای باشید، به روشی که کل پروژه خود را ارائه می‌دهید. اگر پروژه خود را به صورت شفاهی ارائه می‌دهید، به جای ترسو و بی‌علاقه داشتن، اعتماد به نفس و احساساتی داشته باشید. قطعاً "داده‌ها را" در سرتاسر پروژه خود بیاورید زیرا "مبهم بودن" شایع‌ترین افت دانش‌آموزان در تجزیه و تحلیل موارد است.

جدول 7-11 مثالی دیگر از ماتریس پروفایل رقابتی

شرکت 1		شرکت 2		شرکت 3		عوامل کلیدی
وزن	رتبه	امتیاز وزن -	رتبه	امتیاز وزن -	رتبه	
		دهی شده		دهی شده		موفقیت
0.15	3	0.45	2	0.30	4	سهم بازار
		دهی شده		دهی شده		
		امتیاز وزن -	رتبه	امتیاز وزن -	رتبه	
		دهی شده		دهی شده		
		0.60				

سیستم موجودی	0.08	2	0.16	1	0.08	4	0.32
موقعیت مالی	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
کیفیت محصول	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16
وفاداری مصرف‌کننده	0.02	3	0.06	1	0.02	4	0.08
توزیع فروش	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
گسترش جهانی	0.15	3	0.45	2	0.30	4	0.60
ساختار سازمان	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
ظرفیت تولید	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16
تجارت الکترونیک	0.10	3	0.30	1	0.10	4	0.40
خدمات مشتری	0.10	3	0.30	2	0.20	4	0.40
قیمت رقابتی	0.02	4	0.08	1	0.02	3	0.06
تجربه مدیریت	0.01	2	0.02	4	<u>0.04</u>	3	<u>0.03</u>
جمع	1.00	2.83	2.16	3.69			

جدول 12-7 ماتریس مشخصات رقابتی برای Royal Caribbean

RCC		Carnival Corp			
عوامل کلیدی موفقیت	وزن	رتبه	امتیاز	رتبه	امتیاز
تبلیغات	0.2	2	0.40	4	0.80

0.40	2	0.80	4	0.2	کیفیت کشتی‌ها
0.60	4	0.45	3	0.15	رقابت‌پذیری قیمت
0.30	2	0.45	3	0.15	مدیریت
0.20	4	0.05	1	0.05	موقعیت مالی
0.60	4	0.30	2	0.15	وفاداری مشتری
0.15	3	0.15	0	0.05	گسترش جهانی
<u>0.20</u>	4	<u>0.05</u>	1	<u>0.05</u>	سهم بازار
3.25		2.65		1.00	جمع

نتیجه‌گیری

افزایش آشفته‌گی در بازارها و صنایع در سراسر جهان به معنای آن است که ممیزی خارجی به یک قسمت واضح و حیاتی از فرایند مدیریت استراتژیک تبدیل شده است. این فصل چارچوبی را برای جمع‌آوری و ارزیابی اطلاعات اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی، زیست‌محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و رقابتی فراهم می‌کند. شرکت‌هایی که برای شناسایی، نظارت، پیش‌بینی و ارزیابی نیروهای اصلی خارجی بسیج و توانمندسازی خود را انجام نمی‌دهند، ممکن است در پیش‌بینی فرصت‌ها و تهدیدهای ظهور نکرده و در نتیجه، ممکن است استراتژی‌های بی‌اثر را دنبال کنند، فرصت‌ها را از دست بدهند و از بین بروند سازمانی. شرکت‌هایی که از تجارت الکترونیکی و شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی سو استفاده نمی‌کنند، از نظر فنی عقب مانده‌اند.

مسئولیت اصلی استراتژیست‌ها اطمینان از توسعه یک سیستم ممیزی خارجی مؤثر است. این شامل استفاده از فناوری اطلاعات برای طراحی یک سیستم اطلاعاتی رقابتی است که کار می‌کند. رویکرد ممیزی خارجی که در

این فصل توصیف شده است، می‌تواند توسط هر اندازه یا نوع سازمانی به طور مؤثر مورد استفاده قرار گیرد. به طور معمول، روند ممیزی خارجی در شرکت‌های کوچک غیررسمی است، اما آن‌ها باید روندها و رویدادهای اصلی را بدانند که اهمیت این شرکت‌ها از اهمیت کمتری برخوردار نیست. ماتریس efe و مدل پنج نیروی پورتر می‌توانند به استراتژیست‌ها در ارزیابی بازار و صنعت کمک کنند، اما این ابزارها باید با قضاوت بصری خوب همراه باشد. شرکت‌های چندملیتی به‌ویژه به یک سیستم ممیزی خارجی سیستماتیک و مؤثر احتیاج دارند زیرا نیروهای خارجی در کشورهای بسیار متفاوت هستند.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

عوامل قابل اجرا (ص 227)	ممیزی خارجی (ص 226)
افسر ارشد اطلاعات (CIO) (ص 236)	ارزیابی عوامل خارجی (EFE) ماتریس (ص 244)
مدیر ارشد فناوری (CTO) (ص 236)	نیروهای خارجی (ص 227)
تحلیل رقابتی (ص 238)	سازمان صنعتی (i / O) (ص 229)
هوش رقابتی (ص 238)	تجزیه و تحلیل صنعت (ص 226)
	فناوری اطلاعات (آی. تی. سی) (ص 236)

7-3 یک بحث سیاسی، در ایالات متحده درگیر است، مربوط به مالیات فروش در اینترنت است. بیش تر ایالت ها جمع نمی شوند. مالیات فروش مشاغل آجر و ملات فکر می کنند این ناعادلانه است. از نظر مالیات فروش اقلام خریداری شده به صورت آنلاین، وضعیت اروپا با ایالات متحده چگونه مقایسه می شود؟ پیامدهای استراتژیک برای شرکت ها چیست؟

7-4 اندازه اتحادیه های کارگری آمریکا در دهه گذشته به شدت کاهش یافته است، بیش تر به دلیل فرسایش پایگاه تولید ایالات متحده است. وضعیت اروپا از این نظر با ایالات متحده چگونه مقایسه می شود؟ پیامدهای استراتژیک برای شرکت ها چیست؟

7-10 چهار دلیل را بیان کنید که چرا با نظریه پردازان I / O موافقید یا موافق نیستید.

7-11. در مورد متغیرهای اقتصادی، شش عامل خاص را که احساس می‌کنید تأثیر زیادی بر کالج یا دانشگاه خود دارند، به ترتیب اهمیت ذکر کنید.

7-12. توضیح دهید که چرا شرکت‌های مستقر در ایالات متحده، مانند مک دونالد، از دلار ضعیف سود می‌برند.

7-13. در مورد متغیرهای اجتماعی، فرهنگی، جمعیتی و محیط طبیعی، شش عامل خاص را که احساس می‌کنید تأثیر زیادی بر کالج یا دانشگاه خود دارند، به ترتیب اهمیت ذکر کنید.

7-21. 10 روند یا واقعیت خارجی را که به طور خاص مربوط به کشور شما است و می‌تواند بر شرکت‌های شهر شما تاثیر بگذارد، فهرست کنید.

7-22. برای شرکتی که شما یا والدینتان شاغل بوده اید CPM ایجاد کنید.

7-23. درباره اخلاق جمع‌آوری هوش رقابتی بحث کنید.

7-24. در مورد اخلاق همکاری با شرکت‌های رقیب بحث کنید.

7-25. با کتابخانه کالج خود تماس بگیرید. بپرسید آیا آن‌ها از نظرسنجی صنعت S&P در نسخه چاپی در کتابخانه استفاده می‌کنند. در صورت انجام این کار، گزارش مربوطه را برای

7-32. همکاری با رقبا در حال رایج شدن است. مزایا و معایب این کار برای یک شرکت چیست؟

7-33. در مورد منابع اطلاعات خارجی، به وب سایت www.finance.yahoo.com مراجعه کرده و وارد IBM شوید. بر روی عناوین کلیک کنید، و سه ابتکار مهم جدید را که شرکت انجام داده است شناسایی کنید.

7-34. بین پیش‌فرض‌ها و حدس‌های وحشیانه درباره فرصت‌های آینده و تهدیدهای شرکت‌های تجاری تفاوت قائل شوید.

7-35. توضیح دهید که ارزیابی خارجی برای سازمان‌های غیرانتفاعی در مقابل شرکت‌ها

39-7 وظایف و مسئولیت‌های CIO را با CTO در یک شرکت بزرگ مقایسه و مقایسه کنید.

Managementlab Only 40-7

قرائت های فعلی

allio, robert J. and Liam Fahey. "Joan Magretta:

What executives can Learn from revisiting Michael Porter." Strategy and Leadership 40, no. 3 (2012): 5-10.

Berchicci, Luca, glen Dowell, and andrew a. King. "environmental capabilities and corporate Strategy: exploring acquisitions among US Manufacturing Firms." Strategic Management Journal 33, no. 9 (September 2012): 1053-1071.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 7A

میشلن و آفریقا: ارزیابی خارجی

هدف

میشلن در مورد فصل اول به عنوان شرکتی که در برنامه ریزی استراتژیک عالی شرکت می‌کند، معرفی شده است. این تمرین به شما امکان می‌دهد یک حسابرسی مدیریت استراتژیک خارجی را برای تعیین این‌که آیا آفریقا بهترین، مکان جدید برای تولید و بازاریابی محصولات و خدمات برای میشلن است، انجام دهید. به عنوان مثال، در بسیاری از

مرحله 3 بر اساس تحقیق خود، 10 کشور آفریقایی را که به ترتیب رتبه جذاب انتخاب کرده‌اید، لیست کنید -نیازی نیست که میشلن تلاش خود را معطوف کند. منطقی یک جمله‌ای برای رتبه‌بندی هر کشور ارائه دهید.

تمرین 7B

آماده سازی CPM برای میشلن براساس کشورها و نه شرکت‌ها

هدف

کشورها از نظر رقابت با یکدیگر برای کسب دلارهای سرمایه‌گذاری و توسعه اقتصادی، مشابه شرکت‌ها هستند.

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی که چهره‌های میشلن در هر بخش جغرافیایی متفاوت است، بنابراین هر بخش لیستی از عوامل اصلی موفقیت خارجی را تهیه می‌کند. این تحلیل خارجی در برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار مهم است زیرا یک شرکت نیاز به بهره‌برداری از فرصت‌ها و جلوگیری از تهدیدها یا حداقل کاهش آن‌ها دارد.

هدف از این تمرین توسعه ماتریس‌های eFe تقسیم‌بندی است که میشلن می‌تواند در تهیه ماتریس eFe کلی شرکت استفاده کند.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به وب سایت میشلن بروید. آخرین گزارش سالانه شرکت را بررسی کنید.

تمرین 7D

ایجاد ماتریس EFE برای آدیداس

هدف

این تمرین تمرین ایجاد ماتریس EFE را فراهم می‌کند. ماتریس EFE نتایج یک ممیزی خارجی را خلاصه می‌کند. این یک ابزار مهم است که به طور گسترده توسط استراتژیست‌ها استفاده می‌شود.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 با دو دانشجو دیگر در کلاس همراه شوید و به طور مشترک ماتریس eFe را برای

تمرین 7E

ارزیابی خارجی

هدف

این تمرین به شما کمک می‌کند تا با منابع مهم اطلاعات خارجی موجود در کتابخانه کالج یا دانشگاه خود آشنا شوید. بخش اصلی تهیه ممیزی خارجی جستجوی اینترنت و بررسی منابع اطلاعاتی منتشر شده برای روندها و رویدادهای اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی، جمعیت شناختی، زیست محیطی، سیاسی، دولتی، حقوقی، فناوری و رقابتی است. قبل از تدوین موثر استراتژی‌ها، باید فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی شناسایی و ارزیابی شوند.

تمرین 7F

ایجاد CPM برای میشلن

هدف

نظارت بر عملکرد و استراتژی‌های رقبا، جنبه اصلی ممیزی خارجی است. این تمرین برای ارزیابی عملکرد رقابتی سازمان‌ها در یک صنعت خاص و جذب اطلاعات به صورت CPM طراحی شده است.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 اطلاعات را از تمرین اطمینان از یادگیری 1B جمع‌آوری کنید. همچنین، به پرونده انسجام برگردید و بخش مربوط به رقبا را مرور کنید.

مرحله 2 روی یک ورق کاغذ جداگانه، CPM تهیه کنید که شامل گلف‌های Nike، Puma، Under Armour و Callaway باشد.

مرحله 3 CPM خود را برای کار در کلاس قرار دهید.

تمرین 7H

تجزیه و تحلیل وضعیت استراتژیک خارجی کالج یا دانشگاه شما

10. York Freund, "critical Success Factors," Planning Review 16, no. 4 (July–august 1988): 20.
11. Lee Siegel, "rise of the tiger nation," Wall Street Journal (October 27, 2012): c1.
12. Siegel, "rise of the tiger nation".
13. roger Yu, "Online rep crucial for Small companies," USa today (October 30, 2012): 5B.
14. Bill Saporito, "companies that compete Best," Fortune, May 22, 1989, 36.
15. Kenneth Sawka, "Demystifying Business intelligence," Management Review



فصل 8: تولید و انتخاب استراتژی

اهداف فصل

پس از مطالعه این فصل، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:

1. یک چارچوب سه مرحله‌ای برای انتخاب از بین استراتژی‌های جایگزین توصیف کنید.
2. چگونگی ایجاد ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت - تهدید (SWOT)، ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG)، ماتریس داخلی-خارجی (IE) و ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی

تمرین 8K QSPM را برای شرکتی که با آن آشنا هستید ایجاد کنید.

تمرین 8L استراتژی های فردی را تدوین کنید.

تمرین 8M آزمون Mach

تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی تا حد زیادی شامل تصمیم‌گیری ذهنی بر اساس اطلاعات عینی است. این فصل، مفاهیم مهمی را معرفی می‌کند که می‌تواند به استراتژیست‌ها کمک کند تا گزینه‌های عملی را تولید کنند، آن گزینه‌ها را ارزیابی کرده و اقدام خاصی را انتخاب کنند. جنبه‌های رفتاری تدوین استراتژی، شامل سیاست، فرهنگ، اخلاق و ملاحظات مسئولیت اجتماعی توصیف شده است. ابزارهای مدرن برای تدوین استراتژی‌ها شرح داده شده و نقش مناسب هیئت‌مدیره مورد بحث قرار گرفته است. همان‌طور که در زیر نمایش داده شده، Unilever یک شرکت نمونه است که یک برنامه استراتژیک عالی را دنبال می‌کند.

ماهیت تحلیل و انتخاب استراتژی

همان‌طور که در شکل 8-1 با سایه سفید نشان داده شده است، این فصل بر تولید و ارزیابی استراتژی‌های جایگزین و همچنین انتخاب استراتژی‌های برای پیگیری تمرکز دارد. تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی به دنبال تعیین اقدامات متناوب است که بتواند شرکت را به بهترین وجه قادر به دستیابی به مأموریت و اهداف خود کند. استراتژی‌ها، اهداف، چشم‌انداز و مأموریت‌های موجود شرکت، همراه با اطلاعات ممیزی داخلی و خارجی، زمینه‌ای برای تولید و ارزیابی استراتژی‌های جایگزین عملی را فراهم می‌کند. این رویکرد سیستماتیک بهترین راه برای جلوگیری از بحران است. قانون رودین می‌گوید: "وقتی یک بحران مجبور به انتخاب یکی از گزینه‌ها می‌شود، اکثر مردم بدترین گزینه را انتخاب می‌کنند."

تا زمانی که شرکت، با یک وضعیت ناامیدکننده روبه‌رو نشود، استراتژی‌های جایگزین احتمالاً مراحل گام به گامی را نشان می‌دهند که شرکت را از موقعیت فعلی خود به یک موقعیت مطلوب آینده منتقل می‌کنند.

استراتژی‌های جایگزین از آبی وحشی دوردست بیرون نمی‌آیند. آن‌ها از چشم‌انداز، مأموریت، اهداف، ممیزی خارجی و ممیزی داخلی شرکت مشتق شده‌اند. آن‌ها با استراتژی‌های گذشته سازگار بوده و یا سازگار هستند.

فرآیند تولید و انتخاب استراتژی‌ها

استراتژیست‌ها هرگز همه گزینه‌های عملی را که می‌توانند برای شرکت سودمند باشند در نظر نمی‌گیرند زیرا تعداد بی‌نهایت اقدامات ممکن و تعداد بی‌نهایت روش اجرای این اقدامات وجود دارد. بنابراین، یک مجموعه قابل کنترل از جذاب‌ترین استراتژی‌ها باید تهیه شود. مزایا، معایب، معاملات، هزینه‌ها و مزایای این استراتژی‌ها باید تعیین شود.

در این بخش فرایندی که بسیاری از شرکت‌ها برای تعیین مجموعه مناسب استراتژی‌های جایگزین استفاده می‌کنند، بحث می‌شود. توصیه‌ها (استراتژی‌هایی که برای رسیدن به هدف انتخاب شده‌اند) از استراتژی‌های جایگزین تدوین شده ناشی می‌شوند.

شناسایی و ارزیابی استراتژی‌های جایگزین باید شامل بسیاری از مدیران و کارکنان باشد که قبلاً بیانیه‌های چشم‌انداز و مأموریت سازمانی را جمع‌آوری کرده بودند، ممیزی خارجی را انجام می‌دادند و ممیزی داخلی را انجام می‌دادند. نمایندگان هر دپارتمان و بخش شرکت باید در این فرآیند شرکت کنند، همان‌طور که در فعالیت‌های قبلی تدوین استراتژی اتفاق افتاد. به یاد بیاورید که مشارکت، بهترین فرصت را برای مدیران و کارمندان فراهم می‌کند تا درک درستی از این که شرکت، چه کاری انجام می‌دهد و چرا این کار را انجام می‌دهد، داشته باشند و متعهد به کمک به شرکت در تحقق اهداف خود باشند.

همه شرکت‌کنندگان در تجزیه و تحلیل استراتژی و فعالیت انتخاب باید اطلاعات ممیزی خارجی و داخلی شرکت را داشته باشند. این اطلاعات، همراه با بیانیه مأموریت شرکت، به شرکت‌کنندگان کمک می‌کند تا در ذهن خود استراتژی‌های خاصی را که فکر می‌کنند می‌توانند بیش‌ترین سود را برای شرکت داشته باشند، متبلور کنند. خلاقیت، باید در این روند تفکر تشویق شود.

استراتژی‌های جایگزین پیشنهادی شرکت‌کنندگان باید در یک جلسه یا سلسله جلسات مورد بررسی و بحث قرار گیرند. استراتژی‌های پیشنهادی باید به صورت کتبی ذکر شوند. هنگامی که تمام استراتژی‌های عملی شناسایی شده توسط شرکت‌کنندگان، داده و درک می‌شوند، استراتژی‌ها باید به ترتیب جذابیت برای همه شرکت‌کنندگان، با 1 = نباید اجرا شود، 2 = احتمالاً باید اجرا شود، 3 = شاید باید اجرا شود و 4 = قطعاً باید اجرا شود، رتبه‌بندی شوند. این فرآیند، منجر به لیست اولویت‌بندی شده بهترین استراتژی‌ها خواهد شد که نشان‌دهنده خرد جمعی گروه است.

نمونه عالی مدیریت استراتژیک

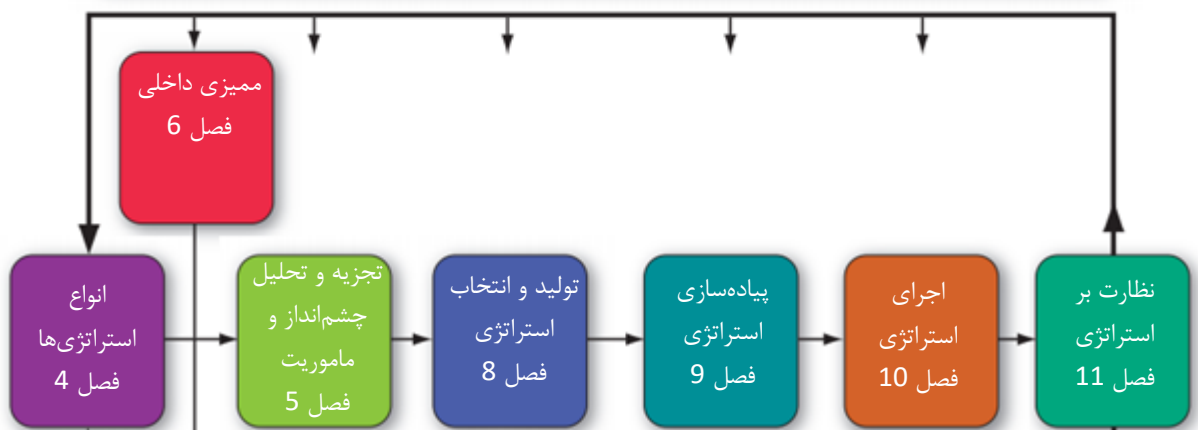
Unilever

Unilever، سومین شرکت بزرگ کالاهای مصرفی در جهان پس از Procter & Gamble و Nestle، یک شرکت انگلیسی-هلندی است که محصولاتش شامل غذاها، نوشیدنی‌ها، مواد پاک‌کننده و محصولات مراقبت شخصی است.



Unilever یک شرکت با دو لیست است که متشکل از Unilever N.V مستقر در روتردام هلند و Unilever PLC مستقر در لندن است - اما هر دو شرکت، مدیران یکسانی دارند و به عنوان یک تجارت واحد فعالیت می‌کنند. برخی از بهترین فروش‌های Unilever در بین 450 برند تجاری آن عبارتند از بستنی‌های Aviance، Ben & Jerry's، Dove، Flora / Becel، Heartbrand، Hellmann، Knorr، Lipton، Lux / Radox، Omo / Surf، PG، Toni & Guy، VO5 و Sunsilk. در دسامبر سال 2012، Unilever شروع به حذف تدریجی استفاده از پلاستیک میکرو در محصولات مراقبت شخصی خود کرد.

فصل 2: برنامه ریزی استراتژیک خارج از ایالات متحده



چارچوب تحلیلی

همان طور که در شکل 8-2 نشان داده شده است، تکنیک‌های مهم تدوین استراتژی را می‌توان در یک چارچوب تصمیم‌گیری سه مرحله‌ای ادغام کرد. ابزارهای ارائه شده در این چارچوب در همه اندازه‌ها و انواع سازمان‌ها قابل استفاده است و می‌تواند به استراتژیست‌ها در شناسایی، ارزیابی و انتخاب استراتژی‌ها کمک کند.

مرحله 1 چارچوب فرمول‌بندی شامل ماتریس EFE، ماتریس IFE و ماتریس پروفایل رقابتی (CPM) است. مرحله 1 که مرحله ورودی نامیده می‌شود، خلاصه اطلاعات اولیه ورودی موردنیاز برای تدوین استراتژی‌ها است. مرحله 2 که مرحله تطبیق نامیده می‌شود، بر ایجاد استراتژی‌های جایگزین عملی با همسان‌سازی عوامل اصلی داخلی و خارجی متمرکز است. تکنیک‌های مرحله 2 شامل ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت - تهدید (SWOT)، ماتریس ارزیابی موقعیت و استراتژیک (SPACE)، ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG)، ماتریس داخلی-خارجی (IE) و ماتریس استراتژی اصلی است. مرحله 3 که مرحله تصمیم‌گیری نامیده می‌شود، شامل یک تکنیک، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) است. QSPM از اطلاعات ورودی مرحله 1 برای ارزیابی عینی استراتژی‌های جایگزین عملی شناسایی شده در مرحله 2 استفاده می‌کند. QSPM جذابیت نسبی استراتژی‌های جایگزین را نشان می‌دهد و بنابراین مبنای عینی برای انتخاب استراتژی‌های خاص فراهم می‌کند. همه نه تکنیک موجود در چارچوب تدوین استراتژی نیاز به ادغام شهود و تحلیل دارند. بخش‌های مستقل در یک سازمان معمولاً از تکنیک‌های فرمول‌بندی استراتژی برای توسعه استراتژی‌ها و اهداف استفاده می‌کنند. تجزیه و تحلیل‌های بخشی، مبنایی را برای شناسایی، ارزیابی و انتخاب از بین استراتژی‌های سطح شرکت‌های بزرگ فراهم می‌کند.

خود استراتژیست‌ها، نه ابزارهای تحلیلی، همیشه در برابر تصمیمات استراتژیک، مسئول و پاسخگو هستند. Lenz تأکید کرد که تغییر از یک روند واژه‌گرا به یک روند برنامه‌ریزی عددی گرا می‌تواند باعث ایجاد یک اطمینان کاذب شود؛ این می‌تواند گفتگو، بحث و استدلال را به‌عنوان ابزاری برای کاوش درک‌ها، آزمایش فرضیات و تقویت یادگیری سازمانی کاهش دهد. بنابراین استراتژیست‌ها باید از این احتمال محتاط باشند و از ابزارهای تحلیلی برای تسهیل و نه کاهش ارتباط استفاده کنند. بدون اطلاعات و تجزیه و تحلیل عینی، تعصبات شخصی، سیاست، احساسات، شخصیت‌ها و **خطای halo** (تمایل به سنگین کردن وزن بیش از حد یک عامل خاص) متأسفانه ممکن است نقشی غالب در روند تدوین استراتژی داشته باشد.

مرحله 1: مرحله ورودی		ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)	
ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)		ماتریس پروفایل رقابتی (CPM)	
مرحله 2: مرحله مسابقه		ماتریس استراتژی اصلی	
ماتریس نقاط قوت-نقاط ضعف	ماتریس ارزیابی استراتژیک	ماتریس گروه مشاوره	ماتریس داخلی-خارجی (IE)
تهدیدات (SWOT)	اقدام (SPACE)	بوستون (BCG)	
مرحله 3: مرحله تصمیم‌گیری		ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)	

شکل 2-8

چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی

مرحله ورودی

روش‌های توسعه ماتریس EFE، ماتریس IFE و CPM در فصل 6 و 7 ارائه شده است. اطلاعات به‌دست‌آمده از این سه ماتریس، اطلاعات ورودی اساسی را برای ماتریس‌های مرحله تطبیق و تصمیم‌گیری ارائه می‌دهد که بعداً در این فصل شرح داده شده است.

ابزارهای ورودی به استراتژیست‌ها برای کمی‌سازی ذهنیت در مراحل اولیه فرآیند تدوین استراتژی نیاز دارند. تصمیم‌گیری‌های کوچک در ماتریس‌های ورودی با توجه به اهمیت نسبی عوامل بیرونی و داخلی به استراتژیست-ها اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های جایگزین را به طور مؤثر تولید و ارزیابی کنند. در تعیین وزن و رتبه‌بندی مناسب همیشه به قضاوت بصری خوب نیاز است.

مرحله تطبیق

این استراتژی گاهی به عنوان مطابقتی است که سازمان بین منابع و مهارت‌های داخلی خود و فرصت‌ها و ریسک‌های ایجاد شده توسط عوامل خارجی ایجاد می‌کند. مرحله تطبیق چارچوب تدوین استراتژی شامل پنج تکنیک است که می‌تواند در هر توالی استفاده شود: ماتریس SWOT، ماتریس SPACE، ماتریس BCG، ماتریس IE، و ماتریس استراتژی اصلی. این ابزارها برای تطبیق فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی با نقاط ضعف و قوت داخلی به اطلاعات به دست آمده از مرحله ورودی متکی هستند. تطبیق عوامل موفقیت حیاتی خارجی و داخلی کلید تولید مؤثر استراتژی‌های جایگزین عملی است. به عنوان مثال، یک شرکت با سرمایه در گردش اضافی (یک قدرت داخلی) می‌تواند از طریق رشد 20 درصدی سالانه صنعت تلفن همراه (یک فرصت خارجی) با خرید تلفن همراه، شرکت سازنده در صنعت تلفن همراه، بهره‌برد. این مثال تطبیق ساده یک به یک را به تصویر می‌کشد. در بیش‌تر شرایط، روابط خارجی و داخلی پیچیده‌تر است و تطبیق آن برای چندین استراتژی ایجاد شده به چندین ترازبندی نیاز دارد. تطبیق موفقیت‌آمیز عوامل خارجی و داخلی اصلی به عوامل اصلی و اساسی بستگی دارد که هم خاص هستند و هم عملی. مفهوم اساسی تطبیق در جدول 8-1 نشان داده شده است.

هر سازمانی، اعم از نظامی، محصول‌گرا، خدمات‌گرا، دولتی یا حتی ورزشی، باید استراتژی‌های خوبی را برای پیروزی، توسعه و اجرا کند. یک حمله خوب بدون دفاع خوب یا بالعکس، معمولاً منجر به شکست می‌شود. توسعه استراتژی‌هایی که از نقاط قوت برای استفاده از فرصت‌ها استفاده می‌کنند می‌تواند جرم تلقی شود، در حالی که استراتژی‌های طراحی شده برای بهبود نقاط ضعف در عین جلوگیری از تهدیدها می‌توانند دفاعی

نامیده شوند. هر سازمانی دارای برخی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی است که می‌تواند برای تدوین استراتژی‌های جایگزین عملی تراز شود.

ماتریس SWOT

ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت، تهدید (SWOT) ابزاری مهم برای تطبیق است که به مدیران در ایجاد چهار نوع استراتژی کمک می‌کند: استراتژی‌های SO (نقاط قوت، فرصت‌ها)، استراتژی‌های WO (فرصت‌های ضعف)، استراتژی‌های ST (نقاط قوت - تهدیدها)، و استراتژی‌های WT (نقاط ضعف-تهدید). تطبیق عوامل اصلی خارجی و داخلی دشوارترین قسمت در ایجاد ماتریس SWOT است و نیاز به قضاوت مناسب دارد - و هیچ، بهترین مجموعه تطبیق وجود ندارد. در جدول 1-8 توجه داشته باشید که استراتژی‌های اول، دوم، سوم و چهارم به ترتیب SO، WO، ST و WT هستند.

جدول 1-8 تطبیق عوامل اصلی خارجی و داخلی برای تدوین استراتژی‌های جایگزین

عامل اصلی داخلی	عامل اصلی خارجی	استراتژی نتیجه
سرمایه در گردش اضافی (یک قدرت داخلی)	+رشد 20 درصدی سالانه در صنعت تلفن همراه (یک فرصت خارجی)	=خرید تلفن همراه و ارز
ظرفیت ناکافی (ضعف داخلی)	+خروج دو رقبای اصلی خارجی از صنعت (یک فرصت خارجی)	=با خرید امکانات رقبا، ادغام افقی را دنبال کنید

تحقیق و توسعه قوی (یک قدرت)	+ کاهش تعداد جوانان (تهدید)	= محصولات جدید برای سالمندان تولید کنید
داخلی)	خارجی)	
روحیه ضعیف کارمندان (ضعف)	+ افزایش هزینه‌های مراقبت‌های	= یک برنامه سلامتی جدید ایجاد کنید
داخلی)	بهداشتی (تهدید خارجی)	

استراتژی‌های SO از نقاط قوت داخلی شرکت برای استفاده از فرصت‌های خارجی استفاده می‌کنند. همه مدیران دوست دارند سازمانشان در موقعیتی قرار گیرد که بتوان از نقاط قوت داخلی برای بهره‌گیری از روندها و رویدادهای خارجی استفاده کرد. سازمان‌ها به‌طور کلی استراتژی‌های WO، ST یا WT را دنبال می‌کنند تا در موقعیتی قرار بگیرند که بتوانند از استراتژی‌های SO استفاده کنند. وقتی یک شرکت دارای نقاط ضعف اساسی باشد، سعی در غلبه بر آن‌ها و ایجاد نقاط قوت برای آن‌ها خواهد داشت. وقتی سازمانی با تهدیدهای اساسی روبه‌رو می‌شود، سعی در جلوگیری از تمرکز آن‌ها بر فرصت‌ها دارد.

هدف از **استراتژی‌های WO** بهبود نقاط ضعف داخلی با استفاده از فرصت‌های خارجی است. گاهی اوقات فرصت‌های اصلی خارجی وجود دارد، اما یک شرکت دارای نقاط ضعف داخلی است که از استفاده از آن فرصت جلوگیری می‌کند. به‌عنوان مثال، ممکن است تقاضای زیادی برای دستگاه‌های الکترونیکی برای کنترل میزان و زمان تزریق سوخت در موتورهای اتومبیل وجود داشته باشد (فرصت)، اما ممکن است یک تولیدکننده قطعات خاص از فناوری لازم برای تولید این دستگاه‌ها برخوردار نباشد (ضعف). یک استراتژی WO ممکن است دستیابی به این فناوری با تشکیل یک سرمایه‌گذاری مشترک با یک شرکت دارای صلاحیت در این زمینه باشد. یک استراتژی WO جایگزین استخدام و آموزش افرادی با توانایی‌های فنی لازم است.

استراتژی‌های ST از نقاط قوت شرکت برای جلوگیری یا کاهش تأثیر تهدیدات خارجی استفاده می‌کنند. این بدان معنا نیست که یک سازمان قوی باید همیشه با تهدیدات موجود در محیط خارجی به‌صورت مستقیم روبه‌رو

شود. یک استراتژی ST زمانی اتفاق افتاد که Texas Instruments از یک بخش حقوقی عالی (قدرت) برای جمع‌آوری حدود 700 میلیون دلار خسارت و حق امتیاز از 9 شرکت ژاپنی و کره‌ای که حق ثبت اختراعات تراشه‌های حافظه نیمه هادی را نقض کرده‌اند (تهدید) استفاده کرد. شرکت‌های رقیب که ایده‌ها، نوآوری‌ها و محصولات ثبت اختراع را کپی می‌کنند، تهدید بزرگی در بسیاری از صنایع است. این هنوز هم یک مشکل بزرگ برای شرکت‌های آمریکایی است که محصولات خود را در چین می‌فروشند.

استراتژی‌های WT تاکتیک‌های دفاعی است که به‌منظور کاهش ضعف داخلی و جلوگیری از تهدیدهای خارجی است. سازمانی که با تهدیدات بیرونی و ضعف‌های داخلی زیادی روبه‌رو است ممکن است واقعاً در وضعیت نامطلوبی قرار داشته باشد. در واقع، ممکن است چنین شرکتی مجبور به مبارزه برای بقای خود، ادغام، تعدیل نیرو، اعلام ورشکستگی یا انحلال شود.

نمایش شماتیک ماتریس SWOT در شکل 8-3 ارائه شده است. توجه داشته باشید که یک ماتریس SWOT از نه سلول تشکیل شده است. همان‌طور که نشان داده شده است، چهار سلول فاکتور اصلی، چهار سلول استراتژیک و یک سلول وجود دارد که همیشه خالی باقی‌مانده است (سلول فوقانی سمت چپ). چهار سلول استراتژی، با برچسب SO، WO، ST و WT، پس از تکمیل چهار سلول فاکتور اصلی با برچسب S، W، O و T توسعه داده می‌شوند. در ساخت ماتریس SWOT هشت مرحله وجود دارد:

1. فرصت‌های اصلی خارجی شرکت را فهرست کنید.
2. تهدیدات اصلی خارجی شرکت را فهرست کنید.
3. نقاط قوت اصلی شرکت را فهرست کنید.
4. نقاط ضعف اصلی شرکت را فهرست کنید.
5. نقاط قوت داخلی را با فرصت‌های خارجی مطابقت داده و استراتژی‌های SO حاصل را در سلول مناسب ثبت کنید.

6. نقاط ضعف داخلی را با فرصت‌های خارجی مطابقت داده و استراتژی‌های WO را ثبت کنید.

7. نقاط قوت داخلی را با تهدیدهای خارجی مطابقت داده و استراتژی‌های ST را به دست آورید.

8. نقاط ضعف داخلی را با تهدیدهای خارجی مطابقت دهید و استراتژی‌های WT را به دست آورید.

برخی از جنبه‌های مهم ماتریس SWOT در شکل 3-8 نشان داده شده است. به عنوان مثال، توجه داشته باشید که هر دو عامل داخلی و خارجی و SO، ST، WO و WT استراتژی‌ها را از نظر کمی به میزان ممکن بیان می‌کنند. این مهم است. به عنوان مثال، در مورد راهکارهای SO شماره 2 و ST شماره 1، اگر تحلیلگر فقط گفت، "افراد جدید تعمیرکار و خدماتی اضافه کنید"، ممکن است خواننده فکر کند که به 20 نفر تعمیرکار و خدماتی جدید نیاز است. در واقع، فقط دو مورد لازم است. همیشه در بیان عوامل و استراتژی‌ها به میزان ممکن خاص باشید.

همچنین مهم است که بعد از هر استراتژی در ماتریس SWOT، علامت گذاری از نوع "S1, O2" ذکر شود. این علامت، منطق هر استراتژی جایگزین را نشان می‌دهد. استراتژی‌ها از آسمان نمی‌آیند. در شکل 3-8 توجه کنید که چگونه این مفهوم، عوامل داخلی و خارجی را که برای تدوین استراتژی‌های مطابقت داده شده‌اند، نشان می‌دهد. به عنوان مثال، توجه داشته باشید که این تجارت خرده‌فروشی فروشگاه‌های کامپیوتری ممکن است نیاز به "خرید زمین برای ساخت فروشگاه جدید" داشته باشد زیرا بزرگراه جدید 34 موقعیت مکانی خود را کمتر مطلوب می‌کند. علامت گذاری (W2, O2) و (S8, T3) در شکل 3-8 نمونه این فرآیند تطبیق است.

هدف از هر ابزار تطبیق مرحله 2 تولید استراتژی‌های جایگزین عملی است، نه انتخاب یا تعیین بهترین استراتژی‌ها. بنابراین، همه استراتژی‌های توسعه یافته در ماتریس SWOT برای اجرا انتخاب نخواهند شد. رهنمودهای تدوین استراتژی ارائه شده در فصل 4 می‌تواند فرآیند تطبیق عوامل اصلی خارجی و داخلی را بهبود دهد. به عنوان مثال، هنگامی که یک سازمان سرمایه و منابع انسانی مورد نیاز برای توزیع محصولات خود را دارد (قدرت داخلی) و توزیع کنندگان غیرقابل اعتماد، هزینه‌بر و یا توانایی تأمین نیازهای شرکت را ندارند (تهدید

خارجی)، ادغام روبه‌جلو می‌تواند یک استراتژی جذاب ST باشد. وقتی یک شرکت ظرفیت تولید بیش از حد (ضعف داخلی) داشته باشد و صنعت اصلی آن در حال کاهش فروش سالانه و سود (تهدید خارجی) باشد، تنوع سازی مرتبط می‌تواند یک استراتژی مؤثر WT باشد.

اگرچه از ماتریس SWOT به طور گسترده در برنامه‌ریزی استراتژیک استفاده می‌شود، اما تجزیه و تحلیل، محدودیت‌هایی دارد. اولاً، SWOT نشان نمی‌دهد که چگونه می‌توان به یک مزیت رقابتی دست یافت، بنابراین نباید به خودی خود هدف باشد. ماتریس باید نقطه شروع بحث در مورد چگونگی اجرای استراتژی‌های پیشنهادی و همچنین ملاحظات هزینه و فایده باشد که در نهایت می‌تواند به مزیت رقابتی منجر شود. دوم، SWOT یک ارزیابی استاتیک (یا نگاه اجمالی) در زمان است.

نقاط قوت	نقاط ضعف
1. گردش موجودی 5.8 تا 6.7	1. درآمد نرم‌افزار ذخیره شده 12
2. خرید متوسط مشتری بالای 97 دلار تا 128 دلار	2. درصد کاهش یافته است
3. روحیه کارمندان عالی است	3. 34 جدید آسیب دیده است
4. تبلیغات در فروشگاه = 20 درصد افزایش فروش	3. فرش و رنگ در فروشگاه خراب است
5. هزینه تبلیغات روزنامه 10 درصد کاهش یافته است	4. حمام در فروشگاه نیاز به نو سازی دارد
6. درآمد حاصل از تعمیر و خدمات در فروشگاه 16 درصد	5. کل درآمد فروشگاه 8 درصد کاهش دارد
7. افراد پشتیبانی فنی در فروشگاه دارای مدرک MIS هستند	6. فروشگاه هیچ وب‌سایتی ندارد
8. نسبت بدهی به کل دارایی فروشگاه 34 درصد	7. زمان تحویل تأمین‌کننده بالای 2.4 روز است
کاهش یافته است	8. روند پرداخت مشتری بسیار کند است
	9. درآمد هر کارمند 19 درصد افزایش می‌یابد

فرصت‌ها	استراتژی‌های SO	استراتژی‌های WO
1. جمعیت شهر در حال رشد 10 درصدی است	1. ماهانه چهار مورد جدید در تبلیغات فروشگاه اضافه کنید (O3, S4)	1. خرید زمین برای ساخت یک فروشگاه جدید (O2, W2)
2. فروشگاه کامپیوتری رقیب یک مایل دورتر است	2. اضافه کردن دو نفر تعمیرکار و خدماتی جدید (O5, S6)	2. نصب فرش، رنگ و حمام جدید (O1, W4, W3)
3. عبور و مرور وسایل نقلیه 12 درصد افزایش می‌یابد	3. برای همه سالمندان بالای 55 سال یک آگهی تبلیغاتی ارسال کنید (O5, S5)	3. خدمات وبسایت با 50 درصد افزایش (O7, W6, O8)
4. فروشندگان به طور متوسط شش محصول جدید در سال دارند		4. راه‌اندازی پست به تمام معاملات ملکی در شهر (O7, W5)
5. استفاده شهروندان سالخورده از کامپیوترها 8 درصد است		
6. رشد مشاغل کوچک در منطقه 10 درصد افزایش یافته است		
7. تمایل به وبسایت‌ها توسط معاملات مسکن 18 درصد است		
8. میل به وبسایت‌ها توسط شرکت‌های کوچک 12 درصد افزایش یافته است		

تهدیدها	استراتژی‌های ST	استراتژی‌های WT
1. افتتاح فروشگاه جدید Best Buy نزدیک به یک سال	1. دو تعمیرکار دیگر استخدام کرده و این خدمات جدید را به بازار عرضه کنید (S6, S7, T1)	1. دو صندوقدار جدید استخدام کنید (T4, T1, W8)
2. دانشگاه محلی، تعمیر کامپیوتر را ارائه می‌دهد		2. فرش، رنگ و حمام جدید نصب کنید (W4, W3, T1)
3. گذرگاه جدید Hwy 34 در 1 سال باعث منحرف شدن ترافیک می‌شود	2. خرید زمین برای ساخت فروشگاه جدید (T3, S8)	
	3. تماس‌های خارج از فروشگاه	

خدمات را از 60 دلار به 80
دلار افزایش دهید (T5, S6)

4. مرکز خرید جدیدی در همین نزدیکی ساخته می‌شود
5. قیمت گاز 14 درصد افزایش یافته است
6. فروشندگان، قیمت‌ها را 8 درصد افزایش می‌دهند

شکل 3-8

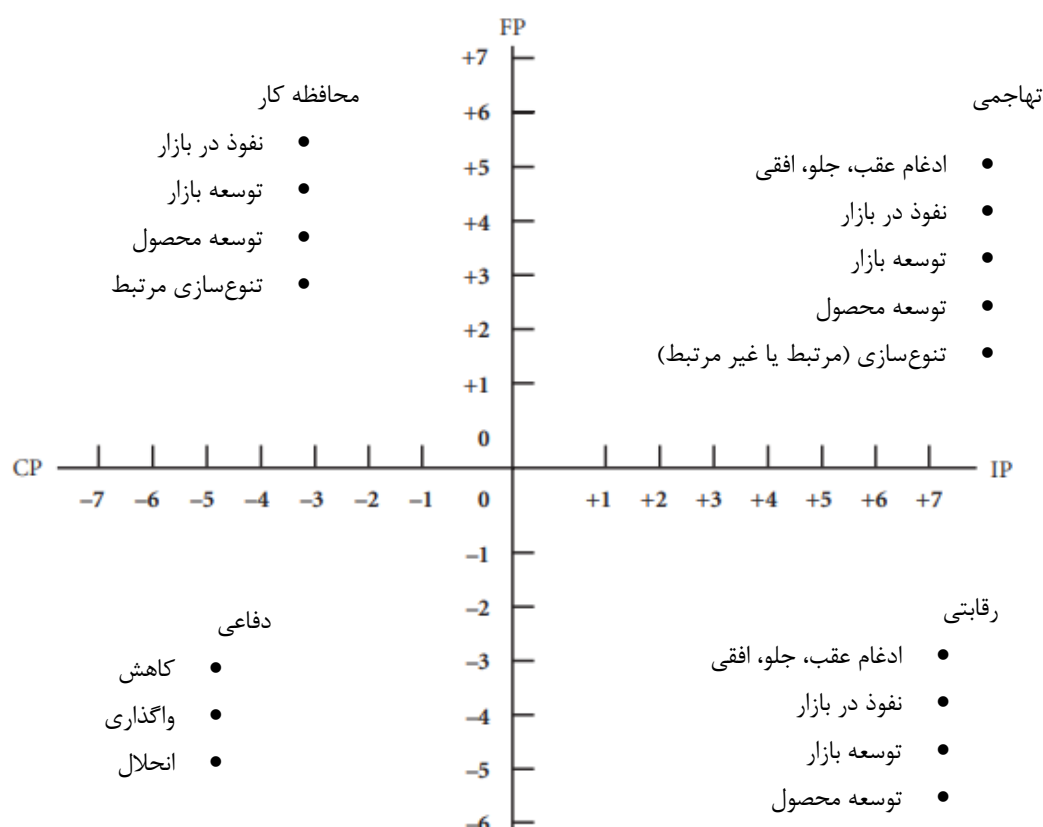
ماتریس SWOT برای یک فروشگاه رایانه‌ای خرده‌فروشی

ماتریس SWOT می‌تواند مانند مطالعه یک فریم از یک فیلم متحرک باشد که در آن شخصیت‌های اصلی و تنظیمات را می‌بینید اما هیچ سرنخی از طرح ندارید. با تغییر شرایط، قابلیت‌ها، تهدیدها و استراتژی‌ها، پویایی یک محیط رقابتی ممکن است در یک ماتریس مشخص نشود. سوم، تجزیه و تحلیل SWOT ممکن است منجر به تأکید بیش از حد یک عامل داخلی یا خارجی در تنظیم استراتژی‌ها شود. روابط متقابل بین عوامل اصلی داخلی و خارجی وجود دارد که SWOT نشان نمی‌دهد که ممکن است در طراحی استراتژی‌ها مهم باشد.

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)

ماتریس ارزیابی موقعیت و اقدام استراتژیک (SPACE)، یکی دیگر از ابزارهای مهم تطبیق مرحله 2، در شکل 4-8 نشان داده شده است. چهار ربع چارچوب آن نشان می‌دهد که آیا استراتژی‌های تهاجمی، محافظه‌کارانه، دفاعی یا رقابتی برای یک سازمان مناسب‌تر هستند یا نه. محورهای ماتریس SPACE نشان‌دهنده دو بعد داخلی (موقعیت مالی [FP] و موقعیت رقابتی [CP]) و دو بعد خارجی (موقعیت پایداری [SP] و موقعیت صنعت [IP]) هستند. این چهار عامل شاید مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده موقعیت استراتژیک کلی سازمان باشند.

در اینجا توضیح دادن تفاوت بین محورهای SP و IP مفید است. SP به نوسان سود و درآمد شرکت‌ها در یک صنعت معین اشاره دارد. نوسانات SP (پایداری) بر اساس تأثیرات مورد انتظار تغییرات در عوامل اصلی خارجی مانند فناوری، اقتصاد، جمعیت شناختی، فصلی و غیره است. فرکانس و اندازه تغییرات در SP بی ثبات‌تر است. یک صنعت می‌تواند در SP پایدار یا ناپایدار باشد، اما در IP بسیار کم یا زیاد است. به عنوان مثال، صنعت تلفن-های هوشمند در SP با رشد ناچیز در IP ناپایدار خواهند بود، در حالی که صنعت نوشیدنی‌های گازدار در SP با رشد کم IP همچنان پایدار خواهد بود.



بسته به نوع سازمان، متغیرهای متعددی می‌توانند هر یک از ابعاد نشان‌داده‌شده در محورهای ماتریس SPACE را تشکیل دهند. عواملی که در ماتریس EFE و IFE شرکت گنجانده شده‌اند، باید در تهیه ماتریس SPACE در نظر گرفته شوند. متغیرهای دیگری را که معمولاً شامل می‌شوند، در جدول 8-2 آورده شده‌اند. به‌عنوان مثال، بازگشت سرمایه، اهرم، نقدینگی، سرمایه در گردش و جریان نقدی معمولاً عوامل تعیین‌کننده قدرت مالی سازمان محسوب می‌شوند. مانند ماتریس SWOT، ماتریس SPACE نیز باید متناسب با سازمان خاصی که در حال مطالعه است باشد و تا حد ممکن بر اساس اطلاعات واقعی باشد.

مراحل موردنیاز برای توسعه یک ماتریس SPACE به شرح زیر است:

1. مجموعه‌ای از متغیرها را برای تعریف موقعیت مالی (FP)، موقعیت رقابتی (CP)، موقعیت پایداری (SP) و موقعیت صنعت (IP) انتخاب کنید.
2. به هر یک از متغیرهای ابعاد FP و IP یک مقدار عددی از 1+ (بدترین) تا 7+ (بهترین) اختصاص دهید.
- یک مقدار عددی از 1- (بهترین) تا 7- (بدترین) را به هر یک از متغیرهای اندازه‌گیری SP و CP اختصاص دهید. در محورهای FP و CP، مقایسه با رقبا را انجام دهید. در محورهای IP و SP، مقایسه با صنایع دیگر را انجام دهید.

3. با جمع کردن مقادیر داده شده به متغیرهای هر بعد و سپس با تقسیم بر تعداد متغیرهای موجود در بعد مربوطه، یک امتیاز متوسط برای IP، CP، FP و SP محاسبه کنید.
 4. میانگین امتیازات IP، SP، CP و FP را در محور مناسب در ماتریس SPACE رسم کنید.
 5. دو امتیاز را بر روی محور x اضافه کرده و نقطه حاصل را روی X رسم کنید. دو امتیاز را روی محور y جمع کرده و نقطه حاصل را روی Y رسم کنید. تقاطع نقطه جدید xy را رسم کنید.
 6. یک بردار جهت دار را از مبدا ماتریس SPACE از طریق نقطه تقاطع جدید رسم کنید. این بردار نوع استراتژی‌های توصیه شده برای سازمان را نشان می‌دهد: تهاجمی، رقابتی، دفاعی یا محافظه کار.
- برخی از نمونه پروفایل‌های استراتژی که می‌توانند از طریق تجزیه و تحلیل SPACE پدیدار شوند، در شکل 8-5 نشان داده شده است. بردار جهت دار مرتبط با هر پروفایل، نوع استراتژی‌ها را برای رسیدن به هدف پیشنهاد می‌کند: تهاجمی، محافظه کار، دفاعی یا رقابتی. هنگامی که بردار جهت دهنده شرکت در ربع تهاجمی (ربع فوقانی راست) ماتریس SPACE قرار دارد، یک سازمان در موقعیت عالی قرار دارد تا از نقاط قوت داخلی خود استفاده کند تا (الف) از فرصت‌های خارجی استفاده کند، (ب) بر نقاط ضعف داخلی غلبه کند، و (ج) از تهدیدهای خارجی جلوگیری کنید. بنابراین، نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول، ادغام رو به عقب، ادغام روبه جلو، ادغام افقی یا تنوع سازی، بسته به شرایط خاصی که شرکت با آن روبه‌رو است، امکان پذیر است.

جدول 8-2 – مثال عواملی که محورهای ماتریس SPACE را تشکیل می‌دهند

موقعیت استراتژیک داخلی	موقعیت استراتژیک خارجی
موقعیت مالی (FP)	موقعیت پایداری (SP)
بازگشت سرمایه گذاری	تغییرات تکنولوژیکی
قدرت نفوذ	نرخ تورم
نقدینگی	تنوع تقاضا
سرمایه در گردش	محدوده قیمت محصولات رقیب

جریان نقدی	موانع ورود به بازار
گردش موجودی	فشار رقابتی
سود هر سهم	سهولت خروج از بازار
نسبت قیمت به درآمد	کشش قیمت تقاضا
	خطر موجود در تجارت

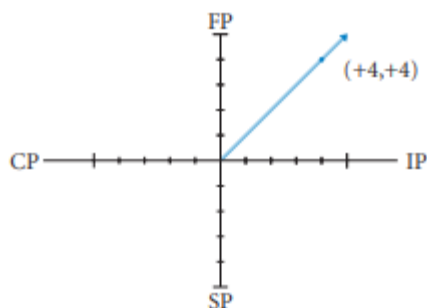
موقعیت رقابتی (CP)	موقعیت صنعت (IP)
سهم بازار	پتانسیل رشد
کیفیت محصول	پتانسیل سود
چرخه عمر محصول	ثبات اقتصادی
وفاداری مشتری	میزان اهرم
استفاده از ظرفیت	بهره‌برداری از منابع
دانش فنی	سهولت ورود به بازار
کنترل بر تأمین‌کنندگان و توزیع‌کنندگان	بهره‌وری، استفاده از ظرفیت

منبع: بر اساس H. rowe, r. Mason, and K. Dickel, Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach (reading, Ma: addison-Wesley Publishing co. inc., © 1982), 155-156.

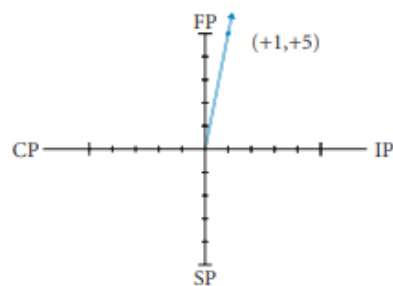
وقتی یک شرکت خاص شناخته می‌شود، تحلیلگر باید از نظر استراتژی‌های توصیه شده بسیار مشخص‌تر باشد. به‌عنوان مثال، به‌جای این‌که بگویید نفوذ در بازار یک استراتژی توصیه شده است وقتی بردار شما در ربع محافظه کار قرار می‌گیرد، بگویید که افزودن 34 فروشگاه جدید در هند یک استراتژی توصیه شده است. این نکته مهمی برای دانشجویان است که تجزیه و تحلیل موردی را انجام می‌دهند زیرا یک شرکت خاص به‌طور کلی شناخته شده است و اصطلاحاتی مانند توسعه بازار برای استفاده بسیار مبهم هستند. این اصطلاح می‌تواند به افزودن یک کارخانه تولیدی در تایلند یا مکزیک یا آفریقای جنوبی اشاره داشته باشد - بنابراین دانش‌آموزان - تا آنجا که

ممکن است مربوط به پیامدهای تمام ماتریس‌های ارائه شده در این فصل، خاص باشند. خاص نبودن می‌تواند در این دوره فاجعه بار باشد. از اصطلاحاتی مانند گسترش، افزایش، کاهش، رشد پرهیز کنید - خیلی خاص‌تر از آن باشید!

پروفایل‌های تهاجمی

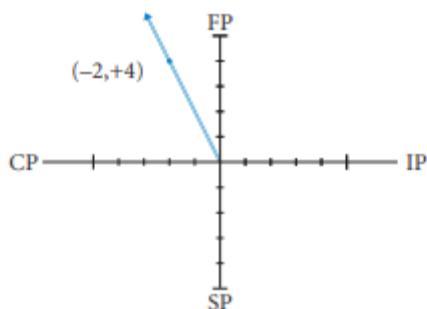


یک شرکت اقتصادی قدرتمند که در یک صنعت در حال رشد و پایداری به مزایای عمده رقابتی دست یافته است

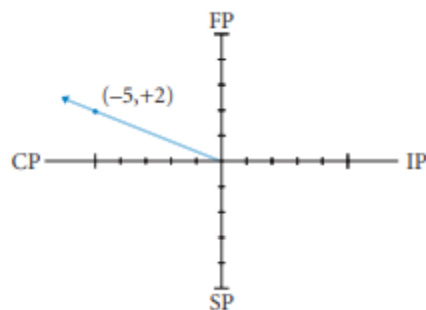


شرکتی که قدرت مالی آن یک عامل غالب در صنعت است

پروفایل‌های محافظه کار

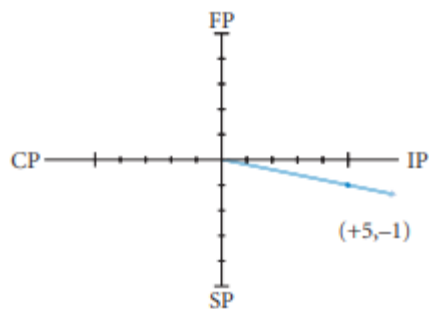


شرکتی که در یک صنعت با ثبات که رشد نمی‌کند به

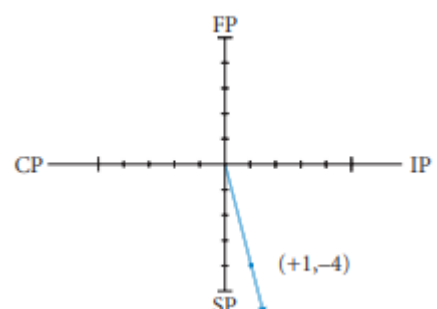


شرکتی که از ضعف‌های عمده رقابتی در یک صنعت رنج

پروفایل‌های رقابتی

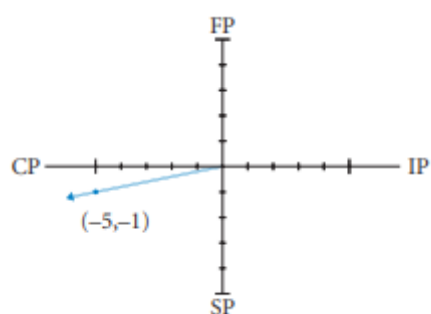


شرکتی با مزایای عمده رقابتی در یک صنعت با رشد بالا

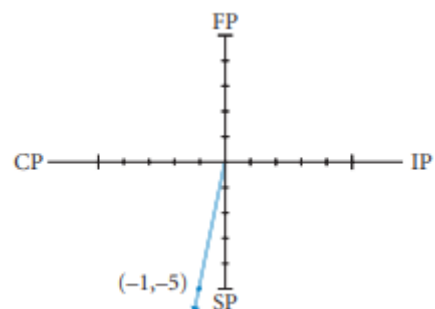


سازمانی که در یک صنعت ناپایدار رقابت نسبتاً خوبی دارد دارد

پروفایل‌های دفاعی



شرکتی که دارای یک موقعیت رقابتی بسیار ضعیف در



یک شرکت دارای مشکل مالی در یک صنعت بسیار

بردار جهت‌دار ممکن است در ربع محافظه کار (ربع فوقانی چپ) ماتریس SPACE ظاهر شود که به معنای نزدیک ماندن به صلاحیت‌های اساسی شرکت و به خطر انداختن بیش از حد نیست. استراتژی‌های محافظه‌کارانه اغلب شامل نفوذ در بازار، توسعه بازار، توسعه محصول و متنوع‌سازی متناسب با آن است. بردار جهت‌دار ممکن است در ربع دفاعی پایین و چپ ماتریس SPACE قرار داشته باشد که نشان می‌دهد شرکت باید بر اصلاح نقاط ضعف داخلی و جلوگیری از تهدیدهای خارجی تمرکز کند. استراتژی‌های دفاعی شامل کاهش، واگذاری، انحلال و تنوع‌سازی متناسب با آن است. سرانجام، بردار جهت‌دار ممکن است در ربع پایین سمت راست یا ربع رقابتی ماتریس SPACE واقع شود، این نشان‌دهنده استراتژی‌های رقابتی است. استراتژی‌های رقابتی شامل ادغام رو به عقب، جلو و افقی؛ نفوذ در بازار؛ توسعه بازار؛ و توسعه محصول است.

تجزیه و تحلیل ماتریس SPACE برای یک بانک در جدول 3-8 ارائه شده است. توجه داشته باشید که استراتژی‌های نوع رقابتی توصیه می‌شود. ماتریس SPACE برای Hewlett-Packard (HP) در جدول 4-8 آورده شده است و به دنبال آن نمودار SPACE Krispy Kreme Donuts در شکل 6-8 آورده شده است. توجه داشته باشید که HP در موقعیت دفاعی نامطلوبی قرار دارد و برای رقابت در برابر Dell، Apple و Amazon تلاش می‌کند.

جدول 3-8 ماتریس SPACE برای یک بانک

رتبه‌بندی	موقعیت مالی (FP)
1.0	نسبت سرمایه اولیه بانک 7.23 درصد است که نسبت به نسبت 6 درصدی مورد نیاز، 1.23 نقطه درصدی است.
1.0	بازده دارایی بانک، در مقایسه با میانگین صنعت بانک که مثبت 0.70، منفی 0.77 است.
3.0	درآمد خالص بانک 183 میلیون دلار بود که نسبت به سال گذشته 9 درصد کاهش داشته است.
4.0	درآمد بانک 7 درصد افزایش یافت و به 3.46 میلیارد دلار رسید.
9.0	
	موقعیت صنعت (IP)
4.0	مقررات‌زدایی، آزادی جغرافیایی و محصول را فراهم می‌کند.
2.0	مقررات‌زدایی باعث افزایش رقابت در صنعت بانکداری می‌شود.
4.0	قانون بانکی بین ایالت پنسیلوانیا به این بانک اجازه می‌دهد تا بانک‌های دیگری را در نیوجرسی، اوهایو، کنتاکی، ناحیه کلمبیا، و ویرجینیای غربی به دست آورد.
10.0	
	موقعیت پایداری (SP)
-4.0	کشورهای کم‌تر توسعه یافته تورم بالا و بی‌ثباتی سیاسی را تجربه می‌کنند.
-5.0	دفتر مرکزی این بانک در پیتسبورگ بوده است و از نظر تاریخی به شدت به صنایع فولاد، نفت و گاز وابسته بوده است. این صنایع راکد هستند.
-4.0	مقررات‌زدایی بانکی باعث ایجاد بی‌ثباتی در صنعت شده است.
-13.0	
	موقعیت رقابتی (CP)
-2.0	این بانک خدمات پردازش داده را برای بیش از 450 مؤسسه در 38 ایالت ارائه می‌دهد.

- 5.0 بانک‌های فوق منطقه‌ای، بانک‌های بین‌المللی و غیربانکی به طور فزاینده در حال رقابت هستند.
- 2.0 بانک دارای یک مشتری بزرگ است.
- 9.0

نتیجه‌گیری

میانگین SP، $-4 \cdot 33 = -13 \div 3$ است میانگین IP، $3 \cdot 33 = 10 \cdot 0 \div 3$ است

میانگین CP، $-3 \cdot 00 = -9 \cdot 0 \div 3$ است میانگین FP، $2 \cdot 25 = 9 \cdot 0 \div 4$ است

مختصات بردار جهت دار: محور x: $+0 \cdot 33 = (+3.33) + (-3 \cdot 00)$

محور y: $-2 \cdot 08 = (+2 \cdot 25) + (-4 \cdot 33)$

بانک باید استراتژی‌های رقابتی را دنبال کند.

جدول 4-8 ماتریس SPACE واقعی برای Hewlett-Packard

تحلیل داخلی		تحلیل خارجی	
موقعیت مالی (FP)		موقعیت پایداری (SP)	
بازگشت سرمایه (ROI)	1	نرخ تورم	-2
قدرت نفوذ	4	تغییرات فناوری	-6
نقدینگی	2	کشش قیمت تقاضا	-3
سرمایه در گردش	1	فشار رقابتی	-7
جریان نقدی	2	موانع ورود به بازار	-4

موقعیت مالی (FP) متوسط 2 موقعیت پایداری (SP) متوسط -4.4

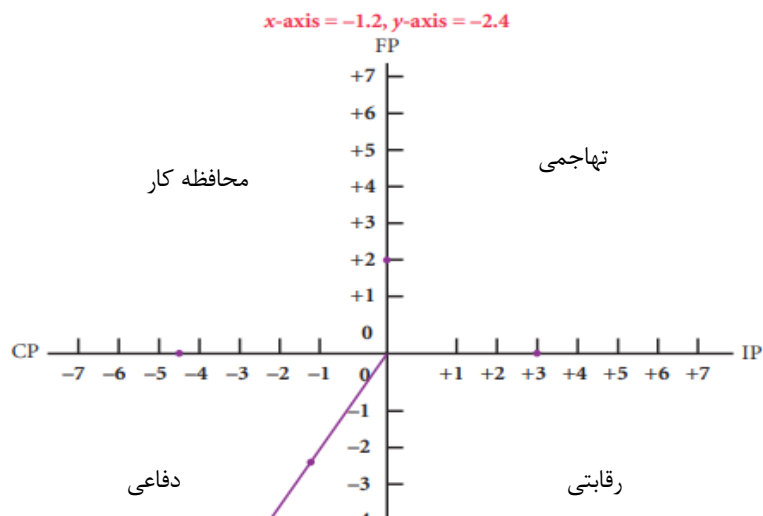
موقعیت رقابتی (CP)	موقعیت صنعت (IP)
سهام بازار -7	پتانسیل رشد 6
کیفیت محصول -2	ثبات اقتصادی 2
وفاداری مشتری -3	سهولت ورود به بازار 4
دانش فنی -4	بهره‌برداری از منابع 1
کنترل بر تأمین‌کنندگان / توزیع‌کنندگان -5	پتانسیل سود 2
موقعیت رقابتی (CP) متوسط 4.2	موقعیت صنعت (IP) متوسط 3.0

$$\text{محور } y \quad 2 \cdot 0 + (4 \cdot 4) = -2 \cdot 4$$

$$\text{محور } x \quad 3 \cdot 0 + (-4 \cdot 2) = 1 \cdot 2$$

همانگی $(-1 \cdot 2 \text{ و } -2 \cdot 4)$

نتیجه گیری: نقاط برداری در ربع دفاعی



ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG)

گروه مشاوره بوستون (BCG)، مستقر در بوستون و با داشتن 1713 کارمند، یک شرکت مشاوره بزرگ است که رکود اقتصادی اخیر را بدون اخراج هیچ کارمندی تحمل کرد و در سال 2010 جدیدترین مشاوران را استخدام کرد. BCG رتبه 2 را در لیست اخیر Fortune در "100 بهترین شرکت برای کار کردن" کسب کرده است. بخش‌های خودمختار (یا مراکز سود) سازمان چیزی را تشکیل می‌دهند که سبد تجاری نامیده می‌شود. وقتی بخش‌های یک شرکت در صنایع مختلف رقابت می‌کنند، اغلب باید یک استراتژی جداگانه برای هر مشاغل تدوین شود. ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG) و ماتریس داخلی-خارجی (به‌عنوان مثال) به طور خاص برای افزایش تلاش‌های یک شرکت چندبخشی برای تدوین استراتژی‌ها طراحی شده‌اند. (BCG یک شرکت مشاور مدیریت خصوصی مستقر در بوستون است که هم‌اکنون حدود 4000 مشاور در 40 کشور جهان استخدام می‌کند.)

در فرم 10K یا گزارش سالانه، برخی از شرکت‌ها اطلاعات مالی را به تفکیک اطلاعات فاش نمی‌کنند، در این صورت تجزیه و تحلیل نمونه کارهای BCG ممکن است توسط اشخاص خارج از شرکت امکان‌پذیر نباشد. بالاین حال، همان‌طور که در جدول 5-8 نشان داده شده است، از نظر نویسنده دلایل افشای اطلاعات مالی به تفکیک بخش، بیش‌تر از دلایل عدم افشای آن است.

ماتریس BCG از لحاظ موقعیت نسبی سهم بازار و نرخ رشد صنعت، به صورت گرافیکی تفاوت بین بخش‌ها را به تصویر می‌کشد. ماتریس BCG به یک سازمان چندبخشی اجازه می‌دهد تا با بررسی موقعیت نسبی سهم بازار و نرخ رشد صنعت هر بخش نسبت به سایر بخش‌های سازمان، سبد تجاری خود را مدیریت کند. موقعیت نسبی سهم بازار به عنوان نسبت سهم بازار (یا درآمد) یک بخش در یک صنعت خاص به سهم بازار (یا درآمد) که توسط بزرگ‌ترین شرکت رقیب در آن صنعت نگهداری می‌شود، تعریف می‌شود. در جدول 6-8 توجه داشته باشید که علاوه بر درآمد، از متغیرهای دیگری نیز می‌توان در این تحلیل استفاده کرد. به عنوان مثال، از تعداد فروشگاه‌ها، یا تعداد رستوران‌ها، یا از تعداد هواپیماها در صنعت هواپیمایی می‌توان برای اهداف مقایسه‌ای استفاده کرد تا موقعیت نسبی سهم بازار را تعیین کند. موقعیت نسبی سهم بازار برای شرکت‌های اجاره‌ای ماشین بر اساس تعداد مکان‌ها $1.00 = 6187/6187$ است که در جدول 6-8 نشان داده شده است. این شرکت، بزرگ‌ترین شرکت اتومبیل کرایه‌ای است و دایره آن در ماتریس BCG جایی در امتداد محور سمت چپ است.

موقعیت نسبی سهم بازار در محور X ماتریس BCG آورده شده است. نقطه میانی در محور X معمولاً 0.5 تنظیم می‌شود که مربوط به بخشی است که نیمی از سهم بازار شرکت پیشرو در صنعت را دارد. محور Y نشان‌دهنده نرخ رشد صنعت در فروش است که بر اساس درصد اندازه‌گیری می‌شود. درصد نرخ رشد در محور Y می‌تواند از -20 تا +20 درصد باشد که 0.0 نقطه میانه است. میانگین افزایش سالانه درآمد چندین شرکت پیشرو در صنعت می‌تواند برآورد خوبی از ارزش باشد. همچنین، منابع مختلفی مانند نظرسنجی صنعت S&P این مقدار را فراهم می‌کنند. این محدوده‌های عددی در محورهای X و Y اغلب مورد استفاده قرار می‌گیرند، اما مقادیر عددی دیگری را می‌توان برای سازمان‌های خاص، مناسب تشخیص داد، از جمله 10- تا 10+ درصد در محور Y.

جدول 5-8 دلایل (یا عدم) افشای اطلاعات مالی توسط بخش (توسط بخش)

دلایل عدم افشا

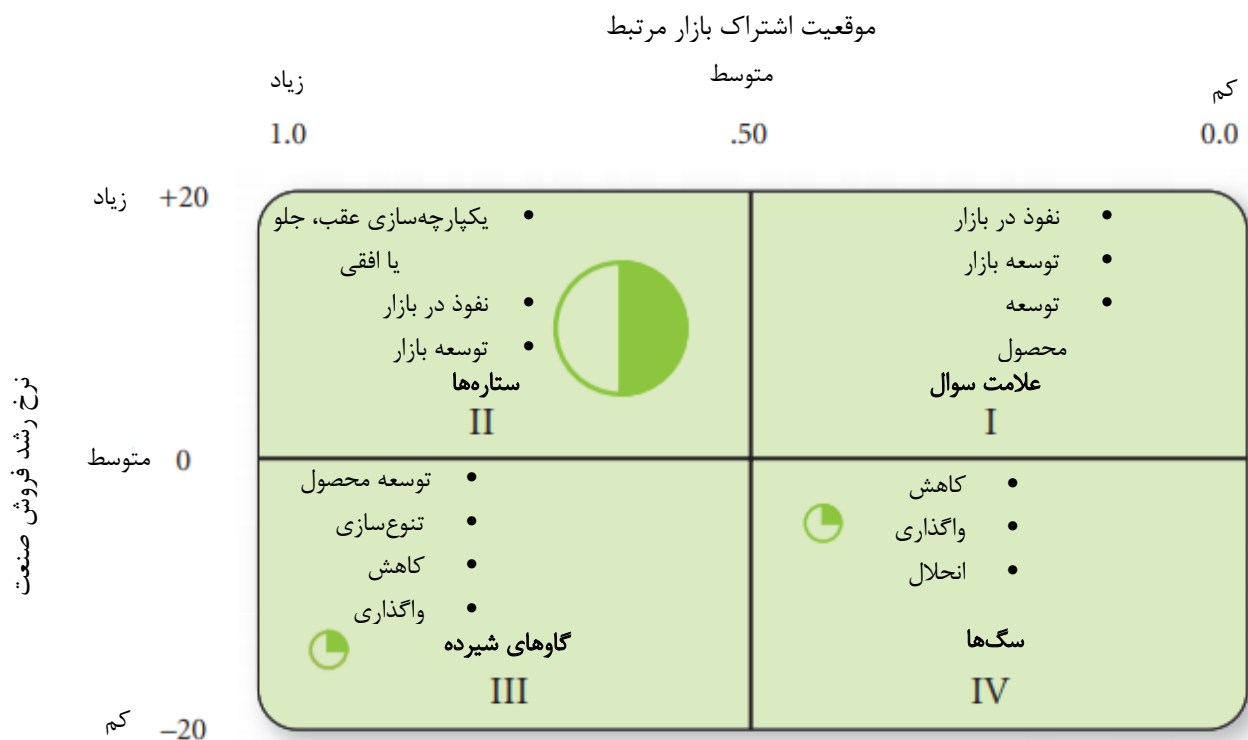
دلایل افشا

1. شفافیت چیز خوبی در دنیای امروز - Sarbanes-Oxley است	1. می‌تواند به اطلاعات رقابتی رایگان برای شرکت‌های رقیب تبدیل شود
2. سرمایه‌گذاران، شرکت را بهتر درک می‌کنند که می‌تواند منجر به حمایت بیش‌تر شود	2. می‌تواند شکست عملکرد را پنهان کند
3. مدیران و کارمندان، شرکت را بهتر درک می‌کنند که باید منجر به تعهد بیش‌تر شود	3. می‌تواند رقابت را در بین بخش‌ها کاهش دهد
4. افشا، فرآیند ارتباطات را هم در داخل شرکت و هم با افراد خارجی بهبود می‌دهد	

- **علامت سؤال** – بخش‌های ربع 1 دارای موقعیت نسبی سهم بازار هستند، با این وجود آن‌ها در یک صنعت با رشد بالا رقابت می‌کنند. به‌طور کلی، نیاز نقدی این شرکت‌ها زیاد است و تولید پول نقد آن‌ها کم است. به این مشاغل، علامت سؤال گفته می‌شود زیرا سازمان باید تصمیم بگیرد که آیا آن‌ها را با دنبال کردن یک استراتژی فشرده (نفوذ بازار، توسعه بازار یا توسعه محصول) تقویت کند یا آن‌ها را بفروشد.
- **ستاره** – مشاغل بخش‌های ربع 2 (ستاره) بهترین فرصت‌های بلندمدت سازمان را برای رشد و سودآوری نشان می‌دهند. بخش‌هایی با سهم نسبی بالای بازار و نرخ رشد بالا در صنعت باید سرمایه‌گذاری قابل توجهی برای حفظ یا تقویت موقعیت‌های غالب خود دریافت کنند. همان‌طور که در شکل 7-8 نشان داده شده است، ادغام روبه‌جلو، عقب و افقی؛ نفوذ در بازار؛ توسعه بازار؛ و توسعه محصول، استراتژی‌های مناسبی برای در نظر گرفتن این بخش‌ها هستند.

- **گاوهای شیرده** – بخش‌هایی که در ربع 3 قرار دارند دارای موقعیت نسبی سهم بالای بازار هستند اما در یک صنعت با رشد کم رقابت می‌کنند. از این جهت **گاو شیرده** نامیده می‌شود که بیش از نیاز خود، پول تولید می‌کند، آن‌ها اغلب دوشیده می‌شوند. بسیاری از گاوهای شیرده امروز ستاره‌های دیروز بودند. بخش‌های گاو شیرده باید مدیریت شوند تا جایگاه قوی خود را تا آنجا که ممکن است حفظ کنند. توسعه یا تنوع سازی محصول ممکن است استراتژی‌های جذابی برای گاوهای شیرده قوی باشد. با این حال، با ضعیف شدن بخش گاو شیرده، تعدیل نیرو یا واگذاری می‌تواند مناسب‌تر باشد.

- **سگ‌ها** – بخش‌های چهارم سازمان دارای موقعیت نسبی سهم کم بازار هستند و در یک صنعت با رشد کند یا بدون بازار رقابت می‌کنند. آن‌ها **سگ‌هایی** هستند که در سبد سهام شرکت قرار دارند. به دلیل موقعیت ضعیف داخلی و خارجی، این مشاغل از ده مورد منحل، واگذار شده یا از طریق تعدیل مجدد اصلاح می‌شوند. هنگامی که یک بخش برای اولین بار به یک سگ تبدیل می‌شود، تعدیل نیرو می‌تواند بهترین استراتژی برای رسیدن به هدف باشد زیرا بسیاری از سگ‌ها پس از سرمایه سنگین و کاهش هزینه‌ها، عقب گرد کرده‌اند و به بخش‌های موفقیت‌آمیز و سودمند تبدیل می‌شوند.



شکل 7-8

ماتریس BCG

منبع: بر اساس the BCG Portfolio Matrix from the Product Portfolio Matrix, © 1970, the Boston consulting group.

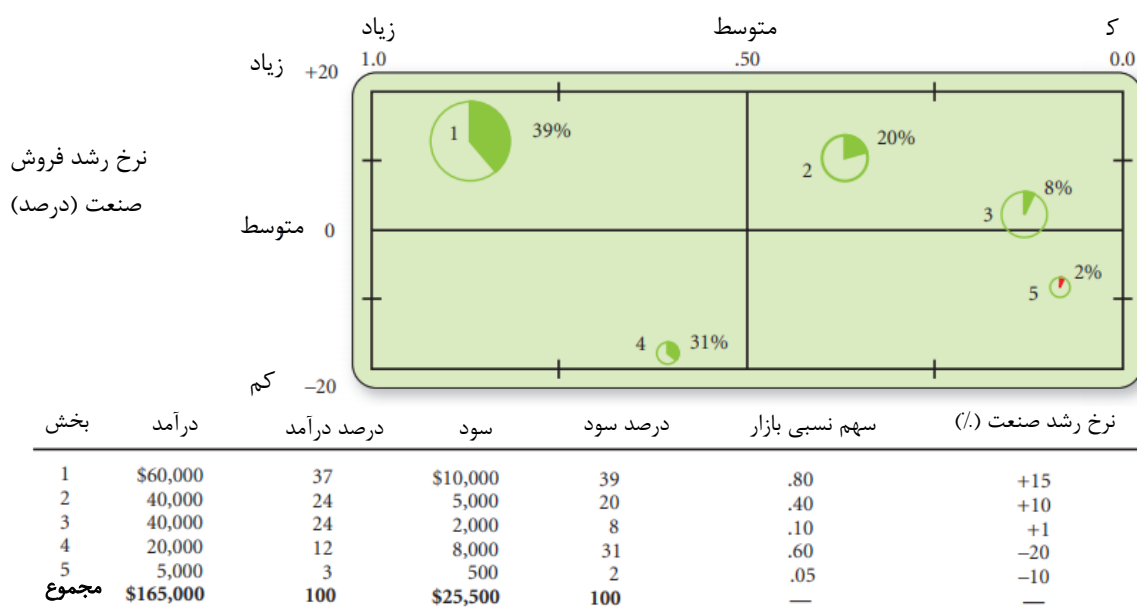
مهم‌ترین مزیت ماتریس BCG این است که توجهات را به جریان نقدی، خصوصیات سرمایه‌گذاری و نیازهای بخش‌های مختلف سازمان جلب می‌کند. بخش‌های بسیاری از شرکت‌ها با گذشت زمان تکامل می‌یابد: سگ‌ها به علامت سؤال تبدیل می‌شوند، علامت سؤال به ستاره تبدیل می‌شود، ستاره به گاو شیرده تبدیل می‌شود و گاو شیرده در یک حرکت خلاف جهت عقربه‌های ساعت، سگ می‌شود. کم‌تر، ستاره‌ها به علامت سؤال و علامت سؤال به سگ تبدیل می‌شوند، سگ به گاو شیرده تبدیل می‌شود و گاو شیرده به ستاره تبدیل می‌شود (در جهت عقربه‌های ساعت). در برخی از سازمان‌ها، هیچ حرکت چرخشی آشکار نیست. با گذشت زمان، سازمان‌ها باید در دستیابی به مجموعه‌ای از بخش‌های ستاره‌ای تلاش کنند.

یک مثال از ماتریس BCG در شکل 8-8 ارائه شده است که سازمانی متشکل از پنج بخش را با فروش سالانه از 5000 تا 60000 دلار نشان می‌دهد. بخش 1 بیش‌ترین حجم فروش را دارد، بنابراین دایره نشان‌دهنده آن بخش، بزرگ‌ترین حلقه در ماتریس است. دایره مربوط به بخش 5 کوچک‌ترین است زیرا حجم فروش آن (5000 دلار) در بین تمام بخش‌ها کم‌ترین است. برش‌های دایره موجود در دایره‌ها نشان‌دهنده درصد سود شرکت‌های سهامی است. همان‌طور که نشان داده شده است، بخش 1 بیش‌ترین درصد سود، 39 درصد، را به خود اختصاص داده است، همان‌طور که 39 درصد مساحت داخل دایره 1 سایه زده شده نشان می‌دهد. توجه کنید که در نمودار، برای بخش 1، یک ستاره در نظر گرفته شده است، بخش 2 یک علامت سؤال است، بخش 3 نیز یک علامت سؤال است، بخش 4 یک گاو شیرده است و بخش 5 یک سگ است.

ماتریس BCG، مانند تمام تکنیک‌های تحلیلی، محدودیت‌هایی دارد. به‌عنوان مثال، مشاهده هر مشاغل به‌عنوان ستاره، گاو شیرده، سگ یا علامت سؤال ساده‌انگاری بیش از حد است. بسیاری از مشاغل در وسط ماتریس BCG قرار می‌گیرند و بنابراین به‌راحتی طبقه‌بندی نمی‌شوند. به علاوه، ماتریس BCG منعکس‌کننده این نیست که آیا بخش‌های مختلف یا صنایع آن‌ها با گذشت زمان رشد می‌کنند یا خیر. یعنی ماتریس فاقد هرگونه ویژگی زمانی است بلکه یک snapshot از یک سازمان در یک زمان مشخص است. در نهایت، متغیرهای دیگری علاوه بر موقعیت نسبی سهم بازار و نرخ رشد صنعت در فروش، مانند اندازه بازار و مزایای رقابتی، در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در مورد تقسیمات مختلف مهم هستند.

مثالی از ماتریس BCG در شکل 8-9 ارائه شده است. توجه داشته باشید که در شکل 8-9 بخش 5 ضرر عملیاتی 188 میلیون دلاری داشته است. توجه داشته باشید که چگونه هنوز ستون درصد سود محاسبه می‌شود، زیرا اغلب شرکت‌ها دارای یک بخش هستند که برای یک سال ضرر می‌کند. از نظر برش دایره در دایره 5 نمودار، توجه داشته باشید که رنگ آن متفاوت از بخش‌های سود مثبت در سایر محافل است.

موقعیت اشتراک بازار مرتبط در صنعت

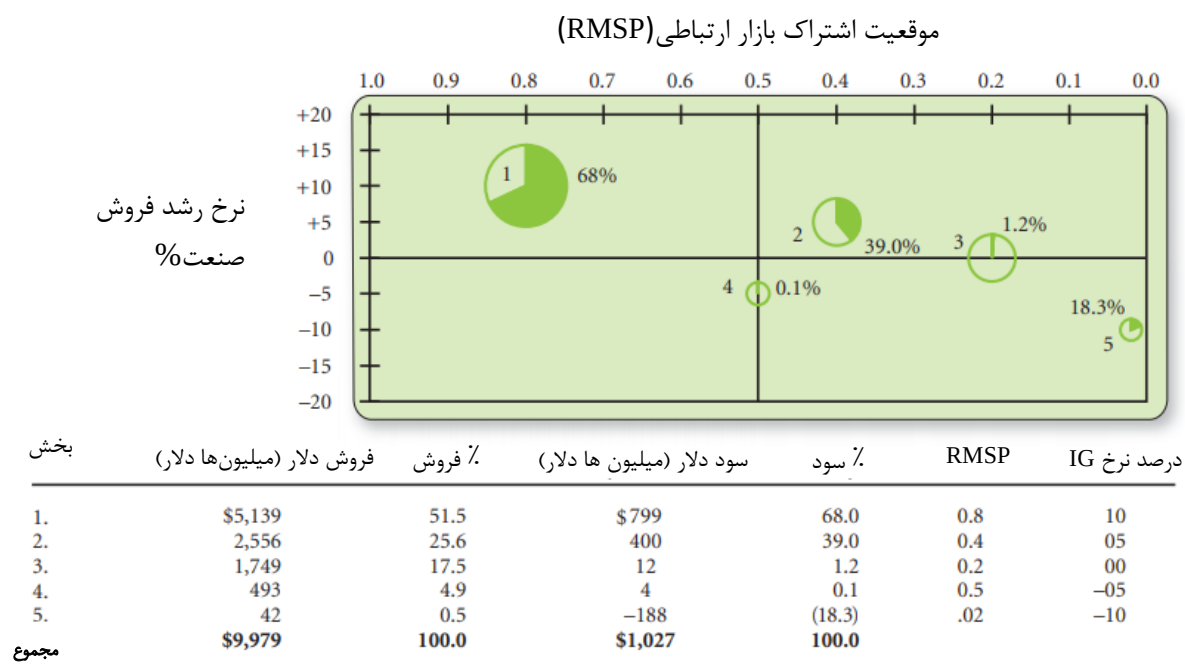


شکل 8-8

مثالی از ماتریس BCG

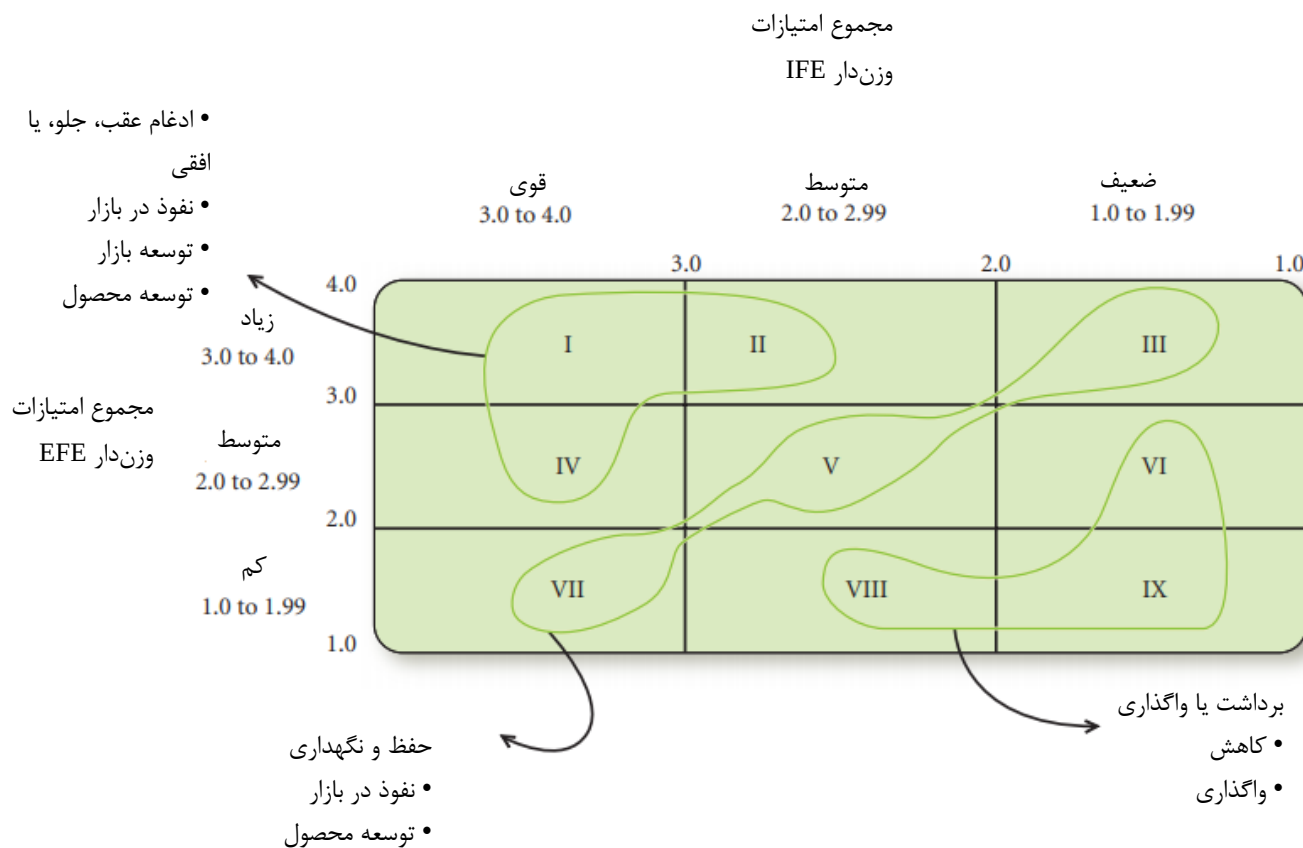
ماتریس داخلی-خارجی (IE)

ماتریس داخلی-خارجی (IE)، بخش‌های مختلف سازمان را در یک نمایشگر نه سلولی قرار می‌دهد که در شکل 8-10 نشان داده شده است. ماتریس IE شبیه ماتریس BCG است از این جهت که هر دو ابزار شامل رسم بخش‌های سازمان در یک نمودار شماتیک است. به همین دلیل است که هر دو "ماتریس پورتفولیو" نامیده می‌شوند. همچنین، اندازه هر دایره نشان‌دهنده درصد مشارکت در فروش هر بخش است و برش‌های دایره حاکی از درصد سود هر بخش در BCG و ماتریس است.



شکل 8-9

مثالی از ماتریس BCG



شکل 8-10

ماتریس داخلی-خارجی (IE)

منبع: the ie Matrix was developed from the general electric (ge) Business Screen Matrix. For a description of the ge Matrix, see Michael allen, "Diagramming ge's Planning for What's Watt," in r. allio and M. Pennington, eds., Corporate Planning: Techniques and Applications I par; new York: aMacOM, 1979.

اما چندین تفاوت مهم بین ماتریس BCG و ماتریس IE وجود دارد. اول، محورها متفاوت است. همچنین، ماتریس IE اطلاعات بیش‌تری نسبت به ماتریس BCG در مورد بخش‌ها نیاز دارد. علاوه بر این، مفاهیم استراتژیک هر ماتریس متفاوت است. به همین دلایل، استراتژیست‌ها در شرکت‌های چندبخشی اغلب هم ماتریس BCG و هم ماتریس IE را در تنظیم استراتژی‌های جایگزین توسعه می‌دهند. یک روش معمول این است که یک ماتریس BCG و یک ماتریس IE برای حال حاضر ایجاد کنید و سپس ماتریس‌های پیش‌بینی

شده برای انعکاس انتظارات از آینده ایجاد کنید. این تجزیه و تحلیل قبل و بعد از آن، اثر مورد انتظار تصمیمات استراتژیک را بر سبد سهام یک سازمان پیش‌بینی می‌کند.

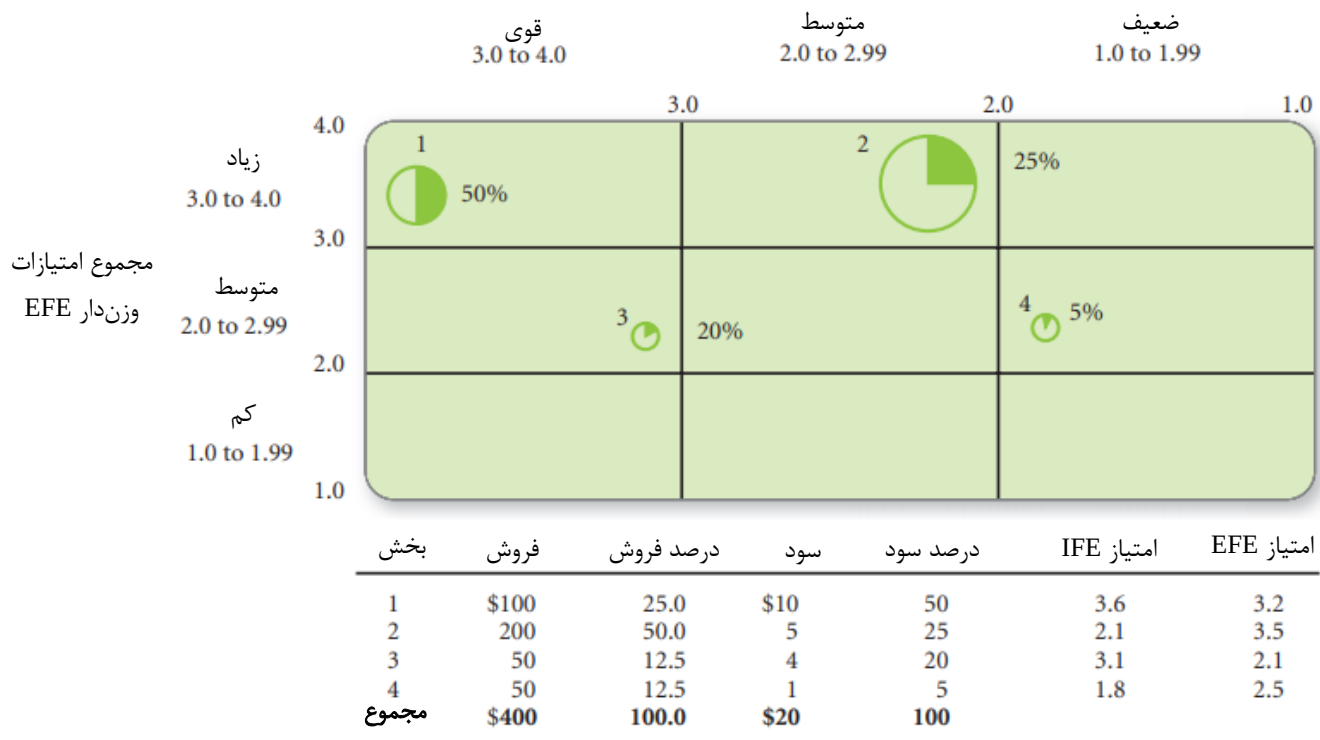
ماتریس IE بر اساس دو بعد کلیدی است: مجموع امتیازات وزن دار IFE در محور X و مجموع امتیازات وزن دار EFE در محور Y. به یاد بیاورید که هر بخش از یک سازمان باید یک ماتریس IFE و یک ماتریس EFE برای بخش خود از سازمان بسازد. کل امتیازات وزنی حاصل از بخش‌ها امکان ساخت ماتریس در سطح شرکت‌ها را فراهم می‌کند. در محور X ماتریس IE، مجموع امتیاز وزن دار IFE از 1.0 تا 1.99 نشان‌دهنده یک موقعیت داخلی ضعیف است. امتیاز 2.0 تا 2.99 متوسط در نظر گرفته می‌شود و امتیاز 3.0 تا 4.0 قوی است. به همین ترتیب، در محور Y، مجموع امتیاز وزن دار EFE، از 1.0 تا 1.99 پایین در نظر گرفته می‌شود. امتیاز 2.0 تا 2.99، متوسط و امتیاز 3.0 تا 4.0 بالا است.

ماتریس IE را می‌توان به سه حوزه اصلی تقسیم کرد که دارای استراتژی‌های مختلف هستند. ابتدا می‌توان نسخه مربوط به بخش‌هایی را که در سلول‌های I، II یا IV قرار دارند، به عنوان رشد و ساخت توصیف کرد. استراتژی‌های فشرده (نفوذ در بازار، توسعه بازار و توسعه محصول) یا ادغام (ادغام رو به عقب، ادغام روبه جلو و ادغام افقی) می‌توانند برای این بخش‌ها مناسب‌ترین باشند. دوم، بخش‌هایی که در سلول‌های III، V یا VII قرار می‌گیرند می‌توانند به بهترین وجه، استراتژی را حفظ و نگهداری کنند. نفوذ در بازار و توسعه محصول دو استراتژی معمول برای این نوع بخش‌ها هستند. سوم، یک نسخه معمول برای بخش‌هایی که در سلول‌های VI، VIII یا IX قرار می‌گیرند برداشت یا واگذاری است. سازمان‌های موفق قادر به دستیابی به مجموعه‌ای از مشاغل مستقر در داخل یا اطراف سلول I در ماتریس IE هستند.

مثالی از ماتریس IE تکمیل شده در شکل 8-11 آورده شده است، که سازمانی متشکل از چهار بخش را نشان می‌دهد. همان‌طور که با تعیین موقعیت حلقه‌ها مشخص شده است، استراتژی‌های رشد و ساخت برای بخش 1، بخش 2 و بخش 3 مناسب است. بخش 4 یک گزینه برداشت یا واگذاری است. بخش 2 بیش‌ترین درصد فروش

شرکت را به خود اختصاص می دهد و بنابراین بزرگترین دایره را نشان می دهد. بخش 1 بیشترین سود کل را به خود اختصاص می دهد. آن بزرگترین درصد برش دایره را دارد.

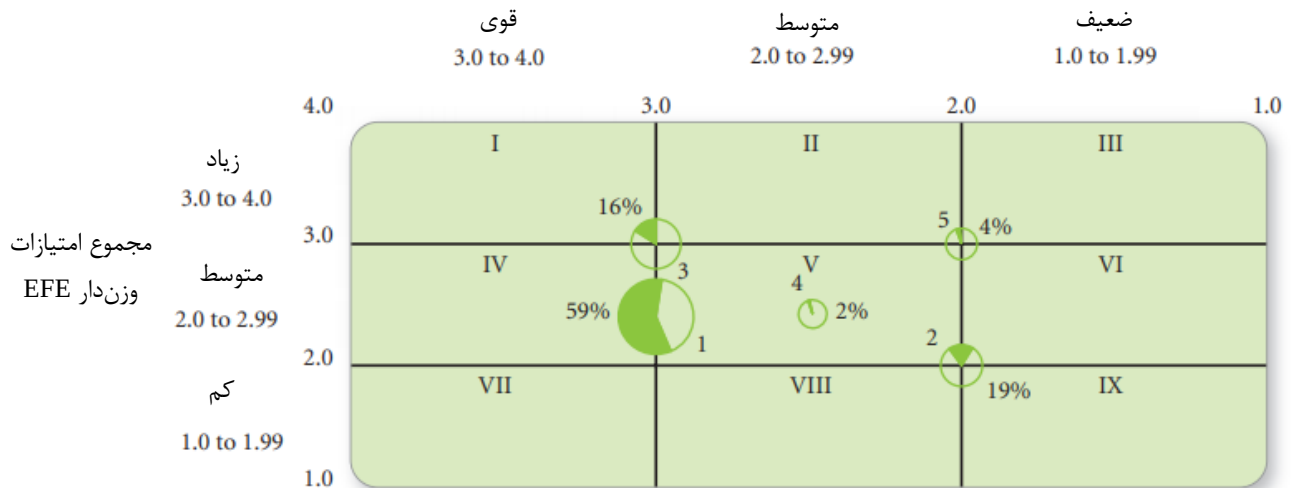
مجموع امتیازات وزن دار IFE



شکل 8-11

یک مثال از ماتریس IE

مجموع امتیازات وزن دار IFE



بخ	درآمد به دلار	درآمد به	سود به دلار	سود به	امتیاز IFE	امتیاز EFE
1.	\$7,868	71.5%	\$3,000	59%	2.5	3
2.	1,241	11.3%	1,000	19%	2	2
3.	1,578	14.3%	800	16%	3	3
4.	90	0.8%	100	2%	2.5	2.5
5.	223	2.1%	200	4%	3	2
	\$11,000	100%	\$5,100	100%	—	—

شکل 8-12

ماتریس IE

همان طور که در شکل 8-12 نشان داده شده است، ماتریس IE دارای پنج بخش محصول است. توجه داشته باشید که بخش 1 بیشترین درآمد (همان طور که توسط بزرگترین دایره نشان داده شده است) و بیشترین سود (همان طور که توسط بزرگترین برش دایره نشان داده شده است) در ماتریس است. برای سازمانها، معمول است که ماتریسهای IE جغرافیایی و مبتنی بر محصول را برای تدوین مؤثرتر استراتژیها و تخصیص منابع بین بخشها تهیه کنند. علاوه بر این، شرکتها اغلب یک ماتریس IE (یا BCG) برای رقبا تهیه می کنند. به علاوه، شرکتها اغلب ماتریسهای "قبل و بعد" IE (یا BCG) را برای آشکار کردن وضعیت موجود در مقابل وضعیت پیش بینی شده پس از یک سال آماده می کنند. این ایده اخیر محدودیت "snapshot" در زمان "را به حداقل می رساند. در انجام تجزیه و تحلیل موردی، احساس راحتی کنید و امتیازات IFE و EFE را برای بخشهای

مختلف بر اساس تحقیقات خود در مورد شرکت و صنعت تخمین بزنید - نه اینکه ماتریس جداگانه‌ای برای هر بخش تهیه کنید.

ماتریس استراتژی اصلی

علاوه بر ماتریس SWOT، ماتریس SPACE، ماتریس BCG و ماتریس IE، ماتریس استراتژی اصلی به ابزاری محبوب برای تدوین استراتژی‌های جایگزین تبدیل شده است. همه سازمان‌ها را می‌توان در یکی از چهار رده استراتژی ماتریس استراتژی اصلی قرار داد. بخش‌های یک شرکت نیز می‌تواند به همین ترتیب قرار بگیرد. همان‌طور که در شکل 8-13 نشان داده شده است، ماتریس استراتژی اصلی مبتنی بر دو بعد ارزیابی است: موقعیت رقابتی و رشد بازار (صنعت). هر صنعتی که رشد فروش سالانه آن از 5 درصد بیش‌تر باشد، می‌تواند رشد سریع داشته باشد. استراتژی‌های مناسب برای در نظر گرفتن یک سازمان به ترتیب جذابیت در هر یک از ربع‌های ماتریس ذکر شده است.

شرکت‌های مستقر در ربع I ماتریس استراتژی اصلی در موقعیت استراتژیک عالی قرار دارند. برای این شرکت‌ها، تمرکز مداوم بر بازارهای فعلی (نفوذ بازار و توسعه بازار) و محصولات (توسعه محصول) یک استراتژی مناسب است. منطقی نیست که یک شرکت ربع I به طور قابل توجهی از مزایای رقابتی خود تغییر کند. وقتی سازمان ربع I دارای منابع بیش از حد باشد، پس از ادغام رو به عقب، جلو یا افقی می‌تواند استراتژی‌های مؤثری باشد. هنگامی که یک شرکت ربع I به شدت به یک محصول متعهد است، در نتیجه تنوع سازی ممکن است خطرات مرتبط با یک خط تولید محدود را کاهش دهد. شرکت‌های ربع I می‌توانند از فرصت‌های خارجی در چندین زمینه استفاده کنند. آن‌ها در صورت لزوم می‌توانند به طور تهاجمی ریسک کنند.

رشد سریع بازار		رشد آرام بازار	
ربع 1	1. توسعه بازار 2. نفوذ در بازار 3. ادغام رو به جلو 4. ادغام رو به عقب 5. ادغام افقی 6. تنوع‌سازی مرتبط	ربع 2	1. توسعه بازار 2. نفوذ در بازار 3. توسعه محصول 4. ادغام افقی 5. واگذاری 6. انحلال
موقعیت رقابتی قوی	ربع 4	ربع 3	موقعیت رقابتی ضعیف
1. تنوع‌سازی مرتبط 2. تنوع‌سازی غیر مرتبط 3. مشارکت‌های مشترک	1. کاهش 2. تنوع‌سازی مرتبط 3. تنوع‌سازی غیر مرتبط 5. واگذاری 6. انحلال		

شکل 8-13

ماتریس استراتژی اصلی

منبع: بر اساس Roland Christensen, Norman Berg, and Malcolm Salter, Policy Formulation and Administration (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1976), 16-18.

شرکت‌های واقع در ربع II نیاز دارند که رویکرد فعلی خود را در بازار، به طور جدی ارزیابی کنند. اگرچه صنعت آن‌ها در حال رشد است، آن‌ها قادر به رقابت مؤثر نیستند و آن‌ها باید تعیین کنند که چرا رویکرد فعلی شرکت ناکارآمد است و چگونه شرکت می‌تواند برای بهبود رقابت خود بهترین تغییر را داشته باشد. از آنجاکه شرکت‌های ربع 2 در یک صنعت با رشد سریع بازار قرار دارند، یک راهکار فشرده (در مقابل ادغام یا تنوع‌سازی) معمولاً اولین گزینه‌ای است که باید مورد توجه قرار گیرد. با این حال، اگر شرکت، فاقد شایستگی ویژه یا مزیت رقابتی باشد، در این صورت ادغام افقی، معمولاً جایگزین مناسبی است. به عنوان آخرین چاره، واگذاری یا تسویه باید در نظر گرفته شود. واگذاری می‌تواند بودجه مورد نیاز برای به دست آوردن مشاغل دیگر یا خرید مجدد سهام را فراهم کند.

سازمان‌های ربع III در صنایع با رشد آرام رقابت می‌کنند و موقعیت‌های رقابتی ضعیفی دارند. این شرکت‌ها باید سریعاً تغییرات اساسی انجام دهند تا از کاهش بیش‌تر و تسویه احتمالی جلوگیری کنند. ابتدا باید هزینه‌های گسترده و کاهش دارایی (کاهش) دنبال شود. یک استراتژی جایگزین، انتقال منابع از تجارت فعلی به مناطق مختلف (تنوع سازی) است. اگر همه راه‌های دیگر به شکست منجر شود، گزینه‌های نهایی برای کسب و کارهای ربع 3 واگذاری یا انحلال است.

در نهایت، مشاغل ربع IV دارای موقعیت رقابتی قوی هستند اما در یک صنعت با رشد آرام قرار دارند. این شرکت‌ها این قدرت را دارند که برنامه‌های متنوعی را به مناطق امیدوار کننده‌تر برای رشد ارائه دهند: شرکت‌های ربع IV دارای سطح جریان نقدی بالا و نیازهای رشد داخلی محدود هستند و اغلب می‌توانند تنوع سازی مرتبط یا غیرمرتبط را با موفقیت دنبال کنند. شرکت‌های ربع IV نیز ممکن است سرمایه‌گذاری‌های مشترک را دنبال کنند.

دانشجویان: حتی با ماتریس استراتژی اصلی، هر زمان که شرکت خاصی شناخته شد، حتماً استراتژی‌های جایگزین خود را با اصطلاحات خاص بیان کنید. به‌عنوان مثال از استفاده از اصطلاحاتی مانند واگذاری اجتناب کنید. بلکه قسمت دقیق فروش را مشخص کنید. همچنین، اگر دوست دارید از قالب دانشجویی اکسل رایگان در www.strategyclub.com استفاده کنید.

مرحله تصمیم‌گیری

تجزیه و تحلیل و شهود، زمینه‌ای برای تصمیم‌گیری در مورد تدوین استراتژی فراهم می‌کند. تکنیک‌های تطبیق که فقط مورد بحث قرار گرفت، استراتژی‌های جایگزین عملی را نشان می‌دهد. بسیاری از این استراتژی‌ها احتمالاً توسط مدیران و کارکنان شرکت‌کننده در فعالیت تجزیه و تحلیل استراتژی و انتخاب پیشنهاد شده است. هرگونه استراتژی اضافی ناشی از تجزیه و تحلیل تطبیق می‌تواند مورد بحث و بررسی قرار گیرد و به لیست گزینه‌های

جایگزین عملی اضافه شود. همان‌طور که قبلاً در این فصل نشان داده شد، شرکت‌کنندگان می‌توانند این استراتژی‌ها را در مقیاس 1 تا 4 ارزیابی کنند تا لیست اولویت‌بندی شده از بهترین استراتژی‌ها به دست آید.

ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM)

غیر از استراتژی‌های رتبه‌بندی برای دستیابی به لیست اولویت‌بندی شده، فقط یک روش تحلیلی در منابع علمی طراحی شده برای تعیین جذابیت نسبی اقدامات جایگزین عملی وجود دارد. این روش، ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) است که از مرحله 3 چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی تشکیل شده است. QSPM از ورودی مرحله 1 تجزیه و تحلیل و مطابقت نتایج حاصل از مرحله 2 تجزیه و تحلیل برای تصمیم‌گیری عینی در میان استراتژی‌های جایگزین استفاده می‌کند. یعنی ماتریس EFE، ماتریس IFE و CPM که شامل مرحله 1 هستند، همراه با ماتریس SWOT، ماتریس SPACE، ماتریس BCG، ماتریس IE و ماتریس استراتژی اصلی که شامل مرحله 2 است، اطلاعات لازم را برای تنظیم QSPM فراهم می‌کند (مرحله 3). QSPM ابزاری است که به استراتژیست‌ها اجازه می‌دهد تا استراتژی‌های جایگزین را بر اساس عوامل اصلی موفقیت خارجی و داخلی شناسایی کنند. مانند سایر ابزارهای تحلیلی تدوین استراتژی، QSPM نیاز به قضاوت بصری خوب دارد.

قالب اصلی QSPM در جدول 7-8 نشان داده شده است. توجه داشته باشید که ستون سمت چپ یک QSPM از عوامل اصلی و خارجی (از مرحله 1) تشکیل شده است و ردیف بالا از استراتژی‌های جایگزین عملی (از مرحله 2) تشکیل شده است. به طور خاص، ستون سمت چپ یک QSPM شامل اطلاعاتی است که مستقیماً از ماتریس EFE و ماتریس IFE به دست آمده‌اند. در ستون مجاور عوامل اصلی موفقیت، وزن مربوطه دریافت شده توسط هر عامل در ماتریس EFE و ماتریس IFE ثبت می‌شود.

ردیف بالای QSPM شامل استراتژی‌های جایگزین مشتق شده از ماتریس SWOT، ماتریس SPACE، ماتریس BCG، ماتریس IE و ماتریس استراتژی اصلی است. این ابزارهای تطبیق معمولاً گزینه‌های عملی

مشابهی را ایجاد می‌کنند. باین‌حال، همه استراتژی‌های پیشنهادی تکنیک‌های تطبیق نباید در QSPM ارزیابی شوند. استراتژیست‌ها باید چندین استراتژی جایگزین مناسب را در QSPM مقایسه کنند. اطمینان حاصل کنید که استراتژی‌های شما با اصطلاحات خاصی مانند "بازکردن 275 فروشگاه جدید در اندونزی" به جای "گسترش جهانی" یا "بازکردن فروشگاه‌های جدید در آفریقا" بیان شده است. در فصل 9، خواهید دید که برای هر استراتژی توصیه شده باید ارزش دلاری تعیین شود. تعیین ارزش دلار برای "گسترش جهانی" غیرممکن است.

جدول 2-7 مزایا و معایب دلار ضعیف برای شرکتهای داخلی

عوامل اصلی	وزن	استراتژی 1	استراتژی 2	استراتژی 3
عوامل اصلی خارجی				
اقتصاد				
سیاسی / حقوقی / دولتی				
اجتماعی / فرهنگی / جمعیتی / زیست‌محیطی				
تکنولوژیکی				
رقابتی				
عوامل اصلی داخلی				
مدیریت				
بازاریابی				
حسابداری مالی				
تولید / عملیات				

از نظر مفهومی، QSPM جذابیت نسبی استراتژی‌های مختلف را بر اساس میزان سرمایه‌گذاری یا بهبود عوامل مهم خارجی و داخلی تعیین می‌کند. جذابیت نسبی هر استراتژی در مجموعه‌ای از گزینه‌ها با تعیین تأثیر تجمعی هر یک از عوامل مهم حیاتی خارجی و داخلی محاسبه می‌شود. هر تعداد مجموعه از استراتژی‌های جایگزین می‌تواند در QSPM گنجانده شود و هر تعداد استراتژی می‌تواند مجموعه معینی را تشکیل دهد، اما فقط استراتژی‌های مجموعه معین نسبت به یکدیگر ارزیابی می‌شوند. به‌عنوان مثال، یک مجموعه از استراتژی‌ها ممکن است شامل تنوع سازی باشد، درحالی‌که مجموعه دیگر ممکن است شامل انتشار سهام و فروش یک بخش برای افزایش سرمایه موردنیاز باشد. این دو مجموعه استراتژی کاملاً متفاوت هستند و QSPM استراتژی‌ها را فقط در داخل مجموعه ارزیابی می‌کند. توجه داشته باشید که در جدول 7-8 سه استراتژی گنجانده شده است، و آن‌ها فقط یک مجموعه را تشکیل می‌دهند.

QSPM برای فروشگاه کامپیوتری خرده‌فروشی در جدول 8-8 ارائه شده است. این مثال تمام اجزای QSPM را نشان می‌دهد: گزینه‌های استراتژیک، عوامل کلیدی، وزن‌ها، امتیازات جذابیت (AS)، مجموع امتیازات جذابیت (TAS) و مجموع کل امتیاز جذابیت. سه اصطلاح جدید که به‌تازگی معرفی شده‌اند - (1) امتیازات جذابیت، (2) کل امتیازات جذابیت و (3) مجموع کل امتیاز جذابیت - به‌عنوان شش مرحله موردنیاز برای توسعه QSPM تعریف شده و توضیح داده شده‌اند:

مرحله 1: لیستی از مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدات خارجی شرکت و نقاط قوت و ضعف داخلی را در ستون سمت

چپ QSPM قرار دهید. این اطلاعات باید مستقیماً از ماتریس EFE و ماتریس IFE گرفته شود. حداقل 10

عامل اصلی موفقیت خارجی و 10 عامل اصلی موفقیت داخلی باید در QSPM گنجانده شود.

مرحله 2: به هر عامل اصلی خارجی و داخلی وزن اختصاص دهید. این وزن‌ها با وزن‌های ماتریس EFE و

ماتریس IFE یکسان هستند. وزن‌ها در یک ستون مستقیم درست در سمت راست عوامل موفقیت حیاتی

خارجی و داخلی ارائه می‌شوند.

مرحله 3: ماتریس‌های مرحله 2 (تطبیق) را بررسی کنید و استراتژی‌های جایگزینی را که سازمان باید برای

اجرای آن‌ها در نظر بگیرد، شناسایی کنید. این استراتژی‌ها را در ردیف بالای QSPM ثبت کنید. در صورت

امکان، استراتژی‌ها را در مجموعه‌های منحصربه‌فرد متمایز قرار دهید.

مرحله 4: امتیازات جذابیت (AS) تعریف شده را به عنوان مقادیر عددی تعیین کنید که نشان‌دهنده جذابیت

نسبی هر استراتژی در یک مجموعه داده شده از گزینه‌ها است. امتیازات جذابیت (AS) با بررسی هر یک از

عوامل اصلی خارجی یا داخلی، به صورت یکی یکی و پرسیدن این سؤال تعیین می‌شود که "آیا این عامل در

انتخاب استراتژی‌های ایجاد شده تأثیر دارد؟" اگر پاسخ این سؤال مثبت است، باید استراتژی‌ها را باتوجه به آن

عامل اصلی مقایسه کرد. به طور خاص، AS باید به هر استراتژی اختصاص یابد تا باتوجه به عامل خاص، جذابیت

نسبی یک استراتژی را نسبت به سایر استراتژی‌ها نشان دهد. محدوده برای $1 = \text{جذاب نیست}$ ، $2 = \text{تا حدودی}$

جذاب، $3 = \text{نسبتاً جذاب}$ و $4 = \text{بسیار جذاب}$ است. منظور ما از جذاب بودن این است که یک استراتژی، در

مقایسه با سایر استراتژی‌ها، شرکت را قادر می‌سازد تا از قدرت خود استفاده کند، ضعف را بهبود بخشد، از

فرصت استفاده کند یا از تهدید جلوگیری کند. در توسعه QSPM ردیف به ردیف کار کنید. اگر پاسخ سؤال

قبلی منفی است، نشان می‌دهد که فاکتور اصلی مربوطه هیچ تأثیری در انتخاب خاص انجام شده ندارد، پس

AS را به استراتژی‌های آن مجموعه اختصاص ندهید. از یک خط تیره استفاده کنید تا نشان دهید فاکتور اصلی

در انتخاب انجام شده تأثیر ندارد. توجه: اگر به یک استراتژی امتیاز AS اختصاص دادید، امتیاز (های) AS را به

دیگری اختصاص دهید. به عبارت دیگر، اگر یک استراتژی خط تیره دریافت کند، بقیه باید در یک ردیف مشخص

خط تیره دریافت کنند.

مرحله 5: محاسبه کل امتیازات جذابیت. کل امتیازات جذابیت (TAS) به عنوان حاصل ضرب وزن‌ها (مرحله 2) در AS (مرحله 4) در هر سطر تعریف می‌شود. TAS با در نظر گرفتن تنها تأثیر عامل موفقیت حیاتی خارجی یا داخلی، جذابیت نسبی هر یک از استراتژی‌های جایگزین را نشان می‌دهد. هرچه TAS بالاتر باشد، گزینه استراتژیک جذاب‌تر خواهد بود (فقط با توجه به فاکتور موفقیت حیاتی مجاور).

مرحله 6: محاسبه مجموع کل امتیاز جذابیت. در هر ستون استراتژی QSPM، TAS را اضافه کنید. مجموع کل امتیازات جذابیت (STAS) نشان می‌دهد که کدام استراتژی در هر مجموعه جایگزین، جذاب‌ترین است. با در نظر گرفتن تمام عوامل خارجی و داخلی مرتبط که می‌توانند تصمیمات استراتژیک را تحت تأثیر قرار دهند، امتیازات بالاتر نشان‌دهنده استراتژی‌های جذاب‌تری است. مقدار تفاوت بین STAS در یک مجموعه مشخص از گزینه‌های استراتژیک، مطلوبیت نسبی یک استراتژی را نسبت به دیگری نشان می‌دهد.

جدول 8-8 یک QSPM برای یک فروشگاه کامپیوتری خرده‌فروشی

فرصت‌ها					
1	2	AS	TAS	AS	TAS
زمین جدید بخريد و فروشگاه بزرگ‌تری بسازيد	فروشگاه موجود را کاملاً نوسازی کنید				
1. جمعیت شهر در حال رشد 10 درصدی است		1.10	4	0.40	2
2. فروشگاه کامپیوتری رقیب که یک مایل دورتر است		1.10	2	0.20	4
3. عبور و مرور وسایل نقلیه فروشگاه 12 درصد افزایش می‌یابد		0.08	1	0.80	4

-	-	0.05	4. فروشندگان به طور متوسط شش محصول جدید در سال دارند
-	-	0.05	5. استفاده شهروندان سالخورده از کامپیوتر 8 درصد است
-	-	0.10	6. رشد مشاغل کوچک در منطقه تا 10 درصد است
-	-	0.06	7. تمایل به وبسایتها توسط معاملات مسکن، 18 درصد افزایش یافته است
-	-	0.06	8. میل به وبسایتها توسط شرکت‌های کوچک، 12 درصد افزایش یافته است
تهدیدات			
0.45	3	0.60	1. Best Buy در نزدیکی فروشگاه جدید در مدت یک سال افتتاح می‌شود
-	-	0.08	2. دانشگاه محلی، تعمیر کامپیوتر را ارائه می‌دهد
0.12	1	0.48	3. گذرگاه جدید برای Hwy 34 در یک سال باعث انحراف ترافیک می‌شود
0.32	4	0.16	4. مرکز تجاری جدیدی که در همین نزدیکی ساخته می‌شود
-	-	0.04	5. قیمت گاز 14 درصد افزایش می‌یابد
-	-	0.03	6. فروشندگان قیمت‌ها را 8 درصد افزایش می‌دهند
		1.00	مجموع
نقاط قوت			
-	-	0.05	1. گردش موجودی کالا از 5.8 به 6.7 افزایش یافت
0.28	4	0.14	2. خرید متوسط مشتری از 97 دلار به 128 دلار افزایش یافت

				0.10	3. روحیه کارمندان عالی است	-
				0.05	4. تبلیغات در فروشگاه منجر به 20 درصد افزایش فروش شده است	-
				0.02	5. هزینه تبلیغات روزنامه 10 درصد افزایش یافته است	-
0.45	3	0.06	4	0.15	6. درآمد حاصل از بخش تعمیرات و خدمات فروشگاه 16 درصد افزایش دارد	
				0.05	7. پرسنل پشتیبانی فنی در فروشگاه دارای مدارک دانشگاهی MIS هستند	-
0.06	2	0.12	4	0.03	8. نسبت بدهی به کل دارایی فروشگاه به 34 درصد کاهش یافت	
				0.02	9. درآمد هر کارمند 19 درصد افزایش می یابد	-
نقاط ضعف						
				0.10	1. درآمد حاصل از بخش نرم افزار فروشگاه 12 درصد کاهش یافته است	-
0.15	1	0.60	4	0.15	2. مکان فروشگاه تحت تأثیر Hwy 34 جدید قرار گرفته است	
0.08	4	0.02	1	0.02	3. فرش و رنگ در فروشگاه تا حدودی خراب است	
0.08	4	0.02	1	0.02	4. حمام در فروشگاه نیاز به نوسازی دارد	
0.16	4	0.12	3	0.04	5. درآمد حاصل از مشاغل 8٪ پایین است	
				0.05	6. فروشگاه هیچ وبسایتی ندارد	-
				0.03	7. تحویل به موقع تأمین کننده به 2.4 روز افزایش یافت	-
0.20	4	0.10	2	0.05	8. اغلب اوقات مشتریان باید منتظر بمانند تا اتاق را چک کنند	
3.27		3.64		1.00	مجموع	

در جدول 8-8، دو استراتژی جایگزین - (1) خرید زمین جدید و ساخت فروشگاه جدید بزرگ‌تر و (2) بازسازی کامل فروشگاه موجود - توسط یک فروشگاه خرده‌فروشی رایانه در نظر گرفته شده است. با جمع نمرات جذابیت 3.64 در مقابل 3.27 توجه داشته باشید که تجزیه و تحلیل نشان می‌دهد تجارت باید زمین جدید بخرد و فروشگاه بزرگ‌تری بسازد. توجه داشته باشید که از خط تیره استفاده می‌شود تا مشخص شود چه عواملی بر انتخاب استراتژی تأثیرگذار نیستند. اگر یک عامل خاص بر یک استراتژی تأثیر بگذارد اما بر استراتژی دیگر تأثیر نگذارد، بر انتخاب انجام شده تأثیر می‌گذارد، بنابراین AS باید برای هر دو استراتژی ثبت شود. هرگز این کار را نکنید که به یک استراتژی امتیاز دهید و به استراتژی دیگر امتیاز ندهید. در جدول 8-8 نیز توجه داشته باشید که اصلاً دو تا 1، 2، 3 یا 4 پشت سر هم وجود ندارد. هرگز امتیازات را در یک سطر تکرار نکنید. هرگز ستون به ستون کار نکنید. همیشه سطر به سطر، QSPM را آماده کنید. اگر بیش از یک استراتژی در QSPM دارید، اجازه دهید امتیازات AS از 1 تا "تعداد استراتژی‌های ارزیابی شده" باشد. این به شما امکان می‌دهد برای هر استراتژی امتیاز AS متفاوتی داشته باشید. این‌ها همه دستورالعمل‌های مهمی است که باید در ایجاد QSPM دنبال کنید. در عمل، فروشگاه، زمین جدید را خریداری کرده و فروشگاه جدیدی ساخته است. این تجارت همچنین تا زمان بهره‌برداری از فروشگاه جدید برخی از کارهای نوسازی را انجام داده است.

برای هر امتیاز AS اختصاص داده شده باید منطقی وجود داشته باشد. در جدول 8-8 در سطر اول توجه داشته باشید که فرصت "جمعیت شهر، سالانه 10 درصد افزایش می‌یابد" می‌تواند با استراتژی 1، "ساخت یک فروشگاه جدید و بزرگ‌تر"، به بهترین شکل ممکن سرمایه‌گذاری شود، بنابراین امتیاز 4 مربوط به AS به استراتژی 1 اختصاص داده شد. بنابراین، امتیازات AS فقط حدس نیستند. آن‌ها باید منطقی، قابل دفاع و

معقول باشند. به عنوان مثال QSPM در جدول 8-9 آورده شده است. در QSPM واقعی برای Starbucks در جدول 8-9 توجه داشته باشید که بسیاری از سطرها رتبه بندی نشده اند، این نشان می دهد که عامل خاص به طور قابل توجهی بر انتخاب مورد نظر تأثیر نمی گذارد. این یک روش خوب است. همچنین، در جدول 8-9 توجه داشته باشید که امتیازات 3 و 4 به استراتژی 2 "400 فروشگاه در خاورمیانه، آسیا / آفریقا باز کنید" در مقابل استراتژی 1 داده شده است و نشان می دهد که با توجه به بیش تر عوامل، استراتژی 2 انتخاب بهتری است. کار سطر به سطر نیز روش خوبی است. علاوه بر این، در جدول 8-9 توجه داشته باشید که بسیاری از سطرها به هیچ وجه رتبه بندی نشده اند، که نشان می دهد عامل خاص در انتخاب بین استراتژی 1 و 2 تأثیری نخواهد داشت. خالی گذاشتن نیمی از سطرها در این روش نیز روش خوبی است. در آخر، در جدول 8-9 توجه داشته باشید که استراتژی 2 برای Starbucks بهتر است همان طور که توسط STAS از 2.41 نشان داده شده است.

جدول 8-9 یک QSPM واقعی برای استارباکس (2013)

استراتژی 1		استراتژی 2			
400 فروشگاه در خاورمیانه آسیا / آفریقا را باز کنید		100 فروشگاه در خاورمیانه آسیا / آفریقا را باز کنید			
TAS	AS	TAS	AS	WT.	
نقاط قوت					
0.16	4	0.04	1	0.04	1. 22 درصد درآمد از واحد بین‌المللی آن تأمین می‌شود.
-	-	-	-	0.03	2. درآمد خالص در سه‌ماهه اخیر به 333.1 میلیون دلار رسیده است.
-	-	-	-	0.04	3. درآمد کل از 2.92 میلیارد دلار به 3.30 میلیارد دلار رسید.
0.12	3	0.04	1	0.04	4. فروش در رستوران‌های جهانی باز شده در حداقل 13 ماه 6 درصد رشد داشته است.
-	-	-	-	0.03	5. Starbucks برای چهارمین سال متوالی دارای رتبه 100 درصدی HRC است.

0.12	3	0.04	1	0.04	6. فروش جهانی فروشگاه‌های قابل مقایسه Starbucks نیز 6 درصد افزایش داشته است.
0.16	4	0.04	1	0.04	7. درآمد Starbucks برای فصل آخر 2011 در منطقه آسیا و اقیانوسیه به 166.9 میلیون دلار رسید (38 درصد بیشتر از سال قبل).
-	-	-	-	0.05	8. Starbucks فقط قهوه‌ای را که در ارتفاعی بالاتر از 2,600 فوت رشد کرده خریداری می‌کند زیرا این دانه‌ها از کیفیت بهتری برخوردار هستند.
-	-	-	-	0.04	9. Starbucks برای ارائه راه‌حل‌های فناوری بیش از 650 نفر استخدام می‌کند.
-	-	-	-	0.05	10. Starbucks. Evolution Fresh inc. را (سازنده آب میوه با کیفیت بالا) با قیمت 30 میلیون دلار خریداری می‌کند.
-	-	-	-	0.04	11. سهم بازار Starbucks، 32.6 درصد است.
0.04	1	0.16	4	0.04	12. Starbucks به طور متوسط هر روز 8.2 میلیون نوشیدنی قهوه در ایالات متحده می‌فروشد.
نقاط ضعف					
0.04	1	0.12	3	0.04	13. Starbucks حدود 1 درصد قیمت‌ها را در Northeast و Sunbelt افزایش داد.
0.12	3	0.04	1	0.04	14. Starbucks در 500 فروشگاه سرزمین اصلی چین قیمت را افزایش داد. قیمت قهوه 1 تا 2 یوان (16 تا 32 سنت ایالات متحده) افزایش می‌یابد.
-	-	-	-	0.05	15. Starbucks به دارندگان کارت که به شارژ شرکت شیر سویا و شربت‌های طعم دار اعتراض می‌کنند جایزه می‌دهد.
0.08	2	0.04	1	0.04	16. Starbucks چای مشابه و مطلوبی را که در هند سرو می‌شود ارائه نمی‌دهد.
-	-	-	-	0.06	17. پس از افتتاح Starbucks 63 در فرانسه، این شرکت هرگز در آنجا سود کسب نکرده است.
-	-	-	-	0.06	18. فروش Starbucks در اروپا که حداقل در 13 ماه باز شده فقط 2 درصد افزایش یافت درحالی‌که در ایالات متحده 9 درصد و آسیا 20 درصد رشد داشتند.
-	-	-	-	0.03	19. شهرت Starbucks پس از اعلام گزارشی که نشان داد آن‌ها هیچ مالیاتی بر فروش ۱.۲ میلیارد پوندی در سال‌های گذشته، پرداخت نکرده‌اند، پس از اعلام مأمور مالیات برای سودآور نبودن، درحالی‌که به سرمایه‌گذاران گفت که این واحد سودآور است، ضربه بزرگی در بین مصرف‌کنندگان بریتانیایی ایجاد کرد.
-	-	-	-	0.04	20. Starbucks در شاخص تعامل وفاداری مشتری 2012 Brand Keys در مکان دوم قرار دارد.

فرصت‌ها				
0.04	-	-	-	21. 80 درصد بزرگسالان ایالات متحده نگران وزن هستند.
0.04	-	-	-	22. 45 درصد از کاربران تلفن همراه دارای تلفن هوشمند هستند.
0.02	2	0.04	4	0.08 23. GDP پیش‌بینی شده چین 7.9 تریلیون دلار است.
0.02	4	0.08	2	0.04 24. تولید ناخالص داخلی پیش‌بینی شده در آمریکا 15.6 تریلیون دلار است.
0.04	2	0.08	3	0.12 25. قیمت معاملات آتی قهوه arabica پس از احتمال رکورد محصول جهانی در سال 2012-2013 به پایین‌ترین سطح 17 ماه گذشته رسید.
0.05	1	0.05	4	0.20 26. از سال 2005 بازار قهوه خانه‌های تخصصی چین سه برابر شده است.
0.04	1	0.04	4	0.16 27. چای دومین نوشیدنی پرمصرف در جهان است که در پشت آب بطری قرار دارد.
0.04	1	0.04	4	0.16 28. صنعت چای هند 31 درصد از تولید جهانی را تشکیل می‌دهد.
0.02	-	-	-	29. رشد فروش فروشگاه‌های قابل مقایسه Dunkin' Donuts در سال 2011 در مقایسه با Starbucks که 8 درصد بود، 5.1 درصد بوده است.
0.02	-	-	-	30. بازار داخلی قهوه در هند سالانه 25 درصد رشد می‌کند.
تهدیدات				
0.05	2	0.10	4	0.20 31. بحران بدهی اروپا باعث می‌شود تقاضا برای قهوه در کشورهای مختلف متزلزل شود. در انگلیس، اسپانیا و ایتالیا به ترتیب 6.7، 2.6 و 1.6 درصد کاهش داشته است.
0.03	3	0.09	1	0.03 32. شاخص اطمینان مصرف‌کننده در ماه اوت از 65.4 در جولای به 60.6 کاهش یافت.
0.04	1	0.04	4	0.16 33. چین برای هر GDP سرمایه در سال 2011، 5184 دلار بود.
0.04	-	-	-	34. تخمین زده می‌شود 30 تا 50 میلیون بزرگسال آمریکایی تحمل لاکتوز ندارند.
0.03	4	0.12	1	0.03 35. Dunkin' Donuts در 10 دانشگاه کالج در شمال شرقی، جنوب و میانه آتلانتیک ایالات متحده راه‌اندازی می‌کند.
0.03	4	0.12	1	0.03 36. Dunkin' Donuts هدف شرکت خود را برای دوبرابر شدن حضور فروشگاه‌های ایالات متحده در طول 20 سال اعلام کرد.
0.04	1	0.04	4	0.16 37. در بخش‌های آسیا / اقیانوس آرام، خاورمیانه و آفریقا مک‌دونالد 1.4 درصد افزایش فروش قابل مقایسه داشته است.

0.12	3	0.08	2	0.04	38. کل درآمد مکدونالد در 2011 در مقایسه با Starbucks که 11.7 میلیارد دلار بود، 27 میلیارد دلار بود.
0.08	4	0.02	1	0.02	39. مکدونالد در بین بهترین برندهای جهانی 2012 بین 7 برند در حالی رتبه 7 را کسب می‌کند که Starbucks در جایگاه 88 قرار دارد.
-	-	-	-	0.04	40. انتخاب فروشگاه‌های مکدونالد در ایالات متحده و اروپا iPadهایی را برای استفاده مشتریان درحالی که در فروشگاه هستند فراهم می‌کند.
2.41	1.82	1.00			مجموع

ویژگی‌های مثبت و محدودیت‌های QSPM

یک ویژگی مثبت QSPM این است که مجموعه‌ای از استراتژی‌ها می‌توانند به طور متوالی یا هم‌زمان مورد بررسی قرار گیرند. به‌عنوان مثال، استراتژی‌های سطح شرکت می‌توانند ابتدا ارزیابی شوند، سپس استراتژی‌های سطح بخش و سپس استراتژی‌های سطح عملکرد را ارزیابی کنند. هیچ محدودیتی در تعداد استراتژی‌هایی که می‌توانند ارزیابی شوند یا تعداد مجموعه‌ای از استراتژی‌هایی که می‌توانند بلافاصله با استفاده از QSPM بررسی شوند وجود ندارد.

یکی دیگر از ویژگی‌های مثبت QSPM این است که به استراتژیست‌ها نیاز دارد تا عوامل خارجی و داخلی مربوط را در فرآیند تصمیم‌گیری ادغام کنند. ایجاد QSPM احتمال نادیده گرفتن یا وزن نامناسب عوامل اصلی را کمتر می‌کند. QSPM توجه مهم را به روابط مهمی که تصمیمات استراتژیک را تحت تأثیر قرار می‌دهد جلب می‌کند. اگرچه توسعه QSPM به تعدادی تصمیم ذهنی نیاز دارد، اما تصمیم‌گیری‌های کوچک در این راه احتمال بهترین تصمیمات استراتژیک برای سازمان را افزایش می‌دهد. QSPM می‌تواند توسط سازمان‌های کوچک و بزرگ، انتفاعی و غیرانتفاعی مورد استفاده قرار گیرد.

QSPM بدون محدودیت نیست. اولاً، همیشه به قضاوت‌های شهودی و فرضیات آموزش دیده نیاز دارد. امتیازات و جذابیت‌ها به تصمیمات قضاوتی احتیاج دارند، حتی اگر آن‌ها باید بر اساس اطلاعات عینی باشند. بحث در بین

استراتژیست‌ها، مدیران و کارمندان در طول فرآیند تدوین استراتژی، از جمله توسعه QSPM، سازنده است و تصمیمات استراتژیک را بهبود می‌بخشد. بحث سازنده در هنگام تجزیه و تحلیل و انتخاب استراتژی ممکن است به دلیل تفاوت‌های واقعی تفسیر اطلاعات و نظرات مختلف به وجود آید. محدودیت دیگر QSPM این است که می‌تواند فقط به اندازه اطلاعات پیش نیاز و تجزیه و تحلیل‌های منطبق مبتنی بر آن باشد.

جنبه‌های فرهنگی انتخاب استراتژی

همه سازمان‌ها دارای فرهنگ هستند. فرهنگ شامل مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها، آداب و رسوم، هنجارها، شخصیت‌ها، قهرمانان زن و مرد مشترک است که یک شرکت را توصیف می‌کند. فرهنگ روشی منحصربه‌فرد برای تجارت یک سازمان است. این، بعد انسانی است که همبستگی و معنا را ایجاد می‌کند و هنگام ایجاد استراتژی، تعهد و بهره‌وری را در سازمان ایجاد می‌کند. همه انسان‌ها یک نیاز اساسی برای درک جهان، احساس کنترل و معنی‌سازی دارند. وقتی وقایع، معنا را تهدید می‌کنند، افراد واکنش دفاعی نشان می‌دهند. حتی ممکن است مدیران و کارمندان در تلاش برای بازپس‌گیری وضعیت موجود، استراتژی‌های جدید را خراب کنند.

مشاهده مدیریت استراتژیک از منظر فرهنگی سودمند است زیرا موفقیت اغلب به میزان پشتیبانی بستگی دارد که استراتژی‌ها از فرهنگ یک شرکت دریافت می‌کنند. اگر استراتژی‌های یک شرکت توسط محصولات فرهنگی مانند ارزش‌ها، اعتقادات، آداب، آیین‌ها، مراسم، داستان‌ها، نمادها، زبان، قهرمانان زن و مرد پشتیبانی شود، در این صورت مدیران اغلب می‌توانند تغییرات را به راحتی و سریع انجام دهند. با این حال، اگر فرهنگ حمایتی وجود نداشته باشد و فرهنگ‌سازی نشود، در این صورت ممکن است تغییرات استراتژی بی‌اثر یا حتی نتیجه معکوس داشته باشد. فرهنگ یک شرکت می‌تواند با استراتژی‌های جدید خصمانه شود و نتیجه آن تضاد ممکن است سردرگمی و به هم ریختگی ایجاد شود.

استراتژی‌هایی که به تغییرات فرهنگی کم‌تری نیاز دارند، ممکن است جذاب‌تر باشند زیرا تغییرات گسترده می‌توانند زمان و تلاش زیادی را صرف کنند. هر زمان که دو شرکت با هم ادغام می‌شوند، ارزیابی و در نظر گرفتن روابط فرهنگ و استراتژی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود.

فرهنگ، توضیحی برای دشواری‌های یک شرکت هنگام تلاش برای تغییر جهت استراتژیک خود ارائه می‌دهد، همان‌طور که عبارت زیر توضیح می‌دهد:

نه تنها فرهنگ سازمانی "صحیح" به ذات و بنیان تعالی شرکت تبدیل شده است، بلکه موفقیت یا عدم موفقیت در اصلاحات شرکت‌های بزرگ به انعطاف‌پذیری مدیریت و توانایی تغییر فرهنگ راه‌اندازی به موقع شرکت و هماهنگی با تغییرات مورد نیاز در استراتژی بستگی دارد.

سیاست انتخاب استراتژی

همه سازمان‌ها سیاسی هستند. تا زمانی که مدیریت نشود، مانور سیاسی باعث اتلاف وقت می‌شود، اهداف سازمانی را خراب می‌کند، انرژی انسان را منحرف می‌کند و منجر به از دست دادن برخی از کارکنان بالارزش می‌شود. بعضی اوقات تعصبات سیاسی و ترجیحات شخصی در تصمیمات انتخاب استراتژی بی جهت گنجانده می‌شود. سیاست داخلی بر انتخاب استراتژی‌ها در همه سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. سلسله‌مراتب فرماندهی در یک سازمان، همراه با آرزوهای شغلی افراد مختلف و نیاز به تخصیص منابع کمیاب، تشکیل ائتلاف افرادی را که برای مراقبت از خود و سازمان دوم، سوم یا چهارم تلاش می‌کنند، تضمین می‌کند. ائتلاف افراد غالباً پیرامون موضوعات اصلی استراتژیک تشکیل می‌شود که یک شرکت با آن روبه‌رو است. مسئولیت اصلی استراتژیست‌ها هدایت توسعه ائتلاف‌ها، پرورش مفهوم کلی تیم و جلب حمایت افراد و گروه‌های اصلی است.

در غیاب تجزیه و تحلیل‌های عینی، تصمیمات استراتژی اغلب بر اساس سیاست‌های لحظه‌ای است. با توسعه ابزارهای بهبود یافته تشکیل استراتژی، عوامل سیاسی در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک اهمیت کم‌تری پیدا

می‌کنند. در صورت عدم عینیت، گاهی اوقات عوامل سیاسی، استراتژی‌ها را تعیین می‌کنند، و این جای تاسف دارد. مدیریت روابط سیاسی بخشی جدایی‌ناپذیر از ایجاد شور و نشاط و جسارت در سازمان است.

یک مطالعه کلاسیک از مدیریت استراتژیک در 9 شرکت بزرگ، تاکتیک‌های سیاسی استراتژیست‌های موفق و ناموفق را بررسی کرد. مشخص شد که استراتژیست‌های موفق اجازه می‌دهند ایده‌ها و پیشنهادهای ضعیف پشتیبانی شده از طریق تنبلی از بین بروند و موانع یا آزمون‌های اضافی برای ایده‌های کاملاً پشتیبانی شده غیرقابل قبول تلقی می‌شوند اما به صراحت مخالفت نمی‌کنند. استراتژیست‌های موفق پروفایل سیاست نرم را در برابر پیشنهادهای غیرقابل قبول محافظت می‌کردند و تلاش می‌کردند بیش‌تر تصمیمات منفی از جانب زیردستان یا اجماع گروهی گرفته شود و بدین ترتیب رای‌های شخصی خود را برای مسائل بزرگ و لحظات مهم ذخیره کنند. استراتژیست‌های موفق گفتگوها و سؤالات غیررسمی زیاد انجام‌دادند تا از روند پیشرفت اوضاع مطلع شوند و بدانند چه زمانی باید مداخله کنند. آن‌ها استراتژی را رهبری کردند اما آن را دیکته نکردند. آن‌ها دستورات کمی دادند، تصمیمات کمی را اعلام کردند، به شدت به سؤال غیررسمی بستگی داشتند، و تلاش کردند تا تحقیق و تفسیر کنند تا اجماع به وجود آید.

استراتژیست‌های موفق، سخاوتمندانه و به طور آشکار به تلاش‌های کلیدی که موفق شدند، پاداش می‌دهند. آن‌ها مسئولیت تحولات مهم جدید را به **قهرمانان** اختصاص دادند، افرادی که به شدت با ایده یا محصول شناخته می‌شوند و آینده آن‌ها با موفقیت آن‌ها پیوند خورده است. آن‌ها نسبت به تأثیر نمادین اعمال و گفته‌های خود هوشیار بودند تا سیگنال‌های غلطی ارسال نکنند که می‌تواند حرکات را در جهات ناخواسته تحریک کند.

استراتژیست‌های موفق اطمینان حاصل کردند که تمام پایگاه‌های اصلی قدرت در یک سازمان در مدیریت عالی حضور دارند یا به آن دسترسی دارند. آن‌ها چهره‌های جدید و دیدگاه‌های جدید را در نظر گرفتند که تغییرات عمده را پیش کشیدند. این مهم است زیرا کارمندان و مدیران جدید به‌طور کلی اشتیاق و انگیزه بیش‌تری نسبت به کارکنانی دارند که مدت طولانی در شرکت بوده‌اند. کارمندان جدید دنیا را به همان روش قدیمی نمی‌بینند؛ و

همچنین آن‌ها به عنوان صفحه نمایش در برابر تغییرات عمل نمی‌کنند. استراتژیست‌های موفق درگیری سیاسی خود را در موضوعات بسیار بحث‌برانگیز و در شرایطی که احتمالاً مخالفت عمده مراکز اصلی قدرت وجود دارد، به حداقل می‌رسانند. در ترکیب، این یافته‌ها زمینه‌ای برای مدیریت روابط سیاسی در یک سازمان فراهم می‌کند. از آنجاکه استراتژی‌ها باید در بازار مؤثر بوده و توانایی جلب تعهد داخلی را داشته باشند، تاکتیک‌های زیر که قرن‌ها توسط سیاستمداران استفاده می‌شده است می‌توانند به استراتژیست‌ها کمک کنند:

1. دستیابی به نتایج مطلوب از تحمیل یک روش خاص مهم‌تر است، بنابراین روش‌های مختلف را در نظر بگیرید و هر زمان که ممکن است یکی را انتخاب کنید که بیش‌ترین تعهد را از کارمندان / مدیران داشته باشد.
2. دستیابی به نتایج رضایت بخش با یک استراتژی محبوب به‌طور کلی بهتر از تلاش برای دستیابی به نتایج مطلوب با یک استراتژی که محبوب نیست، است.
3. یک روش مؤثر برای به‌دست‌آوردن تعهد و دستیابی به نتایج مطلوب، اغلب تغییر جهت از موضوعات خاص و نگرانی‌ها است.
4. یک روش مؤثر برای کسب تعهد و دستیابی به نتایج مطلوب، اغلب تغییر موضوعات و نگرانی‌های کوتاه‌مدت به بلندمدت است.
5. مدیران سطح متوسط باید واقعاً درگیر و پشتیبانی کننده تصمیمات استراتژیک باشند زیرا اجرای موفقیت‌آمیز به حمایت آن‌ها بستگی دارد.

مسائل حاکمیت

یک "مدیر"، مطابق فرهنگ لغت وبستر، "یکی از گروه افرادی است که جهت کلی یک شرکت سازمانی به آن‌ها سپرده شده است." هیئت‌مدیره گروهی از افراد است که با مالکیت یک شرکت برای نظارت و راهنمایی بر

مدیریت انتخاب می‌شوند و به دنبال منافع سهام‌داران هستند. از عمل نظارت و جهت دهی به‌عنوان حکمرانی یاد می‌شود. انجمن ملی مدیران شرکت‌ها حاکمیت را به‌عنوان "ویژگی اطمینان از ایجاد اهداف و برنامه‌های استراتژیک بلندمدت و وجود ساختار مدیریتی مناسب برای دستیابی به این اهداف" تعریف می‌کند، در عین حال اطمینان حاصل می‌کند که ساختار برای عملکرد ادغام، اعتبار و مسئولیت، شرکت را در برابر حوزه‌های مختلف انتخاباتی خود حفظ کند. "هیئت‌مدیره برای کل عملکرد شرکت پاسخگو هستند. هیئت‌مدیره به دلیل سوء مدیریت منافع خود به طور فزاینده‌ای مورد شکایت سهام‌داران قرار می‌گیرند. قوانین جدید حسابداری در ایالات متحده آمریکا و اروپا اکنون کدهای حاکمیت شرکتی را افزایش می‌دهد و نیاز به افشای مالی گسترده‌تر در میان شرکت‌های دولتی دارد. همان‌طور که در جدول 8-10 نشان داده‌شده است، نقش‌ها و وظایف یک هیئت‌مدیره را می‌توان به چهار دسته عمده تقسیم کرد.

سهام‌داران امروز مواظب هیئت‌مدیره هستند. سهام‌داران صدها شرکت خواستار آن هستند که هیئت‌مدیره آن‌ها کار بهتری در اداره شرکت‌های آمریکایی انجام دهند. سیاست جدید جبران خسارت و همچنین مشارکت مستقیم سهام‌داران در برخی از فعالیت‌های مدیر مورد نیاز است. به‌عنوان مثال، هیئت‌مدیره‌ها می‌توانند مدیرعاملان را ملزم به جابه‌جایی احتمالی از داخل شرکت کنند زیرا غالباً غرامت گزافی به مدیرعاملان جدیدی که از خارج از شرکت وارد می‌شوند پرداخت می‌شود.

اکثر هیئت‌مدیره در سطح جهان به تصویر خود به‌عنوان دوستان مطیع مدیران عامل خاتمه داده‌اند. هیئت‌مدیره بیش از هر زمان دیگری مستقل بوده و به طور مداوم از نظر حقوقی و نهادی مورد بررسی قرار می‌گیرد. هیئت‌مدیره بیش‌تر از مسائل مربوط به ممیزی و انطباق آگاهی دارند و در تأیید پاداش و امتیازات بیش از حد، تمایلی ندارند. هیئت‌مدیره‌ها امروز در جریان رسوایی‌های عمومی که توجه سهام‌داران و رسانه‌ها را به خود جلب می‌کند، بسیار آگاه‌ترند. به طور فزاینده‌ای، هیئت‌مدیره نظارت و بازبینی عملکرد مدیر را با احتیاط نسبت به مدیران، به نمایندگی از سهام‌داران به‌جای مدیرعامل، به دقت انجام می‌دهند. هیئت‌مدیره امروز فعالیت بیش-

تری دارد، درحالی که در سال های گذشته اغلب اوقات فقط واکنش نشان می دادند. این ها همه دلایلی است که رئیس هیئت مدیره نباید به عنوان مدیرعامل شرکت نیز فعالیت کند.

جدول 8-10 هیئت مدیره وظایف و مسئولیت ها

1. کنترل و نظارت بر مدیریت
a. انتخاب مدیرعامل (CEO)
b. تأیید تیم مدیرعامل
c. اختصاص مدیرعامل به انجمن
d. اطمینان از شایستگی مدیریتی.
e. ارزیابی عملکرد مدیریت
f. تنظیم سطح حقوق مدیریت از جمله مزایای حاشیه ای
g. تضمین یکپارچگی مدیریتی از طریق ممیزی مستمر.
h. ترسیم دوره شرکت
i. تدوین و بازنگری سیاست هایی که توسط مدیریت اجرا شود.
2. پایبندی به مقررات قانونی
a. خود را در جریان قوانین جدید قرار دهید.
b. اطمینان حاصل کنید که کل سازمان مقررات قانونی را انجام می دهد.
c. آیین نامه ها و مصوبات مربوطه را تصویب کنید.
d. مدیران جدید را انتخاب کنید.
h. بودجه های سرمایه را تصویب کنید.
f. اجازه وام، اوراق بهادار سهام جدید، اوراق قرضه و غیره را بدهید.
3. توجه به منافع ذی نفعان
a. کیفیت محصول را کنترل کنید.

b. پیشرفت رو به بالا در کیفیت زندگی کارکنان کارمند را تسهیل کنید.

c. سیاست‌ها و روش‌های کارگری را مرور کنید.

d. بهبود جو مشتری

e. روابط جامعه را در بالاترین سطح حفظ کنید.

f. برای ایجاد ارتباطات بهتر دولتی، حرفه‌ای و آموزشی از نفوذ استفاده کنید.

g. چهره عمومی خوبی را حفظ کنید.

4. پیشبرد حقوق سهامداران

a. ارزش سهام سهامداران را حفظ کنید.

b. رشد شرکت را تحریک کنید تا شرکت زنده بماند و شکوفا شود.

c. محافظت در برابر تعدیل سهام

d. از نمایندگی عادلانه سهامداران اطمینان حاصل کنید.

e. سهامداران را از طریق نامه‌ها، گزارش‌ها و جلسات اطلاع دهید.

f. سود سهام مناسب را اعلام کنید.

g. تضمین بقای شرکت.

سهامداران همچنین از هیئت‌مدیره ناراحت هستند که به مدیرعاملان اجازه می‌دهند پاداش‌های زیادی در پایان سال دریافت کنند، درحالی‌که قیمت سهام شرکت در طول سال به شدت کاهش می‌یابد. به‌عنوان مثال، شرکت Chesapeake Energy و هیئت‌مدیره آن به دلیل پرداخت 112 میلیون دلار به رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل شرکت Aubrey McClendon، با سقوط قیمت سهام شرکت، مورد انتقاد سهامداران قرار گرفت. سرمایه‌گذار Jeffrey Bronchick در نامه‌ای به هیئت‌مدیره Chesapeake نوشت که پاداش مدیرعامل شرکت "یک تصویر تقریباً کامل از سقوط کامل حاکمیت شرکتی مناسب" است.

تا همین اواخر، هیئت‌مدیره بیش‌تر کارهای خود را به‌صورت نشسته در اطراف میزهای چوبی صیقلی انجام می‌دادند. با این حال، مدیران Hewlett-Packard، در میان بسیاری دیگر، اکنون دو بار در هفته به وبسایت هیئت‌مدیره ویژه خود وارد می‌شوند و بر اساس اطلاعات توجیهی محرمانه گسترده‌ای که توسط تیم مدیریت عالی شرکت در آنجا ارسال شده است، تجارت می‌کنند. سپس اعضای هیئت‌مدیره به‌صورت حضوری ملاقات می‌کنند و هر دو ماه یکبار کاملاً آگاه می‌شوند تا در مورد بزرگ‌ترین مسائل شرکت با یکدیگر گفتگو کنند. حتی تصمیم در مورد استقرار عملیات در کشورهایی که نرخ مالیات شرکتی آن‌ها پایین است توسط هیئت‌مدیره بررسی می‌شود. سیاست‌های جدید، دخالت هیئت‌مدیره در راستای محدود کردن پرونده‌های قضایی علیه اعضای هیئت‌مدیره است. به‌عنوان مثال، 740 پرونده قضایی در سال 2012 علیه مدیران در مورد معاملات ادغام تشکیل شده است. شرکت بیمه سپرده فدرال (FDIC) در سال 2012، 23 پرونده قضایی علیه مدیران تشکیل داد، در حالی که در سال 2011، 16 مورد و در سال 2010 فقط 2 مورد شکایت داشت.

امروزه، هیئت‌مدیره بیش‌تر از افراد خارجی تشکیل شده است که بیش‌تر درگیر مدیریت استراتژیک سازمان‌ها هستند. روند در ایالات متحده به سمت مسئولیت‌پذیری بیش‌تر اعضای هیئت‌مدیره با هیئت‌مدیره‌های کوچک‌تر است، اکنون به طور متوسط 12 عضو به جای 18 عضو مانند چند سال پیش است. BusinessWeek اخیراً هیئت‌مدیره اکثر شرکت‌های بزرگ ایالات متحده را ارزیابی کرده و "اصول خوب حکمرانی" زیر را ارائه داده است:

1. هرگز بیش از دو نفر از مدیران شرکت (فعلی یا گذشته) در هیئت‌مدیره نداشته باشید.
2. هرگز اجازه ندهید مدیران شرکت یک کمیته ممیزی، جبران خسارت یا معرفی هیئت‌مدیره باشند.
3. از همه اعضای هیئت‌مدیره خواسته می‌شود مقدار زیادی از سهام شرکت را داشته باشند.
4. از همه اعضای هیئت‌مدیره خواسته شود حداقل در 75 درصد از جلسات شرکت کنند.

5. به هیئت‌مدیره نیاز است که سالانه برای ارزیابی عملکرد خود، بدون حضور مدیرعامل، مدیر ارشد عملیات یا مدیریت عالی شرکت کند.

6. هرگز اجازه ندهید که مدیرعامل، رئیس هیئت‌مدیره باشد.

7. هرگز اجازه مدیریت‌های به‌هم‌پیوسته را ندهید (جایی که یک مدیر یا مدیرعامل در هیئت‌مدیره دیگری می‌نشیند).

Jeff Sonnerfeld، دانشیار دانشکده مدیریت Yale، می‌گوید: "اکنون هیئت‌مدیره آستین‌های خود را بالا زده و با تصمیم‌گیری مدیریت بسیار بیش‌تر درگیر می‌شوند." مدیران عامل و هیئت‌مدیره‌های شرکت موظفند شخصاً صورت‌های مالی را تأیید کنند. وام شرکت به مدیران و عضو هیئت‌مدیره شرکت غیرقانونی است؛ و گزارش سریع‌تر معاملات سهام داخلی وجود دارد.

همان‌طور که مدیران بر اطلاع‌رسانی در مورد سلامت و عملکرد سازمان تأکید بیش‌تری دارند، آن‌ها همچنین نقش فعال‌تری را در اطمینان از این‌که اسناد منتشر شده به‌صورت عمومی نمایانگر وضعیت شرکت هستند، برعهده دارند. عدم پذیرش مسئولیت ممیزی یا ارزیابی استراتژی یک شرکت، نقض جدی وظایف مدیر محسوب می‌شود. سهام‌داران، آژانس‌های دولتی و مشتریان در حال طرح شکایت‌های حقوقی علیه مدیران به دلیل کلاهبرداری، حذف، افشای اطلاعات نادرست، عدم دقت کافی و ناآگاهی سزاوار سرزنش در مورد عملکرد شرکت با افزایش تعداد دفعات هستند. بیمه مسئولیت برای مدیران به‌طور استثنایی گران شده و باعث استعفای بسیاری از مدیران شده است.

اقدام Sarbanes-Oxley منجر به تعدیل تعمیرات اتاق هیئت‌مدیره در بین شرکت‌های تجاری عمومی شد. مشاغل رئیس اجرایی و رئیس اکنون توسط افراد جداگانه‌ای اداره می‌شود و کمیته‌های ممیزی هیئت‌مدیره اکنون باید حداقل یک کارشناس مالی به‌عنوان عضو داشته باشد. کمیته‌های ممیزی هیئت‌مدیره در حال حاضر، به‌جای سه یا چهار بار قبل از اقدام، 10 بار یا بیش‌تر در سال تشکیل جلسه می‌دهند. این قانون به‌جای اکثر

هیئت‌مدیره "باشگاه کشور" خاتمه داد و قدرت را از سمت مدیرعامل به مدیران منتقل کرد. اگرچه هدف، شرکت‌های دولتی است، اما این تأثیر نیز تأثیر مشابهی بر شرکت‌های خصوصی داشته است.

در سوئد، یک قانون جدید به 25 درصد نمایندگی زنان در اتاق‌های هیئت‌مدیره نیاز دارد. دولت نروژ قانون مشابهی را تصویب کرده است که 40 درصد صندلی‌های مدیر شرکت‌ها را باید به زنان اختصاص دهد. در ایالات متحده آمریکا، زنان در حال حاضر حدود 13 درصد از صندلی‌های هیئت‌مدیره را در شرکت‌های S&P 500 و 10 درصد را در S&P 1500 دارند. مرکز تحقیقات مسئولیت سرمایه‌گذاران در Washington, D.C. گزارش داد که اقلیت‌ها فقط 8.8 درصد از کرسی‌های هیئت‌مدیره شرکت S&P 1500 را در اختیار دارند. شرکت‌های مترقی متوجه می‌شوند که زنان و اقلیت‌ها در اتاق‌های هیئت‌مدیره سؤالات متفاوتی از مردان سفیدپوست می‌پرسند و پیشنهادات متفاوتی ارائه می‌دهند که بسیار مفید است زیرا زنان و اقلیت‌ها بیش‌ترین تعداد مصرف‌کنندگان را در همه‌جا تشکیل می‌دهند.

Viviane Reding، رئیس عدالت اتحادیه اروپا (EU) در اواخر سال 2012 قانون مشاجره‌آمیزی را الزام کرد که شرکت‌های تجاری عمومی در سراسر اتحادیه اروپا را ملزم می‌کند حداقل 40 درصد از اعضای هیئت‌مدیره را با زنان تا سال 2020 پر کنند، یا تحت تحریم‌هایی قرار می‌گیرند که توسط کشورهای اتحادیه اروپا تصمیم‌گیری می‌شود.

پاسخ مستقیم به افزایش فشار بر مدیران برای مطلع ماندن و اجرای مسئولیت‌هایشان این است که کمیته‌های ممیزی به امری عادی تبدیل شده‌اند. یک هیئت‌مدیره باید ممیزی استراتژی سالانه را به همان روشی که ممیزی مالی سالانه را بررسی می‌کند، انجام دهد. در انجام چنین ممیزی، یک هیئت‌مدیره می‌تواند مشترکاً با مدیریت عملیاتی کار کند و یا از مشاوره خارج استفاده کند. هیئت‌مدیره‌ها باید نقشی فراتر از انجام یک ممیزی استراتژیک داشته باشند. آن‌ها باید در فرآیند تدوین استراتژی برای اطمینان از این‌که استراتژیست‌ها نیازهای طولانی‌مدت شرکت را تأمین می‌کنند، اطلاعات و مشاوره بیش‌تری ارائه دهند. این امر از طریق تشکیل سه

کمیته ویژه هیئت‌مدیره در حال انجام است: معرفی کمیته‌هایی برای پیشنهاد نامزدهای هیئت‌مدیره و افسران ارشد شرکت؛ کمیته‌های جبران خسارت برای ارزیابی عملکرد مدیران ارشد و تعیین شرایط و ضوابط استخدام آنها؛ و کمیته‌های ممیزی برای توجه در سطح هیئت‌مدیره به سیاست‌های حسابداری و مالی شرکت و عملکرد آنها.

یادداشت ویژه دانشجویان

SWOT, SPACE, BCG, IE, Grand و QSPM شما باید به طور دقیق توسعه داده شوند، اما در پوشش دادن این ماتریس‌ها در یک سخنرانی، بیش‌تر از برآورد جزئیات، بر پیامدهای آن تحلیل‌ها تمرکز کنید. به عبارت دیگر، هنگامی که شما در ارائه یک ماتریس را مرور می‌کنید، هدف شما این نیست که به کلاس ثابت کنید که محاسبات را به درستی انجام داده‌اید. آنها انتظار دقت و شفافیت را دارند و مطمئناً باید این موارد را داشته باشید. این، پیامدهای هر ماتریسی است که مخاطب شما بیش‌تر به آن علاقه‌مند خواهد شد، بنابراین از این ماتریس‌ها استفاده کنید تا با هزینه‌هایی که معمولاً فقط یک یا دو صفحه عمیق‌تر به پروژه وارد می‌شوند، راه را برای توصیه‌های خود هموار کنید. یک قاعده کلی خوب این است که حداقل مقدار مساوی از زمان را به عنوان محاسبات واقعی هر ماتریس هنگام ارائه صرف کنید. این روش با حفظ سطح بالای مخاطبان، جنبه تحویل ارائه یا مقاله شما را بهبود می‌بخشد. تمرکز بر پیامدها و نه محاسبات، سؤالات مخاطبان را در پایان کار تحریک می‌کند. سؤالات مربوط به اتمام کار، چیز خوبی است. سکوت در پایان کار چیز بدی است زیرا سکوت می‌تواند به معنای این باشد که مخاطب شما در خواب است، بی علاقه است یا احساس نمی‌کند کار

خوبیانجام دادنه‌اید. همچنین در صورت لزوم از قالب دانشجویی اکسل رایگان در www.strategyclub.com استفاده کنید.

نتیجه‌گیری

ماهیت تدوین استراتژی ارزیابی این است که آیا یک سازمان کارهای صحیح را انجام می‌دهد و چگونه می‌تواند در کار خود مؤثرتر باشد. هر سازمانی باید مراقب باشد تا اسیر استراتژی خود نشود زیرا حتی بهترین استراتژی‌ها دیر یا زود منسوخ می‌شوند. ارزیابی مجدد منظم استراتژی به مدیریت کمک می‌کند تا از رضایت و توقف پیشرفت خودداری کند. اهداف و استراتژی‌ها باید آگاهانه تدوین و هماهنگ شوند و نباید صرفاً از تصمیمات عملیاتی روزمره تکامل یابند.

سازمانی که هیچ احساس جهت‌دهی و هیچ استراتژی منسجمی ندارد، نابودی خود را تسریع می‌کند. وقتی سازمانی نمی‌داند که کجا می‌خواهد برود، معمولاً به‌جایی که نمی‌خواهد باشد می‌رسد. هر سازمانی باید آگاهانه اهداف و استراتژی‌های مشخص را برقرار و ابلاغ کند.

ابزارها و مفاهیم مدرن تدوین استراتژی در این فصل شرح داده شده و در یک چارچوب عملی سه مرحله‌ای ادغام شده‌اند. ابزارهایی مانند ماتریس SWOT، ماتریس SPACE، ماتریس BCG، ماتریس IE و QSPM می‌توانند کیفیت تصمیمات استراتژیک را به میزان قابل‌توجهی ارتقا دهند، اما هرگز نباید از آن‌ها برای تعیین استراتژی استفاده کرد. مهم است که جنبه‌های رفتاری، فرهنگی و سیاسی تولید و انتخاب استراتژی موردتوجه قرار گیرد و مدیریت شود. به دلیل فشارهای قانونی افزایش‌یافته از سوی گروه‌های خارج، هیئت‌مدیره نقش فعال‌تری در تحلیل و انتخاب استراتژی دارند. این یک روند مثبت برای سازمان‌ها است.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

مرحله ورودی (ص 258)	ربع تهاجمی (ص 263)
ماتریس داخلی-خارجی (IE) (ص 270)	امتیازات جذابیت (AS) (ص 276)
تطبیق (ص 259)	هیئت مدیره (ص 281)
مرحله تطبیق (ص 258)	ماتریس گروه مشاوره بوستون (BCG) (ص 267)
ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) (ص 275)	نمونه کارهای تجاری (ص 267)
علامت سوال (ص 268)	گاوه‌های شیرده (ص 269)
موقعیت نسبی سهم بازار (ص 267)	قهرمانان (ص 281)
استراتژی‌های SO (ص 260)	موقعیت رقابتی (CP) (ص 262)
موقعیت پایداری (SP) (ص 262)	ربع رقابتی (ص 265)
ستاره‌ها (ص 269)	ربع محافظه کار (ص 265)
موقعیت استراتژیک و ارزیابی اقدام (SPACE) (ص 262)	فرهنگ (ص 280)
چارچوب تحلیلی تدوین استراتژی (ص 258)	مرحله تصمیم‌گیری (ص 258)
ماتریس نقاط قوت-نقاط ضعف-تهدیدات (SWOT) (صفحه 259)	ربع دفاعی (ص 265)
استراتژی‌های ST (ص 260)	بردار جهت‌دار (ص 263)
مجموع کل امتیازات جذابیت (STAS) (ص 278)	سگ (ص 269)
کل امتیازات جذابیت (TAS) (ص 276)	موقعیت مالی (FP) (ص 262)
استراتژی‌های WO (ص 260)	حاکمیت (ص 281)
استراتژی‌های WT (ص 260)	ماتریس استراتژی اصلی (صفحه 273)
	خطای halo (ص 258)
	موقعیت صنعت (IP) (ص 262)

موضوعاتی برای بررسی و بحث

- 1-8 Unilever برای ده‌ها سال واقعاً خوب عمل کرده است. Unilever چگونه این‌قدر خوب عمل می‌کند؟ چگونه می‌توانند به پیشرفت ادامه دهند؟
- 2-8 قدرت داخلی و خارجی Unilever را ارائه دهید. نشان دهید که چگونه این دو عامل برای نشان دادن یک استراتژی جایگزین عملی مرتبط هستند.
- 3-8 به نظر شما سه فرصت اصلی خارجی که Unilever با آن روبه‌رو است چیست؟
- 4-8 یک ماتریس SPACE برای Unilever ایجاد کنید. مفاهیم ماتریس خود را توضیح دهید.
- 5-8 یک ماتریس BCG برای Unilever ایجاد کنید. مفاهیم ماتریس خود را توضیح دهید.
- 6-8 یک QSPM برای Unilever تهیه کنید که شامل دو استراتژی، شش عامل داخلی و شش عامل خارجی باشد. به نظر می‌رسد چه استراتژی برای پیگیری Unilever بهترین باشد؟
- 7-8 با استفاده از اصطلاحات کلیدی "هیئت مدیره" در گوگل جستجو کنید. چه اطلاعات جدیدی یاد گرفتید که در فصل آورده نشده است؟
- 8-8 در تهیه ماتریس SPACE، ناآرامی‌های سیاسی و اقتصادی اروپا تحت کدام محور قرار می‌گیرد؟
- 9-8 در تهیه ماتریس BCG، بهترین محدوده برای محور IGR در صنعت نوشیدنی کدام است؟
- 10-8 چهار دلیل برای اینکه ماتریس IE بالاتر از ماتریس BCG در نظر گرفته شده را ذکر کنید.
- 11-8. آیا محدودیتی برای تعداد استراتژی‌های قابل بررسی در QSPM وجود دارد؟ چرا؟

- 8-12. به وب سایت آدیداس بروید و آن چه را می‌توانید در مورد هیئت مدیره شرکت پیدا کنید بررسی کنید. هیئت مدیره آدیداس را بر اساس دستورالعمل‌های ارائه شده در فصل ارزیابی کنید.
- 8-13. توضیح دهید که چرا مدیر عامل شرکت نباید رئیس هیئت مدیره باشد.
- 8-14. در تهیه QSPM، اگر معیارهای هر استراتژی یکسان باشد، چه باید کرد؟
- 8-15. بخش "یادداشت ویژه دانشجویان" را که در انتهای فصل آورده شده است با کلمات خود خلاصه کنید.
- 8-16. یک ماتریس استراتژی بزرگ برای Unilever تهیه کنید و یک شرکت رقیب را در آن بگنجانید.
- 8-17. توضیح دهید که اگر نقطه مختصات بردار SPACE (0/0) باشد چه باید کرد.
- 8-18. در QSPM، چرا باید به جای ستون به ستون سطر به سطر کار کنید؟
- 8-19. آیا هنگام ساخت یک ماتریس SPACE استفاده از مقیاس 1 تا 10 برای همه محورها مناسب است؟
- 8-20. اگر Unilever سهم بازار پیشرو در روسیه را داشته باشد، در کجای محور بالای یک BCG عملیات روسیه آن‌ها طراحی خواهد شد؟
- 8-21. یک ماتریس SWOT برای خود بسازید.
- 8-22. چرا "تطبیق" عوامل داخلی با عوامل خارجی چنین فعالیت مدیریتی استراتژیک مهم است؟
- 8-23. چارچوب تدوین استراتژی را که شامل سه مرحله و نه ابزار تحلیلی است، نشان دهید. به نظر شما کدام مرحله و ابزار مهم‌ترین است؟ چرا؟
- 8-24. برای کالج یا دانشگاه خود یک مثال ماتریس SWOT تهیه کنید که در هر ربع دو ماده دارد. مطمئن شوید که استراتژی‌های شما به طور واضح مثال "تطبیق" را نشان می‌دهد و این را با علامت‌گذاری (نوع T2، S1) نشان دهید.

- 26-8. رتبه‌بندی SP مناسب برای Unilever چگونه خواهد بود؟
- 27-8. درباره مزایا و معایب انتشار اطلاعات بخشی به سهامداران بحث کنید.
- 28-8. مثالی از ماتریس BCG برای شرکتی تهیه کنید که دارای سه بخش به ترتیب با درآمد 4، 8 و 12 و سود 5، 3 و 2 باشد.
- 29-8. یک ماتریس SPACE برای شرکتی تهیه کنید که رقیب ضعیفی است و در یک صنعت با رشد کند و ناپایدار رقابت می‌کند. محورهای ربع‌ها را به روشنی مشخص کنید
- 30-8. درباره محدودیت‌های تجزیه و تحلیل BCG و محدودیت‌های تجزیه و تحلیل SPACE بحث کنید.
- 31-8. یک ماتریس برای یک شرکت با دو بخش که درآمد 30 و 60 دارند آماده کنید تا سود 10 و 15 داشته باشد.
- 32-8. یک ماتریس استراتژی اصلی با دو شرکت نمونه در هر ربع ایجاد کنید، یعنی شرکت‌هایی که چیزی درباره آن‌ها می‌دانید و در آن‌ها چهار رده قرار می‌دهید.
- 33-8. برای خود QSPM بسازید - با دو استراتژی: 1) رفتن به مدرسه تحصیلات تکمیلی یا 2) شروع کار تمام وقت.
- 34-8. آیا تجزیه و تحلیل QSPM بدون ستون وزن مفید خواهد بود؟ چرا و چرا نه؟
- 35-8. از ویژگی‌های استراتژیست‌های موفق از نظر جناح‌بندی‌های سیاسی در شرکت بحث کنید.
- 36-8. به منظور جذابیت برای شما، تاکتیک‌های سیاسی ارائه شده در فصل 8 را رتبه‌بندی کنید.
- 37-8. برای یک تجارت در شهر خود، هشت وظیفه و مسئولیت برتر هیئت مدیره را که در فصل ذکر شده‌اند، به ترتیب اهمیت فهرست کنید.
- 38-8. درباره جوانب مثبت و منفی قانون جدید هیئت مدیره سوئد در مورد زنان بحث کنید.

- 39-8. برای کالج یا دانشگاه خود یک ماتریس SPACE ایجاد کنید.
- 40-8. برای کالج یا دانشگاه خود یک ماتریس BCG ایجاد کنید.
- 41-8. محدودیت‌های SPACE، BCG و SWOT را توضیح دهید.
- 42-8. برای شرکتی محلی که با آن آشنایی دارید QSPM ایجاد کنید.
- 43-8. یک مقاله کوتاه بنویسید که توصیه‌های شما را در مورد افشای اطلاعات مالی به شرکت‌ها نشان دهد.
- 44-8. توضیح دهید که چرا تجزیه و تحلیل قبل و بعد BCG و IE می‌تواند در ارائه یک برنامه استراتژیک برای بررسی مفید باشد.
- 45-8. نمونه‌ای از یک شرکت را در اینترنت پیدا کنید که هم گاو شیرده داشته باشد و هم یک بخش علامت سوال.
- 46-8. در مورد ماتریس استراتژی اصلی، دو شرکتی را شناسایی کنید که به نظر شما در هر ربع قرار دارند - در کل هشت شرکت را مشخص کنید.
- 47-8. برای یک شرکت غیرانتفاعی، 10 وظیفه و مسئولیت برتر هیئت مدیره را به ترتیب اهمیت لیست کنید.
- 48-8. در مورد اصول حکومتداری خوب در فصل، هفت دستورالعمل برتر را به ترتیب اهمیت لیست کنید.

MyManagementlab®

برای سوالات نوشتاری درجه‌بندی شده زیر به **mymanagementlab.com** بروید:

- 49-8. مراحل توسعه QSPM را توضیح دهید.
- 50-8. ماتریس SWOT، ماتریس SPACE، ماتریس BCG، ماتریس IE و ماتریس استراتژی اصلی چگونه شبیه هستند؟ آن‌ها چجوری متفاوت هستند؟

قرائت های فعلی

arms, Hanjo, Mathias Wiecher, and Valeska Kleiderman. "Dynamic Models for Managing Big Decisions." *Strategy and Leadership* 40, no. 5 (2012): 39–46.

Blettner, Daniela P., Fernando r. chaddad, and richard

a. Bettis. "the ceO Performance effect: Statistical issues and a complex Fit Perspective." *Strategic Management Journal* 33, no. 8 (august 2012): 986–999.

connelly, Brian L., and erik J. Van Slyke. "the Power and Peril of Board interlocks." *Business Horizons* 55, no. 5 (September 2012): 403–408.

Donaldson, thomas. "the epistemic Fault Line in corporate governance" *The Academy of Management Review* 37, no. 2 (april 2012): 256.

Fernhaber, Stephanie a., and Pankaj c. Patel. "How do young firms manage product portfolio complexity? the role of absorptive capacity and ambidexterity." *Strategic Management Journal* 33, no. 13 (December 2012): 1516–1539.

He, Jinyu, and Zhi Huang. "Board informal Hierarchy and Firm Financial Performance: exploring a tacit Structure

guiding Boardroom interactions." *The Academy of Management Journal* 54, no. 6 (December 2011): 1119.

Joseph, John, and William Ocasio. "architecture, attention,

and adaptation in the Multibusiness Firm: general electric from 1951 to 2001." *Strategic Management Journal* 33, no. 6 (June 2012): 633–660.

Kiron, David, Pamela Kirk Prentice, and renee Boucher Ferguson. "innovating With analytics." *MITSloan Management Review* 54, no. 1 (Fall 2012): 47.

Walls, Judith L., Pascual Berrone, and Phillip H. Phan. "corporate governance and environmental Performance: is there really a Link?" *Strategic Management Journal* 33, no. 8 (august 2012): 885-913.

Walter, Jorge, Franz W. Kellermanns, and christoph Lechner. "Decision Making Within and Between Organizations: rationality, Politics and alliance Performance." *Journal of Management* 38, no. 5 (September 2012): 1582.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 8A

آیا Unilever باید به جنوب شرقی آسیا نفوذ کند؟

هدف

Unilever به عنوان شرکتی که برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار خوبی را انجام می‌دهد، در ابتدای فصل معرفی شده است. Unilever سومین شرکت بزرگ کالاهای مصرفی جهان است (بعد از Procter & gamble و nestlé). برخی از برندهای پرفروش Unilever، Aviance، Ben & Jerry's، Dove، Flora / Becel، Hellmann's، Knorr، Lipton، Lux / Radox، Omo / Surf، Sunsilk، Toni & guy، VO5 هستند. PG Tips و Wall's هستند.

هدف از این تمرین این است که شما در زمینه تحقیق در یک منطقه خاص از جهان تجربه را برای تعیین این‌که آیا یک شرکت باید عمیقاً در آن منطقه از جهان گسترش یابد، فراهم کند.

Unilever اخیراً احداث کارخانه جدیدی را در یانگون میانمار آغاز کرده است و انتظار دارد تا سال 2015 اشتغال مستقیم و غیرمستقیم بیش از 2000 نفر در میانمار را فراهم کند. این شرکت در حال حاضر نزدیک به 200 کارمند میانمار را در کارخانه خود در تایلند استخدام می‌کند که تعدادی از آن‌ها برای کمک به آغاز فعالیت خود در این کشور به میانمار بازگردانده می‌شوند.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به وب سایت شرکت Unilever بروید و جدیدترین گزارش سالانه شرکت را بارگیری کنید. روایت و جداول مربوط به عملکرد آن‌ها در جنوب شرقی آسیا را بررسی کنید.

مرحله 2 در مورد جو رقابتی و فرهنگ تجاری میانمار و دو کشور دیگر در جنوب شرقی آسیا و همچنین عملیات nestlé رقیب تحقیق کنید.

مرحله 3 شش پیشنهاد برای Unilever براساس ارزیابی شما از عملکرد فعلی و بالقوه آن‌ها

تجزیه و تحلیل SWOT را برای عملیات جهانی Unilever انجام دهید

هدف

بخش‌های تجارت جهانی و داخلی Unilever می‌تواند سالانه به ارائه تجزیه و تحلیل SWOT به مدیران ارشد شرکت‌ها بپردازد که تجزیه و تحلیل‌های بخشی را در یک تجزیه و تحلیل کلی شرکت ادغام می‌کنند. این تمرین به شما امکان می‌دهد تا تجزیه و تحلیل SWOT را انجام دهید.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 عملیات جهانی Unilever را همانطور که در جدیدترین گزارش سالانه شرکت شرح داده شده، بررسی کنید. Unilever اخیراً 82 درصد از شرکت زیبایی Kalina را در روسیه مستقر کرده است.

مرحله 2 صنعت و اطلاعات رقابتی مربوط به عملیات جهانی Unilever را به ویژه در مقایسه با Procter و Gamble رقیب بررسی کنید.

مرحله 3 به دو دانشجو دیگر در کلاس بپیوندید. با هم، یک ماتریس SWOT جهانی برای بخش تجارت جهانی Unilever ایجاد کنید. تمام دستورالعمل‌های SWOT ارائه شده در فصل، از جمله (S4، T3) علامت‌گذاری در پایان هر استراتژی را دنبال کنید. شامل سه استراتژی در هر چهار ربع (SO، ST، WT، WO) است. از اصطلاحات استراتژی عمومی مانند ادغام رو به جلو جلوگیری کنید

مرحله 4 ماتریس SWOT را که توسط تیم ساخته شده است، برای یک کار کلاسی به استاد خود تحویل دهید.

تمرین 8C

آماده سازی ماتریس BCG برای Unilever

هدف

این تمرین به شما تمرین می‌دهد که هم یک محصول جانبی و هم یک ماتریس BCG مبتنی بر منطقه تهیه کنید. Unilever دارای چهار بخش عمده محصول در این شرکت است: مراقبت شخصی، غذا، نوشیدن و مراقبت از منزل. این شرکت همچنین دارای سه بخش عمده جغرافیایی است: اروپا، آمریکا و آسیا / AMeT / RUB.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 عملیات جهانی Unilever را همان‌طور که در جدیدترین گزارش سالانه شرکت و فرم 10K شرح داده شده، بررسی کنید.

مرحله 2 یک ماتریس به روز BCG برای 1) چهار دسته محصول و 2) سه بخش جغرافیایی Unilever تهیه کنید

مرحله 3 برای آشکار کردن پیامدهای استراتژیک تحلیل‌های خود، یک خلاصه اجرایی دو صفحه‌ای بنویسید.

تمرین 8D

یک ماتریس SWOT برای آدیداس توسعه دهید

هدف

پراکاردترین تکنیک تدوین استراتژی در بین شرکت‌های سراسر جهان، ماتریس SWOT است. این تمرین نیاز به ایجاد ماتریس SWOT برای آدیداس دارد. تطبیق عوامل اصلی خارجی و داخلی در یک ماتریس SWOT به مهارت‌های بصری و مفهومی خوبی نیاز دارد. با تمرین در ایجاد ماتریس SWOT پیشرفت خواهید کرد.

دستورالعمل‌ها

از تمرین 1B یادآوری کنید که ممکن است در گذشته فرصت‌های خارجی / تهدیدات و نقاط قوت / ضعف داخلی آدیداس را تعیین کرده باشید. از این اطلاعات می‌توان برای تکمیل این تمرین استفاده کرد. مراحل را به شرح زیر را دنبال کنید:

مرحله 1 روی یک ورق کاغذ جداگانه، یک نمودار نه سلولی بزرگ بسازید که نشان دهنده ماتریس SWOT شما باشد. به طور مناسب سلول‌ها را برچسب‌گذاری کنید.

مرحله 2 فرصت‌ها / تهدیدها و نقاط قوت / ضعف آدیداس را به طور مناسب در نمودار خود ثبت کنید.

مرحله 3 عوامل خارجی و داخلی را برای تولید استراتژی‌های جایگزین عملی برای آدیداس مطابقت دهید. استراتژی‌های SO، WO، ST و WT را در سلول‌های مناسب ماتریس SWOT ضبط کنید. از علامت‌گذاری مناسب برای نشان دادن منطق استراتژی‌ها استفاده کنید. سعی کنید چهار استراتژی را در هر چهار سلول استراتژی بگنجانید.

مرحله 4 ماتریس SWOT خود را با ماتریس SWOT دانشجویان دیگر مقایسه کنید. در مورد اختلافات عمده بحث کنید.

تمرین 8E

یک ماتریس SPACE برای آدیداس توسعه دهید

هدف

آیا آدیداس باید استراتژی‌های تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی یا دفاعی را دنبال کند؟ برای پاسخ به این سوال یک ماتریس SPACE برای آدیداس تهیه کنید. در مورد مفاهیم استراتژیک بردار جهت دار خود توضیح دهید. از نظر استراتژی‌هایی که می‌تواند به نفع آدیداس باشد، خاص باشید.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 با دو نفر دیگر در کلاس خود همراه شوید و یک ماتریس SPACE مشترک برای آدیداس بسازید

مرحله 2 ماتریس SPACE خود را روی صفحه نمودار کنید. ماتریس خود را با ماتریس تیم‌های دیگر مقایسه کنید.

مرحله 3 درباره مفاهیم ماتریس SPACE خود بحث کنید

تمرین 8F

یک ماتریس BCG برای آدیداس توسعه دهید

هدف

ماتریس‌های پرتفولیو به طور گسترده توسط سازمان‌های چند بخشی برای شناسایی و انتخاب استراتژی‌های پیگیری استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل BCG بخش‌های خاصی را مشخص می‌کند که باید منابع کم‌تری نسبت به بقیه دریافت کنند. ممکن است برخی از بخش‌های واگذار شده را شناسایی کند. این تمرین، می‌تواند شما را در ایجاد ماتریس BCG تمرین دهد.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 پنج عنوان زیر را در بالای یک ورق کاغذ جداگانه قرار دهید: بخش‌ها، درآمد، سود، موقعیت نسبی سهم بازار و نرخ رشد صنعت. در انتهای سمت چپ صفحه خود، لیست Adidas، Reebok و TaylorMade را وارد کنید. به پرونده انسجام برگردید و اطلاعاتی را برای پر کردن تمام سلولهای جدول داده خود پیدا کنید.

مرحله 2 دو ماتریس BCG برای آدیداس کامل کنید: 1) شامل TaylorMade، Reebok و Adidas و 2) شامل مناطق جغرافیایی جهان است.

مرحله 3 ماتریس BCG خود را با ماتریس سایر دانشجویان مقایسه کنید. در مورد اختلافات عمده بحث کنید.

تمرین 8G

QSPM را برای آدیداس توسعه دهید

هدف

این تمرین می‌تواند برای تعیین جذابیت نسبی گزینه‌های مختلف استراتژیک، یک ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) را تمرین دهد.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 برای تهیه QSPM مشترک برای آدیداس با دو دانشجوی دیگر در کلاس همراه شوید. به هیئت مدیره بروید و استراتژی‌ها و مجموع امتیازات جذابیت آن‌ها را ثبت کنید. استراتژی‌های تیم خود را مقایسه کنید و مجموع امتیازات جذابیت را با تیم‌های دیگر جمع کنید.

مرحله 2 اطمینان حاصل کنید که نمره AS یکسانی را در یک سطر مشخص قرار ندهید. به یاد بیاورید که هنگام استفاده از خط تیره باید تمام راه را در یک سطر مشخص قرار دهید.

مرحله 3 در مورد اختلافات عمده بحث کنید.

تمرین 8H

یک ماتریس SWOT برای Unilever توسعه دهید

هدف

پرکاربردترین روش تدوین استراتژی در بین شرکت‌های آمریکایی، ماتریس SWOT است. این تمرین نیاز به ایجاد ماتریس SWOT برای Unilever دارد. تطبیق عوامل اصلی خارجی و داخلی در یک ماتریس SWOT به مهارت‌های بصری و مفهومی خوبی نیاز دارد. با تمرین در ایجاد ماتریس SWOT پیشرفت خواهید کرد.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 در یک ورق کاغذ جداگانه، یک نمودار نه سلولی بزرگ بسازید که ماتریس SWOT شما را نشان دهد. به طور مناسب سلول‌ها را برجسته گذاری کنید.

مرحله 2 شش فرصت و شش تهدید و شش نقطه قوت و شش ضعف برای Unilever تعیین کنید.

مرحله 3 عوامل خارجی و داخلی را برای تولید استراتژی‌های جایگزین عملی برای Unilever مطابقت دهید.

استراتژی‌های SO، WO، ST و WT را در سلول‌های مناسب ماتریس SWOT ثبت کنید. از علامت‌گذاری مناسب برای نشان دادن منطق استراتژی‌ها استفاده کنید. سعی کنید دو استراتژی را در هر چهار سلول استراتژی بگنجانید. ماتریس SWOT خود را با ماتریس SWOT دانشجوی دیگر مقایسه کنید. در مورد اختلافات عمده بحث کنید.

تمرین 81

یک ماتریس SPACE برای Unilever توسعه دهید

هدف

آیا Unilever باید استراتژی‌های تهاجمی، محافظه کارانه، رقابتی یا دفاعی را دنبال کند؟ برای پاسخ به این سوال، یک ماتریس SPACE برای Unilever تهیه کنید. در مورد مفاهیم استراتژیک بردار جهت دار خود توضیح دهید. از نظر استراتژی‌هایی که می‌تواند به نفع Unilever باشد، خاص باشید.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 با دو نفر دیگر در کلاس همراه شوید و یک ماتریس SPACE مشترک برای Unilever ایجاد کنید.

مرحله 2 ماتریس SPACE خود را روی صفحه نمودار کنید. ماتریس خود را با ماتریس تیم‌های دیگر مقایسه کنید.

مرحله 3 درباره مفاهیم ماتریس SPACE خود بحث کنید.

تمرین 8J

توسعه ماتریس BCG برای کالج یا دانشگاه خود

هدف

ماتریس‌های پورتفولیو به طور گسترده توسط سازمان‌های چند بخشی برای شناسایی و انتخاب استراتژی‌های پیگیری استفاده می‌شود. تجزیه و تحلیل BCG بخش‌های خاصی را مشخص می‌کند که باید منابع کم‌تری نسبت به بقیه دریافت کنند، یا ممکن است برخی از بخش‌های واگذار شده را شناسایی کند. این تمرین می‌تواند شما را در ایجاد ماتریس BCG برای یک کالج یا دانشگاه تمرین دهد.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 پنج عنوان زیر را در بالای یک ورق کاغذ جداگانه قرار دهید: بخش‌ها، درآمد، سود، موقعیت نسبی سهم بازار و نرخ رشد صنعت. در انتهای سمت چپ صفحه خود، لیست مدارس کالج خود را بنویسید

مرحله 2 دو ماتریس BCG برای کالج یا دانشگاه خود تکمیل کنید. شامل دانشکده تجارت، دانشکده آموزش و پرورش و دانشکده پرستاری - یا هر سه دانشکده دیگر.

مرحله 3 ماتریس خود را با ماتریس دانشجویان دیگر مقایسه کنید. در مورد اختلافات عمده بحث کنید.

تمرین 8K

ایجاد QSPM برای شرکتی که با آن آشنا هستید

هدف

این تمرین می‌تواند برای تعیین جذابیت نسبی گزینه‌های مختلف استراتژیک، یک ماتریس برنامه‌ریزی استراتژیک کمی (QSPM) را تمرین دهد.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 با دو دانشجوی دیگر در کلاس همراه باشید تا QSPM مشترکی را برای شرکتی تهیه کنید که همه شما با آن آشنا هستید. استراتژی‌ها و مجموع امتیازات جذابیت آن‌ها را ثبت کنید. استراتژی‌های تیم خود را مقایسه کنید و مجموع امتیازات جذابیت را با تیم‌های دیگر جمع کنید. اطمینان حاصل کنید که نمره AS یکسانی را در یک سطر مشخص قرار ندهید. به یاد بیاورید که هنگام استفاده از خط تیره باید تمام راه را در یک سطر مشخص قرار دهید.

مرحله 2 در مورد اختلافات عمده بحث کنید.

تدوین استراتژی‌های فردی

هدف

افراد و سازمان‌ها از بسیاری جهات شبیه یکدیگر هستند. هر کدام رقبایی دارند و هر کدام باید برای آینده برنامه‌ریزی کنند. هر فرد و سازمانی با برخی فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی روبه‌رو است و دارای نقاط قوت و ضعف داخلی است. افراد و سازمان‌ها اهداف تعیین می‌کنند و منابع را تخصیص می‌دهند. این شباهت‌ها و سایر شباهت‌ها امکان استفاده از بسیاری از مفاهیم و ابزارهای مدیریت استراتژیک را برای افراد فراهم می‌کند. این تمرین برای نشان دادن چگونگی استفاده ماتریس SWOT توسط افراد برای برنامه‌ریزی آینده خود طراحی شده است. همان‌طور که به پایان دوره تحصیلات دانشگاهی نزدیک می‌شود و مصاحبه برای کسب و کارهای آغاز می‌شود، برنامه‌ریزی می‌تواند بسیار مهم باشد.

دستورالعمل‌ها

روی یک ورق کاغذ جداگانه، یک ماتریس SWOT بسازید. مواردی را که مهم‌ترین فرصت‌های خارجی، تهدیدات عمده خارجی، نقاط قوت مهم و ضعف‌های اصلی شما محسوب می‌شوند، شامل کنید. یک ضعف داخلی ممکن است یک میانگین نمره پایین باشد. یک فرصت خارجی ممکن است این باشد که دانشگاه شما یک برنامه تحصیلات تکمیلی ارائه دهد که مورد علاقه شما باشد. عوامل اصلی و خارجی را با ثبت در سلول مناسب ماتریس، استراتژی‌ها یا اقدامات جایگزین مطابقت دهید که به شما امکان می‌دهد از نقاط قوت خود استفاده کنید، بر نقاط ضعف خود غلبه کنید، از فرصت‌های خارجی خود استفاده کنید و تأثیر تهدیدات خارجی را به حداقل برسانید. حتماً از علامت منطبق مناسب در سلولهای استراتژی ماتریس استفاده کنید. از آنجا که هر فرد (و سازمانی) منحصر به فرد است، هیچ پاسخ درستی برای این تمرین وجود ندارد.

هدف

هدف از این تمرین افزایش درک و آگاهی شما از تأثیری است که عوامل رفتاری و سیاسی می توانند در تحلیل و انتخاب استراتژی داشته باشند.

دستورالعمل ها

مرحله 1 در یک صفحه کاغذ جداگانه ، اعداد 1 تا 10 را یادداشت کنید. برای هر یک از 10 جمله ای که به شرح زیر آورده شده است ، 1 ، 2 ، 3 ، 4 یا 5 را برای نشان دادن نگرش خود ثبت کنید ، در کجا

1 = من خیلی مخالفم

2 = من کمی مخالفم

3 = نگرش من بی طرف است.

4 = کمی موافقم.

5 = خیلی موافقم.

1. بهترین راه برای اداره مردم این است که به آنها بگویید چه چیزی می خواهند بشنوند.

2. هنگامی که از شخصی می خواهید کاری برای شما انجام دهد ، بهتر است دلیل واقعی خواستن آن را بیان کنید ، نه دلیلی که ممکن است وزن بیشتری داشته

3. کسی که کاملاً به شخص دیگری اعتماد کند ، خواهان دردرس است.
 4. دشوار است که بدون بریدن گوشه ای از اینجا و آنجا پیش بروید.
 5. ایمن ترین تصور این است که همه افراد دارای یک خط شرورانه هستند ، و هنگامی که به آنها فرصتی داده می شود ظاهر خواهد شد.
 6. شخص باید فقط در مواردی اقدام کند که از نظر اخلاقی درست باشد.
 7. اکثر مردم در اصل خوب و مهربان هستند.
 8. بهانه ای برای دروغ گفتن به شخص دیگر وجود ندارد.
 9. اکثر مردم مرگ پدر را راحت تر از دست دادن مال خود فراموش می کنند.
 10. به طور کلی ، مردم سخت کار نخواهند کرد مگر اینکه مجبور به این کار شوند.
- مرحله 2 اعدادی را که در کنار عبارات 1 ، 3 ، 4 ، 5 ، 9 و 10 ضبط کرده اید جمع کنید. این جمع مجموع یک است. برای چهار جمله دیگر ، اعدادی را که ضبط کرده اید معکوس کنید ، بنابراین 5 می شود 1 ، 4 می شود 2 ، 2 می شود 4 ، 1 می شود 5 و 3 باقی می ماند 3. سپس این چهار عدد را اضافه کنید تا مجموع دو را بگیرید در آخر ، زیر مجموعه 1 و زیر مجموعه 2 را اضافه کنید تا امتیاز نهایی خود را بدست آورید.

امتیاز نهایی شما

امتیاز نهایی شما امتیاز ماکیاولیایی شماست. اصول ماکیاولیایی در فرهنگ لغت به عنوان "دستکاری ، غیر صادقانه ، فریب دهنده و موافق مصلحت سیاسی نسبت به اخلاق" تعریف شده است. این تاکتیک ها مطلوب نیستند ، اخلاقی نیستند و در روند مدیریت استراتژیک توصیه نمی شوند! با این حال ، ممکن است در کار خود با افراد بسیار ماکیاولیایی روبرو شوید ، بنابراین مراقب باشید. برای استراتژیست ها مهم است که دیگران را برای دستیابی به اهداف سازمانی دستکاری نکنند. امروزه افراد بیش از هر زمان دیگری تاکتیک های دستکاری را تشخیص می دهند و از آنها رنج می برند. مرکز تحقیقات ملی نظر از این مسابقه کوتاه در یک نمونه تصادفی از بزرگسالان ایالات متحده استفاده کرد و دریافت که میانگین نمره نهایی ملی 25.1 است هرچه نمره شما بیشتر باشد ، تمایل شما به ماکیاولی (دستکاری) بیشتر است. مقیاس زیر توصیف نمرات فردی در این آزمون است:

- زیر 16: هرگز از دستکاری به عنوان ابزاری استفاده نمی کند.
- 16 تا 20: به ندرت از دستکاری به عنوان ابزاری استفاده می شود.
- 21 تا 25: گاهی اوقات از دستکاری به عنوان ابزاری استفاده می شود.
- 26 تا 30: اغلب از دستکاری به عنوان ابزاری استفاده می شود.
- بالای 30: همیشه از دستکاری به عنوان ابزاری استفاده می شود.

توسعه آزمون

آزمون Mach (ماکیاولیان) توسط دکتر ریچارد کریستی تهیه شده است ، که تحقیقات وی گرایش های زیر را نشان می دهد:

1. مردان به طور کلی ماکیاولیایی بیشتری نسبت به زنان دارند.
2. از نظر اندازه گیری هوش یا توانایی ، تفاوت معناداری بین ماشینهای زیاد و ماشینهای کم وجود ندارد.
3. گرچه ماشینهای مرتفع از دیگران جدا می شوند ، اما به معنای آسیب شناسی جدا می شوند.
1. 4- نمرات ماکیاولی از نظر آماری با ارزشهای اقتدارگرایانه ارتباط ندارند.
4. ماشین آلات عالی در مشاغل فعالیت می کنند که بر کنترل و دستکاری افراد تأکید دارند - به عنوان مثال قانون ، روانپزشکی و علوم رفتاری.
5. ماکیاولیسم ارتباط معناداری با خصوصیات عمده جمعیت شناختی مانند سطح تحصیلات یا وضعیت تأهل ندارد.
6. ماشینهای مرتفع از یک شهر می آیند یا زمینه های شهری دارند.
7. بزرگسالان مسن تر نسبت به بزرگسالان نمره Mach کمتری دارند

1. r. t. Lenz, "Managing the evolution of the Strategic Planning Process," *Business Horizons* 30, no. 1 (January–February 1987): 37.
2. robert grant, "the resource-Based theory of competitive advantage: implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring 1991, 114.
3. Heinz Weihrich, "the tOWS Matrix: a tool for Situational analysis," *Long Range Planning* 15, no. 2 (april 1982): 61. Note: although Dr. Weihrich first modi-fied SWOt analysis to form the tOWS matrix, the ac-ronym SWOt is much more widely used than tOWS in practice.
4. greg Dess, g. t. Lumpkin, and alan eisner, *Strategic Management: Text and Cases* (new York: McGraw-Hill/ irwin, 2006), 72.
5. adapted from H. rowe, r. Mason, and K. Dickel, *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach* (reading, Ma: addison-Wesley, 1982), 155–156.
6. Fred David, "the Strategic Planning Matrix—a Quantitative approach," *Long Range Planning* 19, no. 5 (October 1986): 102; andre gib and robert Margulies, "Making competitive intelligence relevant to the User," *Planning Review* 19, no. 3 (May–June 1991): 21.
7. Fred David, "computer-assisted Strategic Planning in Small Businesses," *Journal of Systems Management* 36, no. 7 (July 1985): 24–34.
8. Y. allarie and M. Firsirotu, "How to implement radical Strategies in Large Organizations," *Sloan Management Review* 26, no. 3 (Spring 1985): 19. another excellent article is P. Shrivastava, "integrating Strategy Formulation with Organizational culture," *Journal of Business Strategy* 5, no. 3 (Winter 1985): 103–111.
9. James Brian Quinn, *Strategies for Changes: Logical Incrementalism* (Homewood, iL: richard D. irwin, 1980), 128–145. these political tactics are listed in a. thompson and a. Strickland, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Plano, tX: Business Publications, 1984), 261.
10. William guth and ian MacMillan, "Strategy implementation Versus Middle Management Self-interest," *Strategic Management Journal* 7, no. 4 (July–august 1986): 321.
11. Joann Lublin, "corporate Directors' group gives repair Plan to Boards," *Wall Street Journal*, March 24, 2009, B4.
12. <http://www.usatoday.com/money/companies/management/story/2012-05-14/ceo-firings/54964476/1>.
13. Phred Dvorak, "Poor Year Doesn't Stop ceO Bonuses," *Wall Street Journal*, March 18, 2009, B1.

14. Louis Lavelle, "the Best and Worst Boards," *BusinessWeek*, October 7, 2002, 104–110.
15. Matt Murray, "Private companies also Feel Pressure to clean Up acts," *Wall Street Journal*, July 22, 2003, B1.



Source: © hansenn/Fotolia

MyManagementLab®

نمره خود را بهبود ببخشید!

بیش از 10 میلیون دانش آموز با استفاده از Pearson Mylabs نتایج خود را بهبود بخشیدند.
برای شبیه سازی، آموزش و مسائل انتهای فصل به mymanagementlab.com مراجعه کنید.

فصل 9: پیاده‌سازی استراتژی

اهداف فصل

پس از مطالعه این فصل، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:

1. تهیه نقشه‌های ادراکی موثر برای موقعیت‌یابی شرکت‌های رقیب.
2. تهیه نقشه‌های ادراکی موثر برای شناسایی بخش‌های بازار و عدم تقاضا.
3. ارزش نقدی هر کسب و کار را تعیین کنید.
4. تقسیم بازار و موقعیت‌یابی محصول را به عنوان ابزارهای پیاده‌سازی استراتژی توضیح دهید.
5. درباره روش‌های تعیین ارزش یک کسب و کار بحث کنید.
6. برای آشکار کردن تاثیر توصیه‌های استراتژی، صورت‌های مالی پیش‌بینی شده را تهیه کنید.
7. انجام تجزیه و تحلیل EPS-EBIT برای ارزیابی جذابیت بدهی در مقابل سهام به عنوان منبع سرمایه برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها انجام دهید.
8. درباره ماهیت و نقش تحقیق و توسعه در پیاده‌سازی استراتژی بحث کنید.
9. توضیح دهید که چگونه سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت می‌توانند موفقیت تلاش‌های پیاده‌سازی استراتژی را تعیین کنند.
10. تجزیه و تحلیل کسب و کار و داده کاوی را توضیح دهید.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرینات زیر در انتهای این فصل مشاهده می‌شود.

- تمرین 9A** آماده‌سازی تجزیه و تحلیل EPS / EBit برای Royal Dutch Shell plc
- تمرین 9B** تهیه نقشه موقعیت‌یابی محصول برای adidas AG
- تمرین 9C** انجام تجزیه و تحلیل EPS / EBit برای adidas AG
- تمرین 9D** تهیه صورت‌های مالی پیش‌بینی شده برای adidas AG
- تمرین 9E** تعیین ارزش پول نقد adidas AG
- تمرین 9F** توسعه یک نقشه موقعیت‌یابی محصولات برای کالج خودتان
- تمرین 9G** آیا بانک‌ها به صورت‌های مالی پیش‌بینی شده احتیاج دارند؟

استراتژی‌ها در سازمان‌هایی که کالاها و خدمات را به‌خوبی به بازار عرضه نمی‌کنند، در شرکت‌هایی که نمی‌توانند سرمایه در گردش موردنیاز خود را تأمین کنند، در شرکت‌هایی محصولات فنی پایین‌تر تولید می‌کنند و یا در شرکت‌هایی که سیستم اطلاعات ضعیفی دارند، به طور موفق پیاده‌سازی نمی‌شوند. این فصل مسائل بازاریابی، مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه (R&D) و سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS) را که برای پیاده‌سازی مؤثر استراتژی مهم هستند، بررسی می‌کند. عناوین ویژه شامل تقسیم بازار، موقعیت یابی در بازار، ارزیابی ارزش شغلی، تعیین میزان استفاده از بدهی یا سهام به‌عنوان منبع سرمایه، تهیه صورت‌های مالی پیش‌بینی شده، قرارداد R&D در خارج از شرکت و ایجاد یک سیستم پشتیبانی اطلاعات است. درگیری و مشارکت مدیر و کارمند برای موفقیت در بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه و فعالیت‌های MIS ضروری است.

ماهیت پیاده‌سازی استراتژی

بازیکن خط حمله می‌تواند بهترین بازی ممکن را در این زمین انجام دهد، اما این بدان معنا نیست که بازی برای یک touchdown انجام می‌شود. تیم، حتی ممکن است مجموعه خود را از دست بدهد مگر این‌که بازی به‌خوبی اجرا شود (پیاده‌سازی شود). کم‌تر از 10 درصد استراتژی‌های تدوین شده با موفقیت اجرا می‌شوند! دلایل زیادی برای این میزان موفقیت پایین وجود دارد، از جمله عدم تقسیم مناسب بازارها، پرداخت هزینه زیاد برای خرید جدید و عقب افتادن از رقبا در تحقیق و توسعه. به‌ویژه Royal Dutch Shell به‌خوبی از استراتژی‌ها استفاده می‌کند.

پیاده‌سازی استراتژی مستقیماً بر زندگی مدیران کارخانه‌ها، مدیران بخش‌ها، مدیران فروش، مدیران محصولات، مدیران پروژه‌ها، مدیران پرسنل، مدیران ستادی، سرپرستان و همه کارکنان تأثیر می‌گذارد. در بعضی شرایط،

افراد ممکن است به هیچ وجه در روند تدوین استراتژی شرکت نکرده باشند و ممکن است کار و اندیشه‌ای را که برای تدوین استراتژی وارد شده است، تحسین، درک یا حتی قبول نکنند. از طرف آن‌ها حتی ممکن است مقاومت وجود داشته باشد. مدیران و کارکنانی که کسب و کار را نمی‌فهمند و متعهد به کسب و کار نیستند، ممکن است تلاش کنند تا اقدامات پیاده‌سازی استراتژی را خراب کنند، به این امید که سازمان به روش‌های قبلی خود بازگردد. مرحله اجرای استراتژی فرآیند مدیریت استراتژیک در شکل 9-1 برجسته شده است که با سایه سفید نشان داده شده است.

Royal Dutch Shell

Royal Dutch Shell plc بزرگ‌ترین شرکت نفت و گاز در جهان و بزرگ‌ترین شرکت در سطح جهان است. Fortune ، در سال 2013، Shell را نیز به عنوان

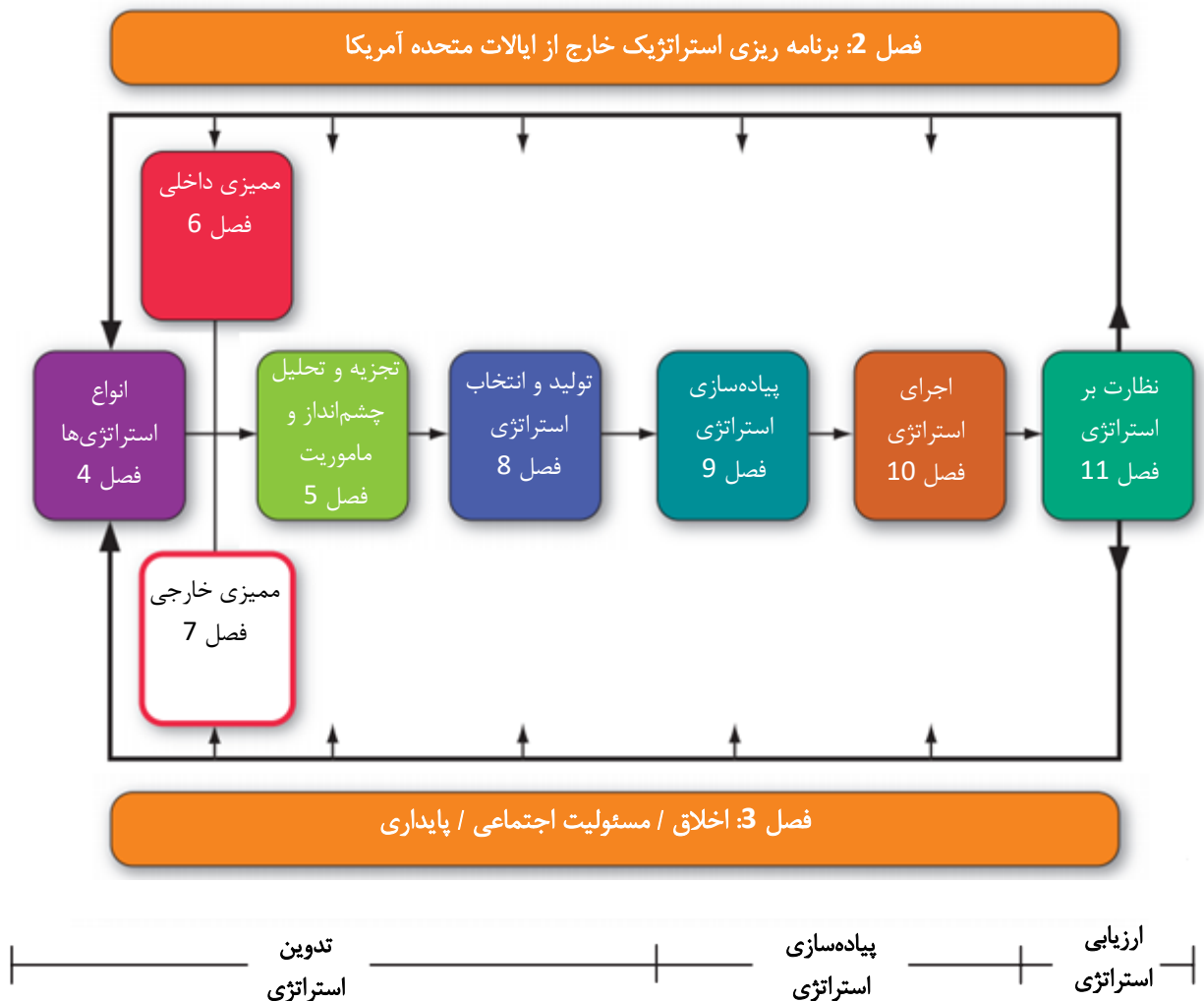
هفتمین شرکت



سودآور در جهان قرار داد. شرکت Shell که در انگلستان گنجانده شده و مقر اصلی آن در هلند است، دارای ذخایر معادل 14.2 میلیارد بشکه نفت در سراسر جهان است. بیش‌تر نفت خام Shell در نیجریه، عمان و انگلیس تولید می‌شود، اما شرکت Shell سرمایه‌گذاری زیادی نیز در پروژه ماسه‌های نفتی Athabasca انجام می‌دهد که ماسه‌های نفتی در آلبرتا را به روغن مصنوعی تبدیل می‌کند. Shell با 44000 پمپ بنزین، بزرگ‌ترین شبکه سوخت خرده‌فروشی جهان را در بیش از 90 کشور اداره می‌کند. به صورت ادغام عمودی، Shell محصولات مرتبط با روغن و مواد شیمیایی را کشف، تولید، تصفیه، حمل و نقل و فروش می‌کند.

مدیر عامل شرکت Shell ، پیترو ووزر، در پایان مارس 2014 بازنشسته خواهد شد که پایان 29 سال حضور در شرکت است. بن وون بوردن، 55 ساله، جایگزین او شده است، که از ژانویه 2013 به عنوان مدیر سطح پایین Shell مشغول به کار بوده است. پس از ارزیابی و بررسی جامع کاندیدهای داخلی و خارجی به رهبری کمیته نامگذاری و جانشینی هیئت مدیره، ارتقای سطح بن انجام شد. بن در سال 1983 به Shell پیوست و مقامات زیادی را در هر دو بخش بالادستی و پایین دستی داشت و در هلند، آفریقا، مالزی، ایالات متحده آمریکا و اخیراً در انگلیس کار می‌کرد. بن که یک تبعه هلند است، با مدرک کارشناسی ارشد مهندسی شیمی از دانشگاه صنعتی Delft، هلند فارغ التحصیل شد.

Royal Dutch Shell plc در سپتامبر 2013 تعداد 921881 سهام B از سهام خود را با قیمت 2159.15 پنس برای هر سهم به عنوان سهام خزانه‌داری خریداری کرد و پس از خریداری تعداد سهام‌های A و B باقی مانده به ترتیب 3821611712 و 2509794307 بود.



شکل 9-1

یک مدل جامع مدیریت استراتژیک

منبع: Fred r. David, adapted from "How companies Define their Mission," Long Range Planning 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred r. David.

مسائل فعلی بازاریابی

متغیرهای بازاریابی بی شماری بر موفقیت یا عدم موفقیت در پیاده‌سازی استراتژی تأثیر می‌گذارند. برخی از تصمیمات بازاریابی که ممکن است به سیاست‌هایی نیاز داشته باشند به شرح زیر است:

1. چگونه تبلیغات را تعاملی‌تر کنیم تا مؤثرتر باشد

2. چگونه می‌توان به بهترین وجه از محافظه‌کاری‌های فیس‌بوک و توییتر در مورد شرکت و صنعت

بهره برد

3. استفاده از نمایندگی‌های انحصاری یا کانال‌های توزیع متعدد

4. استفاده از تبلیغات تلویزیونی سنگین، سبک یا بدون تبلیغات در مقابل تبلیغات آنلاین

5. برای محدود کردن (یا عدم وجود) سهم تجارت انجام شده با یک مشتری واحد

6. رهبر قیمت یا پیرو قیمت

7. ارائه کردن ضمانت کامل یا محدود

8. پاداش فروشندگان بر اساس حقوق مستقیم، حق کمیسیون مستقیم یا حقوق و دستمزد ترکیبی

بازاریابی، بیش‌تر ایجاد ارتباط دو طرفه با مصرف‌کنندگان است تا فقط آگاهی از مصرف‌کننده یا محصول. بازاریاب‌ها امروز باید مشتریان خود را درگیر وبسایت شرکت خود کنند و از نظر توسعه محصول، خدمات به مشتری و ایده‌ها، از مشتریان پیشنهاد بگیرند. جامعه آنلاین بسیار سریع‌تر، ارزان‌تر و مؤثرتر از گروه‌های متمرکز سنتی و نظرسنجی‌ها است.

شرکت‌ها و سازمان‌ها باید کارمندان خود را به ایجاد ویکی‌ها تشویق کنند - وبسایت‌هایی که به کاربران امکان می‌دهد محتوای مربوط به سؤالات و اطلاعات متداول در کل فعالیت‌های زنجیره‌ای شرکت را اضافه، حذف و ویرایش کنند. رایج‌ترین ویکی، ویکی پدیا است، اما ویکی‌ها محتوای تولید شده توسط کاربر هستند. هرکسی می‌تواند محتوای ویکی را تغییر دهد اما گروه و ویراستاران دیگر می‌توانند محتوای ارسال شده را تغییر دهند.

شرکت‌ها باید مشوق‌هایی را در اختیار مشتریان قرار دهند تا افکار، نظرات و تجربیات خود را در وبسایت شرکت به اشتراک بگذارند. مشتریان را تشویق کنید تا در وبسایت شرکت در مورد موضوعاتی که انتخاب می‌کنند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند. بنابراین وبسایت شرکت نباید تماماً مربوط به شرکت باشد - باید همه چیز در مورد مشتری نیز باشد. شاید برای مشتریانی که ایده و پیشنهادی ارائه می‌دهند امتیاز یا تخفیف ارائه

دهید. این روش نه تنها مشارکت را تشویق می کند بلکه به شرکت و سایر مشتریان امکان تعامل با "متخصصان" را می دهد.

اصول جدید بازاریابی

وبسایت یک کسب و کار یا سازمان باید دستورالعمل های روشن و ساده ای را برای مشتریان برای راه اندازی یک وبلاگ یا کمک به یک ویکی ارائه دهد. مشتریان بیش تر از نظر بازاریابی یک شرکت به نظرات یکدیگر اعتماد دارند و هرچه بیش تر آزادانه صحبت کنند، شرکت می تواند بیش تر یاد بگیرد که چگونه محصول، خدمات و بازاریابی خود را بهبود بخشد. امروزه بازاریابان برای تعیین، ارزیابی و تأثیرگذاری بر نظراتی که توسط مشتریان تشکیل می شود، روزانه وبلاگ ها را رصد می کنند. مشتریان نباید احساس کنند که یک مخاطب، اسیر تبلیغات در وبسایت یک شرکت است. جدول 9-1 اصول جدید بازاریابی را مطابق با پاریس، گوانان و وینبرگ ارائه می دهد.

Bank of America و Wells Fargo مشتریان را توییت می کنند، به این معنی که آن ها پیام های 140 حرف یا کم تر را برای توصیف ویژگی های محصولات بانکی در توییت ارسال می کنند. برخی از بانک ها فیلم های بازاریابی را در یوتیوب قرار می دهند. UMB Financial از کانزاس سیتی، میسوری، در مورد همه چیز از ثبات مالی بانک تا چشم انداز صنعت، توییت می کند. استیو فورمن، مدیر تجارت الکترونیکی Discover، می گوید جذابیت شبکه های اجتماعی این است که ارتباط "خالص و سریع" را با مشتریان فراهم می کند.

PepsiCo اخیراً "Mission Control" را تأسیس کرده است که متشکل از کارمندان بازاریابی اجتماعی است و محصول شرکت Gatorade را که برای استفاده طولانی مدت در نظر گرفته شده است را تبلیغ می کند، که سه سال است در بازار فروش قرار داشته است. کارکنان PepsiCo برای تشویق ورزشکاران دبیرستانی و پاسخگویی به سؤالات فیس بوک در 7 روز هفته به صورت 24 ساعته در Mission Control هستند. هر زمان که کسی از توییت یا فیس بوک برای نظر دادن در مورد Gatorade استفاده می کند، این پیام در Mission Control روی

صفحه ظاهر می‌شود و یک کارمند PepsiCo به حلقه اجتماعی آن شخص می‌پیوندد. PepsiCo یک شرکت پیشرو است که شبکه‌های اجتماعی را ردیابی می‌کند، ترافیک تبلیغات آنلاین را ردیابی می‌کند، از بحران‌های احتمالی جلوگیری می‌کند، از محصولات پشتیبانی می‌کند و رفتار مصرف‌کننده را به طور عمیق کنترل می‌کند. Gatorade تحت فشار شدید Coca-Cola's PowerAde است که در مقایسه با کاهش فروش Gatorade، فروش آن افزایش می‌یابد.

اگرچه افزایش تصاعدی شبکه‌های اجتماعی و تجارت آنلاین فرصت‌های بزرگی را برای بازاریابان ایجاد کرده است، اما تهدیدات شدیدی نیز ایجاد کرده است. شاید بزرگ‌ترین تهدید این باشد که هر نوع تبلیغات منفی به سرعت در اینترنت پخش می‌شود به عنوان مثال، تاکو بل از تبلیغات خود رنج می‌برد که شامل 50 سؤال (با نام مستعار کورتیس جکسون) است که آیا او در ازای کمک 10 هزار دلاری به خیریه برای یک روز نام خود را در ازای 79 سنت یا 89 سنت تغییر می‌دهد؟ اقدامات اخلاقی و مشکوک به ظاهر جزئی می‌تواند این روزها منجر به ایجاد مشکلات عظیم روابط عمومی برای شرکت‌ها در نتیجه ارتباطات اجتماعی و تجاری آنلاین بسیار جذاب شود.

به طور فزاینده، افرادی که در کشورهای فقیر توسعه یافته و فقیر در سراسر جهان زندگی می‌کنند دارای تلفن-های هوشمند هستند اما رایانه ندارند. این امر حتی بازارهای بزرگ‌تری را به روی بازاریابی آنلاین باز می‌کند. مردم در مناطق دور افتاده اندونزی، مصر و آفریقا سریع‌ترین رشد مشتری را برای Opera Software ASA، سازنده نروژی مرورگرهای اینترنت برای دستگاه‌های تلفن همراه نشان می‌دهند. تلفن‌های همراه اکنون به طور گسترده‌ای برای انتقال داده‌ها، نه فقط برای تماس‌های تلفنی، استفاده می‌شود. افراد 18 تا 27 سال بیش‌تر از تماشای تلویزیون، گوش دادن به رادیو یا تماشای DVD یا نوارهای VHS، هر هفته وقت بیش‌تری را در اینترنت می‌گذرانند. شرکت‌ها به سرعت می‌فهمند که سایت‌های شبکه‌های اجتماعی و سایت‌های ویدیویی

وسيله‌ای بهتر از هزینه کردن زیاد دلار برای بازاریابی در بخش آگهی‌های دفتر تلفن یا تبلیغات تلویزیونی، مجله‌ای، رادیویی یا روزنامه‌ای، برای دستیابی به مشتریان هستند.

شرکت‌های جدیدی مانند Autonet Mobile مستقر در سانفرانسیسکو تجهیزات فناوری جدیدی را برای اتومبیل‌ها به فروش می‌رسانند تا همه افراد در وسایل نقلیه به‌غیر از راننده، آنلاین باشند. این فناوری در حال سرعت بخشیدن به حرکت از رسانه‌های سخت به رسانه‌های تحت وب است. با استفاده از این فناوری، وقتی وسیله نقلیه به مکان جدیدی می‌رود، می‌توان بلافاصله اطلاعات مربوط به نمایشگاه‌ها، موزه‌ها، هتل‌ها و سایر جاذبه‌های محل را بارگیری کرد.

تبلیغات اینترنتی به سرعت در حال رشد است به‌طوری‌که بازاریابان بیش‌تر و بیش‌تر مجاز به ایجاد تبلیغات بزرگ-تر و دست و پاگیرتر هستند که فضای بیش‌تری را در صفحه وب اشغال می‌کنند. قبل از پخش کلیپ‌های ویدئویی کوتاه، وب‌سایت‌ها به تبلیغات طولانی‌تر اجازه می‌دهند تا پخش شوند. وبلاگ‌ها در حال ایجاد محتوای بیش‌تری هستند که همچنین به‌عنوان یک تبلیغ نیز دوبرابر می‌شود. شرکت‌ها همچنین از حداقل خرید آگهی چشم‌پوشی می‌کنند. شرکت‌ها در حال طراحی مجدد وب‌سایت‌های خود هستند تا تعاملی‌تر باشند و در حال ساخت برنامه‌های جدید حمایت مالی و سایر جاذبه‌ها در سایت‌های خود هستند. محتوای تحریریه و محتوای تبلیغاتی به طور فزاینده‌ای در وبلاگ‌ها ترکیب می‌شوند.

گزارش اخیر BIA / Kelsey نشان می‌دهد که هزینه‌های تبلیغات شبکه‌های اجتماعی باید بین سال‌های 2012 و 2016 در ایالات متحده آمریکا از 8/4 میلیارد دلار به بیش از 9/6 میلیارد دلار تا سال 2016 (دوبرابر) افزایش یابد. BIA / Kelsey می‌گوید حدود یک‌سوم هزینه‌های تبلیغات از طریق تبلیغ‌کنندگان محلی خواهد بود و هزینه تبلیغات در ایالات متحده آمریکا از 1.2 میلیارد دلار در 2012 به 3.1 میلیارد دلار در 2016 افزایش یافته است.

طبق اعلام دفتر تبلیغات تعاملی و Pricewaterhouse Coopers، تبلیغات موبایل در نیمه اول سال 2012 رشد 95 درصدی را تجربه کرد. صنعت در کل در نیمه اول 2012 به بالاترین رقم 17 میلیارد دلار درآمد رسید که 14 درصد بیش تر است. سال قبل بخش بازاریابی دیگری که در نیمه اول سال 2012 به سرعت رشد کرد ویدئوی دیجیتال به عنوان مولفه ای از تبلیغات نمایشگر بود. ویدئوی دیجیتال در سال 2012 نسبت به سال گذشته 18 درصد رشد کرده است.

گوگل و فیس بوک با در اختیار داشتن 30 درصد از کل بازار در سال 2012، نقش آفرینان برجسته در تبلیغات نمایش هستند. گزارش eMarketer پیش بینی کرده است که این دو شرکت به تنهایی 37 درصد از کل تبلیغات نمایشی را تا پایان سال 2014 به فروش می رسانند. گوگل 15.4 درصد از بازار را در سال 2012 (2.31 میلیارد دلار) در مقایسه با 14.4 درصد فیس بوک (2.16 میلیارد دلار) دارد. یاهو یکبار بر بازار تبلیغات نمایش تسلط داشت اما با 9.3 درصد از بازار (1.39 میلیارد دلار) در حال نزول است.

جدول 9-1 اصول جدید بازاریابی

-
1. فقط با مصرف کنندگان صحبت نکنید - در تمام مراحل بازاریابی با آنها کار کنید.
 2. برای مشارکت با مصرف کنندگان دلیل بیاورید.
 3. به مکالمه خارج از وبسایت شرکت خود گوش دهید و به آن پیوندید.
 4. در مقابل وسوسه فروش، فروش و فروش مقاومت کنید. در عوض جذب، جذب، جذب کنید.
 5. مکالمات آنلاین را کنترل نکنید. بگذارید آزادانه جریان یابد.
 6. یک "تکنسین بازاریابی"، شخصی که دارای سه مجموعه مهارت عالی (بازاریابی، فناوری و تعاملات اجتماعی) است، را پیدا کنید.
 7. پیام رسانی فوری و گپ زدن را بپذیرید.
-

تقسیم‌بندی بازار

دو متغیر برای پیاده سازی استراتژی از اهمیت اساسی برخوردارند: تقسیم بازار و موقعیت‌یابی محصول. تقسیم بازار و موقعیت‌یابی محصول به‌عنوان مهم‌ترین سهم بازاریابی در مدیریت استراتژیک رتبه‌بندی می‌شود. تقسیم بازار به طور گسترده در اجرای استراتژی‌ها، به‌ویژه برای شرکت‌های کوچک و تخصصی استفاده می‌شود. تقسیم بازار می‌تواند به‌عنوان طبقه‌بندی بازار به زیرمجموعه‌های متمایز مشتری با توجه به نیازها و عادات خرید تعریف شود.

eBay اخیراً یک استراتژی تقسیم بازار جدید را برای هدف قراردادن مصرف‌کنندگان زیر 18 سال آغاز کرده است. Devin Wenig در eBay گفت: "ما قطعاً در حال جستجوی روش‌های قانونی برای آوردن افراد جوان‌تر هستیم." ما اجازه دسترسی بدون محدودیت 15 ساله به سایت را نخواهیم داد. ما می‌خواهیم یک پدر و مادر، یک بزرگسال را به‌عنوان یک همراه داشته باشیم. "گروه زیر 18 سال برای بسیاری از کسب‌وکارها یک بخش مصرف‌کننده بسیار باهوش و مطلوب است.

تقسیم بازار حداقل به سه دلیل عمده در اجرای استراتژی، متغیر مهمی است. اول، استراتژی‌هایی مانند توسعه بازار، توسعه محصول، نفوذ در بازار و تنوع سازی به افزایش فروش از طریق بازارها و محصولات جدید نیاز دارد. برای اجرای موفقیت آمیز این استراتژی‌ها، رویکردهای تقسیم‌بندی بازار جدید یا بهبودیافته مورد نیاز است. دوم، تقسیم بازار به یک شرکت امکان می‌دهد تا با منابع محدودی فعالیت کند زیرا تولید انبوه، توزیع انبوه و تبلیغات گسترده مورد نیاز نیست. تقسیم بازار، یک شرکت کوچک را قادر می‌سازد تا با به حداکثر رساندن سود واحد و فروش هر بخش، با یک شرکت بزرگ، رقابت موفقیت‌آمیز کند. سرانجام، تصمیمات تقسیم بازار مستقیماً بر متغیرهای آمیخته بازاریابی تأثیر می‌گذارد: محصول، مکان، تبلیغات و قیمت، همان‌طور که در جدول 9-2 نشان داده شده است.

شاید چشمگیرترین استراتژی جدید تقسیم بازار، هدف قراردادن سلاطین منطقه‌ای باشد. شرکت‌ها از Pizza Hut گرفته تا Honda Motors به طور فزاینده محصولات خود را اصلاح می‌کنند تا مطابق با ترجیحات منطقه‌ای مختلف مشتریان در سراسر جهان باشد. Campbell نسخه تندتری از سوپ پنیر ناچو برای جنوب غربی دارد و Burger King بوریتهای صبحانه را در نیومکزیکو ارائه می‌دهد اما در کارولینای جنوبی نه. همان‌طور که در جدول 9-3 نشان داده شده است، پایگاه‌های جغرافیایی و جمعیتی برای تقسیم‌بندی بازارها معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرند.

ارزیابی بخش‌های بالقوه بازار به استراتژیست‌ها نیاز دارد تا خصوصیات و نیازهای مصرف‌کنندگان را تعیین کنند، شباهت‌ها و تفاوت‌های مصرف‌کنندگان را تجزیه و تحلیل کنند و پروفایل‌های گروه مصرف‌کنندگان را توسعه دهند. تقسیم‌بندی بازارهای مصرف به‌طور کلی ساده‌تر و آسان‌تر از تقسیم‌بندی بازارهای صنعتی است، زیرا محصولات صنعتی مانند مدارهای الکترونیکی و لیفتراک کاربردهای متعددی دارند و مورد توجه گروه‌های مختلف مشتری قرار می‌گیرند.

تقسیم‌بندی کلیدی برای منطبق کردن عرضه و تقاضا است که یکی از سخت‌ترین مشکلات خدمات مشتری است. تقسیم‌بندی اغلب نشان می‌دهد که نوسانات بزرگ و تصادفی تقاضا در واقع از چندین الگوی کوچک، قابل پیش‌بینی و قابل کنترل تشکیل شده است. تطبیق عرضه و تقاضا به کارخانه‌ها این امکان را می‌دهد تا بدون جابه‌جایی اضافی، اضافه کاری و قرارداد خارج از کار، سطح مطلوبی را تولید کنند. تطبیق عرضه و تقاضا همچنین تعداد و شدت سهام موجود در بازار را به حداقل می‌رساند. به‌عنوان مثال تقاضای اتاق‌های هتل می‌تواند به گردشگران خارجی، بازرگانان و مسافران بستگی داشته باشد. با این حال، تمرکز جداگانه روی این سه بخش بازار، می‌تواند به شرکت‌های هتلداری اجازه دهد تا به طور مؤثرتری عرضه و تقاضای کلی را پیش‌بینی کنند.

اکنون بانک‌ها برای افزایش کارایی، بازارها را تقسیم‌بندی می‌کنند. Anne Moore، رئیس یک شرکت مشاوره بانکی در آتلانتا می‌گوید: "اگر در بازار تقسیم‌بندی نکنید، شما در از بین رفته‌اید." اینترنت، امروزه تقسیم بازار را آسان‌تر می‌کند، زیرا مصرف‌کنندگان به طور طبیعی "اجتماعات" را در وب تشکیل می‌دهند.

تقسیم بندی مبتنی بر نگهداری

برای کمک به استقرار مؤثر و کارآمد منابع بازاریابی، شرکت‌ها معمولاً هر یک از مشتریان فعال خود را با سه مقدار برچسب گذاری می‌کنند:

برچسب 1: آیا این مشتری در معرض خطر لغو خدمات شرکت است؟ یکی از متداول‌ترین شاخص‌های مشتریان پرریسک، افت استفاده از خدمات شرکت است. به عنوان مثال، در صنعت کارت اعتباری، این می‌تواند از طریق کاهش هزینه‌های مشتری در کارت خود، نشان داده شود.

برچسب 2: آیا این مشتری ارزش نگهداری دارد؟ این تعیین به این نتیجه می‌رسد که آیا سود پس از نگهداری مشتری بیش‌تر از هزینه انجام شده برای حفظ مشتری پیش‌بینی شده است. مشتریان باید به‌خاطر سرمایه‌گذاری مدیریت شوند.

برچسب 3: برای حفظ این مشتری از چه روش‌های نگهداری استفاده می‌شود؟ برای مشتریانی که "ارزش نگهداری" را دارند، برای شرکت ضروری است که بداند به احتمال زیاد کدام روش‌های نگهداری موفق هستند. تاکتیک‌هایی که معمولاً استفاده می‌شود از ارائه تخفیف ویژه مشتری تا ارسال ارتباط با مشتری است که ارزش پیشنهادی خدمات ارائه شده را تقویت می‌کند.

روش اصلی برای برچسب گذاری مشتریان استفاده از داده‌های نگهداری قبلی برای پیش‌بینی مشتریان فعال در مورد موارد زیر است:

- این که آیا آن‌ها در معرض خطر لغو خدمات خود هستند.
- این که آیا آن‌ها برای نگهداری سودآور هستند.
- چه تاکتیک‌هایی برای نگهداری مؤثرتر هستند؟

ایده تقسیم‌بندی مبتنی بر نگهداری این است که مشتری‌های فعال را با داده‌های نگهداری مشتریان قبلی که دارای ویژگی‌های مشابه هستند، مطابقت دهید. با استفاده از این نظریه که "کبوتر با کبوتر، باز با باز"، این روش بر این فرض استوار است که مشتریان فعال نتایج ماندگاری مشابه نتایج قبلی خود خواهند داشت. کل این فرایند از طریق تجزیه و تحلیل کسب و کار یا داده کاوی امکان پذیر است (که بعداً در این فصل مورد بحث قرار خواهد گرفت).

جدول 9-2 متغیرهای مؤلفه‌های آمیخته بازاریابی

محصول	محل	توزیع	قیمت
کیفیت	کانال‌های توزیع	تبلیغات	مرحله
ویژگی‌ها و گزینه‌ها	پوشش توزیع	فروش شخصی	تخفیف و کمک هزینه
سبک	محل خروجی	تبلیغات فروش	شرایط پرداخت
نام تجاری	مناطق فروش	بازخورد عمومی	
بسته بندی	سطح موجودی و مکان‌ها		
خط تولید	حامل‌های حمل و نقل		
ضمانت‌نامه			
سطح سرویس			
سایر خدمات			

جدول 9-3 مبانی جایگزین برای تقسیم بازار

متغیر	خرابی‌های معمولی
جغرافیایی	
منطقه	اقیانوس آرام، کوه، غرب شمال مرکز، غرب جنوب مرکزی، شرق شمال مرکزی، شرق جنوب مرکزی، جنوب آتلانتیک، آتلانتیک میانی، نیوانگلند
اندازه شهرستان	ABCD
اندازه شهر	زیر 5000 5000-20,000؛ 20,001-50,000؛ 50,001-100,000؛ 100,001-250,000؛ 250,001-500,000؛ 500,001-1,000,000؛ 1,000,001-4,000,000 یا بیشتر
تراکم	شهری، حومه‌ای، روستایی
اقلیم	شمالی، جنوبی
جمعیتی	
سن	زیر 6، 6-11، 12-19، 20-34، 35-49، 50-64، 65+
جنسیت	مرد، زن
سایز خانواده	1-2، 3-4، 5+
چرخه زندگی خانوادگی	جوان، مجرد؛ جوان، متأهل، بدون فرزند؛ جوان، متأهل، کوچک‌ترین کودک زیر 6 سال؛ جوان، متأهل، کوچک‌ترین کودک 6 سال یا بیشتر؛ بزرگ‌تر، متأهل، با فرزندان بزرگ‌تر، متأهل، بدون فرزند زیر 18 سال. پیرتر، مجرد؛ دیگر
درآمد	زیر 10000 دلار 10,001 دلار - 15000 دلار 15,001 دلار - 20000 دلار 20,001 دلار - 30,000 دلار 30,001 دلار - 50,000 دلار 50,001 دلار - 70,000 دلار 70,001 دلار - 100,000 دلار بیش از 100,000 دلار
اشتغال	حرفه ای و فنی؛ مدیران، مسئولان و مالکان دفتری و فروش؛ صنعتگران سرکارگران عملیاتی کشاورزان؛ بازنشستگان دانش آموزان؛ زنان خانه‌دار؛ بیکار

تحصیلات	دبیرستان یا کم تر ؛ کمی تحصیلات دبیرستانی؛ فارغ التحصیل دبیرستان؛ برخی از کالج‌ها فارغ التحصیل کالج
دین	کاتولیک، پروتستان، یهودی، اسلامی و ...
نژاد	سفیدپوست، آسیایی، اسپانیایی تبار، آفریقایی آمریکایی
ملیت	آمریکایی، انگلیسی، فرانسوی، آلمانی، اسکاتلندیایی، ایتالیایی، آمریکای لاتین، خاورمیانه، ژاپنی
روانشناسی	
طبقه اجتماعی	پایین پایین، بالاتر از پایین، وسط پایین، وسط بالا، بالاترین قسمت پایین، بالاترین قسمت بالا
شخصیت	وسواسی، معاشرتی، اقتدارگرا، بلندپرواز
رفتاری	
از فرصت استفاده کنید	فرصت منظم، فرصت خاص
مزایای خریداری شده	کیفیت، خدمات، اقتصاد
وضعیت کاربر	غیر کاربر، کاربر سابق، کاربر بالقوه، کاربر تازه وارد، کاربر عادی
نرخ مصرف	کاربر کم مصرف، کاربر با مصرف متوسط، کاربر با مصرف زیاد
وضعیت وفاداری	هیچ، متوسط، قوی، مطلق
مرحله آمادگی	غافل، آگاه، مطلع، علاقه‌مند، مشتاق، قصد خرید دارد
نگرش نسبت به محصول	مشتاق، مثبت، بی تفاوت، منفی و خصمانه

منبع: adapted from Philip Kotler, Marketing Management: Analysis, Planning and Control, © 1984: 256. adapted by permission of Prentice-Hall, inc., Upper Saddle river, new Jersey.

آیا اینترنت تقسیم بازار را آسانتر می‌کند؟

آری. بخش‌هایی از افراد که بازاریابان می‌خواهند آن‌ها را به‌صورت آنلاین پیدا کنند بسیار جامع‌تر از بخش‌هایی از مردم است که از طریق رسانه‌های سنتی مانند تلویزیون، رادیو و مجلات به آن‌ها دسترسی دارند. مردم در سراسر جهان با عضو شدن، مشتری شدن و بازدید کردن از وبسایت‌هایی که روی طیف وسیعی از موضوعات متمرکز هستند، در اجتماعات مجازی در وب جمع می‌شوند. افراد در اصل ماهیت خود را از طریق وبسایت‌هایی که "مکان‌های مورد علاقه" آن‌ها را تشکیل می‌دهند تقسیم‌بندی می‌کنند و بسیاری از این وبسایت‌ها اطلاعات مربوط به "بازدید کنندگان" خود را می‌فروشند. کسب‌وکارها و گروه‌هایی از افراد در سراسر جهان قدرت خرید خود را در وبسایت‌ها جمع می‌کنند تا از تخفیف‌های حجمی برخوردار شوند.

فیس‌بوک اخیراً از طریق ویژگی Connect نوعی تبلیغات موبایلی را معرفی کرده است که بر اساس برنامه‌هایی که از تلفن‌هایشان استفاده می‌کنند، مصرف‌کنندگان را هدف قرار می‌دهد. Connect به شما اجازه می‌دهد تا کاربران، با هویت فیس‌بوکی خود به میلیون‌ها وبسایت و برنامه وارد شوند، بنابراین این شرکت تبلیغات را بر اساس این داده‌ها هدف قرار می‌دهد. فیس‌بوک همچنین می‌تواند آنچه افراد در برنامه‌های خود انجام می‌دهند را ردیابی کند. اگرچه اپل و گوگل برنامه‌های تلفن همراه کاربران را نیز ردیابی می‌کنند، این دو شرکت در سیاست حفظ حریم خصوصی خود برای کاربران آشکار می‌کنند که می‌توانند تبلیغات را بر اساس برنامه‌هایی که شخص از App Store و iTunes خود بارگیری کرده هدف قرار دهند. فیس‌بوک هر بار که برنامه‌ای روی تلفن هوشمند کاربران نصب می‌شود، از تبلیغ‌کنندگان هزینه می‌گیرد. مدافعان حریم خصوصی ادعا می‌کنند که فیس‌بوک باید روش‌هایی را برای کاربران فراهم کند تا از هدف گذاری تبلیغات تلفن همراه انصراف دهند.

بعد از این که بازارها تقسیم‌بندی شدند تا شرکت بتواند گروه‌های خاصی از مشتری را هدف قرار دهد، قدم بعدی این است که بدانید مشتری‌ها چه می‌خواهند و چه انتظاری دارند. این کار به تحلیل و تحقیق نیاز دارد. یک اشتباه بزرگ این است که تصور کنید شرکت می‌داند مشتری چه می‌خواهد و چه انتظاری دارد. مطالعات تحقیقات، اختلافات زیادی را بین نحوه تعریف خدمات از سوی مشتریان و رتبه‌بندی اهمیت فعالیت‌های مختلف خدماتی و نحوه نگرش تولیدکنندگان به خدمات را نشان می‌دهد. بسیاری از شرکت‌ها با پر کردن شکاف بین آنچه مشتریان و تولیدکنندگان به عنوان خدمات خوب می‌بینند، موفق شده‌اند. آنچه مشتری معتقد است خدمات خوب است، مهم است، نه آنچه تولیدکننده معتقد است خدمات باید باشد.

شناسایی مشتریانی که تلاش‌های بازاریابی را بر روی آن‌ها متمرکز می‌کنند، زمینه را برای تصمیم‌گیری در مورد تأمین نیازها و خواسته‌های گروه‌های خاص مصرف‌کننده فراهم می‌کند. برای این منظور از موقعیت‌یابی محصول بسیار استفاده می‌شود. موقعیت‌یابی مستلزم ایجاد نمایش‌های شماتیک است که بیانگر چگونگی مقایسه محصولات یا خدمات با ابعاد مهم برای موفقیت در صنعت است. مراحل زیر در موقعیت‌یابی محصول (که گاهی اوقات نقشه ادراکی نامیده می‌شود) لازم است:

1. معیارهای کلیدی را انتخاب کنید که به طور مؤثر محصولات یا خدمات را در صنعت متمایز کند.
2. یک نقشه موقعیت‌یابی محصول دو بعدی با معیارهای مشخص در هر محور نشان دهید.
3. محصولات یا خدمات رقبای اصلی را در ماتریس چهار ربع حاصل ترسیم کنید.
4. مناطقی را در نقشه موقعیت‌یابی مشخص کنید که محصولات یا خدمات شرکت در بازار هدف معین رقابتی‌تر باشند. به دنبال مناطق خالی (جایگاه) باشید.
5. یک طرح بازاریابی برای موقعیت مناسب محصولات یا خدمات شرکت تدوین کنید.

از آنجا که فقط دو معیار را می‌توان در یک نقشه موقعیتیابی محصول (ادراکی) بررسی کرد، اغلب نقشه‌های متعددی برای ارزیابی رویکردهای مختلف برای اجرای استراتژی تهیه می‌شوند. از مقیاس چندبعدی می‌توان برای بررسی هم‌زمان سه یا چند معیار استفاده کرد، اما این روش به کمک رایانه نیاز دارد و از حوصله این درسنامه خارج است.

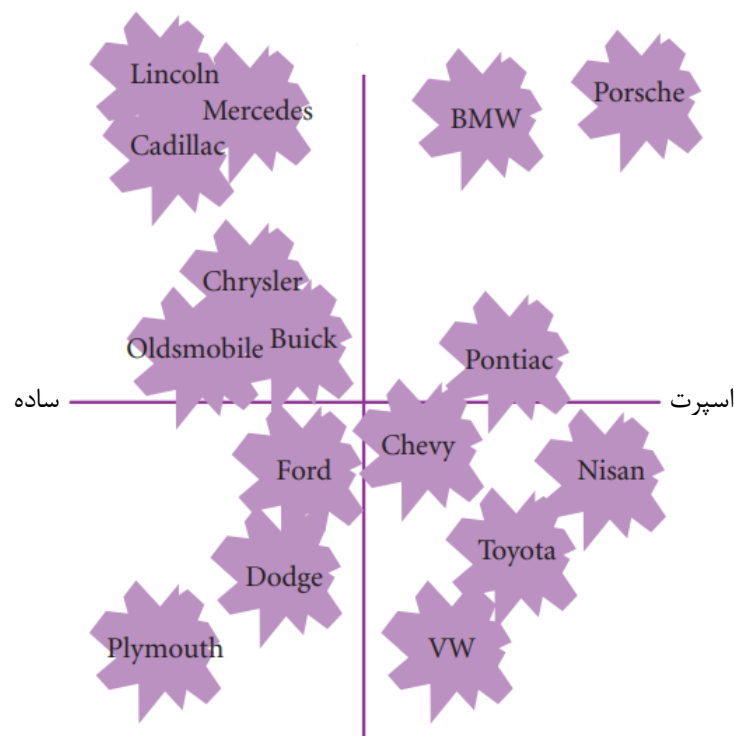
برخی از قوانین استفاده از موقعیتیابی محصول به‌عنوان ابزار پیاده‌سازی استراتژی به شرح زیر است:

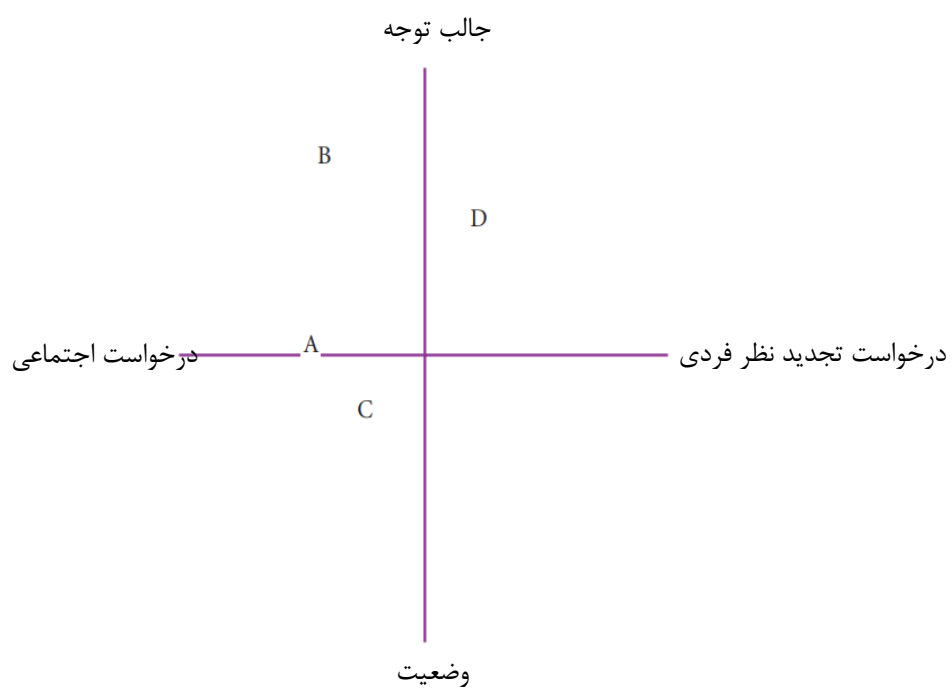
1. به دنبال جایگاه کامل یا خالی باشید. بهترین فرصت استراتژیک ممکن است بخش غیرخدماتی باشد.
2. به دو بخش با استراتژی یکسان خدمت نکنید. معمولاً استراتژی موفق با یک بخش را نمی‌توان مستقیماً به بخش دیگری منتقل کرد.
3. خود را در وسط نقشه قرار ندهید. میانه معمولاً به معنای استراتژی است که به‌وضوح درک نمی‌شود و دارای هیچ ویژگی متمایزی نیست. این قانون می‌تواند با توجه به تعداد رقبا متفاوت باشد. به‌عنوان مثال، هنگامی که فقط دو رقیب وجود دارد، مانند انتخابات ریاست جمهوری ایالات متحده، میانه موقعیت استراتژیک موردنظر قرار می‌گیرد

یک استراتژی مؤثر برای موقعیتیابی کالا دارای دو معیار است: (1) یک شرکت را از رقابت متمایز می‌کند، و (2) باعث می‌شود مشتریان انتظار خدمات اندکی کم‌تر از آنچه شرکت ارائه می‌دهد را داشته باشند. فناوری تجهیزات شبکه نمونه‌ای از شرکتی است که انتظارات مشتری را کمی کم‌تر از عملکرد قابل‌درک نگه می‌دارد. این یک چالش ثابت برای بازاریابان است. شرکت‌ها باید مشتریان را در مورد آنچه انتظار دارند آگاه کنند و سپس وعده‌های خود را بیش‌تر کنند. وعده کم و تحویل زیاد کلیدی است!

نقشه موقعیتیابی محصول یا نقشه ادراکی، در شکل 9-2، درک مصرف‌کننده از اتومبیل‌های مختلف را در دو بعد اسپرت و ساده و متمایز و مقرون به‌صرفه نشان می‌دهد. این نمونه از مصرف‌کنندگان احساس کردند پورشه، اسپرت‌ترین و باکلاس‌ترین اتومبیل‌های مورد مطالعه (گوشه بالا سمت راست) است. آن‌ها احساس می‌کردند که

Plymouth بسیار عملی و محافظه کارانه است (گوشه پایین سمت چپ). تولیدکنندگان اتومبیل می‌توانند تلاش‌های بازاریابی خود را بر روی گروه‌های مختلف هدف متمرکز کنند، یا حتی ویژگی‌های جدیدی را بر اساس اطلاعات تحقیق و بررسی که در نقشه‌های ادراکی نشان داده شده است، در وسایل نقلیه خود طراحی کنند. نقشه‌های ادراکی می‌تواند به بازاریابان کمک کند تا در صرف هزینه برای تبلیغ محصولات مؤثرتر باشند. محصولات، برندها یا شرکت‌های مستقر در نزدیکی یکدیگر در ابعاد مربوطه مشابه هستند. به عنوان مثال، در شکل 9-2، مصرف‌کنندگان Buick، Chrysler و Oldsmobile را شبیه یکدیگر می‌دانند. آن‌ها رقبای نزدیکی هستند و یک گروه رقابتی را تشکیل می‌دهند. شرکتی با در نظر گرفتن معرفی یک مدل جدید یا بهبود یافته ممکن است به دنبال جای خالی در نقشه ادراکی باشد. برخی از نقشه‌های ادراکی از دایره‌های اندازه مختلف برای نشان دادن حجم فروش یا سهم بازار از محصولات مختلف رقیب استفاده می‌کنند.





مسائل مالی و حسابداری

از نظر "شایستگی مالی"، Fortune اخیراً شرکت‌های زیر را به‌عنوان بهترین در جهان رتبه‌بندی کرده است:

ردیف	شرکت
1	apple
2	McDonald's
3	exxon Mobil
4	Philip Morris international
5	Intel
6	google
7	gDF Suez
8	Procter & gamble
9	Walmart Stores
10	altria group

منبع: بر اساس http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2012/best_worst/best6.html

چندین مفاهیم مالی و حسابداری که برای اجرای استراتژی مهم هستند، به‌دست آوردن سرمایه موردنیاز، تهیه صورت‌های مالی پیش‌بینی شده، تهیه بودجه‌های مالی و ارزیابی ارزش یک تجارت هستند. برخی از نمونه تصمیماتی که ممکن است به سیاست‌های مالی و حسابداری احتیاج داشته باشد، موارد زیر است:

1. برای افزایش سرمایه با بدهی کوتاه‌مدت، بدهی بلندمدت، سهام ممتاز یا سهام عادی
2. برای اجاره یا خرید دارایی‌های ثابت
3. برای تعیین نسبت پرداخت سود مناسب
4. استفاده از روش حسابداری آخرین کالای ورودی – اولین کالای خریداری شده (LIFO)، اولین کالای ورودی – اولین کالای خریداری شده (FIFO) یا رویکرد حسابداری بارزش بازار
5. برای تمدید زمان حساب‌های دریافتی
6. ایجاد تخفیف درصد معینی در حساب‌ها در مدت زمان مشخص
7. برای تعیین مقدار وجه نقدی که باید در دست داشته باشد

کسب سرمایه برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها

هنگامی که دانشجویان صفحه توصیه‌های خود را به‌عنوان بخشی از تجزیه و تحلیل موردی، یا در عمل زمانی که یک شرکت تصمیم می‌گیرد چه استراتژی‌هایی را دنبال کند، کامل می‌کنند، لازم است که به این سؤالات پاسخ داده شود: 1) آیا شرکت باید سرمایه موردنیاز خود را از طریق سهام یا وام به دست آورد؟ 2) مقادیر EBIT مورد انتظار / پیش‌بینی شده شرکت با چه پیشنهادی ارائه می‌شود؟

اجرای موفقیت آمیز استراتژی اغلب به سرمایه اضافی نیاز دارد. علاوه بر سود خالص حاصل از عملیات و فروش دارایی، دو منبع اصلی سرمایه برای یک سازمان بدهی و حقوق صاحبان سهام است. تعیین ترکیبی مناسب از بدهی و حقوق صاحبان سهام در ساختار سرمایه شرکت می‌تواند برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی حیاتی باشد. تجزیه و تحلیل سود هر سهم / سود قبل از بهره و مالیات ($EPS / EBIT$) پرکاربردترین تکنیک برای تعیین این که آیا بدهی، سهام یا ترکیبی از بدهی و سهام بهترین گزینه برای افزایش سرمایه برای اجرای استراتژی‌ها است. این روش شامل بررسی تاثیری است که بدهی در مقابل تأمین مالی سهام بر سود هر سهم تحت انتظارات مختلف برای EBIT با توجه به توصیه‌های خاص (استراتژی‌هایی که باید اجرا شود) دارد.

از نظر تئوری، یک بنگاه اقتصادی باید در ساختار سرمایه خود بدهی کافی داشته باشد تا بتواند با اعمال بدهی به محصولات و پروژه‌هایی که درآمدشان بیش از هزینه بدهی است، بازگشت سرمایه خود را افزایش دهد. در دوره‌های کم درآمد، بدهی زیاد در ساختار سرمایه یک سازمان می‌تواند بازده سهام‌داران را به خطر بیندازد و بقای شرکت را به خطر بیندازد. به‌طور کلی، تعهدات بدهی ثابت، صرف نظر از شرایط، باید انجام شود. این بدان معنا نیست که انتشار سهام همیشه بهتر از بدهی برای افزایش سرمایه است. هنگامی که هزینه سرمایه (نرخ بهره) کم است، مانند سال 2013/2012، بدهی ممکن است برای به‌دست‌آوردن سرمایه بهتر از سهام باشد، اما هنوز باید تجزیه و تحلیل انجام شود زیرا قیمت‌های بالای سهام معمولاً با نرخ‌های کم بهره برای به‌دست‌آوردن سرمایه همراه هستند و انتشارات سهام را جالب توجه می‌کنند. برخی از نگرانی‌های خاص در مورد انتشار سهام، کاهش مالکیت، تأثیر بر قیمت سهام و نیاز به تقسیم سود آینده با همه سهام‌داران جدید است. پیشنهاد اولیه فیس‌بوک در اوایل سال 2012 به‌ازای هر سهم 38 دلار بود، اما چند ماه بعد سهام به قیمت 21 دلار به فروش رسید، بنابراین حتی با IPO، تضمینی برای افزایش قیمت سهام یک شرکت نیست.

یکی دیگر از راه‌های محبوب برای شرکت برای جمع‌آوری سرمایه، انتشار اوراق مشارکت است که مشابه مراجعه به بانک و وام گرفتن است، با این تفاوت که شرکت با اوراق قرضه وجوه خود را به‌جای بانک از سرمایه‌گذاران دریافت می‌کند. بر اساس Dealogic، طی هفت ماه اول 2012، شرکت‌ها تقریباً 584 میلیارد دلار اوراق قرضه در ایالات متحده فروخته‌اند که نسبت به مدت مشابه سال 2011، 6.5 درصد رشد داشته است. به‌عنوان مثال، Bristol Myers Squibb، یک شرکت با رتبه‌بندی اعتبار واحد سرمایه‌گذاری، 2 میلیارد دلار اوراق قرضه را فروخت که 3.35 درصد سود پرداخت می‌کرد. بسیاری از شرکت‌های خارجی نیز به‌عنوان راهی برای جذب سرمایه در ایالات متحده آمریکا اوراق قرضه منتشر می‌کنند. به‌خصوص وقتی ترازنامه یک شرکت قوی است و اعتبار آن بسیار عالی است، انتشار اوراق قرضه می‌تواند یک روش مؤثر و مطمئناً یک روش جایگزین برای جذب سرمایه موردنیاز باشد.

قبل از توضیح تجزیه و تحلیل $EPS / EBIT$ ، مهم است بدانید که EPS سود هر سهم است که درآمد خالص تقسیم بر تعداد سهام مانده است. اصطلاح دیگر سهام مانده، سهام منتشر شده است. همچنین بدانید که $EBIT$ درآمد قبل از بهره و مالیات است. نام دیگر $EBIT$ درآمد عملیاتی است. $EBIT$ درآمد قبل از کسر مالیات است. EAT سود پس از کسر مالیات است.

هدف از تجزیه و تحلیل $EPS / EBIT$ این است که تعیین کند آیا کل بدهی، یا سهام یا ترکیبی از بدهی و سهام بالاترین مقادیر EPS را برای شرکت به همراه دارد. EPS شاید بهترین معیار موفقیت یک شرکت باشد، بنابراین به طور گسترده در تصمیم‌گیری برای کسب سرمایه استفاده می‌شود. EPS منعکس‌کننده مشترک "به حداکثر رساندن ثروت سهام‌داران" است که اهداف شرکت را برجسته می‌کند. به طور تصادفی، اگر هدف حداکثر سود شرکت باشد، در انجام تجزیه و تحلیل $EPS / EBIT$ ، ممکن است بیش‌تر از ردیف EPS بر روی EAT تمرکز کنید. شرکت‌های بزرگ ممکن است میلیون‌ها سهم از سهام ممتاز داشته باشند، بنابراین حتی تفاوت‌های ناچیز در EPS در گزینه‌های مختلف تأمین مالی می‌تواند معادل مبالغ زیادی پس انداز با استفاده از بالاترین ارزش جایگزین EPS باشد. هر تعداد سناریوی ترکیبی بدهی / سهام (D / S)، مانند $70/30 D/S$ یا $30/70 D/S$ ، ممکن است در یک تجزیه و تحلیل $EPS / EBIT$ بررسی شوند.

تجزیه و تحلیل $EPS / EBIT$ به بهترین وجه ممکن است با ارائه مثالی برای شرکت XYZ، همان‌طور که در جدول 4-9 ارائه شده است، توضیح داده شود. توجه داشته باشید که 100 درصد سهام بهترین گزینه تأمین مالی است که توسط مقادیر 0.0279 و 0.056 EPS نشان داده شده است. یک نمودار $EPS / EBIT$ می‌تواند برای تعیین نقطه سربه سر، جایی که یکی از گزینه‌های تأمین مالی جالب توجه‌تر از گزینه دیگر باشد، ساخته شود. شکل 4-9 نشان می‌دهد که انتشار سهام عادی بهترین گزینه مالی برای شرکت XYZ است. همان‌طور که در شکل 4-9 ذکر شده است، ردیف بالایی ($EBIT$) در محور x با ردیف پایینی (EPS) در محور y رسم می‌شود و بالاترین خط رسم شده بهترین روش را نشان می‌دهد. گاهی اوقات خطوط رسم شده برهم متقاطع می‌شوند،

بنابراین یک نمودار بخصوص در اتخاذ تصمیم برای کسب سرمایه بسیار مفید است، نه این که فقط به جدول اعداد متکی باشید.

جدول 4-9 تجزیه و تحلیل EPS / EBIT برای شرکت XYZ

میزان مشخص	عدد	داده ورودی
هزینه تخمینی توصیه ها	100 میلیون دلار	مقدار سرمایه دلاری مورد نیاز
	20 تا 40 میلیون دلار	محدوده EBIT
برآورد بر اساس EBIT سال گذشته و توصیه های مربوط به سال (های) آینده	5 درصد	نرخ بهره
	30 درصد	نرخ مالیات
برآورد بر اساس هزینه سرمایه	50 دلار	قیمت سهام
	500 میلیون	تعداد سهام برجسته

از درصد سال قبل استفاده کنید: مالیات
تقسیم بر درآمد قبل از مالیات، همان -
طور که در صورت سود و زیان آورده
شده است

از جدیدترین قیمت سهام استفاده کنید

برای ستون بدهی، تعداد سهام موجود را
باقیمانده وارد کنید. برای ستون های
سهام، از تعداد سهام موجود + تعداد
سهام جدید استفاده کنید که باید برای
افزایش سرمایه مورد نیاز صادر شود،
یعنی بر اساس قیمت سهام. بنابراین
قیمت سهام را به مقدار دلار سرمایه
مورد نیاز تقسیم کنید.

	100٪ بدهی			50/50 بدهی / دسته کوچک موسیقی جاز		
		100٪ سهام				
\$EBIT	20,000,000	40,000,000	20,000,000	40,000,000	20,000,000	40,000,000
\$ Interes	5,000,000	5,000,000	0	0	2,500,000	2,500,000
\$ EBT	15,000,000	35,000,000	20,000,000	40,000,000	17,500,000	37,500,000
\$ Taxes	4,500,000	10,500,000	6,000,000	12,000,000	5,250,000	11,250,000
\$ EAT	10,500,000	24,500,000	14,000,000	28,000,000	12,250,000	26,250,000
# Shares	500,000,000	500,000,000	502,000,000	502,000,000	501,000,000	501,000,000
\$ PS	0.0210	0.049	0.0279	0.056	0.0245	0.0523

نتیجه گیری - بهترین گزینه تأمین مالی 100٪ سهام است زیرا مقادیر EPS بیشترین مقدار را دارند. بدترین گزینه تأمین مالی 100٪ بدهی است زیرا مقادیر EPS کمترین است.

توجه به برخی از محدودیت‌های تجزیه و تحلیل EPS / EBIT مهم است. اول، انعطاف پذیری، یک محدودیت است. با تغییر ساختار سرمایه سازمان، انعطاف پذیری آن برای در نظر گرفتن نیازهای سرمایه در آینده نیز تغییر می‌کند. استفاده از کل بدهی‌ها یا سهام برای افزایش سرمایه در حال حاضر ممکن است تعهدات ثابت، پیمان-های محدود کننده یا محدودیت‌های دیگری را تحمیل کند که می‌تواند توانایی شرکت را برای جمع‌آوری سرمایه اضافی در آینده به شدت کاهش دهد. دوم، کنترل، یک محدودیت است. وقتی سهام اضافی برای تأمین مالی پیاده‌سازی استراتژی صادر می‌شود، مالکیت و کنترل شرکت کاهش می‌یابد. این امر می‌تواند نگرانی جدی در فضای کسب و کار امروز مربوط به تصرفات خصمانه و ادغام‌ها باشد. کاهش مالکیت می‌تواند یک مشکل باشد، و در این صورت، بدون توجه به مقادیر EPS تعیین شده در تحلیل، بدهی می‌تواند بهتر از سهام باشد. سوم، نرخ بهره، یک محدودیت است. اگر انتظار می‌رود نرخ‌ها مانند سال 2014/2013، بدون توجه به مقادیر EPS تعیین شده در تحلیل، افزایش یابد، بدهی می‌تواند از سهام بهتر باشد. چهارم، اگر شرکت، نسبت به میانگین‌های صنعت بسیار اهرمی شده باشد، بدون توجه به مقادیر EPS تعیین شده در تحلیل، سهام، ممکن است بهترین

باشد. محدودیت پنجم این است که تجزیه و تحلیل قیمت سهام، نرخ مالیات و نرخ بهره را در تمام شرایط اقتصادی یکسان فرض می‌کند. محدودیت ششم این است که مقادیر کم و زیاد EBIT برآورد شده بر اساس سال قبل به علاوه تأثیر استراتژی‌هایی است که باید اجرا شود. اما با در نظر گرفتن این شش محدودیت بالقوه، در حقیقت این مقادیر باید تصمیم مالی را تعیین کنند زیرا بدون شک EPS بهترین معیار عملکرد سازمان است، مگر این که دلیل قانع‌کننده‌ای برای لغو بالاترین مقادیر EPS در ردیف آخر که تجزیه و تحلیل EPS-EBIT را دیکته می‌کند، داشته باشید.

IBM سود سهمیه نقدی سه ماهه سوم سال 2012 را 0.85 دلار برای هر سهم مشترک اعلام کرد که سومین پرداخت متوالی سه ماهه را با این نرخ رقم می‌زند. IBM همچنین 5 میلیارد دلار اعتبار دیگر برای استفاده در برنامه باز خرید سهام خود به اضافه 6.7 میلیارد دلار باقی‌مانده برای باز پرداخت، را مجاز دانست. این مبلغ، در کل، 11.7 میلیارد دلار برای برنامه خرید مجدد سهام آن یا حدود 5.3 درصد از سهام برجسته آن بود. IBM و هزاران شرکت دیگر اخیراً خرید سهام خود را به میزان قابل توجهی افزایش داده‌اند.

شرکت‌های Lowe's به صورت تهاجمی، سهام خود را خریداری می‌کند و سهام خزانه خود را در ترازنامه‌های خود افزایش می‌دهد. بسیاری از تحلیلگران می‌گویند باز خرید سهام نشان‌دهنده خوش‌بینی در بین شرکت‌ها است و می‌گویند این نشانه خوبی است. با این حال، تحلیلگران دیگر استدلال می‌کنند که باز خریدها پول نقد، می‌خورند که یک شرکت، بهتر می‌تواند از آن برای رشد شرکت استفاده کند اینتل در اواخر سال 2012، مبلغ 6 میلیارد دلار وام گرفت تا سهام خود را خریداری کند. کم بودن نرخ بهره باعث تحریک این فعالیت شده است. حتی اگر این شرکت برای پوشش دادن معامله، وجه نقدی در ترازنامه خود داشته باشد، این شرکت مانند بسیاری از شرکت‌های بزرگ آمریکایی، بیش‌تر پول نقد خود را در حساب‌های خارج از کشور دارند (یعنی درصد زیادی از درآمد آن‌ها از کشورهای خارجی تأمین می‌شود). بسیاری از این شرکت‌ها ترجیح می‌دهند پول نقد

خود را در خارج از ایالات متحده بگذارند زیرا استفاده از این وجوه برای پرداخت سود سهام یا خرید سهام خزانه، به عنوان مثال، باعث پرداخت مالیات بر درآمد شرکت های بزرگ ایالات متحده می شود.

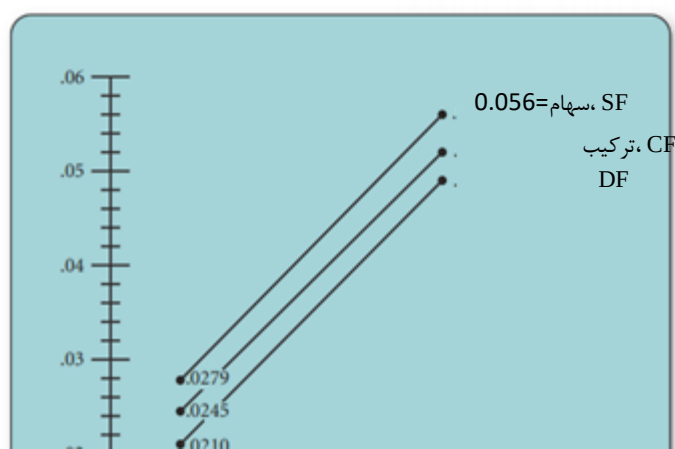
هنگام استفاده از تجزیه و تحلیل EPS / EBIT، زمان بندی در ارتباط با تغییرات قیمت سهام، نرخ بهره و قیمت اوراق بهادار مهم است. در زمان بالا بودن قیمت سهام مانند 2014/2013، سهام ممکن است بهترین گزینه از نظر هزینه و تقاضا باشد. با این حال، وقتی هزینه سرمایه (نرخ بهره) کم است، بدهی قابلیت توجه بیش تری دارد. ایالات متحده 9.7 تریلیون دلار بدهی معوق دارد که برابر با 63 درصد تولید ناخالص داخلی است. بر اساس این درصد، S&P رتبه اعتباری AAA ایالات متحده را کاهش داد. جالب است بدانید که 147 شرکت S&P 500 بدهی کل 63 درصد یا بیش تر از درآمد شرکت دارند. به عنوان مثال، GE، Lennar و Harley-Davidson به ترتیب 300، 131 و 116 درصد بدهی بیش تر از درآمد خود دارند. البته تفاوت اصلی این است که شرکت ها پول تولید می کنند در حالی که دولت ها پول مصرف می کنند. دولت ایالات متحده سالانه 210 میلیارد دلار سود می پردازد، حدود 10 درصد از 2.1 تریلیون دلاری که سالانه مالیات دریافت می کند. با این وجود فقط 24 شرکت در S&P 500 متحمل پرداخت سود می شوند که حداقل 10 درصد از درآمد آنها است.

جداول 5-9 و 6-9 تجزیه و تحلیل EPS / EBIT را برای دو شرکت - Gateway Computers و Boeing ارائه می دهد. در آن تحلیل ها توجه کنید که گزینه های ترکیبی سهام / بدهی از 30/70 تا 70/30 متفاوت است. هر تعداد ترکیبی را می توان کشف کرد. با این حال، گاهی اوقات در تهیه نمودارهای EPS / EBIT، خطوط باهم تلاقی می یابند، بنابراین نقاط شکننده ای را نشان می دهد که در آن یکی از گزینه های تأمین مالی نسبت به گزینه دیگر کم و بیش جذابیت پیدا می کند. شیب این خطوط با ترکیبی از عوامل شامل قیمت سهام، نرخ بهره، تعداد سهام و میزان سرمایه مورد نیاز تعیین می شود. همچنین، در اینجا لازم به ذکر است که بهترین گزینه های تأمین مالی با بالاترین مقادیر EPS نشان داده می شوند. در جداول 5-9 و 6-9 توجه داشته باشید که نرخ

مالیات شرکت‌ها به طور قابل توجهی متفاوت است و باید با تقسیم مالیات پرداختی بر درآمد قبل از کسر مالیات، از صورت سود و زیان مربوطه محاسبه شود.

در جدول 5-9، مقادیر بالاتر EPS نشان می‌دهد که درگاه باید از سهام برای افزایش سرمایه در شرایط رکود اقتصادی یا شرایط عادی اقتصادی استفاده کند اما باید از بودجه بدهی در شرایط رونق استفاده کند. اگر EAT (به حداکثر رساندن سود)، ملاک تصمیم‌گیری باشد سهام در هر سه شرایط بهترین گزینه برای Gateway است، اما EPS (به حداکثر رساندن ثروت سهام‌داران) نسبت بهتری برای تصمیم‌گیری است. شرکت‌ها برای به حداکثر رساندن سود خود می‌توانند در کوتاه‌مدت کارهای زیادی انجام دهند، بنابراین سرمایه‌گذاران و بستانکاران، حداکثر رساندن ثروت سهام‌داران را معیارهای بهتری برای تصمیم‌گیری در مورد تأمین مالی می‌دانند.

در جدول 6-9، توجه داشته باشید که بوئینگ باید از سهام برای افزایش سرمایه در شرایط اقتصادی (مشاهده 0.92) یا شرایط عادی (مشاهده 2.29) استفاده کند اما باید از بودجه بدهی تحت شرایط رونق استفاده کند (5.07 مشاهده کنید). بیایید در اینجا تعداد سهامی به رقم 1014.68 را که تحت گزینه جایگزین سهام بوئینگ داده شده است، محاسبه کنیم. تقسیم 10 هزار میلیون دلار وجوه موردنیاز به قیمت سهام 53 دلار = 188.68 میلیون دلار سهام جدید برای انتشار + 826 میلیون سهم موجود در حال حاضر = 1014.68 میلیون سهام تحت سناریو سهام. در امتداد ردیف آخر، EPS تعداد سهام برجسته تقسیم شده با EAT در تمام ستون‌ها است.



جدول 5-9 تجزیه و تحلیل EPS / EBIT برای Gateway (M = به میلیون)

مبلغ مورد نیاز: 1000 دلار میلیون

محدوده EBIT: 500- میلیون دلار تا + 100 میلیون دلار تا + 500 میلیون دلار

نرخ بهره: 5٪

نرخ مالیات: 0٪ (زیرا شرکت سالانه متحمل ضرر شده است) قیمت سهام: 6.00 دلار

تعداد سهام برجسته: 371 میلیون

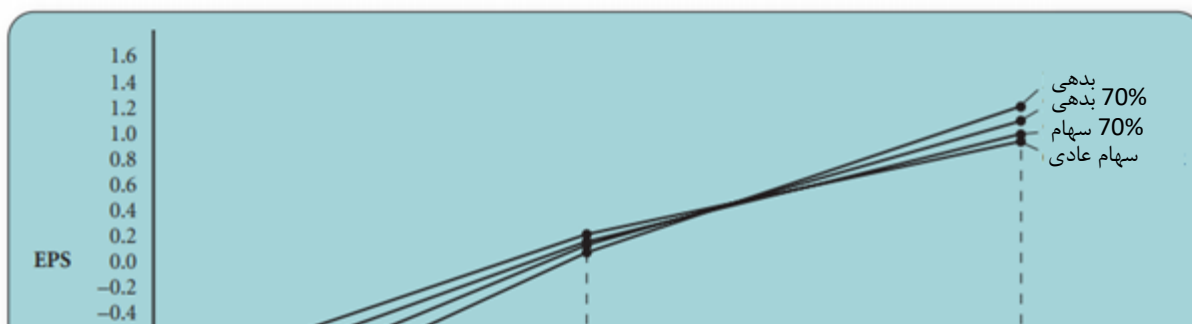
تأمین مالی سهام عادی			تأمین مالی بدهی			
رکود اقتصادی	نرمال	رونق	رکود اقتصادی	نرمال	رونق	
(500.00)	100.00	500.00	(500.00)	100.00	500.00	EBIT

50.00	50.00	50.00	0.00	0.00	0.00	سود
450.00	50.00	(550.00)	500.00	100.00	(500.00)	EBT
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مالیات
450.00	50.00	(550.00)	500.00	100.00	(500.00)	EAT
371.00	371.00	371.00	537.67	537.67	537.67	تعداد سهام
1.21	0.13	(1.48)	0.93	0.19	(0.93)	EPS

70 درصد سهام – 30 درصد وام

70 درصد وام – 30 درصد سهام

رونق	نرمال	رکود اقتصادی	رونق	نرمال	رکود اقتصادی	
500.00	100.00	(500.00)	500.00	100.00	(500.00)	EBIT
35.00	35.00	35.00	15.00	15.00	15.00	سود
465.00	65.00	(535.00)	485.00	85.00	(515.00)	EBT
0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	مالیات
465.00	65.00	(535.00)	485.00	85.00	(515.00)	EAT
421.00	421.00	421.00	487.67	487.67	487.67	تعداد سهام
1.10	0.15	(1.27)	0.99	0.17	(1.06)	EPS



جدول 9-6 تجزیه و تحلیل EPS / EBIT برای بوئینگ

مبلغ مورد نیاز: 10 هزار دلار آمریکا

نرخ بهره: 5٪

نرخ مالیات: 7٪

قیمت سهام: 53.00 دلار

تعداد سهام برجسته: 826 میلیون

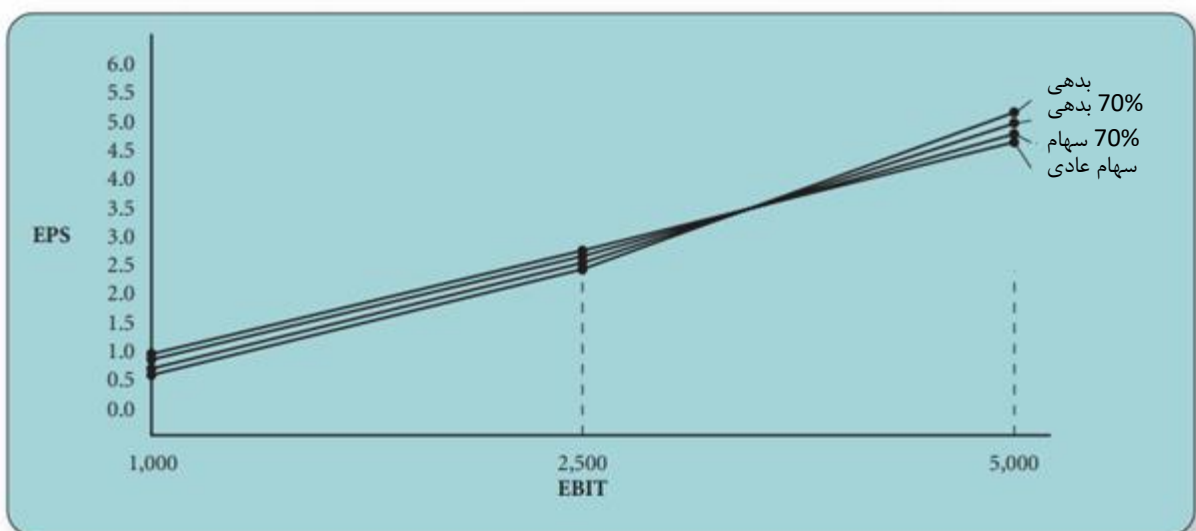
تأمین مالی عادی			تأمین مالی بدهی			
رکود اقتصادی	نرمال	رونق	رکود اقتصادی	نرمال	رونق	
1,000.00	2,500.00	5,000.00	2,500.00	5,000.00	1,000.00	EBIT

0.00	500.00	500.00	0.00	0.00	0.00	سود
1,000.00	4,500.00	2,000.00	5,000.00	2,500.00	1,000.00	EBT
70.00	315.00	140.00	350.00	175.00	70.00	مالیات
930.00	4,185.00	1,860.00	4,650.00	2,325.00	930.00	EAT
1,014.68	826.00	826.00	1,014.68	1,014.68	1,014.68	تعداد سهام
0.92	5.07	2.25	4.58	2.29	0.92	EPS

70 درصد سهام – 30 درصد وام

70 درصد وام – 30 درصد سهام

رونق	نرمال	رکود اقتصادی	رونق	نرمال	رکود اقتصادی	
5,000.00	2,500.00	1,000.00	5,000.00	2,500.00	1,000.00	EBIT
350.00	350.00	350.00	150.00	150.00	150.00	سود
4,650.00	2,150.00	650.00	4,850.00	2,350.00	850.00	EBT
325.50	150.50	45.50	339.50	164.50	59.50	مالیات
4,324.50	1,999.50	604.50	4,510.50	2,185.50	790.50	EAT
882.60	882.60	882.60	958.08	958.08	958.08	تعداد سهام
4.90	2.27	0.68	4.71	2.28	0.83	EPS



در جدول 5-9 و 6-9 توجه داشته باشید که یک ردیف سود سهام در هر دو تحلیل Gateway و بوئینگ وجود ندارد. هرچه سهام بیش‌تری موجود باشد، سود بیش‌تری پرداخت می‌شود (اگر شرکت واقعاً سود سهام پرداخت کند). برای در نظر گرفتن سود سهام در تجزیه و تحلیل EPS / EBIT، به سادگی یک ردیف دیگر برای "سود سهام" درست زیر ردیف "EAT" وارد کنید و سپس یک ردیف "درآمد بعد از مالیات و سود سهام" را وارد کنید. در نظر گرفتن سود سهام، تحلیل را قوی‌تر می‌کند.

توجه داشته باشید که در هر دو نمودار Gateway و بوئینگ، یک نقطه شکستگی بین محدوده نرمال و رونق EBIT وجود دارد که در آن گزینه بدهی از گزینه 70/30 D/S به عنوان بهترین گزینه تأمین مالی عبور می‌کند. نقطه تساوی جایی است که دو خط از یکدیگر عبور می‌کنند. نقطه سربه سر سطح EBIT است که در آن گزینه‌های مختلف مالی برای عبور از خطوط از نظر EPS به همان اندازه جذاب هستند. نمودار Gateway و بوئینگ نشان می‌دهد که مقادیر EPS برای گزینه بدهی 100 درصدی در سطح EBIT بالاترین است. این دو نمودار همچنین نشان می‌دهد که مقادیر EPS برای بدهی 100 درصدی سریع‌تر از سایر گزینه‌های تأمین مالی افزایش می‌یابد زیرا سطح EBIT فراتر از نقطه سربه سر است. در سطوح پایین EBIT، نمودار Gateway و بوئینگ نشان می‌دهد که 100 درصد سهام بهترین گزینه تأمین مالی است زیرا مقادیر EPS بالاترین است.

صورت‌های مالی پیش‌بینی شده

تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی پیش‌بینی شده یک تکنیک اصلی اجرای استراتژی است زیرا به سازمان اجازه می‌دهد نتایج مورد انتظار از اقدامات و رویکردهای مختلف را بررسی کند. از این نوع تجزیه و تحلیل می‌توان برای پیش‌بینی تأثیر تصمیمات مختلف اجرایی استفاده کرد (به عنوان مثال، برای افزایش هزینه‌های ارتقای 50 درصدی برای حمایت از استراتژی توسعه بازار، برای افزایش حقوق 25 درصدی برای حمایت از استراتژی نفوذ در بازار، برای افزایش هزینه تحقیق و توسعه 70 درصدی برای حمایت از توسعه محصول یا فروش 1 میلیون دلار سهام عادی برای جذب سرمایه برای تنوع سازی). تقریباً همه مؤسسات مالی هر زمان که مشاغل به دنبال سرمایه هستند حداقل به سه سال صورت‌های مالی پیش‌بینی شده نیاز دارند. صورت سود و ترازنامه پیش‌بینی شده به سازمان اجازه می‌دهد تا نسبت‌های مالی پیش‌بینی شده را تحت سناریوهای مختلف اجرای استراتژی محاسبه کند. وقتی با سال‌های گذشته و میانگین‌های صنعت مقایسه می‌شود، نسبت‌های مالی بینش ارزشمندی در مورد امکان دستیابی به روش‌های مختلف اجرای استراتژی ارائه می‌دهند.

در درجه اول در نتیجه قانون Sarbanes-Oxley، شرکت‌ها امروزه در تهیه صورت‌های مالی پیش‌بینی شده بسیار تلاش می‌کنند تا "به صورت منطقی و نه خیلی خوش‌بینانه" هزینه‌های آینده و درآمد خود را پیش‌بینی کنند. بسیار بیش‌تر دقت می‌شود تا سهام‌داران و سایر حوزه‌های انتخابیه گمراه نشوند.

صورت سودآوری پیش‌بینی شده 2015 و ترازنامه شرکت Litten در جدول 9-7 ارائه شده است. اظهارات پیش‌بینی شده برای Litten بر اساس پنج فرض است: (1) شرکت برای تأمین مالی توسعه به بازارهای خارجی نیاز به 45 میلیون دلار سرمایه دارد. (2) 30 میلیون دلار از این مبلغ از طریق افزایش بدهی و 15 میلیون دلار از طریق سهام عادی جمع خواهد شد. (3) انتظار می‌رود فروش 50 درصد افزایش یابد. (4) سه مرکز جدید با هزینه‌ای بالغ بر 30 میلیون دلار در بازارهای خارجی ساخته می‌شود و (5) زمین برای امکانات جدید در حال حاضر متعلق به شرکت است. توجه داشته باشید که در جدول 9-7 انتظار می‌رود استراتژی‌های Litten و

اجرای آن‌ها منجر به افزایش فروش از 100 میلیون دلار به 150 میلیون دلار و افزایش خالص درآمد از 6 میلیون دلار به 75/9 میلیون دلار در سال پیش‌بینی شده شود.

جدول 7-9 صورت‌حساب درآمد و ترازنامه پیش‌بینی شده برای شرکت Litten (به میلیون)

ملاحظات	سال پیش‌بینی شده 2015	سال قبل 2014	پیش‌بینی وضعیت دولت
50٪ افزایش	\$150.00	\$100	فروش
70٪ فروش	105.00	70	هزینه کالاهای فروخته شده
	45.00	30	حاشیه ناخالص
10٪ فروش	15.00	10	هزینه فروش
5٪ فروش	7.50	5	هزینه اداری
	22.50	15	درآمد قبل از بهره و مالیات
	3.00	3	سود
	19.50	12	درآمد قبل از مالیات
نرخ 50٪	9.75	6	مالیات
	9.75	6	درآمد خالص
	5.00	2	سود سهام
	4.75	4	سود انباشته

ترازنامه پیش‌بینی شده

دارایی‌ها

پول نقد	5	7.75	به شکل افزونه
حساب‌های دریافتنی	2	4.00	100٪ افزایش
فهرست موجودی	20	45.00	
کل دارایی‌های جاری	27	56.75	
ملک	15	15.00	
کارخانه و تجهیزات	50	80.00	سه کارخانه جدید با 10 میلیون دلار اضافه کنید
استهلاک کم‌تر	10	20.00	
کارخانه و تجهیزات خالص	40	60.00	
کل دارایی‌های ثابت	55	75.00	
کل دارایی	82	131.75	

تعهدات

حسابهای قابل پرداخت	10	10.00	
اوراق بهادار	10	10.00	
کل بدهی‌های جاری	20	20.00	
بدهی طولانی‌مدت	40	70.00	30 میلیون دلار وام گرفته

است

100000 سهم هر کدام 150	35.00	20	سرمایه پرداخت شده اضافی
دلار منتشر کرد			
\$2 + \$4.75	6.75	2	سود انباشته
	131.75	82	کل بدهی‌ها و ارزش خالص

شش مرحله در انجام تجزیه و تحلیل مالی پیش‌بینی شده وجود دارد:

1. صورت سودآوری پیش‌بینی شده را قبل از ترازنامه تهیه کنید. با پیش‌بینی فروش تا حد ممکن دقیق شروع کنید. مراقب باشید که با توجه به افزایش درآمد (فروش)، درصد قبلی را کورکورانه به سمت آینده سوق ندهید. مراقب باشید که شرکت برای دستیابی به آن افزایش فروش گذشته چه کرده است که ممکن است برای آینده مناسب نباشد، مگر این که شرکت اقدامات همانند یا مشابهی انجام دهد (برای مثال افتتاح تعداد مشابه فروشگاه). اگر با یک شرکت تولیدی سروکار دارید، این نکته را نیز در نظر داشته باشید که اگر شرکت با ظرفیت 100 درصد دو شیفت هشت ساعته در روز کار می‌کند، پس احتمالاً به امکانات تولید جدید (زمین، کارخانه و تجهیزات) برای افزایش بیش‌تر فروش نیاز است.
2. از روش درصد فروش برای تهیه هزینه کالاهای فروخته شده (CGS) و اقلام هزینه در صورت سود و زیان استفاده کنید. به عنوان مثال، اگر CGS 70 درصد فروش سال قبل باشد (همان‌طور که در جدول 7-9 وجود دارد)، پس از همان درصد برای محاسبه CGS در سال آینده استفاده کنید - مگر این که دلیلی برای استفاده از درصد متفاوت وجود داشته باشد. با مواردی مانند سود، سود سهام و مالیات باید به طور مستقل رفتار شود و نمی‌توان آن‌ها را با استفاده از روش درصد فروش پیش‌بینی کرد.

3. درآمد خالص پیش‌بینی شده را محاسبه کنید.

4. سود سهام پرداختی برای آن سال را از درآمد خالص کم کنید. این درآمد خالص باقیمانده، سود انباشته

است (RE). با افزودن آن به سال قبل که در ترازنامه نشان داده شده است، این مبلغ سود بازمانده آن سال $(NI - DIV = RE)$ را به ترازنامه منتقل کنید. به عبارت دیگر، هر سال شرکت RE خود را برای آن سال خاص (از صورت سود و زیان) به کل RE تاریخی خود در ترازنامه اضافه می‌کند. بنابراین، مقدار آن‌ها در ترازنامه به جای پول موجود برای اجرای استراتژی، یک عدد تجمعی است! توجه داشته باشید که RE اولین مورد ترازنامه پیش‌بینی شده است که وارد می‌شود. در نتیجه این رویه حسابداری در تهیه صورت‌های مالی پیش‌بینی شده، مقدار RE موجود در ترازنامه معمولاً عدد زیادی است. اگر شرکت متحمل خسارت شده باشد، این عدد می‌تواند عدد کم یا حتی منفی باشد. تنها راه کاهش RE ترازنامه از یک سال به سال دیگر این است: (1) اگر شرکت در آن سال متحمل ضرر شود یا (2) شرکت درآمد خالص مثبتی برای سال داشته باشد اما سود سهام بیش‌تری را پرداخت کند. توجه داشته باشید که پیوند اصلی، بین صورت سود و زیان پیش‌بینی شده ترازنامه است، بنابراین مراقب باشید که این محاسبه را به درستی انجام دهید.

5. اقلام ترازنامه را طرح‌ریزی کنید، ابتدا با سود انباشته و سپس با پیش‌بینی حقوق صاحبان سهام، بدهی -

های بلندمدت، بدهی‌های جاری، کل بدهی‌ها، کل دارایی‌ها، دارایی‌های ثابت و دارایی‌های جاری (به ترتیب) شروع می‌شود. از حساب نقدی به صورت افزونه استفاده کنید - یعنی از حساب نقدی استفاده کنید تا دارایی‌ها را به کل بدهی‌ها و ارزش خالص خود تبدیل کنید. سپس تنظیمات مناسب را انجام دهید. به عنوان مثال، اگر وجه نقد مورد نیاز برای تعادل بیانیه‌ها بسیار اندک (یا خیلی زیاد) است، برای گرفتن وام بیش‌تر (یا کم‌تر) از آنچه که برنامه‌ریزی شده بود، تغییرات مناسب را اعمال کنید.

6. اظهارنظرها (نظرات) در مورد بیانیه‌های پیش‌بینی شده را لیست کنید. هر زمان تغییر اساسی در یک مورد از سال قبل تا سال پیش‌بینی شده ایجاد شود، باید توضیحی (تذکر) ارائه شود. نظرات ضروری است زیرا در غیر این صورت، فرم‌های پیشنهادی بی‌معنی هستند.

تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی پیش‌بینی شده برای کل بازار مواد غذایی

از آنجاکه بسیاری از دانشجویان مدیریت استراتژیک تجربه محدودی در تهیه صورت‌های مالی پیش‌بینی شده دارند، اجازه دهید مراحل ذکر شده در صفحات قبلی را برای Whole Foods Market استفاده کنیم.

Whole Foods Market در سال مالی 2010، 16 فروشگاه را افتتاح کرد. بیانیه‌های پیش‌بینی شده در صفحه‌های بعدی بر اساس توصیه‌های زیر ارائه شده است:

1. Whole Foods، 40 فروشگاه جدید در سال 2011 و 60 فروشگاه جدید در سال 2012 افتتاح می‌کند.

2. Whole Foods برای تأمین مالی 100 فروشگاه جدید از ترکیب 50/50 بدهی / سهام استفاده می‌کند.

3. بعد از پرداخت تقریباً هیچ سود سهام در سال 2010، Whole Foods سود پرداختی خود را با پرداخت 1.00 دلار برای هر سهم در سال‌های 2011 و 2012 آغاز می‌کند.

4. Whole Foods هزینه تبلیغات خود را سالانه 20 میلیون دلار افزایش می‌دهد.

5. Whole Foods سیستم جدید کنترل موجودی کالا را نصب می‌کند که حاشیه سود ناخالص پایین شرکت را از 34.8 درصد به 40.0 درصد افزایش می‌دهد.

6. درآمد Whole Foods به‌ازای هر فروشگاه در سال 2011–2013 سالانه 10 درصد افزایش می‌یابد که ناشی از کمپین تبلیغاتی جدید و بهبود اقتصاد است.

7. هزینه کل پیشنهادها برای دو سال 800 میلیون دلار = 200 میلیون دلار در سال است که از طریق

بدهی و سهام عدالت جمع می‌شود.

بیانیه درآمد تلفیقی واقعی Whole Foods و ترازنامه به ترتیب در جدول 9-8 و جدول 9-9 ارائه شده است.

بیانیه‌های پیش‌بینی شده، بر اساس توصیه‌های فوق‌الذکر، به ترتیب در جدول 9-10 و 9-11 ارائه شده است.

یادداشت‌ها (a تا f) را که منطق تغییرات مختلف را نشان می‌دهد و فرآیند موقت را مثال می‌زند، با دقت

بخوانید. در جدول 9-10 توجه داشته باشید که حاشیه عملیاتی Whole Foods با برنامه استراتژیک

پیشنهادی از 4.9 درصد در سال 2010 به 16.9 درصد در سال 2012 افزایش می‌یابد. در جدول 9-11 توجه

داشته باشید که نسبت فعلی Whole Foods، 3580.3 دلار / 400 دلار = 8/95 خواهد بود که بالا است.

بنابراین، در سال 2012 این شرکت بهتر می‌تواند از این پول برای پرداخت برخی از 908 میلیون دلار بدهی

طولانی‌مدت خود استفاده کند.

صورت‌های مالی پیش‌بینی شده با استفاده از شش مرحله مشخص شده در صفحات قبلی و هفت صورت

استراتژی فوق‌تهیه شده است. توجه داشته باشید که حساب نقدی به‌عنوان شکل افزونه استفاده می‌شود و

بسیار زیاد است، بنابراین Whole Foods می‌تواند این تعداد را کاهش دهد و هم‌زمان یک بدهی یا حساب

سهام را به همان میزان کاهش دهد تا صورت حساب را در تعادل نگه دارد. به‌ندرت حساب نقدی در گذر اول

کامل است، بنابراین تنظیمات لازم است و انجام می‌شود. با این حال، این تنظیمات بر روی عبارات پیش‌بینی شده

در جداول 9-10 و 9-11 اعمال نشده است، به‌طوری‌که پنج گزاره استراتژی را می‌توان به‌راحتی در سطرهای

مربوطه مشاهده کرد. به توضیحات نویسنده در جدول 9-10 و 9-11 توجه کنید که به توضیح تغییرات در

اعداد کمک می‌کند.

کمیسیون بورس و اوراق بهادار ایالات متحده (SEC) در صورت گمراه کردن اعداد پیش‌بینی شده یا حذف

اطلاعات مهم برای سرمایه‌گذاران، تحقیقات کلاهبرداری را انجام می‌دهد. بیانیه‌های پیش‌بینی شده باید با

اصول پذیرفته شده حسابداری (GAAP) مطابقت داشته باشد و نباید برای پنهان کردن نتایج مورد انتظار ضعیف طراحی شده باشد. قانون Sarbanes-Oxley به مدیرعاملان و مدیران ارشد مالی شرکت‌ها نیاز دارد که صورت‌های مالی شرکت‌های خود را امضا کنند تا صحت آن‌ها را تأیید کنند بنابراین این مدیران می‌توانند شخصاً مسئول بیانیه‌های همراه کننده یا نادرست باشند. سقوط شرکت حسابداری آرتور آندرسن، همراه با مشتری آن، انرون، سیاست "اعمال قانون سخت‌گیرانه" را در میان حساب‌برسان و سهام‌داران باتوجه‌به صورت‌های مالی یک شرکت پرورش داد. اما بسیاری از بنگاه‌ها هنوز پیش‌بینی‌های مالی خود را "مهم جلوه" می‌دهند و آن‌ها را "موقتی" می‌نامند، بنابراین سرمایه‌گذاران، سهام‌داران و سایر ذی‌نفعان همچنان مراقب پیش‌بینی‌های مالی شرکت‌های مختلف باشند.

در صورت‌های مالی، شرکت‌های مختلف از اصطلاحات مختلفی برای ارقام مختلف استفاده می‌کنند، مانند درآمد یا فروش مورد استفاده برای کالاهای مشابه توسط شرکت‌های مختلف. برای درآمد خالص، بسیاری از شرکت‌ها از اصطلاح درآمد استفاده می‌کنند و بسیاری دیگر از واژه سود استفاده می‌کنند.

بودجه‌های مالی

بودجه مالی سندی است که به طور دقیق نحوه به‌دست‌آوردن و هزینه وجوه برای مدت زمان مشخص را بیان می‌کند. بودجه‌های سالانه معمولاً رایج هستند، اگرچه مدت زمان بودجه می‌تواند از یک روز تا بیش از 10 سال باشد. اساساً، بودجه مالی روشی برای تعیین کارهایی است که باید برای انجام موفقیت‌آمیز استراتژی انجام شود. بودجه مالی نباید به‌عنوان ابزاری برای محدود کردن هزینه‌ها بلکه برای به‌دست‌آوردن بیش‌ترین بهره‌وری و سودآوری از منابع یک سازمان نظر گرفته شود. بودجه‌های مالی را می‌توان به‌عنوان تخصیص برنامه‌ریزی شده منابع یک شرکت بر اساس پیش‌بینی‌های آینده در نظر گرفت.

جدول 8-9 صورتهای واقعی بازار Whole Foods (به میلیون ها دلار)

2009

2010

8,031.6\$	9,005.8\$	درآمد (الف)
5,277.3	5,870.4	هزینه کالاهای فروخته شده
2,754.3	3,135.4	سود ناخالص
%34.3	%34.8	حاشیه سود ناخالص
2,470.0	2,697.4	هزینه Sg & A
266.7	275.6	کاهش ارزش پول و استهلاك
284.3	438.0	درآمد عملیاتی
%3.5	%4.9	حاشیه عملیاتی
3.4	6.9	درآمد غیر عملیاتی
(36.9)	(33.0)	هزینه‌های غیر عملیاتی
250.9	411.8	درآمد قبل از مالیات
104.1	165.9	مالیات بر درآمد (ب)
146.8	245.8	درآمد خالص پس از مالیات
146.8\$	245.8\$	درآمد خالص

(الف) توجه داشته باشید که 16 فروشگاه خبری در سال 2010 منجر به $(\$8031.6 - \$9,005.8 = 974.2)$ افزایش درآمد = متوسط 16 / $(\$974.2 = \$60.89)$ 60.89 میلیون دلار متوسط درآمد هر فروشگاه جدید شده است. (ب) توجه داشته باشید که نرخ مالیات مؤثر Whole Foods ، $411.8 / \$16.59 = 40.3$ درصد است.

جدول 9-9 ترازنامه بازار واقعی Whole Foods (به میلیون ها دلار)

2009	2010	دارایی‌ها
		دارایی های جاری
\$430.1	\$132.0	پول نقد

104.7	133.3	مطالبات خالص
310.6	323.5	موجودی
209.9	572.7	سایر دارایی‌های جاری
1,055.4	1,161.5	کل دارایی‌های جاری
1,897.9	1,886.1	دارایی‌های ثابت خالص (الف)
830.2	938.9	دارایی‌های غیر جاری
3,783.4	3,986.5	کل دارایی
تعهدات		
بدهی‌های جاری		
189.6	213.2	حساب‌های قابل پرداخت
0.4	0.4	بدهی کوتاه‌مدت
494.0	534.3	دیگر بدهی‌های جاری
684.0	747.9	کل بدهی‌های جاری
738.8	508.3	بدهی طولانی‌مدت
732.6	357.0	سایر بدهی‌های غیر جاری
2,155.5	1,613.2	کل بدهی
حقوق صاحبان سهام		
منابع مشترک		
400	500	
869.7	1,274.7	سرمایه پرداخت شده اضافی
358.2	598.6	سود انباشته (ب)
1,627.9	2,373.3	کل حقوق سهام‌داران
\$3,783.4	\$3,986.5	کل بدهی‌ها و SE

(الف) از آنجا که Whole Foods در سال 2010، 300 فروشگاه راه اندازی کرده است، می توانیم هزینه هر فروشگاه = 300/

$\$1,886 = \$6/3$ میلیون دلار برآورد کنیم و از مقدار هزینه برای هر فروشگاه جدید برای ساخت استفاده کنیم.

(ب) توجه داشته باشید که Whole Foods از مجموع 245.8 میلیون دلار از درآمد خالص 240.4 میلیون دلاری خود مجدداً به

شرکت سرمایه گذاری کرد، بنابراین در سال 2010 این شرکت فقط 5.4 میلیون دلار سود پرداخت کرد. ما این را می دانیم زیرا

$\$358.2 - \$598.6 = \$240.4$.

جدول 10-9 پیش بینی درآمد کامل بازار Whole Foods (در میلیون)

2012	2011	2010	
17,860.0	12,584.0	\$9,005.8	درآمد (الف)
10,716.0	7,550.0	5,870.4	هزینه کالاهای فروخته شده
7,144.0	5,034.0	3,135.4	سود ناخالص
40%	40%	34.8%	حاشیه سود ناخالص (b)
4,109.0	3,782.0	2,697.4	هزینه Sg & a (ج)
310.0	290	275.6	کاهش ارزش پول و استهلاک
3,035.0	1,252.0	438.0	درآمد عملیاتی
16.9%	9.9%	4.9%	حاشیه عملیاتی
0	0	6.9	درآمد غیر عملیاتی
0	0	(33.0)	هزینه های غیر عملیاتی
3,035.0	1,252.0	411.8	درآمد قبل از مالیات
1,223.0	504.0	165.9	مالیات بر درآمد (د)
1,812.0	748.0	245.8	درآمد خالص پس از مالیات
1,812.0	748.0	\$245.8	درآمد خالص
180.0	175.0	5.4	سود سهام

(الف) 60.89 میلیون دلار به‌ازای هر فروشگاه جدید + 10٪ افزایش برای همه فروشگاه‌ها، بنابراین در سال 2011 ما $60.89 \times 40 = 2,435 + 12,584 = 11,440 + 10\% = 9,005$ داریم. در سال 2012 ما $60.89 \times 3,653 = 12,584 + 16,237 = 17,860$ دلار داریم.

(ب) به دلیل کنترل بهتر موجودی به 40٪ افزایش می‌یابد. توجه داشته باشید که $12,584 / 5,034 = 40\%$ و $7,144 / 17,860 = 40\%$.

(ج) 29.9٪ درآمد مشابه + 20 میلیون دلار در سال، کمپین تبلیغاتی جدید؛ توجه داشته باشید که 12,584 دلار $20 \times 299 = 3,782$ دلار.

(د) همان نرخ 40.3٪ در سال 2010

بودجه‌های مالی تقریباً به تعداد انواع مختلف سازمان‌ها وجود دارد. برخی از انواع متداول بودجه‌ها شامل بودجه‌های نقدی، بودجه‌های عملیاتی، بودجه‌های فروش، بودجه‌های سود، بودجه‌های کارخانه‌ها، بودجه‌های سرمایه‌ای، بودجه‌های هزینه‌ای، بودجه‌های تقسیم‌بندی، بودجه‌های متغیر، بودجه‌های انعطاف‌پذیر و بودجه‌های ثابت است. هنگامی که سازمانی مشکلات مالی را تجربه می‌کند، بودجه از اهمیت ویژه‌ای در هدایت اجرای استراتژی برخوردار است.

شاید رایج‌ترین نوع بودجه مالی، بودجه نقدی باشد. هیئت استانداردهای حسابداری مالی (FASB) موظف کرده است که هر شرکت سهامی عام در ایالات متحده باید علاوه بر گزارش‌های مالی معمول، بیانیه سالانه گردش پول را صادر کند. این بیانیه شامل کلیه دریافت‌ها و بازپرداخت‌های وجه نقد در عملیات، سرمایه‌گذاری‌ها و تأمین مالی است. این بیانیه تغییرات مربوط به وضعیت مالی را که قبلاً در گزارش‌های سالانه همه شرکت‌های دولتی موجود بود، تکمیل می‌کند. بودجه نقدی سال 2015 برای شرکت Toddler Toy در جدول 9-12 ارائه شده است. توجه داشته باشید که Toddler انتظار ندارد تا نوامبر 2015 پول نقد مازاد داشته باشد.

بودجه‌های مالی، محدودیت‌هایی دارند. اول، برنامه‌های بودجه‌ای می‌توانند آن قدر جزئی شوند که دست و پا گیر و بیش از حد گران باشند. بودجه بیش از حد یا زیر حد بودجه می‌تواند مشکلاتی ایجاد کند. دوم، بودجه‌های مالی می‌توانند جایگزین اهداف شوند. بودجه یک ابزار است و به خودی خود هدف نیست. ثالثاً، بودجه‌ها می‌توانند تنها بر اساس سابقه و نه ارزیابی دوره‌ای از شرایط و استانداردها، ناکارآمدی‌ها را پنهان کنند. سرانجام، بودجه‌ها بعضاً به عنوان ابزار استبداد مورد استفاده قرار می‌گیرند که منجر به سرخوردگی، کینه، غیبت و گردش مالی زیاد می‌شود. برای به حداقل رساندن تأثیر این نگرانی آخر، مدیران باید مشارکت زیردستان را در تهیه بودجه افزایش دهند.

ارزیابی شرکت

ارزیابی ارزش یک تجارت در اجرای استراتژی امری اساسی است زیرا استراتژی‌های یکپارچه، فشرده و متنوع اغلب با خرید شرکت‌های دیگر اجرا می‌شوند. سایر استراتژی‌ها، مانند کاهش و واگذاری، ممکن است منجر به فروش یک بخش از یک سازمان یا خود بنگاه شود. سالانه هزاران معامله انجام می‌شود که در آن کسب‌وکارها در ایالات متحده آمریکا خریداری یا فروخته می‌شوند. در همه این موارد، برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها، ایجاد ارزش مالی یا ارزش نقدی یک کسب‌وکار ضروری است.

همه روش‌های مختلف برای تعیین ارزش یک کسب‌وکار را می‌توان در سه روش اصلی دسته بندی کرد: آنچه متعلق به یک شرکت است، آنچه که یک شرکت کسب می‌کند یا آنچه یک شرکت در بازار به ارمغان می‌آورد. اما درک این نکته مهم است که ارزش‌گذاری یک علم دقیق نیست. ارزیابی ارزش شرکت بر اساس حقایق مالی است، اما عقل سلیم و قضاوت شهودی باید در این روند وارد شود. اختصاص ارزش پولی به برخی از عوامل - از قبیل یک مشتری وفادار، سابقه رشد، شکایت‌های حقوقی در انتظار، کارمندان وفادار، اجازه مساعد، اعتبار نامطلوب یا حق ثبت اختراع - دشوار است که ممکن است در صورت‌های مالی یک شرکت همچنین، روش‌های

مختلف ارزیابی، مجموع متفاوتی را برای ارزش یک شرکت به همراه خواهد داشت و هیچ روش مشخصی برای شرایط خاص بهترین نیست. ارزیابی ارزش یک تجارت واقعاً به مهارت‌های کیفی و کمی احتیاج دارد.

جدول 11-9 ترازنامه بازار پیش‌بینی شده Whole Foods (به میلیون ها دلار)

2012	2011	2010	
			دارایی های
			دارایی های جاری
3,260.3\$	1,55.3\$	132.0\$	پول نقد
160.0	140.0	133.3	مطالبات خالص
360.0	330.0	323.5	موجودی
0	0	572.7	سایر دارایی های جاری
3,580.3	2,020.3	1,161.5	کل دارایی های جاری
2,516.0	2,138.0	1,886.1	دارایی های ثابت خالص (الف)
0	0	938.9	دارایی های غیر جاری
6,296.3\$	4,159.3\$	3,986.5\$	کل دارایی
			تعهدات
			بدهی های جاری
400.0	300.0	213.2	حساب های قابل پرداخت
0	0	0.4	بدهی کوتاه مدت
0	0	534.3	دیگر بدهی های جاری
400.0	300.0	747.9	کل بدهی های جاری
908.0	708.0	508.3	بدهی بلندمدت (ب)
0	0	357.0	سایر بدهی های غیر جاری
1,308.0	1,008.0	1,613.2	کل بدهی

حقوق صاحبان سهام

510.0	505.0	500.0	سهام عادی (ج)
1,674.7	1,474.7	1,247.7	سرمایه اضافی پرداخت شده (د)
2,803.6	1,171.6	598.6	سود انباشته (ه)
4,988.3	3151.3	2,373.3	ارزش سهام کل سهامداران
6,296.3\$	4,159.3\$	3,986.5\$	کل بدهی ها و SE
182,033	177,033	172,033	سهام ممتاز (در هزار) (f)

(الف) 6.3 میلیون دلار در هر فروشگاه $\times 40$ فروشگاه $= 252 + 1,886 = 2,138$ فروشگاه ؛ $6.3 \times 60 = 378 + 2,139 = 2,516$

(ب) 200 میلیون دلار برای پرداخت بدهی سالانه

(ج) سالانه 5 میلیون سهم جدید از 40 دلار به ازای هر سهم اضافه کنید و سالانه به 200 میلیون دلار نیاز دارید تا از طریق سهام عدالت جمع آوری شود

(د) سالانه 200 میلیون دلار از طریق انتشار سهام اضافه کنید

(ه) 598.6 دلار + 573.0 دلار = $1,171.6$ دلار + $1,632.0$ دلار = $2,803.6$ دلار

(و) قیمت سهام = 40 دلار، 200 میلیون دلار در سال از طریق ارزش ویژه مورد نیاز، بنابراین سالانه 5 میلیون سهم جدید منتشر می شود. بنابراین $177033M = 5M + 172,033$

اولین روش در ارزیابی ارزش یک کسب و کار تعیین ارزش خالص یا حقوق صاحبان سهام است. ارزش خالص مجموع سهام عادی، سرمایه اضافی پرداخت شده و سود بازمانده را نشان می دهد. پس از محاسبه ارزش خالص، مقدار مناسبی را برای سرقفلی و دارای های نامشهود کم کنید. در حالی که دارای های نامشهود شامل حق چاپ، حق ثبت اختراع و علائم تجاری هستند، سرقفلی فقط در صورتی به وجود می آید که بنگاه اقتصادی شرکت دیگری را بخرد و مبلغی بیش از ارزش دفتری آن شرکت بپردازد.

لازم به ذکر است که قانون FASB 142 شرکت‌ها را ملزم می‌کند سالی یک‌بار اعتراف کنند که اگر حق بیمه-هایی که به نام سرقفلی، برای خریدهای خود پرداخت کردند، اتلاف پول بود. سرقفلی داشتن چیز خوبی در ترازنامه نیست. در جدول 9-13 توجه داشته باشید که هزینه‌های سرقفلی J.M. Smucker به هزینه کل دارایی‌ها، بالای 33.5 درصد، است که نشان می‌دهد یک‌سوم دارایی‌های این شرکت "سرفقفلی" است که خوب نیست.

رویکرد دوم برای اندازه‌گیری ارزش یک شرکت از این باور رشد می‌کند که ارزش هر کسب‌وکار باید تا حد زیادی بر اساس مزایای آینده صاحبان آن از طریق سود خالص باشد. یک قاعده محافظه‌کارانه ایجاد یک کسب‌وکار به اندازه پنج برابر سود سالانه شرکت است. از یک سطح متوسط سود پنج‌ساله نیز می‌توان استفاده کرد. هنگام استفاده از این روش، به یاد داشته باشید که شرکت‌ها به طور معمول در صورت‌های مالی خود سود را از بین می‌برند تا مالیات را به حداقل برسانند.

جدول 9-12 بودجه نقدی شش‌ماهه شرکت اسباب بازی‌های Toddler در سال 2015

بودجه نقدی (به هزاران دلار)	جولای	آگوست	سپتامبر	اکابر	نوامبر	دسامبر	ژانویه
رسیدها							
مجموعه‌ها	12,000\$	21000\$	31000\$	35000\$	22000\$	18000\$	11000\$
مبلغ پرداختی							
خریدها	14,000	21000	28000	14000	14000	7000	
دستمزد و حقوق	1,500	2000	2500	1500	1500	1000	
اجاره	500	500	500	500	500	500	
هزینه‌های دیگر	200	300	400	200	-	100	
مالیات	—	8000	-	-	-	-	
پرداخت در دستگاه	—	-	10000	-	-	-	

8600\$	16000\$	16200\$	41400\$	31800\$	16,200\$	کل پرداخت‌ها
9400	6000	18800	-10400	-10800	-4,200	سود خالص نقدی (ضرر) در طول ماه
5400	-600	-19400	-9000	1800	6,000	در صورت عدم پرداخت وام در ابتدای ماه
14800	5400	-600	-19400	-9000	1,800	پول نقد تجمعی (پول نقد در آغاز به علاوه سود یا منهای ضرر)
-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	-5000	سطح دلخواه نقدی کم‌تر
-	-	5600\$	24400\$	14000\$	3,200\$	کل وام‌های برجسته برای حفظ موجودی نقدی 5000 دلار
9800	400	-	-	-	-	پول نقد مازاد

جدول 9-13 تجزیه و تحلیل ارزش شرکت J.M. Smucker، Microsoft Corp و Zale Corp. (به میلیون‌ها دلار، به جز قیمت سهام و EPS)

Zale Corp	Microsoft Corp	J.M. Smucker	داده ورودی
	66,363	5,163	حقوق سهام‌داران \$ (Se)
	17,000	460	درآمد خالص \$ (نیک)
	30	80	\$ قیمت سهام (SP)
	2.00	4.08	EPS \$
	8,330	109	تعداد سهام برجسته
	13,542	3,050	\$ سرقفلی
	3,170	3,190	\$ نامشهود
	121,271	9,115	\$ کل دارایی
			شرکت ارزش تجزیه و تحلیل
78\$	49,741\$	977\$	1. Se - سرقفلی - داده

2. درآمد خالص x 5	2,300	85,000	0
3. (SP / EPS) نیکون x	9,019	225,000	0
4. تعداد سهام X قیمت سهام	8,720	251,400	224
5. میانگین چهار روش	4,765\$	161,285\$	151\$
سرقفلی \$ / کل دارایی	33.5%	11.1%	8.5%

رویکرد سوم، روش نسبت قیمت به درآمد است. برای استفاده از این روش، قیمت بازار سهام عادی شرکت را بر سود سالانه هر سهم تقسیم کنید و این عدد را در متوسط درآمد خالص شرکت در پنج سال گذشته ضرب کنید. روش چهارم را می‌توان یک روش سهام ممتاز نامید. برای استفاده از این روش، کافی است تعداد سهام باقی‌مانده را در قیمت بازار هر سهم ضرب کنید. اگر قیمت خرید بیش از این مقدار باشد، دلارهای اضافی را ارزش افزوده می‌نامند. روش سهام مانده را می‌توان "ارزش بازار" یا "سرمایه بازار" یا "ارزش دفتری" شرکت نامید. ارزش افزوده مبلغ دلاری هر سهم است که شخص یا شرکت حاضر است، بیش از ارزش دفتری شرکت برای کنترل (خرید) شرکت دیگرپردازد. Bristol-Myers Squibb اخیراً برای خرید سهام داروهای amylin 31 دلار پیشنهاد کرده است و این پیشنهاد 9.9 درصد ارزش افزوده نسبت به قیمت سهام بسته شده amylin در روز عرضه را نشان می‌دهد. WellPoint، دومین بیمه گر بزرگ در ایالات متحده آمریکا، اخیراً Amerigroup را با قیمت 92 دلار به‌ازای هر سهم به‌صورت نقدی خریداری کرد که رقم فوق العاده 43 درصدی برای قیمت سهام بسته شده در Amerigroup یعنی 64.34 دلار بود. سهام Amerigroup با افزایش 38 درصدی به 88.79 دلار روز بعد از پیشنهاد رسید.

جدول 9-13 تجزیه و تحلیل ارزش پول نقد را برای سه شرکت - J.M Smucker، شرکت میکروسافت و Zale Corp - برای پایان سال مالی 2012 نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که در بین چهار روش مورد استفاده برای

تعیین ارزش پول نقد، تفاوت قابل توجهی وجود دارد. به عنوان مثال، ارزش J.M. Smucker از منفی 1077 دلار تا 9.019 میلیارد دلار بود. بدیهی است که اگر شرکت خود را می فروختید، مقادیر بزرگ تری را جستجو می کردید، در حالی که در صورت خرید شرکت ارزش های پایین تری را جستجو می کنید. در عمل، مذاکرات اساسی برای رسیدن به مقدار نهایی میانگین گیری (یا میانگین) صورت می گیرد. همچنین تشخیص دهید که اگر درآمد خالص یک شرکت منفی باشد، از لحاظ تئوریک رویکردهای مربوط به این رقم منجر به یک عدد منفی می شود، و این بدان معناست که شرکت برای به دست آوردن آن ها به شما پول می دهد. البته، شما تمام بدهی ها و تعهدات شرکت را در یک خرید به دست می آورید، بنابراین از نظر تئوری این امکان وجود دارد.

خدمات Hewlett-Packard، Boston Scientific، Frontier communication و Republic (متاسفانه برای آن ها) سرقفلی ترازنامه خود را بیش از ارزش بازار (یا یک دفتر) دارند. این نشانه ای است که باید سرقفلی آن ها "یادداشت شود" که به این معنی است که "کاهش یافته و به عنوان هزینه ای در صورت سود و زیان ثبت می شود." سرقفلی 5.1 میلیارد دلاری گروه Nasdaq OMX با 31٪ ریسک از سرمایه بازار 3.9 میلیارد دلاری آن بیش تر است. Jack Ciesielski، ناشر حسابداری Observer، می گوید: "نوشتن سرقفلی این است که این شرکت وقتی بودجه یک شرکت خریداری شده را برای بودجه خود تعیین می کند، آن را از بین برد." اگر شرکت دارای فناوری یا حق ثبت اختراع مورد نیاز شما یا صرفه جویی در مقیاس مورد نظر شما یا حتی برای کاهش فشار قیمت گذاری رقابتی باشد، پرداخت هزینه بیش تر برای یک شرکت از ارزش دفتری آن اشکالی ندارد، اما مانند خرید خانه، پرداخت "حق بیمه" برای یک شرکت تقریباً همیشه چیز خوبی نیست. خرید با "تخفیف" برای سهام داران بسیار بهتر است.

از آنجا که قوانین حسابداری نوشتن سرقفلی شامل پیش بینی ها و قضاوت ها است، شرکت ها این اختیار را دارند که چه موقع و چه مقدار سرقفلی را بنویسند. به عنوان مثال مایکروسافت در سال 2012، سرقفلی خود را 6.2 میلیارد دلار نوشت و (اساساً) به خرید قبلی شرکت تبلیغات آنلاین aQuantive Inc اعتراف کرد. در حال حاضر

ثبت مبلغ 6.3 میلیارد دلار، به عنوان هزینه - غیر عاقلانه است. تحلیلگران انتظار دارند که هیولت پاکارد به زودی مقداری (یا تمام) از سرقفلی 6.6 میلیارد دلاری را در میان کل مبلغ 10.1 میلیارد دلاری که اخیراً برای سازنده نرم افزار بریتانیایی PLC.10 پرداخت کرده اند، بنویسد.

اگر قیمت خرید کم تر از قیمت چند برابری سهام مانده باشد، به این تفاوت تخفیف گفته می شود. به عنوان مثال، هنگامی که Clayton Doubilier & Rice LLC اخیراً خدمات پزشکی اورژانسی (EMS) را خریداری کرد، برای 2.9 میلیارد دلار، 9.4 درصد تخفیف زیر قیمت سهام EMS یعنی 64.00 دلار دریافت کرد.

ارزیابی کسب و کارها در بسیاری از شرایط در حال عادی شدن است. کسب و کارها دلیل های زیادی برای پیاده سازی استراتژی دارند که علاوه بر آماده شدن برای فروش یا خرید شرکت های دیگر، ارزش آنها را نیز تعیین می کنند. برنامه های کارمندان، مالیات، بسته های بازنشستگی، ادغام ها، برنامه های توسعه، روابط بانکی، مرگ مدیر اصلی، طلاق، توافق نامه های مشارکت و حسابرسی های IRS از دیگر دلایل ارزیابی دوره ای است. این فقط یک کسب و کار خوب است که درک معقولی از ارزش یک شرکت داشته باشیم. این دانش از منافع همه طرف های درگیر محافظت می کند.

رایان بروور، استادیار امور مالی در دانشگاه ایندیانا-دانشگاه پردو کلمبوس، اخیراً ارزش پولی تیم های برتر فوتبال دانشگاه را محاسبه کرده است. بروور درآمد و هزینه های هر برنامه را بررسی کرد و تنظیمات جریان نقدی، ارزیابی ریسک و پیش بینی رشد را برای هر مدرسه انجام داد. نتایج Brewer برای 69 برنامه دانشگاهی در جدول 9-14 ارائه شده است. توجه داشته باشید که تگزاس با ارزش ترین برنامه فوتبال کالج در سال 2012 بود و پس از آن میشیگان قرار گرفت. جالب اینجاست که همه این برنامه ها "غیرانتفاعی" هستند. به عنوان یک مرجع، Jacksonville Jaguars NFL در اواخر سال 2011 با قیمت 760 میلیون دلار فروش داشته است.

جدول 9-14 ارزش پولی برنامه های مختلف فوتبال کالج

ردیف	مدرسه	ارزش	ردیف	مدرسه	ارزش	ردیف	مدرسه	ارزش	ردیف	مدرسه	ارزش
1	Texas	\$761.7	19	Oregon	\$264.6	37	Virginia	\$146.3	55	Mississippi St.	\$99.3
2	Michigan	\$731.9	20	Washington	\$259.9	38	Purdue	\$145.1	56	Maryland	\$96.0
3	Florida	\$599.7	21	Michigan St.	\$224.8	39	n.c. State	\$143.0	57	California	\$92.6
4	Notre Dame	\$597.4	22	Texas tech	\$211.0	40	Indiana	\$142.7	58	Syracuse	\$91.4
5	Ohio St.	\$586.6	23	Oklahoma St.	\$209.1	41	Iowa St.	\$140.3	59	Texas Christian	\$76.6
6	auburn	\$508.1	24	Kansas St.	\$207.1	42	Minnesota	\$139.7	60	Louisville	\$75.4
7	Georgia	\$481.8	25	Colorado	\$202.9	43	BYU	\$136.1	61	Washington St.	\$73.4
8	Alabama	\$476.0	26	Kentucky	\$202.7	44	Arizona	\$126.8	62	Baylor	\$71.3
9	LSU	\$471.7	27	Clemson	\$201.8	45	UcLa	\$125.8	63	Rutgers	\$64.1
10	Oklahoma	\$454.7	28	USc	\$197.8	46	Utah	\$119.7	64	Duke	\$62.0
11	Lowa	\$384.4	29	Georgia t ech	\$188.4	47	Oregon St.	\$118.8	65	Pittsburgh	\$59.6
12	Tennessee	\$364.6	30	Virginia tech	\$171.5	48	Illinois	\$117.3	66	Vanderbilt	\$57.3
13	Nebraska	\$360.1	31	Arizona St.	\$164.6	49	Mississippi	\$111.7	67	Missouri	\$56.4
14	Arkansas	\$332.0	32	West Virginia	\$159.4	50	Boston college	\$110.2	68	Cincinnati	\$48.9
15	S.carolina	\$311.9	33	Florida St.	\$159.0	51	Kansas	\$103.4	69	Temple	\$46.9
16	Penn St.	\$300.8	34	Miami(Fla.)	\$157.7	52	Connecticut	\$101.8			
17	Wisconsin	\$296.1	35	Northwestern	\$148.8	53	South Florida	\$101.2			
18	Texas A&M	\$278.5	36	Stanford	\$148.7	54	north Carolina	\$99.8			

منبع: ryan Brewer, indiana University-Purdue University columbus.

توجه: Wake Forest را مستثنی می کند بر اساس اطلاعات

<http://online.wsj.com/article/SB10001424127887324391104578225802183417888.html>.

تصمیم‌گیری در مورد دولتی شدن

صدها شرکت در سال 2012 عرضه اولیه سهام (IPO) را برگزار کردند تا از خصوصی به دولتی تبدیل شوند. این بنگاه‌ها از قیمت‌های بالای بازار سهام استفاده کردند. به‌عنوان مثال، برخی از IPO های اخیر شامل شرکت امنیت شبکه کامپیوتری Palo alto network Inc، موتور جستجوگر Kayak Software Corp، سازنده گیتار Fender Musical tools، خرده‌فروش تخفیف Five Below، و توسعه‌دهنده دارویی Durata terapics، خرده‌فروش مواد غذایی سالم و خوار و بار فروش مواد طبیعی خانه ویتامین، شرکت نرم‌افزاری E2open و Chuy's Holdings، اپراتور مستقر در ایالات متحده در رستوران‌های مکزیکی است. MGM Holdings، شرکت مادر استودیوی فیلمسازی Metro-Goldwyn-Mayer، فقط گروه Goldman Sachs را استخدام کرد تا یک پیشنهاد سهام عمومی برای این شرکت ایجاد کند. MGM امیدوار است فیلم‌های جدید "هابیت" و "اسکای فال" به IPO منتظر آن کمک کنند.

Groupon، شرکتی که معاملات روزانه خدمات را ارائه می‌دهد، در نوامبر 2011 با 20 دلار برای هر سهم یا 13 میلیارد دلار سرمایه در بازار سهام دولتی شد، اما کمتر از یک سال بعد سهام Groupon به‌ازای هر سهم 6.00 دلار فروخته شد و سرمایه بازار شرکت به کمتر از 5 میلیارد دلار کاهش یافت. IPO مربوط به Zynga و Facebook نیز خیلی زود باعث ناامیدی شدند.

دولتی شدن به معنای فروختن درصدی از یک شرکت به دیگران برای جذب سرمایه است. در نتیجه، کنترل مالکان بر شرکت را کاهش می‌دهد. مراجعه به مردم برای شرکت‌هایی که کمتر از 10 میلیون دلار فروش دارند توصیه نمی‌شود زیرا هزینه‌های اولیه می‌تواند برای شرکت بسیار زیاد باشد تا بتواند جریان نقدی کافی برای ارزشمندتر کردن دولتی ایجاد کند. از هر چهار دلار، یک دلار متوسط کل هزینه‌ای است که برای انتشار اولیه سهام زیر 1 میلیون دلار به وکلا، حسابداران و بیمه شدگان پرداخت می‌شود. 1 دلار از 20 دلار برای تأمین این هزینه‌ها، هزینه می‌شود (20 میلیون دلار)

علاوه بر هزینه‌های اولیه مربوط به ارائه سهام، هزینه‌ها و تعهداتی نیز در رابطه با گزارشگری و مدیریت در یک شرکت دولتی وجود دارد. برای شرکت‌های دارای فروش بیش از 10 میلیون دلار، خرید دولتی می‌تواند مزایای عمده‌ای را فراهم کند. این می‌تواند به شرکت اجازه دهد تا سرمایه خود را برای تولید محصولات جدید، ساخت گیاهان، گسترش، رشد و بازاریابی مؤثرتر محصولات و خدمات به دست آورد.

مسائل تحقیق و توسعه (R&D)

از نظر "نواوری"، Fortune اخیراً شرکت‌های زیر را به‌عنوان بهترین در جهان رتبه‌بندی کرده است. توجه داشته باشید که اپل رتبه شماره 1 خود را از سال قبل حفظ کرده است.

ردیف	شرکت
1	Apple
2	Sistema
3	gDF Suez
4	Limited Brands
5	Qualcomm
6	enterprise Products Partners
7	Koc Holding
8	amazon.com
9	Sealed air
10	Nike

منبع: بر اساس http://money.cnn.com/magazines/fortune/most-admired/2012/best_worst/best1.html

پرسنل تحقیق و توسعه (R&D) می‌توانند نقشی اساسی در اجرای استراتژی داشته باشند. این افراد معمولاً متهم به تولید محصولات جدید و بهبود محصولات قدیمی هستند به‌گونه‌ای که امکان اجرای مؤثر استراتژی را فراهم می‌کند. کارمندان و مدیران تحقیق و توسعه وظایفی را انجام می‌دهند که شامل انتقال تکنولوژی پیچیده، تنظیم فرآیندها به مواد اولیه محلی، سازگاری فرآیندها با بازارهای محلی و تغییر محصولات به سلیقه و مشخصات خاص است. استراتژی‌هایی مانند توسعه محصول، نفوذ در بازار و تنوع سازی متناسب با آن نیاز به توسعه موفقیت‌آمیز محصولات جدید و بهبود چشمگیر محصولات قدیمی دارد.

پیشرفت‌های فنی که بر روی محصولات و خدمات مصرف‌کننده و صنعتی تأثیر می‌گذارد، چرخه‌های عمر محصول را کوتاه می‌کند. شرکت‌ها تقریباً در هر صنعت برای توسعه سود و رشد اقتصادی خود به توسعه محصولات و خدمات جدید متکی هستند. سیاست‌های تحقیق و توسعه که به‌خوبی تدوین شده‌اند، فرصت‌های بازار را با قابلیت‌های داخلی مطابقت می‌دهند. سیاست‌های تحقیق و توسعه می‌تواند تلاش‌های پیاده‌سازی استراتژی را افزایش دهد:

1. بر پیشرفت‌های محصول یا فرآیند تأکید کنید.
2. تأکید بر تحقیقات اساسی یا کاربردی.
3. در تحقیق و توسعه، رهبر یا پیرو باشید.
4. فرآیندهای رباتیک یا نوع دستی را توسعه دهید.
5. مبلغی زیاد، متوسط یا کم برای تحقیق و توسعه هزینه کنید.
6. انجام تحقیق و توسعه در داخل شرکت یا قرارداد R&D با شرکت‌های خارجی.
7. از محققان دانشگاه یا محققان بخش خصوصی استفاده کنید.

سیاست تحقیق و توسعه در میان شرکت‌های رقیب اغلب به طور چشمگیری متفاوت است. به عنوان مثال، Pfizer سالانه فقط 5 میلیارد دلار صرف تحقیق و توسعه می‌کند حتی اگر این شرکت سالانه 70 میلیارد دلار درآمد داشته باشد، در حالی که رقیب Merck، سالانه حدود 10 میلیارد دلار برای تحقیق و توسعه با درآمد سالانه حدود 50 میلیارد دلار هزینه می‌کند زیربنای این تفاوت در استراتژی بین دو غول دارویی اختلاف نظر فلسفی در مورد شایستگی سرمایه‌گذاری سنگین برای کشف داروهای جدید در مقابل انتظار برای دیگران برای صرف پول و کشف و سپس پیگیری محصولات مشابه است. Les Funtleyder، مدیر نمونه کارها از صندوق سرمایه‌گذاری تحول مراقبت‌های بهداشتی Miller Tabak، گفت: Pfizer و Merck "در جهات مختلف پیش می‌روند."

در اجرای انواع مختلف استراتژی‌های تجاری عمومی باید تعاملات مؤثری بین بخش‌های تحقیق و توسعه و سایر بخش‌های عملکردی وجود داشته باشد. تعارضات بین بازاریابی، مالی و حسابداری، R&D و بخش‌های سیستم‌های اطلاعاتی را می‌توان با سیاست‌ها و اهداف مشخص به حداقل رساند. در جدول 9-15 نمونه‌هایی از فعالیت‌های تحقیق و توسعه آورده شده است که برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی‌های مختلف مورد نیاز است. بسیاری از شرکت‌های لوازم خانگی، انرژی و خودرویی ایالات متحده در حال استخدام بخش‌های تحقیق و توسعه خود هستند تا تعیین کنند که چگونه این شرکت می‌تواند به طور مؤثر انتشار گازهای خود را کاهش دهد.

جدول 9-15 دخالت تحقیق و توسعه در موقعیت‌های انتخابی - پیاده سازی

نوع سازمان	استراتژی در حال پیاده سازی	فعالیت تحقیق و توسعه
شرکت داروسازی	توسعه محصول	اثرات یک داروی جدید را در زیر گروه های مختلف آزمایش کنید.
سازنده قایق	تنوع سازی مرتبط	عملکرد انواع طرح های kill را در شرایط مختلف آزمایش کنید
تولیدکننده ظروف پلاستیکی	نفوذ در بازار	یک ظرف قابل تجزیه بیولوژیکی ایجاد کنید.

بسیاری از شرکت‌ها با تصمیم برای کسب تخصص R&D از شرکت‌های خارجی یا توسعه تخصصی R&D در داخل دست و پنجه نرم می‌کنند. برای کمک به تصمیم‌گیری می‌توان از دستورالعمل‌های زیر استفاده کرد:

1. اگر سرعت پیشرفت فنی آهسته باشد، نرخ رشد بازار متوسط است و موانع قابل‌توجهی برای ورود تازه‌واردان وجود دارد، پس تحقیق و توسعه داخلی راه‌حل ترجیحی است. دلیل آن این است که R&D، در صورت موفقیت، منجر به تولید محصول موقتی یا انحصار فرآیند می‌شود که شرکت می‌تواند از آن بهره‌برداری کند.
2. اگر فناوری به سرعت در حال تغییر است و بازار به آرامی در حال رشد است، در نتیجه یک تلاش عمده در تحقیق و توسعه ممکن است خطرناک باشد زیرا ممکن است منجر به توسعه فناوری در نهایت منسوخ شود یا فناوری دیگری که در آن بازار وجود ندارد.
3. اگر فناوری به گندی تغییر می‌کند اما بازار به سرعت در حال رشد است، به‌طور کلی زمان کافی برای توسعه داخلی وجود ندارد. روش مقرر شده کسب تخصص تحقیق و توسعه به صورت انحصاری یا غیر انحصاری از یک شرکت خارجی است.
4. اگر هر دو پیشرفت فنی و رشد بازار سریع باشد، باید از طریق خرید شرکت مستقر در صنعت، تخصص تحقیق و توسعه به دست آید.

حداقل سه روش عمده تحقیق و توسعه برای پیاده‌سازی استراتژی‌ها وجود دارد. اولین استراتژی این است که اولین شرکتی باشد که محصولات جدید فناوری را به بازار عرضه می‌کند. این یک استراتژی پر زرق و برق و مهیج است اما همچنین یک استراتژی خطرناک است. حتی اپل با توجه به سامسونگ این کار را خطرناک

میشمارد. شرکت‌هایی مانند 3M و General Electric با این روش موفق بوده‌اند، اما بسیاری از شرکت‌های پیش‌گام دیگر سقوط کرده‌اند و شرکت‌های رقیب ابتکار عمل را به دست آورده‌اند.

رویکرد تحقیق و توسعه دوم این است که یک تقلید کننده ابتکاری از محصولات موفق باشد، بنابراین خطرات و هزینه‌های راه‌اندازی را به حداقل می‌رساند. این روش مستلزم اجازه دادن به یک شرکت پیش‌گام برای تولید اولین نسخه از محصول جدید و نشان دادن وجود بازار است. سپس، شرکت‌های عقب مانده محصولی مشابه تولید می‌کنند. این استراتژی به پرسنل تحقیق و توسعه و بازاریابی عالی نیاز دارد.

سومین استراتژی تحقیق و توسعه این است که با تولید انبوه محصولات مشابه اما گرانتر از محصولاتی که اخیراً معرفی شده‌اند، یک تولیدکننده کم‌هزینه باشد. با پذیرش کالای جدید توسط مشتریان، قیمت در تصمیم‌گیری برای خرید اهمیت بیش‌تری پیدا می‌کند. همچنین، بازاریابی انبوه جایگزین فروش شخصی به‌عنوان استراتژی فروش غالب می‌شود. این استراتژی تحقیق و توسعه به سرمایه‌گذاری قابل‌توجهی در کارخانه و تجهیزات نیاز دارد اما هزینه‌های کم‌تری در تحقیق و توسعه نسبت به دو روش توصیف شده قبلی دارد. Dell و Lenovo از این رویکرد سوم برای دستیابی به مزیت رقابتی استفاده کرده‌اند.

فعالیت‌های تحقیق و توسعه در بین شرکت‌های ایالات متحده باید بیش‌تر با اهداف تجاری همسو باشد. باید ارتباطات بین مدیران تحقیق و توسعه و استراتژیست‌ها گسترش یابد. شرکت‌ها در حال آزمایش روش‌های مختلف برای دستیابی به این فضای ارتباطی بهبودیافته، از جمله نقش‌های مختلف و ترتیبات گزارش برای مدیران و روش‌های جدید برای کاهش زمان لازم برای تحقق ایده‌های تحقیق هستند.

شاید آخرین روند فعلی در مدیریت تحقیق و توسعه برداشته شدن حجاب پنهان‌کاری باشد که به‌موجب آن شرکت‌ها، حتی رقبای بزرگ، در حال پیوستن به نیروهای خود برای تولید محصولات جدید هستند. در نتیجه فشارهای جدید رقابتی، افزایش هزینه‌های تحقیق، افزایش مسائل نظارتی و برنامه‌های تسریع شده تولید، همکاری در حال افزایش است. شرکت‌ها نه‌تنها در زمینه تحقیق و توسعه همکاری نزدیک‌تر با یکدیگر دارند،

بلکه برای نیازهای تحقیق و توسعه خود به کنسرسیوم در دانشگاه‌ها نیز روی می‌آورند. اکنون بیش از 600 کنسرسیوم تحقیقاتی در ایالات متحده آمریکا در حال فعالیت هستند.

مسائل مربوط به سیستم‌های اطلاعاتی مدیریت (MIS)

شرکت‌هایی که اطلاعات خارجی و داخلی را به طور مؤثر جمع‌آوری، جذب و ارزیابی می‌کنند، از مزایای رقابتی نسبت به سایر شرکت‌ها برخوردار می‌شوند. داشتن یک سیستم اطلاعاتی مدیریت مؤثر (MIS) ممکن است مهم‌ترین عامل در تمایز شرکت‌های موفق از ناموفق باشد. فرآیند مدیریت استراتژیک در شرکت‌هایی که دارای یک سیستم اطلاعاتی مؤثر هستند، به شدت تسهیل می‌شود.

از جمع‌آوری، ارزیابی و ذخیره اطلاعات می‌توان برای ایجاد مزیت‌های رقابتی در روش‌هایی مانند فروش متقابل به مشتریان، نظارت بر تأمین‌کنندگان، اطلاع رسانی مدیران و کارمندان، هماهنگی فعالیت‌ها در بین بخش‌ها و مدیریت منابع مالی استفاده کرد. مانند موجودی و منابع انسانی، اطلاعات هم‌اکنون به‌عنوان یک سرمایه باارزش سازمانی شناخته شده است که قابل کنترل و مدیریت است. شرکت‌هایی که با استفاده از بهترین اطلاعات، استراتژی‌ها را به کار می‌برند، از مزایای رقابتی در قرن بیست و یکم بهره‌مند می‌شوند.

یک سیستم اطلاعاتی خوب می‌تواند به یک شرکت اجازه دهد هزینه‌ها را کاهش دهد. به‌عنوان مثال، سفارشات آنلاین از فروشندگان به تأسیسات تولید می‌تواند زمان سفارش مواد را کوتاه کرده و هزینه‌های موجودی را کاهش دهد. ارتباطات مستقیم بین تأمین‌کنندگان، تولیدکنندگان، بازاریابان و مشتریان می‌تواند عناصر زنجیره ارزش را به هم پیوند دهد، انگار که آن‌ها یک سازمان هستند. کیفیت و خدمات بهبودیافته اغلب ناشی از بهبود سیستم اطلاعاتی است.

شرکت‌ها باید به طور فزاینده‌ای نگران هکرهای رایانه‌ای باشند و اقدامات ویژه‌ای را برای ایمن‌سازی و حفاظت از ارتباطات، پرونده‌ها، سفارشات و تجارت شرکت‌های اینترنتی انجام دهند. هزاران شرکت، امروز گرفتار هکرهای

رایانه‌ای هستند که شامل کارمندان ناراضی، رقبای نوجوانان بی‌حوصله، جامعه‌شناسان، سارقان، جاسوسان و عوامل اجیر شده می‌شود. آسیب‌پذیری رایانه یک گرفتاری بزرگ و گران‌قیمت است.

در بسیاری از شرکت‌ها، فناوری اطلاعات، محل کار را از بین می‌برد و به کارمندان اجازه می‌دهد تا در خانه یا هر مکان و در هر زمانی کار کنند. مفهوم تلفن همراه کار به کارمندان اجازه می‌دهد تا 9 تا 5 روز کاری سنتی را در هر 24 منطقه زمانی در سراسر جهان کار کنند. نرم‌افزار کنفرانس ویدئویی دسکتاپ با قیمت مناسب به کارمندان این امکان را می‌دهد تا هر زمان موردنیاز در "شعاع" قرار بگیرد هر مدیر یا کارمندی که از محل کار خود فاصله زیادی داشته باشد، کاندیدای مناسبی برای کار در خانه است تا دفتری که شرکت ارائه می‌دهد. فروشندگان یا مشاوران مثال‌های خوبی هستند، اما هر شخصی که شغل او عمدتاً شامل صحبت با دیگران یا دست زدن به اطلاعات باشد، می‌تواند با MIS مناسب در خانه کار کند.

تجزیه و تحلیل کسب و کار

تجزیه و تحلیل کسب و کار یک تکنیک MIS است که شامل استفاده از نرم‌افزار برای استخراج حجم عظیمی از داده‌ها برای کمک به مدیران در تصمیم‌گیری است. این نرم‌افزار که گاهی اوقات تجزیه و تحلیل پیش‌بینی، یادگیری ماشین، یا داده‌کاوی نامیده می‌شود، یک محقق را قادر می‌سازد تا تجربیات یک سازمان، یک دارایی استراتژیک بی‌ارزش برای یک شرکت را ارزیابی و استفاده کند. تاریخچه تعامل یک شرکت با مشتریان، تأمین‌کنندگان، توزیع‌کنندگان، کارمندان، شرکت‌های رقیب و موارد دیگر را می‌توان با داده‌کاوی برای تولید مدل‌های پیش‌بینی استفاده کرد. تجزیه و تحلیل کسب و کار مشابه روش‌های ممیزی است که توسط شرکت‌های بیمه برای رتبه‌بندی مشتریان از طریق نتایج مثبت یا منفی استفاده می‌شود. اساساً هر کسب و کاری یک کار مدیریت ریسک است! بنابراین، مانند شرکت‌های بیمه، همه کسب و کارها می‌توانند از اندازه‌گیری، ردیابی و محاسبه ریسک مرتبط با صدها تصمیم استراتژیک و تاکتیکی که هر روز گرفته می‌شود، بهره‌مند شوند. تجزیه و تحلیل کسب و کار شرکت را قادر می‌سازد تا از اندازه‌گیری و مدیریت ریسک بهره‌مند شود.

هرچه کالاهای بیش‌تر و بیش‌تر کالای تجاری می‌شوند (به‌گونه‌ای که از هم قابل تشخیص نیستند)، مزیت رقابتی بیش‌تر و بیش‌تر به پیشرفت فرآیندهای تجاری بستگی دارد. تجزیه و تحلیل کسب و کار می‌تواند هوش تجاری انحصاری را در اختیار شرکت قرار دهد، به‌عنوان مثال، کدام بخش از مشتریان، شرکت شما را در مقابل کسانی که به یک رقیب موکول می‌کنند، تأخیر می‌اندازند یا نقص دارند، انتخاب می‌کنند و چرا. تجزیه و تحلیل کسب و کار می‌تواند نشان دهد که رقبا در کجا ضعیف هستند، بنابراین فعالیت‌های بازاریابی و فروش می‌توانند به طور مستقیم هدف قرار گیرند تا از فرصت‌های حاصل (دانش) استفاده کنند.

علاوه بر درک بهتر مصرف‌کننده که بازاریابی مؤثرتر و کارآمدتری را به همراه دارد، از تجزیه و تحلیل تجاری برای کاهش هزینه‌ها نیز استفاده می‌شود، به‌عنوان مثال با جلوگیری از پیشنهادات نگهداری مشتریانی که به هر حال در شرکت می‌مانند یا مدیریت معاملات متقلبانه فاکتورها، خریدهای کارت اعتباری، ادعاهای بیمه‌ای اظهارنامه مالیاتی، تماس‌های تلفنی، کلیک‌های تبلیغات آنلاین و موارد دیگر.

یک ویژگی اصلی متمایز تجزیه و تحلیل کسب و کار این است که پیش‌بینانه است تا گذشته نگر، به این صورت که شرکت را قادر می‌سازد از تجربه بیاموزد و بر اساس اطلاعات قبلی تصمیمات فعلی و آینده را بگیرد. به‌دست‌آوردن مدل‌های پیش‌بینی قوی از داده‌کاوی برای پشتیبانی از صدها تصمیم تجاری معمول اتفاق می‌افتد، جوهر یادگیر، تجربه است. مدل‌های ریاضی مرتبط با تجزیه و تحلیل کسب و کار می‌توانند تصمیم‌گیری را در تمام سطوح سازمانی و تمام مراحل مدیریت استراتژیک به طرز چشمگیری افزایش دهند. به یک معنا، هنر با تجزیه و تحلیل کسب و کار حاصل از تعمیم ریاضیات هزاران، میلیون‌ها یا حتی میلیاردها نقطه داده قبلی برای کشف الگوهای رفتاری برای بهینه‌سازی استقرار منابع، به علم تبدیل می‌شود.

مدیر سابق IBM، ساموئل پالمیسانو اعلام کرد که IBM با تهاجم به سمت تجزیه و تحلیل کسب و کار در تلاش است تا از سهم بازار اوراکل پیشی بگیرد. درآمد سالانه تجزیه و تحلیل کسب و کار IBM حدود 40 میلیارد دلار، در مقایسه با صنعت که سالانه 15 درصد رشد می‌کند، هر سه ماه حدود 15 درصد رشد می‌کند. IBM برای

SPSS به مبلغ 1.2 میلیارد دلار، در میان سایر خریدهای اخیر، شرکت را در حوزه مشاوره تجزیه و تحلیل کسب و کار راه اندازی کرد. مایکروسافت در حال حاضر یک برنامه نرم افزاری به نام PowerPivot دارد که قابلیت کاوش داده را به روشی مانند صفحه گسترده ارائه می دهد، اما این تقریباً به اندازه نرم افزار تجزیه و تحلیل کسب و کار قدرتمند نیست. IBM اخیراً یک پروژه تجزیه و تحلیل کسب و کار برای سازمان آتش نشانی شهر نیویورک به اتمام رسانده است که به موجب آن ساختمان ها در شهر از نظر خطر ارزیابی شدند.

یادداشت ویژه دانشجویان

صرف نظر از رشته شغلی خود، مطمئن باشید که در ارائه تجزیه و تحلیل موردی مدیریت استراتژیک خود، از آن دانش ویژه استفاده می کنید. هر زمان در پروژه شفاهی یا کتبی شما فرصتی پیش آمد، نشان دهید که چگونه شرکت شما می تواند با استفاده از توصیه های بازاریابی، مالی و حسابداری یا MIS شما، مزیت رقابتی خود را به دست آورد و آن را حفظ کند. به طور پیوسته شرکت خود را با رقبا مقایسه کنید و بینش و نتیجه گیری کنید تا توصیه های شما به خوبی تصور شود. هرگز از تجزیه و تحلیل EPS / EBIT یا صورت های مالی پیش بینی شده دور نشوید زیرا مخاطبان شما باید متقاعد شوند آنچه را که شما پیشنهاد می کنید از نظر مالی عملی است و ارزش دلارهایی را که باید هزینه کنید، می باشد. وقت کافی را روی تجزیه و تحلیل عوامل اساسی بگذارید، بنابراین هم دانشجویان (و استاد شما) اطمینان خواهند داشت که آن ها را به درستی و منطقی انجام داده اید. غالباً، وقتی دانشجویان در پایان کار هجوم می آورند، به این معنی است که صورت های مالی آن ها بیش از حد خوش بینانه است یا به طور نادرست تهیه شده است - بنابراین از این مسئله خودداری کنید. جنبه های بازاریابی، مالی و حسابداری و MIS از استراتژی های پیشنهادی شما باید در نهایت برای به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی شرکت با هم کار کنند - بنابراین این موضوع را مرتباً ذکر کنید. ضمناً، قالب دانشجویی رایگان اکسل در www.strategyclub.com می تواند در انجام تجزیه و تحلیل EPS-EBIT بسیار کمک کند.

اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی به همکاری همه مدیران عملکردی و بخشی در یک سازمان بستگی دارد. بخش‌های بازاریابی معمولاً متعهد به اجرای استراتژی‌هایی هستند که نیاز به افزایش چشمگیر درآمد فروش در مناطق جدید و محصولات جدید یا بهبود یافته دارند. مدیران مالی و حسابداری باید رویکردهای مؤثر در اجرای استراتژی را با هزینه کم و حداقل خطر برای آن شرکت در نظر بگیرند. مدیران تحقیق و توسعه برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها مجبورند فناوری‌های پیچیده را منتقل کنند یا فناوری‌های جدیدی را توسعه دهند. مدیران سیستم‌های اطلاعاتی بیش از پیش فراخوانده می‌شوند تا رهبری و آموزش را برای تمام افراد شرکت ارائه دهند. ماهیت و نقش بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه و فعالیت‌های MIS، همراه با فعالیت‌های مدیریتی توصیف شده در فصل 10، موفقیت سازمانی را تا حد زیادی تعیین می‌کند.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

ارزش دفتری (ص 318)	ارزش بازار (ص 318)
تجزیه و تحلیل کسب و کار (ص 322)	متغیرهای آمیخته بازاریابی (ص 300)
بودجه نقدی (ص 314)	مقیاس گذاری چند بعدی (ص 302)
داده کاوی (ص 322)	روش سهام برجسته (ص 317)
باطل شدن تقاضا (ص 303)	نقشه برداری ادراکی (ص 303)
تخفیف (ص 318)	حق بیمه (ص 318)
تجزیه و تحلیل EPS / EBIT (صفحه 305)	روش نسبت قیمت به درآمد (ص 317)
بودجه مالی (ص 313)	موقعیت یابی محصول (ص 299)
سرقفلی (ص 316)	تجزیه و تحلیل صورت مالی پیش بینی شده (ص 310)
عرضه اولیه (IPO) (ص 319)	تحقیق و توسعه (R&D) (ص 320)
سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) (ص 322)	سهام خزانه (ص 307)
سرمایه بازار (ص 318)	توییت (ص 298)
بخش بازار (ص 303)	جایگاه خالی (ص 302)
تقسیم بازار (ص 299)	ویکی (ص 298)

موضوعاتی برای بررسی و بحث

9-1 Royal Dutch Shell plc برای دهه‌ها موفق بوده است. منابع مالی پایان سال 2013

آن‌ها را تجزیه و تحلیل کنید. شش نکته را ذکر کنید که به طور خلاصه عملکرد Shell را در سال 2013 خلاصه می‌کنند.

9-2 نحوه تدوین استراتژی تبلیغاتی را توضیح دهید.

9-3 نقشه موقعیتیابی محصول را برای Royal Dutch Shell نشان دهید. سه شرکت رقیب را در ماتریس خود بگنجانید.

9-4. یک نقشه موقعیت محصول را برای کالج یا دانشگاه خود نشان دهید.

9-5 مزایا و معایب استفاده از بدهی در مقابل حقوق صاحبان سهام را به عنوان وسیله‌ای برای افزایش سرمایه فهرست کنید و توضیح دهید.

9-6. به ترتیب اهمیت، محدودیت‌های تجزیه و تحلیل $EBIT / EPS$ را لیست کنید.

9-7. پرونده انسجام را در adidas AG در نظر بگیرید. نرخ مالیات آن شرکت را، که یک محاسبه معمول مورد نیاز در انجام تجزیه و تحلیل $EBIT / EPS$ است، محاسبه کنید.

9-8. وب سایت شرکتی را که با آن آشنا هستید مرور کنید. در مورد این‌که این سازمان اصول جدید بازاریابی را تا چه حد مطابق با Parise, guinan, و Weinberg پایه گذاری کرده است، بحث کنید.

9-9. برای شرکت‌ها به طور کلی سه فرصت و سه تهدید مرتبط با فعالیت‌های شبکه‌های اجتماعی را در اینترنت شناسایی و بحث کنید.

10-9. شما با این جمله موافقید یا مخالف؟ استدلال خود را توضیح دهید. "بینندگان تلویزیون بینندگان منفعل تبلیغات هستند در حالی که کاربران اینترنت در انتخاب آن‌چه که باید ببینند نقش فعالی دارند - بنابراین دسترسی به مشتریان در اینترنت برای بازاریابان سخت‌تر است."

11-9. به نظر شما امروزه بازاریابی مبتنی بر هدف برای سازمان‌ها چقدر مهم یا مرتبط است؟

MyManagementlab®

برای سوالات نوشتاری درجه‌بندی شده زیر **mymanagementlab.com** بروید:

37-9. چرا برای سازمان‌ها تقسیم بازارها و هدف قرار دادن گروه‌های خاصی از مصرف‌کنندگان ضروری است؟

38-9. توضیح دهید که چگونه ارزش کل یک تجارت را تخمین می‌زنید.

39-9. MyManagementlab Only - تکلیف نوشتاری جامع برای این فصل.

قرائت‌های فعلی

Aaker, David a. "Win the Brand relevance Battle and then build competitor Barriers." California Management Review 54, no. 2 (Winter 2012): 43-57.

Balmer, John M. t. "corporate Brand Management imperatives: custodianship, credibility, and calibration." California Management Review 54 ,No. 3 (Spring 2012): 6-33.

Crittenden, Victoria L., William F. Crittenden. "Strategic Marketing in a Changing World " Business Horizons 55 no. 3 (May 2012): 215-217

Fox, Justin, and Jay W. Lorsch. "What good are Shareholders?" Harvard Business Review (July-august 2012): 48.

Guillén, Mauro F., and esteban Garcia-canal. "Execution as Strategy." Harvard Business Review (October 2012): 103.

Kumar, V., and rohan Mirchandani. "Increasing the rOi of Social Media Marketing." MIT Sloan Management Review 54, no. 1 (Fall 2012): 55.

Muller, Amy, Nate Hutchins, and Miguel Cardoso Pinto. "Applying Open innovation where Your Company needs It Most." Strategy and Leadership 40, no. 3 (2012): 35–42.

Quigley, timothy J., and Donald c. Hambrick. "When The Former Ceo Stays on as Board chair: effects on Successor Discretion, Strategic change, and Performance." Strategic Management Journal 33, no. 7 (July 2012): 834–859.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 9A

آماده‌سازی تجزیه و تحلیل EPS / EBIT برای Royal Dutch Shell plc

هدف

Shell در ابتدای فصل به عنوان شرکتی که برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار خوبی را انجام می‌دهد، معرفی شده است. طبق گفته Fortune ، Shell هم بزرگ‌ترین شرکت نفت و گاز در جهان است و هم بزرگ‌ترین شرکت در سطح جهان، که در سال 2013 Shell را به عنوان هفتمین شرکت سودآور در جهان نیز قرار داده است. شرکت Shell در انگلستان قرار داده شده و مقر اصلی آن در هلند است و دارای 14.2 میلیارد بشکه معادل نفت در سراسر جهان است.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 Shell برای به دست آوردن یک شرکت رقیب در جنوب شرقی آسیا نیاز به جمع-آوری 1 میلیارد دلار دارد.

مرحله 2 تجزیه و تحلیل EPS / EBIT را برای تعیین این که آیا Shell باید از سهام یا بدهی برای افزایش سرمایه مورد نیاز استفاده کند، تهیه کنید.

مرحله 3 خلاصه اجرایی دو صفحه‌ای تهیه کنید تا توجیه تصمیم مالی خود را ارائه دهید.

9-12. چرا برای سازمان‌ها تقسیم بازارها و هدف قرار دادن گروه‌های خاصی از مصرف‌کنندگان ضروری است؟

9-13. توضیح دهید که چگونه، و چرا اینترنت تقسیم بازار را آسان‌تر می‌کند؟

9-14. یک قانون موقعیت‌یابی محصول که در فصل آورده شده این است که "وقتی فقط دو رقیب وجود داشته باشد، میانه موقعیت استراتژیک ارجح قرار می‌گیرد." این را برای صنعت کشتی‌های کروز نشان دهید که در آن دو شرکت carnival و royal Caribbean سلطه دارند. این را برای صنعت ساختمان هواپیماهای تجاری که در آن بوئینگ و ایرباس تسلط دارند نشان دهید.

9-15. سود سهام چگونه بر تجزیه و تحلیل EPS / EBIT تاثیر می‌گذارد؟

آیا درست است که به "سود پس از مالیات، سود و سود سهام" به عنوان سود انباشته برای یک سال خاص اشاره کنیم؟

9-16. در انجام تجزیه و تحلیل EPS / EBIT ، ردیف اول اعداد (EBIT) از کجا آمده است؟

9-17. در انجام تجزیه و تحلیل EPS / EBIT ، درصد نرخ مالیات از کجا ناشی می‌شود؟

9-18. Royal Royal Shell چه مبلغی از سود سهام پرداخت کرد ؟ Shell چه میزان از درآمد 2013 را مجدداً به شرکت بازگرداند؟

9-19. از نظر جبری نشان دهید که فرمول نسبت قیمت به درآمد با تعداد سهام موجود در ضرب در فرمول قیمت سهام یکسان است. چرا مقادیر به دست آمده از این دو روش گاهی متفاوت هستند؟

9-20. از نظر حسابداری، تفاوت بین داده‌های نامشهود و سرقفلی موجود در ترازنامه را تشخیص دهید. چرا این دو مورد به طور کلی در صورت‌های مالی پیش بینی شده یکسان باقی می‌مانند؟

9-21. سه روش عمده تحقیق و توسعه برای اجرای استراتژی‌ها چیست؟ کدام روش را به عنوان مالک یک شرکت کوچک نرم افزاری ترجیح می‌دهید؟ چرا؟

9-22. فرایند توسعه تجزیه و تحلیل صورت‌های مالی پیش بینی شده را به زبان خود توضیح دهید.

9-23. چرا در تهیه صورت‌های مالی پیش بینی شده، تهیه کننده نباید از درصدهای گذشته به شدت استفاده کند؟

9-24. پنج روش برای تعیین ارزش نقدی یک شرکت را توضیح دهید.

25-9 با توجه به هفت سیاست تحقیق و توسعه ذکر شده در فصل، به نظر شما کدام یک از

چهار مورد بهترین استفاده برای Audi است؟ چرا؟

26-9. نمودار $EPS / EBIT$ را نشان دهید که مقادیر منفی EPS را منعکس می‌کند.

27-9. با استفاده از یک مثال، جایگاه خالی را تعریف کنید.

28-9. ویکی‌ها و توییتهای را تعریف کنید و مثال بزنید.

29-9. متغیرهای آمیخته بازاریابی را لیست کنید. برای هر کدام یک مثال بزنید.

30-9 از نظر جبری نشان دهید که روش نسبت قیمت به درآمد برای محاسبه ارزش نقدی

یک شرکت با تعداد سهام مانده موجود ضرب در روش قیمت سهام یکسان است.

31-9. سرقفلی و داده‌های نامشهود را تعریف کرده و مثالی بزنید.

32-9 تفاوت بین مازاد سرمایه و سرمایه اضافی پرداخت شده در ترازنامه بیان کنید.

33-9. چه رابطه‌ای بین صورت سود و زیان پیش بینی شده و ترازنامه پیش بینی شده

وجود دارد؟

34-9. مزایای قبل و بعد نقشه موقعیتیابی محصول را توضیح دهید.

35-9. توضیح دهید که HP چگونه باید تقسیم بازار را انجام دهد.

36-9. ارزش نقدی HP را با استفاده از روش‌های توصیف شده در این فصل تعیین کنید.

تمرین 9B

تهیه نقشه موقعیت محصول برای Adidas Ag

هدف

سازمان‌ها به طور مستمر نحوه قرارگیری محصولات و خدمات آن‌ها را نسبت به رقبا کنترل می‌کنند. این اطلاعات به ویژه برای مدیران بازاریابی مفید است اما توسط سایر مدیران و استراتژیست‌ها نیز استفاده می‌شود.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 در یک ورق کاغذ جداگانه، دو نقشه موقعیت‌یابی محصول را تهیه کنید که شامل Reebok، Adidas، Nike، Puma، Converse و Under Armour است. اجازه

دهید یک نقشه بر روی کفش‌های ورزشی و یک نقشه بر روی لباس تمرکز کند.

مرحله 2 در صفحه، نقشه‌های موقعیت‌یابی محصول خود را رسم کنید.

مرحله 3 نقشه‌های موقعیت‌یابی محصول خود را با نمودارهای دانشجویان دیگر مقایسه کنید. در مورد اختلافات عمده بحث کنید.

تمرین 9C

انجام تجزیه و تحلیل EPS / EBIT برای adidas AG

هدف

تجزیه و تحلیل EPS / EBIT یکی از پرکاربردترین تکنیک‌ها برای تعیین میزان استفاده از بدهی و / یا سهام برای تامین مالی استراتژی‌های مورد استفاده است. این تمرین می‌تواند به شما در انجام تجزیه و تحلیل EPS / EBIT به صورت عملی کمک کند.

دستورالعمل‌ها

برای گسترش به آفریقا، آدیداس نیاز به جمع‌آوری 1 میلیارد دلار دارد. تعیین کنید که آیا آدیداس برای تامین مالی این استراتژی توسعه بازار باید از همه بدهی‌ها، سهام و یا 50-50 ترکیب بدهی و سهام استفاده کند. نرخ مالیات 20 درصد، نرخ سود 5 درصد، قیمت سهام آدیداس 30 دلار برای هر سهم و سود سالانه 0.50 دلار برای هر سهم سهام عادی را در نظر بگیرید. دامنه EBIT برای سال 2011 بین 1.0 میلیارد دلار و 2 میلیارد دلار است در مجموع 500 میلیون سهم سهام عادی موجود نیست. یک نمودار EPS / EBIT تهیه کنید تا تحلیل شما را نشان دهد.

تمرین 9D

تهیه صورت‌های مالی پیش‌بینی شده برای adidas AG

هدف

این تمرین برای ایجاد تجربه تهیه صورت‌های مالی پیش‌بینی شده طراحی شده است. تجزیه و تحلیل Pro forma یک تکنیک اصلی اجرای استراتژی است زیرا به مدیران اجازه می‌دهد نتایج مورد انتظار از رویکردهای مختلف اجرای استراتژی را پیش‌بینی و ارزیابی کنند.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 هم‌کلاسی کار کنید. بیانیه درآمد و ترازنامه پیش‌بینی شده سال 2014 آدیداس را تهیه کنید. فرض کنید که آدیداس قصد دارد 900 میلیون دلار در سال 2014 برای شروع خدمت به آفریقا جمع کند و قصد دارد 50 درصد از بانک و 50 درصد از انتشار سهام را تامین کند. فرضیات دیگر را در صورت لزوم بیان کنید، و آن‌ها را به صورت واضح به صورت کتبی بیان کنید. در صورت لزوم از وب سایت آدیداس استفاده کنید.

مرحله 2 نسبت فعلی آدیداس، نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام و بازده سرمایه‌گذاری برای سال 2012 و 2013 را محاسبه کنید. نسبت‌های پیش‌بینی شده سال 2014 شما با نسبت‌های 2012 و 2013 چگونه مقایسه می‌شود؟ چرا انجام این مقایسه مهم است؟

مرحله 3 بیانیه‌های پیش‌بینی شده خود را به کلاس بیاورید و در مورد هرگونه مشکل یا سوالاتی که با آن روبه‌رو شدید بحث کنید.

مرحله 4 بیانیه‌های پیش‌بینی شده خود را با گفته‌های دانشجویان دیگر مقایسه کنید. چه تفاوت عمده‌ای بین تحلیل شما و سایر دانشجویان وجود دارد؟

تمرین 9E

تعیین ارزش نقدی adidas AG

هدف

این به سادگی یک عمل تجاری خوب است که به طور دوره‌ای ارزش مالی یا ارزش نقدی شرکت خود را تعیین کنید. این تمرین به شما امکان می‌دهد ارزش کل یک شرکت را با استفاده از چندین روش تعیین کنید. از داده‌های موجود در پرونده انسجام یا داده‌های وب سایت آدیداس استفاده کنید.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 ارزش مالی آدیداس را براساس چهار روش محاسبه کنید: 1) ارزش خالص یا سهام سهامداران ، 2) ارزش آینده درآمد آدیداس ، 3) نسبت قیمت به درآمد و 4) روش سهام مانده. به دلار، ارزش آدیداس چقدر است؟

مرحله 2 تحلیل و نتیجه‌گیری خود را با سایر دانشجویان مقایسه کنید.

تمرین 9F

در حال توسعه یک نقشه موقعیت محصول برای کالج خودتان

هدف

سازمان‌ها به طور مستمر نحوه قرارگیری محصولات و خدمات آن‌ها را نسبت به رقبا کنترل می‌کنند. این اطلاعات به ویژه برای مدیران بازاریابی مفید است اما توسط سایر مدیران و استراتژیست‌ها نیز استفاده می‌شود.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 در یک ورق کاغذ جداگانه، یک نقشه موقعیت محصول برای کالج یا دانشگاه خود تهیه کنید.

مرحله 2 در صفحه، نقشه موقعیتیابی محصول خود را رسم کنید. نقشه موقعیتیابی محصول خود را با نمودارهای دانشجویان دیگر مقایسه کنید. در مورد اختلافات عمده بحث کنید.

تمرین 9G

آیا بانک‌ها به صورت‌های مالی پیش‌بینی شده احتیاج دارند؟

هدف

این تمرین به شما امکان می‌دهد اهمیت عملی و استفاده از صورت‌های مالی پیش‌بینی شده را در بین بانک‌های شهر خود کشف کنید.

دستورالعمل‌ها

با چندین بانک محلی تماس بگیرید و از مدیران در مورد ماهیت و نقش صورت‌های مالی پیش‌بینی شده در تعیین وام تجاری به کسب و کارها سوال کنید. در مورد یافته‌های خود به کلاس خود گزارش دهید.

1. Salvatore Parise, Patricia guinan, and Bruce Weinberg, "the Secrets of Marketing in a Web 2.0 World," Wall Street Journal, December 15, 2008, r1.
2. Kathy Chu and Kim Thai, "Banks Jump on twitter Wagon," USA Today, May 12, 2009, B1.
3. Valerie Bauerlein, "Gatorade's Mission: Sell More Drinks," Wall Street Journal, September 14, 2010, B6.
4. Susanne Vranica, "Veteran Marketer Promotes a new Kind of Selling," Wall Street Journal, October 31, 2008, B4.
5. Gupta, Sunil, and Donald r. Lehmann, Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run ("customer retention" section) (Upper Saddle river, nJ: Pearson education/ Wharton School Publishing, 2005).
6. Shayndi raice, "Facebook to target ads based on app Usage," Wall Street Journal (July 7, 2012): B3.
7. Ralph Biggadike, "the contributions of Marketing to Strategic Management," Academy of Management Review 6, no. 4 (October 1981): 627.
8. Patrick McGee, "corporate Debt Has allure," Wall Street Journal (august 3, 2012): c1.
9. Michael rapoport, "Pro Forma is a Hard Habit to Break", Wall Street Journal, September 18, 2003, B3a.
10. Scott thurm, "Buyers Beware: the goodwill games", Wall Street Journal (august 14, 2012): B1.
11. Amy Merrick, "U.S. research spending to rise Only 3.2 Percent," Wall Street Journal, December 28, 2001, a2.
12. Pier abetti, "technology: a Key Strategic resource", Management Review 78, no. 2 (February 1989): 38.
13. Adapted from Edward Baig, "Welcome to the Officeless Office," Businessweek, June 26, 1995.
14. Spencer ante, "iBM ready for close-Up," Wall Street Journal, January 18, 2011, B4.



Source: © apops/Fotolia

MyManagementLab®

نمره خود را بهبود ببخشید!

بیش از 10 میلیون دانش آموز با استفاده از Pearson Mylabs نتایج خود را بهبود بخشیدند.
برای شبیه سازی، آموزش و مسائل انتهای فصل به mymanagementlab.com مراجعه کنید.

فصل 10: اجرای استراتژی

اهداف فصل

پس از مطالعه این فصل، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:

30. یک نمودار سازمانی موثر بسازید.
31. توضیح دهید که چرا سلامتی شرکت در برنامه‌ریزی استراتژیک بسیار مهم شده است.
32. توضیح دهید که چرا اجرای استراتژی دشوارتر از تدوین استراتژی است.
33. در مورد اهمیت اهداف و سیاست‌های سالانه در دستیابی به تعهد سازمانی برای استراتژی‌های اجرا شده، بحث کنید.
34. توضیح دهید که چرا ساختار سازمانی در اجرای استراتژی بسیار مهم است.
35. تجدید ساختار و مهندسی مجدد را مقایسه کنید و بسنجید.
36. رابطه بین تولید / عملیات و اجرای استراتژی را شرح دهید.
37. توضیح دهید که چگونه یک شرکت می‌تواند به طور موثر عملکرد و پرداخت را به استراتژی‌ها متصل کند.
38. طرح‌های مالکیت سهام کارکنان (ESOP) را به عنوان یک مفهوم مدیریت استراتژیک مورد بحث قرار دهید.
39. نحوه اصلاح فرهنگ سازمانی برای حمایت از استراتژی‌های جدید را توصیف کنید.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرینات زیر در انتهای این فصل مشاهده می‌شود.

تمرین 10A توسعه یک نمودار سازمانی برای Accenture

تمرین 10B ارزیابی تلاش‌های بشردوستانه Accenture

تمرین 10C تجدید نظر در نمودار سازمانی Adidas

تمرین 10D کاوش اهداف

تمرین 10E درک فرهنگ دانشگاه خود

فرآیند مدیریت استراتژیک به تصمیم‌گیری در مورد این‌که چه استراتژی یا استراتژی‌هایی را باید دنبال کنیم، ختم نمی‌شود. باید تبدیل فکر استراتژیک به عمل استراتژیک وجود داشته باشد. اگر مدیران و کارمندان شرکت، تجارت را درک کنند، خود را عضوی از شرکت بدانند و از طریق مشارکت در فعالیت‌های تدوین استراتژی متعهد به کمک به موفقیت سازمان شوند، این تبدیل بسیار آسان‌تر خواهد بود. بدون درک و تعهد، تلاش برای اجرای استراتژی با مشکلات اساسی روبه‌رو است. وینس لومباردی گفت: "بهترین برنامه بازی در جهان هرگز کسی را متوقف یا با کسی مقابله نکرده است."

استراتژی اجرایی، یک سازمان را از بالا به پایین که شامل تمام زمینه‌های عملکردی و بخشی یک کسب‌وکار است را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این فصل به موضوعات مدیریتی که مهم‌ترین محور در اجرای استراتژی‌های 2014-2015 است تمرکز دارد و فصل 9 به بازاریابی، امور مالی / حسابداری، تحقیق و توسعه و مسائل مربوط به سیستم‌های اطلاعات مدیریت تمرکز دارد. Accenture یک شرکت نمونه با شیوه‌های عالی مدیریتی است.

حتی کامل‌ترین برنامه استراتژیک از نظر فنی نیز در صورت عدم اجرا، چندان مفید نخواهد بود. بسیاری از سازمان‌ها وقت و هزینه و تلاش زیادی را صرف تهیه برنامه استراتژیک می‌کنند و با ابزارها و شرایطی که تحت آن اجرا می‌شود به‌عنوان تفکرات ثانویه رفتار می‌کنند! تغییر از طریق اجرا و ارزیابی حاصل می‌شود نه از طریق برنامه‌ریزی. یک طرح ناقص که از نظر فنی به‌خوبی اجرا شود، دستاورد بیش‌تری نسبت به برنامه کاملی دارد که هرگز از روی کاغذی که روی آن تاپ می‌شود، پیاده‌سازی نمی‌شود.

ماهیت اجرای استراتژی

مرحله اجرای استراتژی مدیریت استراتژیک در شکل 10-1 با سایه سفید نشان داده شده است. تدوین موفقیت-

آمیز استراتژی، تضمین کننده اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی نیست. همیشه انجام کاری (اجرای استراتژی)

دشوارتر از این است که بگویید قصد انجام آن را دارید (تدوین استراتژی)! اجرای استراتژی با تدوین استراتژی

تفاوت اساسی دارد، گرچه این دو پیوند ناگسستنی دارند. تدوین و اجرای استراتژی را می‌توان به روش‌های زیر مقایسه کرد:

- تدوین استراتژی، موقعیت‌یابی نیروها قبل از اقدام است.
- اجرای استراتژی، مدیریت نیروها در حین عمل است.
- تدوین استراتژی بر اثربخشی متمرکز است.
- اجرای استراتژی بر کارایی متمرکز است.
- تدوین استراتژی در درجه اول یک فرآیند فکری است.
- اجرای استراتژی در درجه اول یک فرایند عملیاتی است.
- تدوین استراتژی به مهارت‌های بصری و تحلیلی خوبی نیاز دارد.
- اجرای استراتژی به انگیزه و مهارت‌های ویژه رهبری نیاز دارد.
- تدوین استراتژی نیاز به هماهنگی بین چند نفر دارد.
- اجرای استراتژی به هماهنگی بسیاری از افراد نیاز دارد.

مفاهیم و ابزارهای تدوین استراتژی برای سازمان‌های کوچک، بزرگ، انتفاعی یا غیرانتفاعی تفاوت زیادی ندارند. باین‌حال، اجرای استراتژی در انواع و اندازه‌های مختلف سازمان به طور قابل‌توجهی متفاوت است. اجرای استراتژی‌ها مستلزم اقداماتی از قبیل تغییر قلمرو فروش، افزودن بخش‌های جدید، بستن امکانات، استخدام کارمندان جدید، تغییر استراتژی قیمت‌گذاری سازمان، توسعه بودجه‌های مالی، ایجاد مزایای جدید برای کارمندان، ایجاد روش‌های کنترل هزینه، تغییر استراتژی‌های تبلیغاتی، ایجاد امکانات جدید، آموزش کارمندان جدید، انتقال مدیران در بین بخش‌ها و ایجاد سیستم اطلاعات مدیریت بهتر است. این نوع فعالیت‌ها بدیهی است که در بین سازمان‌های تولیدی، خدماتی و دولتی بسیار متفاوت است.

Accenture

Accenture plc ، دفتر مرکزی آن در دوبلین، ایرلند، بزرگ‌ترین شرکت مشاوره‌ای در جهان است که با درآمد اندازه‌گیری می‌شود. از آگوست 2013، این شرکت با تقریباً 266000 کارمند در بیش از 120 کشور جهان به مشتریان، خدمات ارائه می‌دهد.



هند بزرگ‌ترین پایگاه کارمندان Accenture است که تعداد کارمندان آن نزدیک به 100000 نفر است، در حالی که در ایالات متحده حدود 50000 نفر است.

در سال 2013، Fortune، Accenture را به عنوان چهل و چهارمین شرکت تحسین برانگیز در خارج از ایالات متحده قرار داد. مانند اکثر شرکت‌های مشاوره، Accenture در یک ساختار ماتریسی عمل می‌کند. اولین محور به گروه‌های عملیاتی یا صنایع مشتریان خود اختصاص یافته است. Accenture پنج گروه عملیاتی دارد که 39 زیر گروه صنعت را تشکیل می‌دهد.

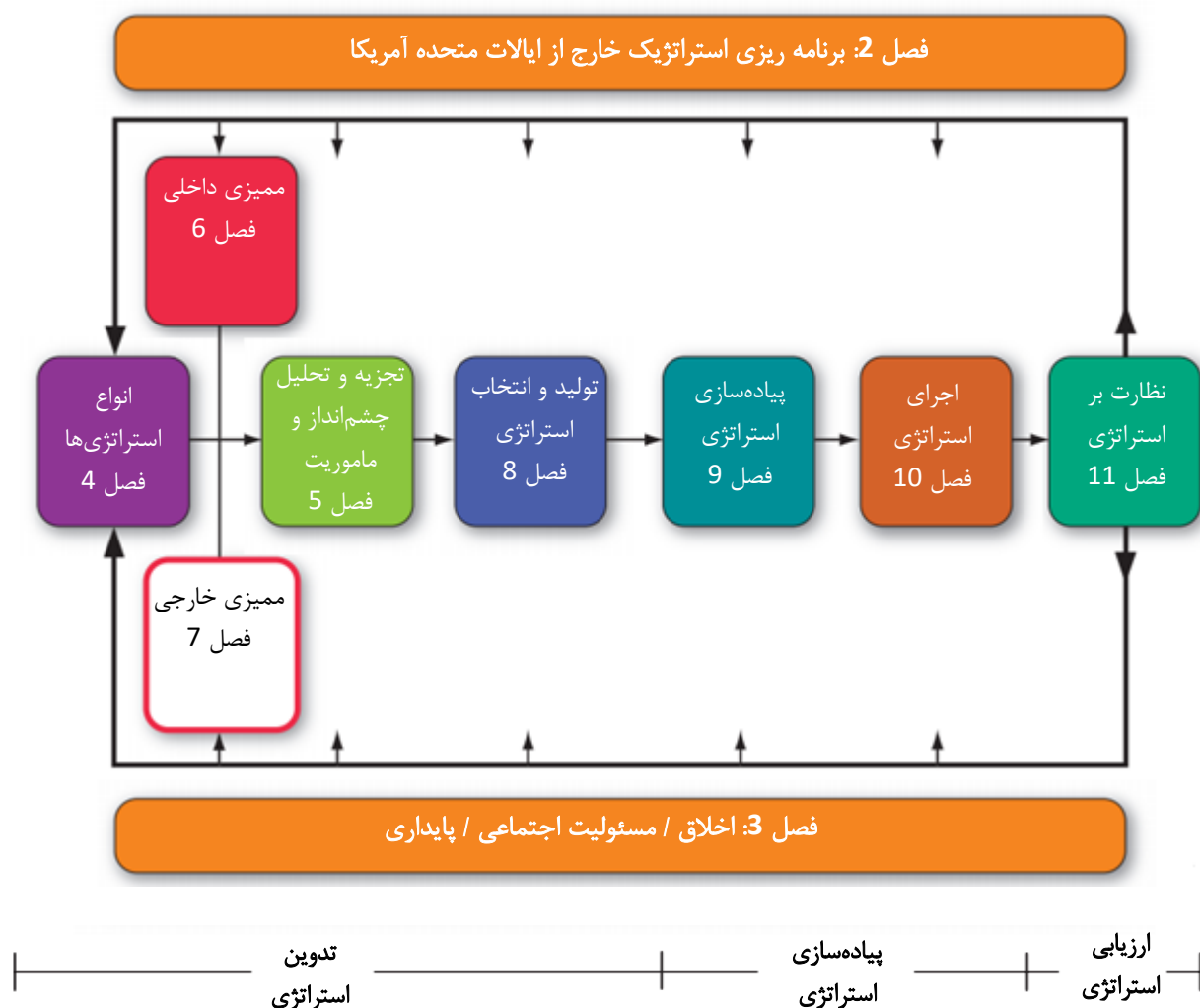
پنج گروه عامل عبارتند از:

- ارتباطات
- رسانه‌ها و فناوری
- خدمات مالی
- محصولات
- منابع، بهداشت و خدمات عمومی.

در سپتامبر 2013، Accenture، دفتر مرکزی AMS Research را در Fairfax، ویرجینیا خریداری کرد. Accenture این کار را به منظور توسعه استراتژیک تجارت دفاعی ایالات متحده در بازار رو به رشد بهداشت نظامی انجام داد، به ویژه مایل به خدمت بهتر به وزارت دفاع ایالات متحده (DOD) بود. Accenture تجربه گسترده DOD را در زمینه ارائه سوابق الکترونیکی بهداشت، ادغام مراقبت‌های بهداشتی، قابلیت همکاری فراهم می‌کند.

AMS بیش از سه دهه تجربه و تخصص دولت در زمینه فناوری اطلاعات مراقبت‌های بهداشتی، راه‌حل‌ها و خدمات اطلاعاتی، تجزیه و تحلیل داده‌ها، ابر، انبارداری داده‌ها، مدیریت سرمایه انسانی و راه‌حل‌های مزایا و توسعه نرم افزار چابک دارد.

همچنین در سپتامبر 2013، YSPay، یکی از ارائه دهندگان خدمات پرداخت پیشرو در چین، شروع به استفاده از راه حل جدید پرداخت از طریق تلفن همراه با Accenture کرد. این محصول جدید به مشتریان YSPay - مصرف کنندگان، بانکها و بازرگانان - امکان پردازش پرداخت با هر نوع تلفن همراه را می دهد. YSPay از پلتفرم Accenture Mobility برای ارتباط با بانکها از طریق China Union Pay - انجمن کارت بانکی چین استفاده می کند. Accenture همچنین خدمات برون سپاری برنامه را به YSPay ارائه می دهد، از جمله تعمیر و نگهداری مداوم سیستم عامل و هرگونه پیشرفت آینده که هر دو طرف توافق کرده اند و به YSPay اجازه می دهد منابع داخلی خود را بر فعالیتهای اصلی کسب و کار متمرکز کند.



شکل 10-1

یک مدل جامع مدیریت

منبع: Fred r. David, adapted from "How companies Define their Mission," Long Range Planning 22, no. 3 (June 1988): 40, © Fred r. David.

چشم‌اندازهای مدیریت

از نظر "کیفیت مدیریت"، Fortune اخیراً شرکت‌های زیر را به‌عنوان بهترین شرکت‌ها در جهان رتبه‌بندی کرده است:

ردیف	شرکت
1	Koc Holding
2	McDonald's
3	Apple
4	Philip Morris international
5	Costco Wholesale
6	JP Morgan chase
7	Wyndham Worldwide
8	Sysco
9	Walt Disney
10	TJX

منبع: بر اساس http://money.cnn.com/magazines/fortune/mostadmired/2012/best_worst/best5.html.

در همه سازمان‌ها به جز در کوچک‌ترین سازمان‌ها، گذار از تدوین استراتژی به پیاده‌سازی استراتژی مستلزم تغییر مسئولیت از استراتژیست‌ها به مدیران بخشی و عملکردی است. مشکلات اجرایی می‌توانند به دلیل این تغییر مسئولیت به وجود آیند، خصوصاً اگر تصمیمات تدوین استراتژی برای مدیران سطح متوسط و پایین تعجب‌آور باشد. انگیزه مدیران و کارمندان بیشتر، از منافع شخصی درک شده است تا منافع سازمانی، مگر

این که این دو با هم منطبق باشند. این دلیل اصلی است که مدیران بخشی و عملکردی باید هرچه بیش تر در فعالیت های تدوین استراتژی و اجرای استراتژی دخیل باشند.

همان طور که در جدول 1-10 نشان داده شده است، مسائل اصلی مدیریتی در اجرای استراتژی شامل ایجاد اهداف سالانه، تدوین سیاست ها، تخصیص منابع، تغییر ساختار سازمانی موجود، بازسازی و مهندسی مجدد، تجدید نظر در برنامه های پاداش و انگیزه، به حداقل رساندن مقاومت در برابر تغییر، مطابقت مدیران با استراتژی، توسعه فرهنگ حمایتی استراتژی، سازگاری فرآیندهای تولید و عملیات، توسعه عملکرد مؤثر منابع انسانی و در صورت لزوم، کوچک سازی است. تغییرات مدیریتی لزوماً زمانی گسترده تر هستند که استراتژی های اجرایی، شرکت را به سمت جهت جدیدی سوق دهند.

جدول 1-10 برخی از مسائل مدیریتی مهم در اجرای استراتژی

تعیین اهداف سالانه
طراحی سیاست ها
تخصیص منابع
تغییر ساختار سازمانی موجود
تجدید ساختار و مهندسی مجدد
اصلاح برنامه های پاداش و انگیزه
به حداقل رساندن مقاومت در برابر تغییر
مطابقت مدیران با استراتژی
توسعه فرهنگ حمایت از استراتژی

سازگاری فرآیندهای تولید و عملیات

توسعه عملکرد مؤثر منابع انسانی

در صورت لزوم کوچک‌سازی و تعلیق

پیوند عملکرد و پرداختن به استراتژی

مدیران و کارمندان در کل سازمان باید زود و مستقیماً در تصمیمات اجرای استراتژی شرکت کنند. نقش آن‌ها در اجرای استراتژی باید بر پایه مشارکت قبلی در فعالیتهای تدوین استراتژی باشد. تعهد شخصی واقعی استراتژیست‌ها برای اجرا یک نیروی انگیزشی لازم و قدرتمند برای مدیران و کارمندان است. اغلب اوقات، استراتژیست‌ها برای پشتیبانی فعالانه از تلاش‌های اجرای استراتژی، بسیار مشغول هستند و عدم علاقه آن‌ها می‌تواند برای موفقیت سازمانی مضر باشد. منطق اهداف و استراتژی‌ها باید در کل سازمان درک شود و به‌وضوح بیان شود. موفقیت‌ها، محصولات، برنامه‌ها، اقدامات و عملکرد عمده رقبا باید برای همه اعضای سازمان آشکار باشد. فرصت‌ها و تهدیدهای عمده خارجی باید شفاف باشد و به سؤالات مدیران و کارمندان پاسخ داده شود. جریان ارتباط از بالا به پایین برای توسعه پشتیبانی از پایین به بالا ضروری است.

شرکت‌ها باید با جمع‌آوری و توزیع گسترده اطلاعات رقابتی، تمرکز رقبا را در تمام سطوح سلسله‌مراتبی ایجاد کنند. هر کارمند باید بتواند تلاش‌های خود را در برابر رقبای برتر در کلاس معیار قرار دهد تا چالش شخصی شود. به‌عنوان مثال، شرکت Starbucks اخیراً "تولید / عملیات ناب" را در 11000 فروشگاه بیش از ایالات متحده خود ایجاد کرده است. این سیستم زمان بیکاری کارمندان و حرکات غیرضروری کارمندان، مانند راه رفتن، رسیدن و خم شدن را از بین می‌برد. Starbucks می‌گوید 30 درصد از وقت کارمندان در حال حرکت است و شرکت می‌خواهد آن را کاهش دهد. آن‌ها می‌گویند "حرکت و کار دو چیز متفاوت است."

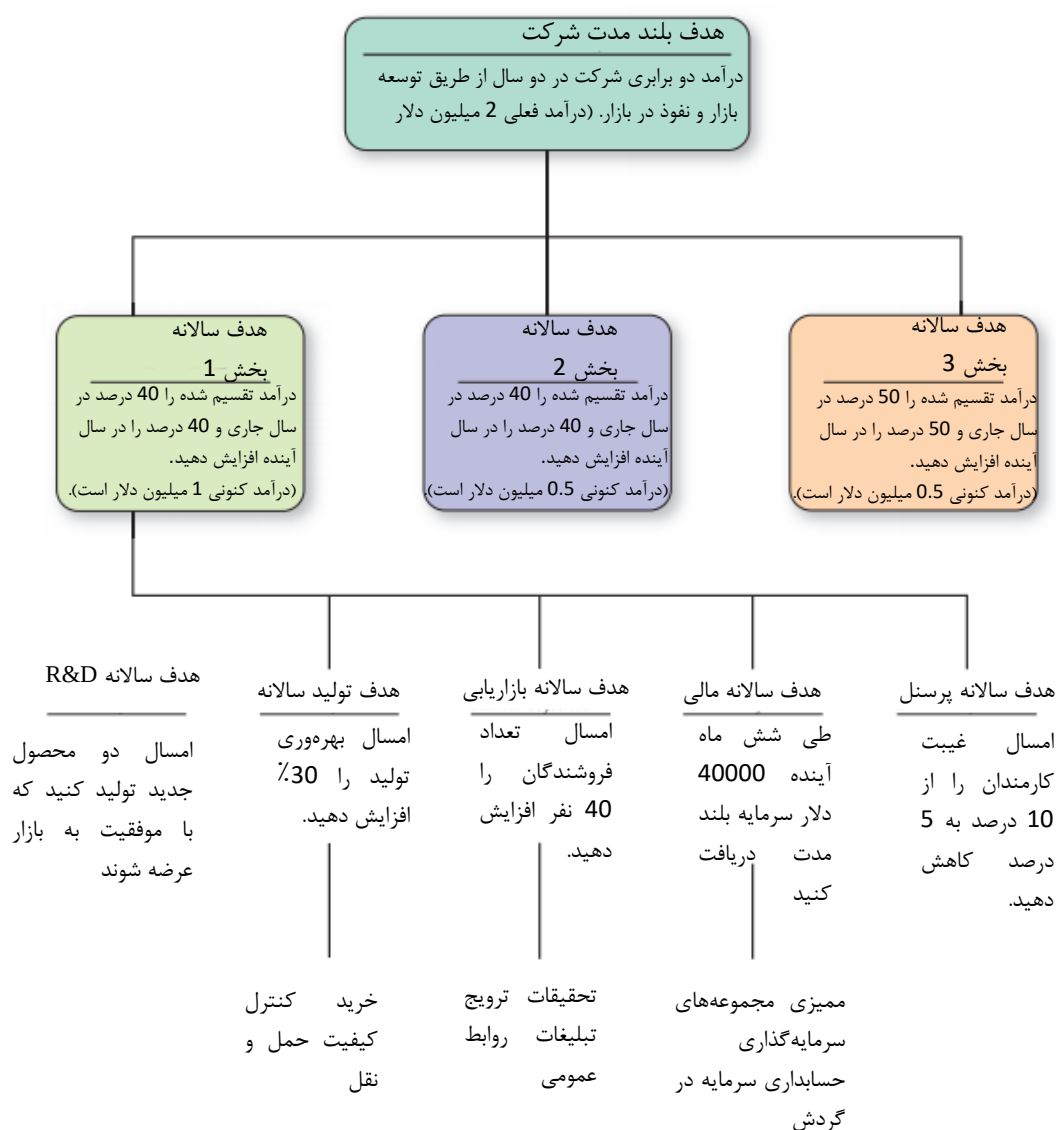
تعیین اهداف سالانه یک فعالیت غیرمتمرکز است که مستقیماً همه مدیران یک سازمان را درگیر می‌کند.

مشارکت فعال در تعیین اهداف سالانه می‌تواند به پذیرش و تعهد منجر شود. اهداف سالانه برای اجرای استراتژی ضروری است زیرا (الف) مبنای تخصیص منابع است. (ب) مکانیزم اصلی ارزیابی مدیران است. (ج) ابزار اصلی برای نظارت بر پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف بلندمدت است و (د) اولویت‌های سازمانی، بخشی و دپارتمانی را تعیین می‌کند. باید زمان و تلاش قابل توجهی صرف اطمینان از درک صحیح اهداف سالانه، سازگاری با اهداف بلندمدت و حمایت از استراتژی‌های اجرا شود. تصویب، بازبینی یا رد اهداف سالانه بسیار بیش‌تر از یک فعالیت صحنه‌گذاری است. هدف از اهداف سالانه را می‌توان به شرح زیر خلاصه کرد:

اهداف سالانه به‌عنوان راهنمایی برای عمل و هدایت تلاش‌ها و فعالیت‌های اعضای سازمان است. آن‌ها با توجیه فعالیت‌های ذی‌نفعان، منشأ قانونی در سرمایه‌گذاری را فراهم می‌کنند. آن‌ها به‌عنوان استانداردهای عملکرد عمل می‌کنند. آن‌ها منبع مهمی برای ایجاد انگیزه و شناسایی کارکنان هستند. آن‌ها انگیزه‌هایی برای عملکرد مدیران و کارمندان می‌دهند. آن‌ها مبنایی برای طراحی سازمانی فراهم می‌کنند.

اهداف مشخص و اعلام شده برای موفقیت در انواع و اقسام شرکت‌ها حیاتی است. اهداف سالانه، از نظر سودآوری، رشد و سهم بازار بر اساس بخش تجاری، منطقه جغرافیایی، گروه‌های مشتری و محصول بیان شده، در سازمان‌ها معمول است. شکل 10-2 نشان می‌دهد که چگونه شرکت Stamus می‌تواند اهداف سالانه را بر اساس اهداف بلندمدت تعیین کند. جدول 10-2 ارقام مربوط به درآمد را نشان می‌دهد که با اهداف مشخص شده در نمودار 10-2 مطابقت دارند. توجه داشته باشید که طبق برنامه، شرکت Stamus از هدف طولانی‌مدت خود یعنی دوبرابر کردن درآمد شرکت بین سال‌های 2012 و 2014 کمی فراتر خواهد رفت.

شکل 10-2 همچنین نشان می‌دهد که چگونه می‌توان سلسله‌مراتبی از اهداف سالانه را بر اساس ساختار سازمان ایجاد کرد. اهداف باید در سطوح سلسله‌مراتبی سازگار بوده و شبکه‌ای از اهداف حمایتی را تشکیل دهند. سازگاری افقی اهداف به همان اندازه سازگاری عمودی اهداف مهم است. به‌عنوان مثال، اگر بازاریابی نتواند واحدهای اضافی را به فروش برساند، دستیابی به هدف بیش از هدف سالانه خود برای واحدهای تولیدی مؤثر نخواهد بود.



شکل 10-2

اهداف سالانه باید قابل اندازه‌گیری، سازگار، منطقی، چالش‌برانگیز، واضح و شفاف باشد، در کل سازمان ابلاغ شود، با یک بعد زمانی مناسب مشخص شده و همراه با پاداش و مجازات متناسب باشد. غالباً، اهداف، به‌طور کلی با سودمندی عملیاتی کمی بیان می‌شوند. اهداف سالانه، مانند "برای بهبود ارتباطات" یا "برای بهبود عملکرد"، شفاف، خاص یا قابل اندازه‌گیری نیستند. اهداف باید کمیت، کیفیت، هزینه و زمان را بیان کنند - و همچنین قابل تأیید هستند. از اصطلاحات و عباراتی مانند به حداکثر رساندن، به حداقل رساندن، در اسرع وقت و قابل قبول باید اجتناب شود.

اهداف سالانه باید با ارزش کارکنان و مدیران سازگار باشد و توسط سیاست‌های مشخص شده پشتیبانی شود. چیزهای بیش‌تر همیشه بهتر نیستند. کیفیت بهتر یا کاهش هزینه‌ها ممکن است به‌عنوان مثال مهم‌تر از کمیت باشد. گره زدن پاداش‌ها و تحریم‌ها به اهداف سالانه مهم است تا کارمندان و مدیران بدانند که دستیابی به اهداف برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی حیاتی است. اهداف شفاف سالانه اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی را تضمین نمی‌کند، اما احتمال تحقق اهداف شخصی و سازمانی را افزایش می‌دهد. تأکید بیش از حد در دستیابی به اهداف می‌تواند منجر به رفتارهای نامطلوبی شود، مانند جعل اعداد، تحریف سوابق و اجازه دادن به این‌که اهداف به خودی خود به نتیجه برسند. مدیران باید نسبت به این مشکلات احتمالی هوشیار باشند.

جدول 10-2 انتظارات درآمد شرکت Stamus (به میلیون دلار)

	2014	2013	2012
درآمد بخش اول	1.960	1.400	1.0
درآمد بخش دوم	0.980	0.700	0.5
	1.125	0.750	0.5

خط‌مشی‌ها

تغییرات در جهت استراتژیک یک شرکت به طور خودکار رخ نمی‌دهد. به‌صورت روزمره، سیاست‌هایی لازم است که یک استراتژی عملی شود. سیاست‌ها حل مشکلات تکراری را تسهیل می‌کنند و اجرای استراتژی را هدایت می‌کنند. در یک تعریف کلی، **خط‌مشی** به رهنمودها، روش‌ها، رویه‌ها، قوانین، فرم‌ها و روش‌های اداری خاص برای پشتیبانی و تشویق کار در جهت اهداف تعیین شده اشاره دارد. خط‌مشی‌ها ابزاری برای اجرای استراتژی هستند. سیاست‌ها محدودیت‌هایی را در انواع اقدامات اداری که می‌توانند برای پاداش دادن و مجازات رفتار انجام شوند، تعیین می‌کنند. آن‌ها روشن می‌کنند که چه کاری می‌تواند در انجام اهداف سازمان انجام شود و چه کاری نمی‌تواند انجام شود. به‌عنوان مثال، کشتی Carnival's Paradise در هر کجا و هر زمان، روی کشتی، خط‌مشی سیگار کشیدن ممنوع، دارد. این اولین کشتی تفریحی بود که سیگار کشیدن را به طور جامع ممنوع کرد. مثال دیگری از سیاست‌های شرکت‌ها به وب‌گردی هنگام کار مربوط می‌شود. حدود 40 درصد شرکت‌ها امروز خط‌مشی رسمی جلوگیری از فعالیت کارمندان در اینترنت را ندارند، اما اکنون این نرم‌افزار به بازار عرضه می‌شود که به شرکت‌ها امکان می‌دهد تا بر نحوه، زمان، مکان و مدت زمان استفاده کارکنان مختلف از اینترنت در محل کار نظارت کنند.

خط‌مشی‌ها هم به کارمندان و هم به مدیران اطلاع می‌دهند که از آن‌ها چه انتظاری می‌رود و بدین ترتیب احتمال اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌ها افزایش می‌یابد. آن‌ها مبنایی برای کنترل مدیریت فراهم می‌کنند، امکان هماهنگی بین واحدهای سازمانی را فراهم می‌کنند و مدت زمانی را که مدیران برای تصمیم‌گیری می‌گذرانند

کاهش می دهند. خطمشی ها همچنین مشخص می کنند که چه کاری باید انجام شود و توسط چه کسی انجام می شود. آن ها تفویض تصمیم گیری را به سطوح مدیریتی مناسب که معمولاً مشکلات مختلفی به وجود می آید، ارتقا می دهند. بسیاری از سازمان ها دارای یک کتابچه راهنمای سیاست گذاری هستند که در خدمت راهنمایی و هدایت رفتار است. Walmart خطمشی دارد که آن را قانون "10 فوت" می نامد، به موجب آن مشتری می تواند در 10 فوت از هر جای فروشگاه کمک پیدا کند. این یک سیاست مورد استقبال در ژاپن است، جایی که Walmart در تلاش است تا جایگاه خود را به دست آورد؛ 58 درصد از کل خرده فروشان در ژاپن، فروشگاه های mom-and-pop هستند و در طول تاریخ مصرف کنندگان مجبور بوده اند به جای "تخفیف قیمت" برای کالاها "ین بالا" بپردازند.

خطمشی ها می توانند برای همه بخش ها و دپارتمان ها اعمال شوند (به عنوان مثال، "ما یک کارفرما با فرصت برابر هستیم"). برخی از خطمشی ها برای یک بخش منفرد اعمال می شود ("کارمندان این بخش باید هر سال حداقل یک دوره آموزشی و توسعه را بگذرانند"). دامنه و شکل آن ها هرچه باشد، خطمشی ها به عنوان مکانیزمی برای اجرای استراتژی ها و دستیابی به اهداف عمل می کنند. خطمشی ها باید در صورت امکان به صورت کتبی بیان شود. آن ها ابزاری برای انجام تصمیمات استراتژیک هستند. نمونه هایی از خطمشی هایی که از استراتژی شرکت، یک هدف بخش و یک دپارتمان پشتیبانی می کنند، در جدول 3-10 آورده شده است.

برخی از موارد مثال که ممکن است به خطمشی مدیریت نیاز داشته باشند، در جدول 4-10 آورده شده است.

جدول 3-10 سلسله مراتب خطمشی ها

استراتژی شرکت

یک زنجیره فروشگاه خرده فروشی بخیرید تا اهداف رشد فروش و سودآوری ما را برآورده کند.

خطمشی ها پشتیبانی

1. "تمام فروشگاه‌ها از ساعت 8 صبح تا 8 شب باز خواهند بود. دوشنبه تا شنبه." (اگر در حال حاضر فروشگاه‌ها فقط 40 ساعت در هفته باز هستند، این خط‌مشی، می‌تواند فروش خرده‌فروشی را افزایش دهد).
2. "همه فروشگاه‌ها باید گزارش کنترل داده ماهانه را ارائه دهند." (این خط‌مشی، می‌تواند نسبت هزینه به فروش را کاهش دهد).
3. "تمام فروشگاه‌ها باید از طریق تبلیغات شرکتی از 5 درصد کل درآمد ماهانه خود برای این منظور استفاده کنند." (این خط‌مشی، می‌تواند به شرکت اجازه دهد شهرت ملی ایجاد کند).
4. "تمام فروشگاه‌ها باید از دستورالعمل‌های قیمت‌گذاری یکنواخت مندرج در دفترچه راهنمای شرکت پیروی کنند." (این خط‌مشی می‌تواند به مشتریان اطمینان دهد که این شرکت از نظر قیمت و کیفیت در تمام فروشگاه‌های خود محصول ثابت ارائه می‌دهد).

هدف بخش

درآمد این بخش را از 10 میلیون دلار در سال 2014 به 15 میلیون دلار در سال 2015 افزایش دهید.

خط‌مشی‌های پشتیبانی

1. "از ژانویه 2014، هر یک از فروشندگان این بخش باید یک گزارش فعالیت هفتگی ارائه دهند که شامل تعداد تماس‌های انجام شده، تعداد مایل‌های طی شده، تعداد واحدهای فروخته شده، حجم دلار فروخته شده و تعداد حساب‌های جدید باز شده باشد." (این خط‌مشی، می‌تواند اطمینان حاصل کند که فروشندگان بر حوزه‌های خاصی تأکید زیادی ندارند).
2. "از ژانویه 2014، این بخش 5 درصد درآمد ناخالص خود را به‌عنوان پاداش کریسمس به کارمندان خود بازمی‌گرداند." (این خط‌مشی می‌تواند بهره‌وری کارمندان را افزایش دهد).
3. "از ژانویه 2014، سطح موجودی انبارها مطابق با رویکرد تولید به‌موقع (JIT) 30 درصد کاهش می‌یابد." (این سیاست می‌تواند هزینه‌های تولید را کاهش دهد و در نتیجه بودجه‌ای را برای افزایش تلاش‌های بازاریابی آزاد کند).

هدف گروه تولید

تولید را از 20,000 دستگاه در سال 2014 به 30,000 دستگاه در سال 2015 افزایش دهید.

خط‌مشی‌های پشتیبانی

1. "از ژانویه 2014، کارمندان این امکان را دارند که تا 20 ساعت در هفته اضافه کاری کنند." (این خط‌مشی می‌تواند نیاز به استخدام کارمندان اضافی را به حداقل برساند.)
2. "از ژانویه 2014، به کلیه کارکنانی که یک روز کاری را در یک سال خاص از دست ندهند، جوایز حضور کامل به مبلغ 100 دلار تعلق می‌گیرد." (این خط‌مشی می‌تواند غیبت را کاهش داده و بهره‌وری را افزایش دهد.)
3. "از ژانویه 2014، تجهیزات جدید باید به‌جای اجاره خریداری شوند." (این خط‌مشی می‌تواند بدهی‌های مالیاتی را کاهش دهد و بنابراین بودجه بیش‌تری را برای سرمایه‌گذاری در مدرن‌سازی فرآیندهای تولید اختصاص دهد.)

جدول 4-10 برخی از مواردی که ممکن است به یک سیاست مدیریت نیاز داشته باشند

- ارائه کارگاه‌ها و سمینارهای توسعه مدیریت گسترده یا محدود
- تمرکز یا تمرکززدایی فعالیت‌های آموزش کارکنان
- استخدام از طریق آژانس‌های کاریابی، دانشگاه‌ها یا روزنامه‌ها
- افزایش نیروهای داخلی یا استخدام از خارج
- ارتقا بر اساس لیاقت یا بر اساس ارشدیت
- گره زدن جبران خسارت اجرایی به اهداف بلندمدت یا سالانه
- ارائه مزایای متعدد یا کم کارکنان
- مذاکره مستقیم یا غیرمستقیم با اتحادیه‌های کارگری
- تفویض اختیار برای هزینه‌های کلان یا حفظ این اختیارات
- اجازه کار زیاد، اندکی کار یا بدون اضافه کاری
- ایجاد سهام از موجودی با امنیت بالا یا پایین

-
- استفاده از یک یا چند تأمین‌کننده
 - خرید، کرایه یا اجاره تجهیزات تولید جدید
 - کنترل کیفیت تا حد زیادی یا تا حدی
 - ایجاد بسیاری یا فقط چند استاندارد تولید
 - کارکردن یک، دو یا سه شیفتی
 - جلوگیری از استفاده از اطلاعات داخلی برای منافع شخصی
 - منصرف کردن سیگار کشیدن در محل کار
 - جلوگیری از تبادلات داخلی
 - جلوگیری از قاچاقی کار کردن
-

تخصیص منابع

تخصیص منابع یک فعالیت مدیریتی مرکزی است که امکان اجرای استراتژی را فراهم می‌کند. در سازمان‌هایی که از روش مدیریت استراتژیک برای تصمیم‌گیری استفاده نمی‌کنند، تخصیص منابع غالباً بر اساس عوامل سیاسی یا شخصی انجام می‌شود. مدیریت استراتژیک امکان تخصیص منابع را با توجه به اولویت‌های تعیین شده توسط اهداف سالانه فراهم می‌کند.

همه سازمان‌ها حداقل چهار نوع منبع دارند که می‌تواند برای دستیابی به اهداف مطلوب مورد استفاده قرار گیرد: منابع مالی، منابع فیزیکی، منابع انسانی و منابع فناوری. اختصاص منابع به بخش‌ها و دپارتمان‌های خاص به این معنی نیست که استراتژی‌ها با موفقیت اجرا می‌شوند. تعدادی از عوامل معمولاً تخصیص مؤثر منابع را منع

می‌کنند، از جمله محافظت بیش از حد از منابع، تأکید بسیار زیاد بر معیارهای مالی کوتاه‌مدت، سیاست‌های سازمانی، اهداف استراتژی مبهم، عدم تمایل به ریسک‌پذیری و کمبود دانش کافی.

در زیر سطح شرکت، غالباً تفکر سیستماتیک در مورد منابع تخصیص یافته و استراتژی‌های شرکت وجود ندارد. Newman و Yavitz دلیل آن را توضیح می‌دهند:

وظایف مدیران معمولاً بسیار بیش‌تر از توان آن‌ها است. مدیران باید زمان و منابع را برای این کارها اختصاص دهند. فشار افزایش می‌یابد. هزینه‌ها خیلی زیاد است. مدیرعامل شرکت گزارش مالی خوبی برای سه‌ماهه سوم می‌خواهد. فعالیت‌های تدوین و اجرای استراتژی اغلب به تعویق می‌افتد. مشکلات امروز، انرژی و منابع موجود را جذب می‌کند. حساب‌ها و بودجه‌های ترکیبی قادر به نشان دادن تغییر در تخصیص به‌دوراز نیازهای استراتژیک به چرخ‌های فعلی تق و لق را نیست

ارزش واقعی هر برنامه تخصیص منابع، در تحقق اهداف یک سازمان نهفته است. تخصیص مؤثر منابع، اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی را تضمین نمی‌کند زیرا برنامه‌ها، پرسنل، کنترل‌ها و تعهدات باید به منابع ارائه شده روح بدهند. از خود مدیریت استراتژیک گاه به‌عنوان "فرایند تخصیص منابع" یاد می‌شود.

مدیریت تعارض

وابستگی متقابل اهداف و رقابت برای منابع محدود اغلب منجر به تعارض می‌شود. تعارض را می‌توان به‌عنوان اختلاف نظر بین دو یا چند طرف در یک یا چند موضوع تعریف کرد. ایجاد اهداف سالانه می‌تواند منجر به تعارض شود زیرا افراد انتظارات و برداشت‌های مختلفی دارند، برنامه‌ها باعث ایجاد فشار می‌شوند، شخصیت‌ها ناسازگار هستند و سوء تفاهم بین مدیران خط (مانند سرپرستان تولید) و مدیران ستادی (مانند متخصصان منابع انسانی) رخ می‌دهد. به‌عنوان مثال، هدف مدیر مجموعه از کاهش 50 درصدی بدهی‌های بد در یک سال خاص، ممکن است با یک هدف بخش‌بندی برای افزایش فروش 20 درصدی در تضاد باشد. ایجاد اهداف می-

تواند منجر به تعارض شود زیرا مدیران و استراتژیست‌ها باید معامله‌هایی انجام دهند، مانند تأکید بر سود کوتاه مدت یا رشد بلندمدت، حاشیه سود یا سهم بازار، نفوذ بازار یا توسعه بازار، رشد یا ثبات، ریسک بالا یا کم خطر بودن، و پاسخگویی اجتماعی یا حداکثر سود. دادوستد لازم است زیرا هیچ شرکتی منابع کافی برای دنبال کردن تمام استراتژی‌هایی که به نفع شرکت است، ندارد. جدول 10-5 برخی از تصمیمات مهم مدیریت تجاری موردنیاز در اجرای استراتژی را نشان می‌دهد.

تعارض در سازمان‌ها اجتناب ناپذیر است، بنابراین مهم است که قبل از تأثیر عواقب ناکارآمد بر عملکرد سازمان، تعارض، مدیریت و حل شود. تعارض همیشه بد نیست. عدم وجود تعارض می‌تواند نشانه بی تفاوتی و بی علاقه‌گی باشد. تعارض می‌تواند باعث تحریک گروه‌های مخالف، شود و ممکن است به مدیران در شناسایی مشکلات کمک کند. ژنرال جورج پاتون یک‌بار گفت: "اگر همه مثل هم فکر می‌کنند، کسی فکر نمی‌کند."

رویکردهای مختلف برای مدیریت و حل تعارض را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد: اجتناب، سازش و مقابله. اجتناب شامل اقداماتی از قبیل نادیده گرفتن مسئله به این امید است که تعارض به خودی خود حل شود یا افراد (یا گروه‌ها) متخاصم را از نظر فیزیکی جدا کند. سازش می‌تواند ضمن تشریح شباهت‌ها و منافع مشترک شامل کاهش اختلافات بین طرفین درگیری باشد، بنابراین سازش به گونه‌ای است که نه یک برنده مشخص و نه یک بازنده وجود داشته باشد، به قانون اکثریت متوسل می‌شود و به مقام بالاتر یا طراحی مجدد مواضع فعلی مراجعه می‌کند. **مقابله** با مبادله اعضای طرف‌های متخاصم مثال زدنی است تا هرکدام بتوانند از دیدگاه دیگری استقبال کنند یا جلسه‌ای را برگزار کنند که در آن طرفین درگیری نظرات خود را ارائه دهند و اختلافات خود را حل کنند.

جدول 5-10 برخی از تصمیمات دادوستد مدیریت موردنیاز در اجرای استراتژی

تأکید بر سود کوتاه‌مدت یا رشد بلندمدت

تأکید بر حاشیه سود یا سهم بازار

تأکید بر توسعه بازار یا نفوذ در بازار

از کار بیکار کردن

به دنبال رشد یا ثبات است

ریسک زیاد یا ریسک کم

مسئولیت اجتماعی‌تر یا سودآوری بیش‌تری

برون‌سپاری مشاغل یا پرداخت هزینه بیش‌تر برای نگهداشتن مشاغل در خانه

از خارج به‌دست‌آوردن یا در داخل ساختن

تجدید ساختار یا مهندسی مجدد

استفاده از قدرت نفوذ یا ارزش ویژه برای جمع‌آوری سرمایه

استفاده از کارمندان نیمه‌وقت یا تمام‌وقت

ساختار تطبیق با استراتژی

تغییر در استراتژی، به دو دلیل عمده، معمولاً به تغییر در ساختار سازمان نیاز دارد. اول، ساختار تا حد زیادی تعیین می‌کند که چگونه اهداف و سیاست‌ها تعیین می‌شود. به‌عنوان مثال، اهداف و سیاست‌های تعیین شده

تحت یک ساختار سازمانی جغرافیایی از نظر جغرافیایی ارائه می‌شوند. اهداف و خط مشی‌ها عمدتاً از نظر تولیدات در سازمانی بیان می‌شود که ساختار آن بر اساس گروه‌های محصول است. قالب ساختاری برای توسعه اهداف و سیاست‌ها می‌تواند به طور قابل توجهی بر سایر فعالیت‌های اجرای استراتژی تأثیر بگذارد.

دلیل اصلی دوم این که چرا تغییر در استراتژی اغلب به تغییر ساختار نیاز دارد این است که ساختار، نحوه تخصیص منابع را تعیین می‌کند. اگر ساختار یک سازمان بر اساس گروه‌های مشتری باشد، منابع به آن ترتیب تخصیص می‌یابند. به همین ترتیب، اگر ساختار سازمانی در امتداد خطوط تجاری کاربردی تنظیم شود، منابع توسط حوزه‌های عملکردی تخصیص داده می‌شوند. تا زمانی که استراتژی‌های جدید یا تجدید نظر شده در همان زمینه‌های استراتژی‌های قدیمی تأکید نکنند، جهت‌گیری مجدد ساختاری معمولاً بخشی از اجرای استراتژی می‌شود.

آلفرد چندلر این مفهوم را مطرح کرد که "تغییر در استراتژی منجر به تغییر در ساختار سازمانی می‌شود." این ساختار باید برای تسهیل تدوین استراتژیک یک شرکت طراحی شود و بنابراین از استراتژی پیروی کند. بدون استراتژی یا دلایل بودن (مأموریت)، شرکت‌ها طراحی یک ساختار مؤثر را دشوار می‌دانند. چندلر توالی ساختار خاصی را یافت که اغلب با رشد سازمان‌ها و تغییر استراتژی با گذشت زمان تکرار می‌شود.

هیچ طراحی یا ساختار سازمانی بهینه‌ای برای استراتژی داده شده یا نوع سازمانی مشخص وجود ندارد. آنچه برای یک سازمان مناسب است ممکن است برای یک شرکت مشابه مناسب نباشد، اگرچه شرکت‌های موفق در یک صنعت معین تمایل دارند خود را به روشی مشابه سازماندهی کنند. به عنوان مثال، شرکت‌های کالاهای مصرفی تمایل دارند از فرم ساختاری بخشی سازمان بر اساس محصول پیروی کنند. شرکت‌های کوچک تمایل به ساختار عملکردی (متمرکز) دارند. شرکت‌های متوسط دارای ساختار بخش‌بندی (غیرمتمرکز) هستند. شرکت‌های بزرگ تمایل دارند از ساختار واحد تجاری استراتژیک (SBU) یا ساختار ماتریسی استفاده کنند. با رشد

سازمان‌ها، ساختارهای آن‌ها به‌طور کلی در اثر الحاق یا پیوند چند استراتژی اساسی از ساده به پیچیده تغییر می‌کند.

نیروهای خارجی و داخلی بیشماری بر یک سازمان تأثیر می‌گذارند. هیچ شرکتی نمی‌تواند ساختار خود را در پاسخ به هر یک از این نیروها تغییر دهد زیرا انجام این کار منجر به هرج و مرج می‌شود. با این حال، وقتی یک شرکت استراتژی خود را تغییر می‌دهد، ساختار سازمانی موجود ممکن است ناکارآمد شود. همان‌طور که در جدول 6-10 نشان داده شده است، علائم یک ساختار سازمانی ناکارآمد شامل سطوح مدیریتی بسیار زیاد، جلسات زیادی که افراد زیادی در آن شرکت می‌کنند، توجه بیش از حد به حل تعارضات بین بخش، دامنه کنترل بسیار زیاد و اهداف ناموفق بیش از حد زیاد است. تغییر در ساختار می‌تواند تلاش‌های پیاده‌سازی استراتژی را تسهیل کند، اما نباید انتظار داشت که در تغییر ساختار، استراتژی بد، خوب شود، مدیران بد، خوب شوند یا محصولات بد به فروش برسند.

ساختار، بدون شک، می‌تواند بر استراتژی تأثیر بگذارد. استراتژی‌های تدوین شده باید قابل اجرا باشند، بنابراین اگر یک استراتژی خاص جدید به تغییرات ساختاری گسترده احتیاج داشته باشد، انتخاب جذابی نخواهد بود. از این طریق، ساختار می‌تواند انتخاب استراتژی‌ها را شکل دهد. اما یک نگرانی مهم‌تر، تعیین این است که برای اجرای استراتژی‌های جدید چه نوع تغییرات ساختاری مورد نیاز است و چگونه می‌توان این تغییرات را به بهترین وجه انجام داد. هفت نوع ساختار سازمانی وجود دارد: عملکردی، بخش‌بندی بر اساس منطقه جغرافیایی، بخش-بندی بر اساس محصول، بخش‌بندی بر اساس مشتری، فرآیند بخش‌بندی، واحد تجاری استراتژیک (SBU) و ماتریس.

1. سطوح مدیریت بسیار زیاد است
2. جلسات بسیار زیادی که افراد زیادی در آن شرکت می‌کنند
3. توجه بیش از حد به سمت حل تعارضات بین بخشی معطوف شده است
4. دامنه کنترل بسیار زیاد است
5. اهداف دست نیافتنی بسیار زیاد است
6. کاهش عملکرد شرکتی یا تجاری
7. از دست‌دادن فرصت در مقابل شرکت‌های رقیب
8. درآمد یا عایدات، تقسیم بر تعداد کارمندان یا تعداد مدیران در مقایسه با شرکت‌های رقیب کم است

ساختار عملکردی

پرکاربردترین ساختار از نوع عملکردی یا متمرکز است زیرا این ساختار از بین هفت گزینه ساده‌ترین و کم‌هزینه‌ترین است. یک ساختار عملکردی وظایف و فعالیت‌های گروهی را بر اساس عملکرد تجاری مانند تولید و عملیات، بازاریابی، امور مالی و حسابداری، تحقیق و توسعه و سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی گروه‌بندی می‌کند. یک دانشگاه ممکن است فعالیت‌های خود را بر اساس عملکردهای اصلی شامل امور آکادمیک، خدمات دانشجویی، روابط دانش‌آموختگان، فعالیت‌های ورزشی، پایداری و حسابداری انجام دهد. یک ساختار عملکردی، علاوه بر این که ساده و ارزان است، همچنین تخصص کار را ارتقا می‌دهد، استفاده کارآمد از استعدادهای مدیریتی و فنی را تشویق می‌کند، نیاز به یک سیستم کنترل دقیق را به حداقل می‌رساند و تصمیم‌گیری سریع را امکان‌پذیر می‌کند.

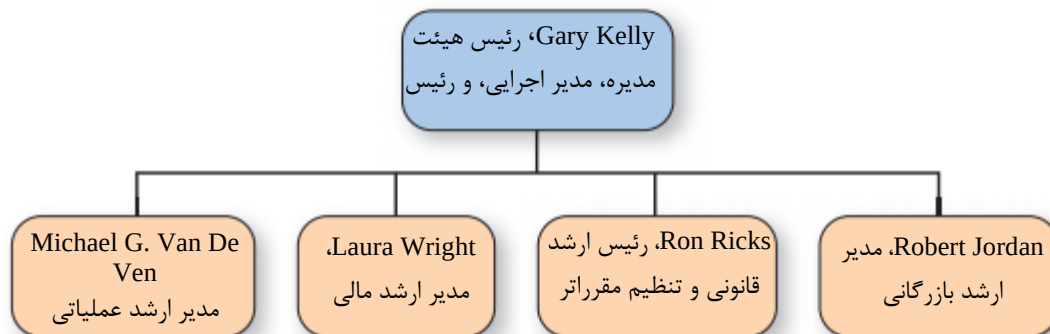
برخی از معایب یک ساختار عملکردی این است که مسئولیت‌پذیری را به بالاترین سطح تحمیل می‌کند، فرصت‌های پیشرفت شغلی را به حداقل می‌رساند، و گاهی اوقات با روحیه پایین کارکنان، تعارضات بین خط و یا کارکنان، تفویض اختیارات ضعیف و برنامه‌ریزی ناکافی برای محصولات و بازارها مشخص می‌شود.

یک ساختار عملکردی اغلب منجر به تفکر کوتاه‌مدت و محدود می‌شود که ممکن است بهترین کار را برای کل شرکت تضعیف کند. به عنوان مثال، بخش تحقیق و توسعه ممکن است برای دستیابی به ظرافت فنی، در طراحی بیش از حد محصولات و اجزا تلاش کند، در حالی که تولید ممکن است برای محصولات بدون تجملات که به راحتی به صورت انبوه تولید می‌شوند، بحث کند. بنابراین، ارتباطات اغلب در یک ساختار عملکردی به همان خوبی نیستند. شاین مثالی از یک مشکل ارتباطی را در یک ساختار عملکردی آورده است:

کلمه "بازاریابی" به معنای توسعه محصول برای مهندس، مطالعه مشتری از طریق تحقیقات بازار به مدیر محصول، تجارت با فروشنده و تغییر مداوم در طراحی به مدیر تولید است. سپس، وقتی این مدیران سعی می‌کنند با هم کار کنند، غالباً اختلافات را به شخصیت نسبت می‌دهند و نمی‌توانند فرض‌های مشترک عمیق‌تری را که متفاوت است و نحوه تفکر هر عملکرد را تعیین می‌کنند، نادیده بگیرند.

بیشتر شرکت‌های بزرگ، ساختار عملکردی را که به نفع تمرکززدایی و بهبود پاسخگویی است کنار گذاشته‌اند. با این حال، یک شرکت بزرگ که هنوز از یک نوع طراحی سازمانی عملکردی فعالیت می‌کند، Southwest Airlines است که دفتر مرکزی آن در دالاس، تگزاس قرار دارد. همان‌طور که در شکل 10-3 نشان داده شده است، Southwest تنها 5 مدیر ارشد دارد و هیچ‌گونه بخشی ندارد، با این که شرکت 700 هواپیما را در 72 شهر در 37 ایالت اداره کند.

جدول 10-7 مزایا و معایب ساختار سازمانی عملکردی را خلاصه می‌کند.



شکل 3-10

نمودار سازمانی عملکردی شرکت Southwest Airline

منبع: بر اساس اسناد شرکتی

جدول 7-10 مزایا و معایب ساختار سازمانی عملکردی

مزایا	معایب
1. ساده و ارزان	1. مسئولیت پذیری اجباراً بالا است
2. از تخصص فعالیت های تجاری مانند بازاریابی و امور مالی بهره می برد	2. تفویض اختیار و مسئولیت تشویق نمی شود
3. نیاز به سیستم کنترل دقیق را به حداقل می رساند	3. پیشرفت شغلی را به حداقل می رساند
4. تصمیم گیری سریع را امکان پذیر می کند	4. روحیه کم کارمند و مدیر
	5. برنامه ریزی ناکافی برای محصولات و بازارها
	6. منجر به تفکر کوتاه مدت و محدود می شود
	7. منجر به مشکلات ارتباطی می شود

ساختاربخشی یا ساختار غیرمتمرکز دومین نوع رایج است که توسط مشاغل ایالات متحده استفاده می‌شود. با رشد یک سازمان کوچک، مدیریت محصولات و خدمات مختلف در بازارهای مختلف مشکل بیش‌تری دارد. نوعی از ساختاربخشی به‌طور کلی برای ایجاد انگیزه در کارمندان، کنترل عملیات و رقابت موفقیت‌آمیز در مکان‌های مختلف ضروری می‌شود. ساختاربخشی را می‌توان به یکی از چهار روش، سازماندهی کرد: بر اساس منطقه جغرافیایی، بر اساس محصول یا خدمات، بر اساس مشتری یا فرآیند. با ساختاربخشی، فعالیت‌های عملکردی هم به‌صورت مرکزی و هم در هر بخش جداگانه انجام می‌شود.

Sun Microsystems اخیراً تعداد واحدهای تجاری خود را از هفت واحد به چهار واحد کاهش داده است. Kodak اخیراً تعداد واحدهای تجاری خود را از هفت بخش مشترک توسط مشتری به 5 بخش محصولات جانبی کاهش داده است. همان‌طور که الگوی مصرف به‌طور فزاینده در سراسر جهان مشابه می‌شود، یک ساختار محصول جانبی، مؤثرتر از یک ساختاربخشی بر اساس مشتری یا یک نوع جغرافیایی است. در تجدید ساختار، Kodak بخش عملیاتی جهانی خود را حذف کرد و این مسئولیت‌ها را در بخش‌های جدید محصولات جانبی توزیع کرد.

ساختاربخشی دارای برخی مزایای واضح است. اولین و شاید مهم‌ترین آن، پاسخگویی شفاف است. یعنی، مدیران بخش می‌توانند مسئول سطح فروش و سود باشند. از آنجاکه یک ساختاربخشی بر اساس تفویض اختیار گسترده است، مدیران و کارکنان می‌توانند نتایج عملکرد خوب یا بد خود را به‌راحتی مشاهده کنند. در نتیجه، روحیه کارمندان به‌طور کلی در یک ساختاربخشی بالاتر از ساختار متمرکز است. از دیگر مزایای طرح بخشی این است که فرصت‌های شغلی را برای مدیران ایجاد می‌کند، امکان کنترل محلی موقعیت‌ها را فراهم می‌کند، منجر به ایجاد فضای رقابتی در داخل سازمان می‌شود و اجازه می‌دهد تجارت و محصولات جدید به‌راحتی اضافه شوند.

بالاین حال، طراحی بخشی بدون محدودیت نیست. شاید مهم‌ترین محدودیت این باشد که یک ساختاربخشی به چند دلیل، گران است. اولاً، هر بخش نیاز به متخصصان عملکردی دارد که باید به آن‌ها پرداخته شود. دوم، موارد تکراری خدمات کارکنان، امکانات و پرسنل وجود دارد. به عنوان مثال، متخصصان عملکردی نیز به طور مرکزی (در ستاد) برای هماهنگی فعالیت‌های بخشی موردنیاز هستند. سوم، مدیران باید از صلاحیت کافی برخوردار باشند زیرا طراحی بخشی، تفویض اختیار را تحمیل می‌کند؛ افراد با شرایط بهتر به حقوق بالاتری نیاز دارند. یک ساختاربخشی نیز می‌تواند پرهزینه باشد زیرا به یک سیستم کنترل دقیق و مستقر در ستاد نیاز دارد. چهارم، رقابت بین بخش‌ها ممکن است چنان شدید شود که ناکارآمد باشد و منجر به اشتراک محدود ایده‌ها و منابع برای منافع مشترک شرکت شود. جدول 8-10 مزایا و معایب ساختار سازمانی بخشی را خلاصه می‌کند.

Bartlett و Ghoshal، دو محقق برجسته در زمینه مدیریت استراتژیک، به موارد زیر توجه داشته‌اند:

همان‌طور که از اسم آن مشخص است، بخش‌ها تقسیم می‌شوند. مدل بخشی منابع شرکت‌ها را بخش‌بندی می‌کند؛ این، کانال‌های ارتباطی عمودی ایجاد می‌کند که واحدهای تجاری را جدا می‌کند و از اشتراک نقاط قوت آن‌ها با یکدیگر جلوگیری می‌کند. در نتیجه، کل شرکت اغلب کم‌تر از مجموع بخش‌های آن است. محدودیت نهایی در طراحی بخش این است که برخی حوزه‌ها، محصولات یا مشتریان ممکن است گاهی اوقات رفتار ویژه‌ای داشته باشند و حفظ روش‌های سازگار و سراسری شرکت دشوار باشد. بالاین وجود، برای بیش‌تر سازمان‌های بزرگ و بسیاری از شرکت‌های کوچک، مزایای یک ساختاربخشی بیش از جبران محدودیت‌های بالقوه است.

یک ساختاربخشی بر اساس منطقه جغرافیایی برای سازمان‌هایی مناسب است که استراتژی‌های آن‌ها متناسب با نیازها و ویژگی‌های خاص مشتریان در مناطق مختلف جغرافیایی باشد. این نوع ساختار می‌تواند برای سازمان‌هایی که دارای امکانات شعبه مشابه مستقر در مناطق بسیار پراکنده هستند، مناسب‌ترین باشد. یک ساختاربخشی بر اساس منطقه جغرافیایی امکان مشارکت محلی در تصمیم‌گیری و هماهنگی بهتر را در یک

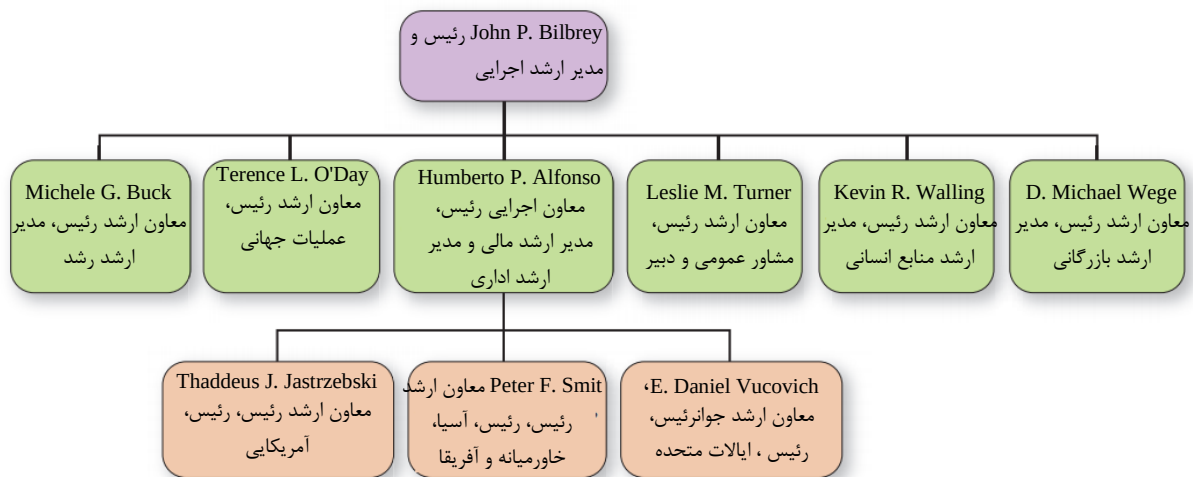
منطقه فراهم می‌کند. همان‌طور که در شکل 4-10 نشان داده شده است، Hershey Foods یک شرکت نمونه است که با استفاده از نوع ساختاربخشی بر اساس منطقه سازمان یافته است. تحلیلگران ادعا می‌کنند که این نوع ساختار ممکن است برای هرشی بهترین نباشد زیرا الگوی مصرف آب نبات در سراسر جهان کاملاً مشابه است. یک نوع ساختار جایگزین - و شاید بهتر - برای Hershey می‌تواند بخش‌بندی بر اساس محصول باشد زیرا این شرکت سه نوع محصول را در سراسر جهان تولید می‌کند و به فروش می‌رساند: (1) شکلات، (2) غیر شکلات و (3) مواد غذایی.

هنگامی که محصولات خاص یا خدمات نیاز به تأکید ویژه دارند، ساختاربخشی بر اساس محصول (یا خدمات) برای اجرای استراتژی‌ها بسیار مؤثر است. همچنین، هنگامی که سازمانی فقط چند محصول یا خدمات را ارائه می‌دهد یا محصولات یا خدمات سازمانی تفاوت اساسی دارند، از این نوع ساختار به طور گسترده استفاده می‌شود. ساختاربخشی اجازه کنترل دقیق و توجه به خطوط تولید را می‌دهد، اما همچنین ممکن است به نیروی مدیریتی ماهرتر و کاهش کنترل مدیریت عالی نیاز داشته است. DuPont، General Motors، میکروسافت و Procter & Gamble از یک ساختاربخشی بر اساس محصول برای اجرای استراتژی‌ها استفاده می‌کنند. میکروسافت در اواخر سال 2012 تبلت Surface جدید خود را با قیمت 499 دلار معرفی کرد. Surface به صورت آنلاین و در خرده‌فروشی‌های میکروسافت به فروش می‌رسد، اما در فروشگاه‌هایی مانند Best Buy یا Walmart یا حتی آمازون به فروش نمی‌رسد. ساختار سازمانی بخشی بر اساس محصول میکروسافت در شکل 5-10 نشان داده شده است.

جدول 8-10 مزایا و معایب یک ساختار سازمانی بخشی

مزایا	معایب

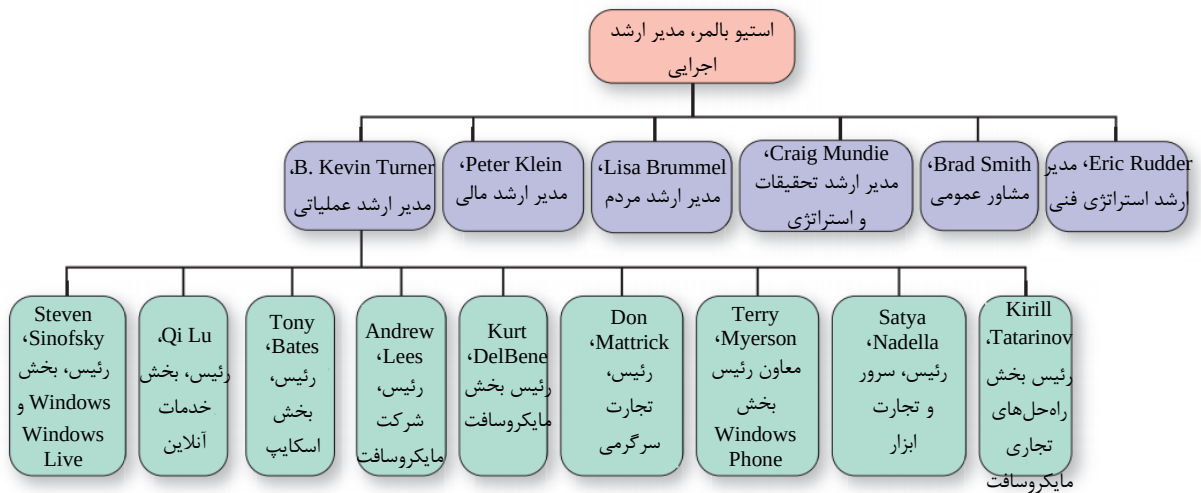
1. مسئولیت‌پذیری مشخص است
 2. کنترل محلی موقعیت‌های محلی را امکان‌پذیر می‌کند
 3. شانس پیشرفت شغلی ایجاد می‌کند
 4. تفویض اختیار را ارتقا می‌بخشد
 5. منجر به ایجاد جو رقابتی در داخل می‌شود
 6. افزودن آسان محصولات یا مناطق جدید را مجاز می‌کند
 7. کنترل دقیق و توجه به محصولات، مشتریان یا مناطق را مجاز می‌کند
1. می‌تواند هزینه‌بر باشد
 2. تکرار فعالیت‌های عملکردی
 3. به یک نیروی مدیریت ماهر نیاز دارد
 4. به یک سیستم کنترل دقیق نیاز دارد
 5. رقابت در بین بخش‌ها می‌تواند به حدی شدید باشد که ناکارآمد باشد
 6. می‌تواند منجر به اشتراک محدود ایده‌ها و منابع شود
 7. بعضی از مناطق، محصولات یا مشتریان ممکن است رفتار ویژه‌ای داشته باشند



شکل 4-10

نمودار سازمانی بخشی **Hershey Foods** بر اساس منطقه

منبع: بر اساس اسناد شرکت



شکل 5-10

ساختار سازمانی بخشی مایکروسافت بر اساس محصول

منبع: براساس اسناد شرکتی

وقتی چند مشتری اصلی از اهمیت بالایی برخوردار هستند و خدمات مختلفی به این مشتریان ارائه می‌شود، در این صورت یک ساختار بخشی بر اساس مشتری می‌تواند مؤثرترین راه برای اجرای استراتژی‌ها باشد. این ساختار به سازمان اجازه می‌دهد تا به طور مؤثرتر نیازهای گروه‌های مشتری مشخص را تأمین کند. به عنوان مثال، شرکت‌های انتشارات کتاب اغلب فعالیت‌های خود را در اطراف گروه‌های مشتری مانند کالج‌ها، مدارس متوسطه و مدارس تجاری خصوصی سازمان می‌دهند. برخی از شرکت‌های هواپیمایی دو بخش عمده مشتری دارند: مسافر و بار و یا خدمات بار. شرکت‌های تأسیساتی اغلب از (1) تجاری، (2) مسکونی و (3) صنعتی به عنوان بخش‌بندی خود بر اساس مشتری استفاده می‌کنند.

یک ساختار بخشی بر اساس فرآیند شبیه به یک ساختار عملکردی است زیرا فعالیت‌ها با توجه به نحوه انجام کار واقعی سازماندهی می‌شوند. با این حال، یک تفاوت اساسی بین این دو طرح این است که بخش‌های عملکردی از

نظر سود یا درآمد پاسخگو نیستند، درحالی که بخش‌های فرایند بخشی بر اساس این معیارها ارزیابی می‌شوند. نمونه‌ای از یک ساختاربخشی بر اساس فرآیند، یک کار تولیدی است که در شش بخش کار می‌کند: کار برق، برش شیشه، جوشکاری، سنگ زنی، نقاشی و ریخته‌گری. در این حالت، کلیه عملیات مربوط به این فرآیندهای خاص در بخش‌های جداگانه‌ای گروه‌بندی می‌شوند. هر فرآیند (بخش) وظیفه تولید درآمد و سود را برعهده خواهد داشت. ساختاربخشی بر اساس فرآیند می‌تواند به‌ویژه در دستیابی به اهداف، مؤثر باشد در صورتی که فرآیندهای تولید مجزا نشان‌دهنده قدرت رقابت در صنعت باشد. نمودار سازمانی Halliburton که در صفحه بعدی نشان داده شده است جنبه‌هایی از طراحی بخشی بر اساس فرآیند را نشان می‌دهد.

ساختار واحد تجاری استراتژیک (SBU)

با افزایش تعداد، اندازه و تنوع بخش‌ها در یک سازمان، کنترل و ارزیابی عملیات بخشی برای استراتژیست‌ها به طور فزاینده‌ای دشوار می‌شود. افزایش فروش اغلب با افزایش مشابه سودآوری همراه نیست. دامنه کنترل در سطوح بالای شرکت بیش از حد بزرگ می‌شود. به عنوان مثال، در یک سازمان بزرگ مجتمع، متشکل از 90 بخش، مانند ConAgra، مدیر ارشد اجرایی حتی می‌تواند نام‌های رؤسای بخش را به خاطر بسپارد. در سازمان‌های چندبخشی، یک ساختار SBU می‌تواند تلاش‌های اجرای استراتژی را تا حد زیادی تسهیل کند. ConAgra بخش‌های مختلف خود را به سه واحد SBU اصلی تقسیم کرده است: (1) خدمات غذایی (رستوران‌ها)، (2) خرده‌فروشی (فروشگاه‌های مواد غذایی) و (3) محصولات کشاورزی.

ساختار SBU بخش‌های مشابهی را به SBUها گروه‌بندی می‌کند و اختیارات و مسئولیت هر واحد را به یک مدیر ارشد که مستقیماً به مدیر اجرایی گزارش می‌دهد، تفویض می‌کند. این تغییر در ساختار می‌تواند با بهبود هماهنگی بین بخش‌های مشابه و هدایت پاسخگویی به واحدهای تجاری متمایز، اجرای استراتژی را تسهیل کند. در یک مجتمع 100 بخشی، بخش‌بندی‌ها ممکن است باتوجه به برخی از ویژگی‌های مشترک مانند رقابت در یک صنعت، قرار گرفتن در همان منطقه یا داشتن مشتریان یکسان، به 10 واحد SBU تجدید شوند.

دو معایب ساختار SBU این است که به یک لایه مدیریتی دیگر احتیاج دارد که باعث افزایش هزینه‌های حقوق و دستمزد می‌شود. همچنین، نقش معاون رئیس گروه اغلب مبهم است. باین حال، این محدودیت‌ها اغلب از مزایای بهبود هماهنگی و پاسخگویی بیش‌تر نیست. یکی دیگر از مزایای ساختار SBU این است که وظایف برنامه‌ریزی و کنترل توسط دفتر شرکت را قابل کنترل‌تر می‌کند.

News Corp اخیراً عملیات خود را به دو SBU سازماندهی کرده است: (1) سرگرمی که شامل 20th Century Fox، Fox Broadcast News، Fox News Channel و (2) انتشارات که شامل Wall Street Journal، Times of London، روزنامه Sun، روزنامه Australian و نشر کتاب HarperCollins می‌باشد. رئیس و مدیرعامل Rupert Murdoch، News Corp، 40 درصد از سهام خانواده خود را در آنچه ممکن است منجر به ایجاد دو شرکت جداگانه شود، حفظ کرده است. درآمد سال 2014 بر اساس میلیاردها دلار بر اساس بخش انتشارات SBU به شرح زیر است:

روزنامه‌های استرالیا (2.19)

Dow Jones (2.07)

روزنامه‌های انگلیس (1.34)

نشر کتاب (1.25)

خدمات بازاریابی (0.97)

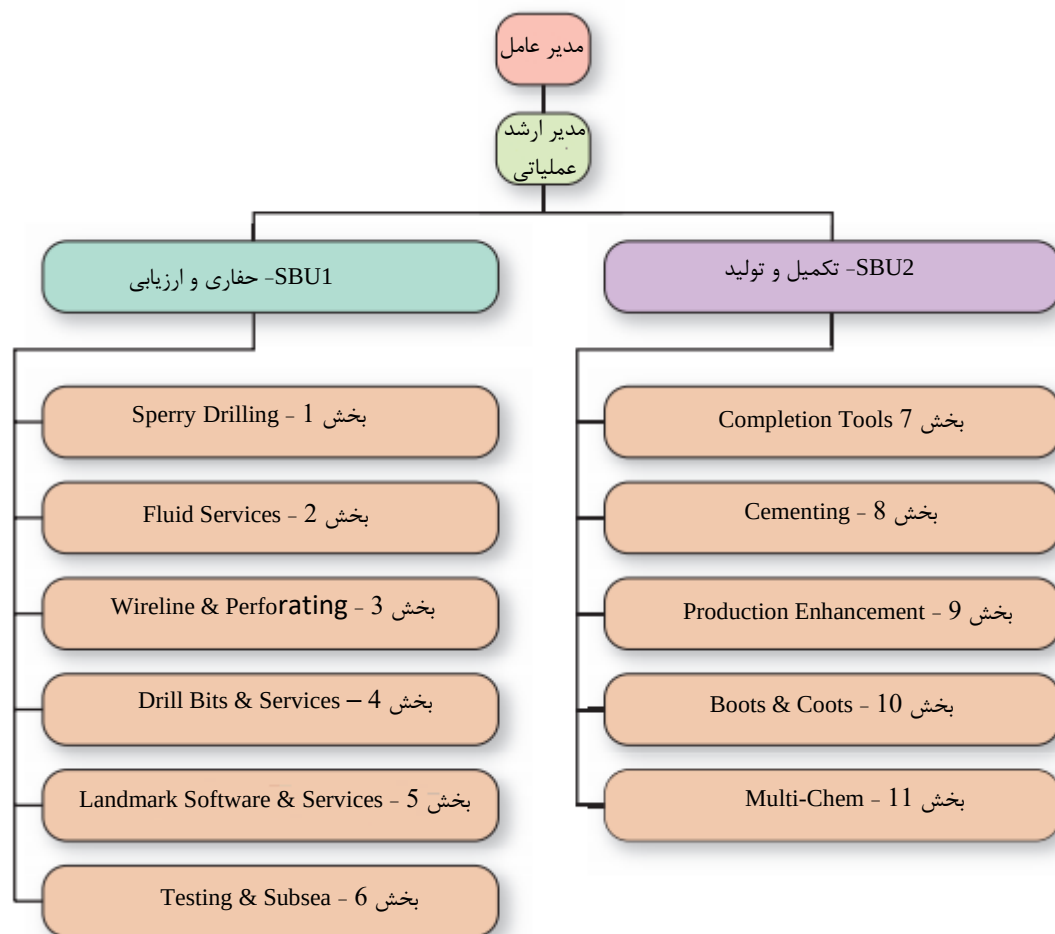
Fox Sports (0.62)

گروه REA (0.37)

NY Post و سایر (0.30)

ظاهراً، کوکاکولا به‌تازگی برای یافتن یک مدیرعامل جدید، ساختار سازمانی خود را با تبدیل به سه واحد SBU ساده کرده است: (1) نوشیدنی‌های قاره آمریکا به ریاست Cahillane، (2) نوشیدنی‌های خارج از قاره آمریکا به ریاست Bozer و (3) بطری‌های خارج از آمریکا به سرپرستی Finan. مدیر اجرایی Coke، Muhtar Ken گفت: "تثبیت رهبری تحت این سه گروه، خطوط گزارش را ساده می‌کند و تمرکز ما بر بازارهای اصلی را تشدید می‌کند." انتظار می‌رود که در آینده یا آقای Cahillane و یا آقای Bozer جایگزین آقای Kent به‌عنوان مدیرعامل شوند، اگرچه آقای Kent می‌گوید: "تا زمانی که من لذت ببرم، سلامتی من به من اجازه دهد که ادامه دهم و سود خوبی برای سهامدارن خود ارائه دهم، و مهمتر از همه لبخند بزنم که در هر کاری که انجام می‌دهید مهم است، من ادامه می‌دهم."

یک نمونه عالی از نمودار سازمانی SBU همان نمودار منتشر شده در وبسایت شرکت Halliburton است که در شکل 10-6 نشان داده شده است. توجه داشته باشید که شش مدیر بخش به مدیر ارشد حفاری و ارزیابی گزارش می‌دهند، درحالی‌که پنج رئیس بخش به مدیر ارشد تکمیل و تولید گزارش می‌دهند. جالب و تا حدودی غیر معمول است که 11 بخش Halliburton توسط فرآیند سازماندهی می‌شوند تا بر اساس منطقه یا محصول جغرافیایی.



شکل 6-10

نمودار سازمانی SBU شرکت Halliburton

منبع: بر اساس <http://www.halliburton.com/aboutUs/default.aspx?pageid=2458&navid=966>

ساختار ماتریسی

ساختار ماتریسی پیچیده‌ترین طرح در بین تمام طرح‌ها است زیرا به جریان‌های عمودی و افقی اختیار و ارتباطات بستگی دارد (از این رو اصطلاح ماتریس به کار رفته). در مقابل، ساختارهای عملکردی و بخشی اساساً به جریان‌های عمودی اختیار و ارتباطات بستگی دارند. یک ساختار ماتریسی می‌تواند باعث سرشار بالاتر شود زیرا موقعیت‌های مدیریتی بیش‌تری ایجاد می‌کند. از دیگر معایب یک ساختار ماتریسی که به پیچیدگی کلی کمک

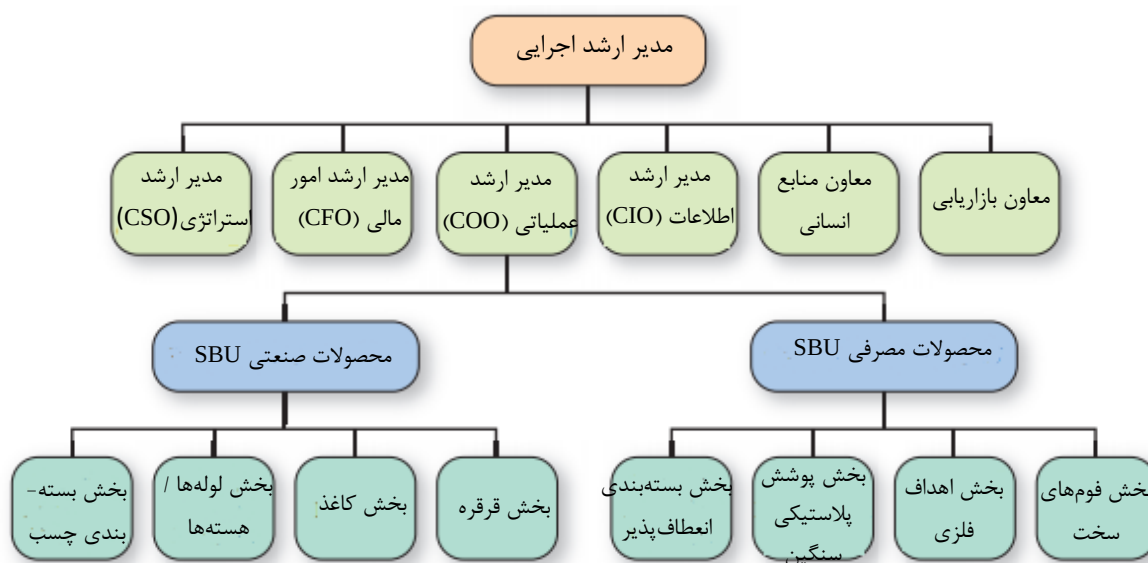
می‌کند، می‌توان به خطوط دوگانه اختیارات بودجه (نقض اصل وحدت فرماندهی)، منابع دوگانه پاداش و مجازات، اختیار مشترک، کانال‌های گزارش دوگانه و نیاز به یک سیستم ارتباطی گسترده و مؤثر اشاره کرد. ساختار ماتریس علی‌رغم پیچیدگی، به طور گسترده در بسیاری از صنایع از جمله ساخت‌وساز، مراقبت‌های بهداشتی، تحقیقاتی و دفاعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. همان‌طور که در جدول 10-9 نشان داده شده است، برخی از مزایای یک ساختار ماتریسی این است که اهداف پروژه روشن است، کانال‌های ارتباطی زیادی وجود دارد، کارگران می‌توانند نتایج قابل مشاهده کار خود را ببینند و بستن یک پروژه می‌تواند به راحتی انجام شود. مزیت دیگر ساختار ماتریسی این است که استفاده از پرسنل، تجهیزات و امکانات تخصصی را تسهیل می‌کند. منابع عملکردی در ساختار ماتریسی به اشتراک گذاشته می‌شوند، نه این‌که مانند یک ساختار بخشی تکرار شوند. افرادی که دارای تخصص بالایی هستند می‌توانند زمان خود را در صورت لزوم بین پروژه‌ها تقسیم کنند، و آن‌ها به نوبه خود مهارت‌ها و شایستگی‌های خود را بیش از سایر ساختارها توسعه می‌دهند.

یک ساختار ماتریس معمولی در شکل 10-7 نشان داده شده است. توجه داشته باشید که حروف (a تا Z4) به مدیران اشاره دارد. به عنوان مثال، اگر مدیر A بودید، مسئولیت جنبه‌های مالی پروژه 1 به عهده شما بود و دو رئیس داشتید: مدیر Project 1 در سایت و مدیر امور مالی خارج از سایت.

برای مؤثر بودن ساختار ماتریس، سازمان‌ها به برنامه‌ریزی مشارکتی، آموزش، درک متقابل روشن از نقش‌ها و مسئولیت‌ها، ارتباطات داخلی عالی و اعتماد و اطمینان متقابل نیاز دارند. ساختار ماتریس توسط مشاغل ایالات متحده بیش‌تر مورد استفاده قرار می‌گیرد زیرا شرکت‌ها استراتژی‌هایی را دنبال می‌کنند که محصولات جدید، گروه‌های مشتری و فناوری را به دامنه فعالیت‌های خود اضافه کنند. از این تغییرات، مدیران محصول، مدیران عملکردی و مدیران مناطق جغرافیایی ظاهر می‌شوند که همه آن‌ها مسئولیت‌های مهم استراتژیک دارند. هنگامی که چندین متغیر مانند محصول، مشتری، فناوری، جغرافیا، منطقه عملکردی و حوزه کاری تقریباً دارای اولویت‌های استراتژیک برابر باشند، یک سازمان ماتریسی می‌تواند یک شکل ساختاری مؤثر باشد.

جدول 9-10 مزایا و معایب ساختار ماتریس

مزایا	معایب
1. اهداف پروژه مشخص است	1. جریان‌های عمودی و افقی ارتباطی عالی نیاز دارد
2. کارمندان می‌توانند نتایج کار خود را به‌وضوح ببینند	2. پرهزینه است زیرا موقعیت‌های مدیریتی بیش‌تری ایجاد می‌کند
3. تعطیلی یک پروژه به‌راحتی انجام می‌شود	3. اصل وحدت فرماندهی را نقض می‌کند
4. استفاده از تجهیزات، پرسنل و امکانات ویژه را تسهیل می‌کند	4. خطوط دوگانه اختیارات بودجه را ایجاد می‌کند
5. منابع عملکردی به‌جای تکرار مانند ساختاربخشی به اشتراک گذاشته می‌شوند	5. منابع دوگانه پاداش و مجازات ایجاد می‌کند
	6. اختیار و گزارش‌گیری مشترک ایجاد می‌کند
	7. نیاز به اعتماد و درک متقابل دارد



شکل 7-10

یک ساختار ماتریس نمونه

برخی از بایدها و نبایدها در تهیه نمودارهای سازمانی

از دانشجویانی که موارد مدیریت استراتژیک را تجزیه و تحلیل می کنند، معمولاً خواسته می شود ساختار سازمانی شرکت را بازنگری و توسعه دهند. این بخش برخی از رهنمودهای اساسی را برای این کار ارائه می دهد. برخی از بایدها و نبایدهای اساسی در رابطه با تهیه نقشه سازمانی یا ایجاد نمودارهای سازمانی به ویژه برای شرکت های بزرگ با اندازه متوسط وجود دارد. اول از همه، عنوان مدیرعامل را برای مدیر ارشد شرکت رزرو کنید. از عنوان "رئیس" برای نفر برتر استفاده نکنید. در صورت بخش بندی در شرکت، از آن برای مدیران ارشد بخش استفاده کنید. همچنین، از عنوان "رئیس" برای مدیران مشاغل کاربردی استفاده نکنید. آن ها باید عنوان "رئیس" یا "نایب رئیس" یا "مدیر" یا "افسر" مانند "مدیر ارشد اطلاعات" یا "معاون اصلی منابع انسانی" را داشته باشند. به علاوه، فقط برای یک مدیر اجرایی عنوان دوگانه (مانند "مدیرعامل و رئیس") را توصیه نکنید. اجازه ندهید که یک نفر هم مدیر و هم رئیس هیئت مدیره باشد، اگرچه مدیرعامل Pfizer، Ian Read، رئیس هیئت مدیره نیز است و فناوری Comverse اخیراً Charles Burdick را به عنوان رئیس، مدیر ارشد اجرایی و رئیس هیئت مدیره معرفی کرد. در واقع، "رئیس" برای این عنوان بسیار بهتر از "رئیس هیات مدیره" است.

یک حرکت قابل توجه در میان شرکت های آمریکایی تقسیم رئیس هیئت مدیره و سمت های مدیرعامل در شرکت های عمومی است. این جنبش شامل درخواست از بورس اوراق بهادار نیویورک و Nasdaq برای اتخاذ قوانینی در بورس است که نیاز به موقعیت های جداگانه دارد. حدود 50 درصد شرکت های شاخص سهام S&P 500 دارای موقعیت های جداگانه ای هستند، در حالی که در سال 2002، 22 درصد بوده، اما این هنوز جای پیشرفت زیادی دارد. در میان شرکت های اروپایی و آسیایی، تقسیم در این دو موقعیت بسیار بیش تر دیده می شود. به عنوان مثال، 79 درصد شرکت های انگلیسی موقعیت ها را تقسیم می کنند و همه شرکت های آلمانی و هلندی موقعیت ها را تقسیم می کنند. وسایل الکترونیکی سامسونگ کره جنوبی در اواسط سال 2013 جایگاه اصلی خود را به نفع مدیرعامل دوگانه حل کرد - اما این روش در ایالات متحده رایج نیست.

به طور مستقیم در زیر مدیرعامل، بهتر است یک رئیس ارشد عملیاتی داشته باشید که رؤسای هر بخش مستقیماً گزارش دهند. در همان سطح مدیر ارشد عملیات و همچنین گزارش به مدیرعامل، مدیران مشاغل کاربردی خود را مانند CFO (مدیر ارشد مالی)، معاون منابع انسانی، CSO (مدیر ارشد استراتژی)، CIO (مدیر ارشد اطلاعات)، مدیر CMO (مدیر ارشد بازاریابی)، نایب رئیس تحقیق و توسعه، نایب رئیس امور حقوقی، افسر روابط سرمایه‌گذاری، افسر نگهداری و غیره جذب کنید. توجه داشته باشید که در شکل 8-10 این موقعیت‌ها برچسب‌گذاری شده و به طور مناسب قرار گرفته‌اند. توجه داشته باشید که یک کنترل کننده یا خزانه دار معمولاً به CFO گزارش می‌دهد.

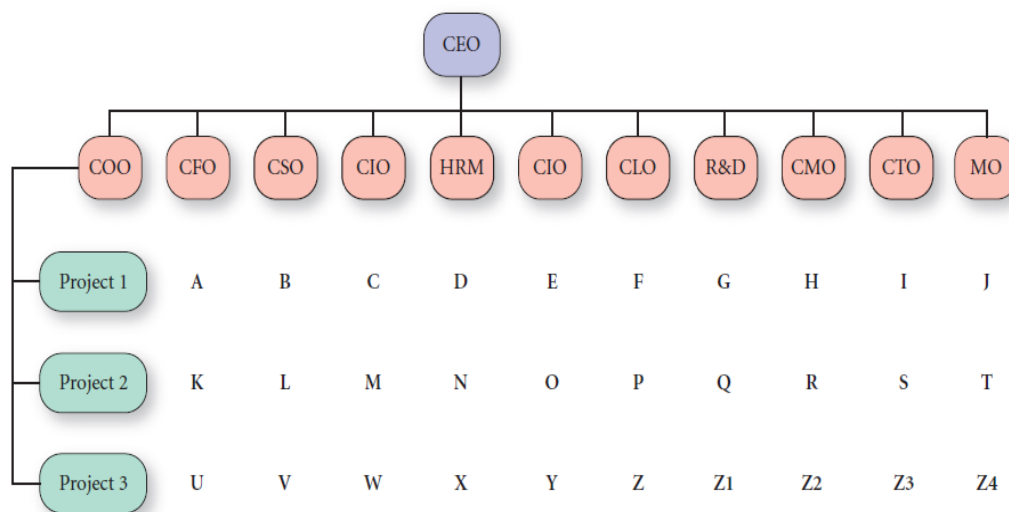
در تهیه یک چارت سازمانی، از گزارش دادن شخصی خاص به بیش از یک نفر در زنجیره فرماندهی خودداری کنید. این می‌تواند اصل وحدت فرماندهی مدیریت را نقض کند که "هر کارمند فقط باید یک رئیس داشته باشد." همچنین، CFO، CIO، CSO، افسر منابع انسانی یا سایر موقعیت‌های عملکردی را به COO گزارش ندهید. همه این سمت‌ها مستقیماً به مدیرعامل گزارش می‌شوند.

یک ملاحظه اساسی در طراحی ساختار سازمانی مربوط به بخش‌ها است. توجه داشته باشید که آیا بخش‌های (در صورت وجود) یک شرکت در حال حاضر بر اساس جغرافیا، مشتری، محصول یا فرآیند ایجاد شده است. اگر چارت سازمانی شرکت در دسترس نیست، شما اغلب می‌توانید بر اساس عناوین اجرایی، چارت، ترسیم کنید. یک فعالیت مهم تحلیل موردی این است که شما تصمیم بگیرید چگونه بخش‌های شرکت برای حداکثر اثربخشی سازماندهی شود. حتی اگر شرکت در حال حاضر هیچ بخش‌بندی ندارد، تعیین کنید که آیا شرکت با بخش‌بندی، عملکرد بهتری دارد. به عبارت دیگر، شما (یا گروه یا تیم خود) از نظر بخش‌بندی کدام نوع برای تخصیص منابع، تعیین اهداف و طرح مشوق‌های جبران خسارت برای شرکت بهتر است؟ این تصمیم مهم استراتژیک با شرکت‌های متوسط و بزرگ زیادی (و تیم‌هایی از دانشجویان که یک پرونده مدیریت استراتژیک را تجزیه و تحلیل می‌کنند) روبه‌رو است.

با شباهت بیش‌تر و بیش‌تر الگوی مصرف در سراسر جهان، فرم بخش‌بندی بر اساس محصول به طور فزاینده‌ای مؤثرتر است. توجه داشته باشید که کلیه شرکت‌ها دارای کارکنان زیر سطح مدیر ارشد خود هستند و غالباً به راحتی این اطلاعات را ارائه می‌دهند، بنابراین مراقب باشید که زود نتیجه بگیرید که یک شرکت خاص از ساختار عملکردی استفاده می‌کند. اگر کلمه رئیس را در عناوین مدیران مشاهده کنید، همراه با بخش‌های گزارشگری مالی، مانند محصول جانبی یا منطقه جغرافیایی، شرکت، به صورت بخشی ساختار یافته است.

شرکتی بزرگ با بخش‌های متعدد، تصمیم می‌گیرد که آیا نوع SBU ساختار مناسب‌تر برای کاهش دامنه گزارش کنترل به COO است. هرگز به طور قطع نمی‌داند که آیا یک ساختار پیشنهادی یا واقعی در واقع برای یک شرکت خاص بسیار مؤثر است. کاهش عملکرد مالی نشان‌دهنده نیاز به تغییر ساختار است.

برخی از دستورالعمل‌های مهم برای پیگیری در تهیه چارت‌های سازمانی برای شرکت‌ها در جدول 10-10 ارائه شده است.



توجه: عناوین به صورت زیر نوشته می شوند

مدیر ارشد اجرایی (CEO)

مدیر ارشد امور مالی (CFO)

مدیر ارشد استراتژی (CSO)

مدیر ارشد اطلاعات (CIO)

مدیر منابع انسانی (HRM)

مدیر ارشد عملیاتی (COO)

مدیر ارشد حقوقی (CLO)

مسئول تحقیق و توسعه (R&D)

مدیر ارشد بازاریابی (CMO)

مدیر ارشد فناوری (CTO)

افسر اطلاعاتی رقابتی (CIO)

افسر نگهداری (MO)

شکل 8-10

مدیران ارشد معمولی یک شرکت بزرگ

1. به جای رئیس هیئت مدیره، آن را رئیس کنید.
2. اطمینان حاصل کنید که هیئت مدیره تنوع نژاد، قومیت، جنسیت و سن را نشان می دهد.
3. اطمینان حاصل کنید که رئیس هیئت مدیره مدیرعامل یا رئیس شرکت نیز نیست.
4. اطمینان حاصل کنید که مدیرعامل شرکت عنوان رئیس کل را نیز ندارد.
5. عنوان رئیس کل را برای بخش های بالا دست شرکت رزرو کنید.
6. اطمینان حاصل کنید که شرکت COO دارد.
7. اطمینان حاصل کنید که فقط رؤسای بخش ها به COO گزارش می دهند.
8. اطمینان حاصل کنید که مدیران عملکردی مانند CIO، CFO، CMO، CSO، R&D، CLO، CTO و HRM به مدیرعامل و نه COO گزارش می دهند.
9. اطمینان حاصل کنید که هر مدیر اجرایی یک رئیس دارد، بنابراین خطوط موجود در نمودار باید براین اساس ترسیم شود، و از وحدت فرماندهی اطمینان حاصل کنید.
10. اطمینان حاصل کنید که دامنه کنترل منطقی است، احتمالاً بیش از 10 نفر نیستند که به شخص دیگری گزارش می دهند.
11. اطمینان حاصل کنید که تنوع نژادی، قومی، جنسیتی و سنی در بین مدیران شرکت ها به خوبی نشان داده شده است.
12. از ساختار نوع عملکردی برای همه به جز کوچک ترین شرکت ها خودداری کنید.
13. هر زمان که ممکن است با استفاده از نوعی ساختاربخشی تمرکززدایی کنید.
14. از ساختار SBU برای شرکت های بزرگ و چندبخشی استفاده کنید.
15. اطمینان حاصل کنید که عناوین اجرایی در شرکت های بخش بندی بر اساس محصول و تعیین شده توسط SBU به بهترین وجه با نام محصولات مطابقت داشته باشند.

تجدید ساختار

تجدید ساختار و مهندسی مجدد در حال تبدیل شدن به امری عادی در فضای شرکت‌ها در ایالات متحده آمریکا و اروپا است. **تجدید ساختار** - که به آن **کوچک‌سازی**، **تعدیل نیرو** یا **لایه‌زدایی** نیز گفته می‌شود - شامل کاهش اندازه شرکت از نظر تعداد کارمندان، تعداد بخش‌ها یا واحدها و تعداد سطوح سلسله‌مراتبی در ساختار سازمانی شرکت است. این کاهش اندازه برای بهبود کارایی و اثربخشی در نظر گرفته شده است. تجدید ساختار بیش‌تر مربوط به رفاه سهام‌داران است تا کارمندان.

رکود طولانی‌مدت در اروپا بسیاری از شرکت‌های آنجا را مجبور به کوچک‌سازی کرده و مدیران و کارمندان خود را اخراج کرده‌اند. این رویه از نظر تاریخی در اروپا نادر بود زیرا اتحادیه‌های کارگری و قوانین قبل از خاتمه یافتن کارگران به مذاکرات طولانی یا بررسی‌های جدایی جدی نیاز داشتند. برخلاف ایالات متحده، مدیران اتحادیه کارگری شرکت‌های بزرگ اروپایی اکثراً با هیئت‌مدیره مشورت می‌کنند.

امنیت شغلی در شرکت‌های اروپایی به آرامی به سمت سناریوی ایالات متحده در حال حرکت است که در آن شرکت‌ها تقریباً به میل خود تعدیل نیرو انجام می‌دهند. از بانک‌های میلان گرفته تا کارخانه‌های مانهایم، کارفرمایان اروپایی در تلاش برای ساده‌سازی فعالیت‌ها، افزایش کارایی و رقابت با شرکت‌های کوچک و اصلاح شده در ایالات متحده، مردم را از کار اخراج می‌کنند. اخراج گسترده به سبک ایالات متحده هنوز در اروپا نادر است، اما نرخ بیکاری در سراسر قاره بسیار سریع در حال افزایش است. شرکت‌های اروپایی هنوز به دلیل فرهنگ، قوانین و اتحادیه‌ها ترجیح می‌دهند به طور عادی و بازنشستگی کوچک‌تر شوند تا اینکه با اخراج‌های پنهانی.

در مقابل، مهندسی مجدد بیش‌تر مربوط به رفاه کارمندان و مشتری است تا رفاه سهام‌داران. مهندسی مجدد - که به آن مدیریت فرآیند، نوآوری فرآیند یا طراحی مجدد فرآیند نیز گفته می‌شود - شامل پیکربندی مجدد یا طراحی مجدد کار، مشاغل و فرآیندها با هدف بهبود هزینه، کیفیت، خدمات و سرعت است. مهندسی مجدد معمولاً بر ساختار یا چارت سازمانی تأثیر نمی‌گذارد، و همچنین به معنی از دست‌دادن شغل یا اخراج کارکنان نیست. از آنجایی که تجدید ساختار به حذف یا ایجاد، کوچک کردن یا بزرگ شدن و جابه‌جایی ادارات و بخش‌های سازمانی مربوط می‌شود، تمرکز مهندسی مجدد در حال تغییر نحوه انجام کار است. مهندسی مجدد با بسیاری از تصمیمات تاکتیکی (کوتاه‌مدت، عملکرد تجاری خاص) مشخص می‌شود، درحالی‌که تجدید ساختار با تصمیمات استراتژیک (بلندمدت، تأثیرگذار بر همه عملکردهای تجاری) مشخص می‌شود.

Six Sigma که در سال 1986 توسط Motorola توسعه یافت و توسط مدیرعامل شرکت Jack Welch در General Electric و اخیراً توسط Robert Nardelli، مدیرعامل سابق Home Depot مشهور شد، یک روش بهبود فرایند برای افزایش کیفیت است که مستلزم آموزش چندین فرد اصلی شرکت در این تکنیک‌های نظارت، اندازه‌گیری و بهبود فرایندها و رفع نقص است. Six Sigma به طور گسترده در صنایع مختلف از خرده‌فروشی تا خدمات مالی استفاده شده است. Dave cote مدیرعامل Honeywell و Jeff Immelt مدیرعامل General Electric به‌طور کلی تحت تأثیر پذیرش Six Sigma شدند که هدف آن بهبود فرآیندهای کار و از بین بردن عیب‌ها با آموزش کارمندان "منتخب" است که عناوین جودو مانند کمربندهای سیاه و کمربندهای سبز به آن‌ها داده می‌شود. شرکت Target ادعا کرده است که بیش از 100 میلیون دلار شش سال گذشته ناشی از برنامه Six Sigma پس‌انداز کرده است.

مقاله Six Sigma در مقاله *Wall Street Journal* مورد انتقاد قرار گرفت که بسیاری از شرکت‌ها را ذکر کرد که قیمت سهام آن‌ها برای چندین سال پس از تصویب Six Sigma کاهش یافت. وابستگی این روش به گروه

ویژه کارمندان آموزش دیده مشکل ساز است و استفاده از آن در شرکت های خرده فروشی مانند Home Depot به اندازه شرکت های تولیدی موفق نبوده است.

تجدید ساختار

شرکت ها معمولاً هنگامی که نسبت های مختلف خارج از مرز رقابت با رقبا مشخص می شود، از تجدید ساختار استفاده می کنند. به یاد بیاورید که **محک زنی** به سادگی شامل مقایسه یک شرکت با بهترین شرکت ها در صنعت بر اساس طیف گسترده ای از معیارهای مربوط به عملکرد است. برخی از نسبت های محک زنی که معمولاً در منطقی سازی نیاز به تجدید ساختار استفاده می شوند، ارقام مربوط به میزان فروش، یا کارکنان شرکت ها به کارمندان فعال یا تعداد کنترل هستند.

سود اصلی که تجدید ساختار به دنبال آن است، کاهش هزینه است. برای برخی از شرکت های بسیار بوروکراتیک، تجدید ساختار می تواند شرکت را از رقابت جهانی و نابودی نجات دهد. اما نکات منفی تجدید ساختار می تواند باعث کاهش تعهد، خلاقیت و نوآوری کارکنان شود که همراه با عدم اطمینان و آسیب مرتبط با تعلیق یا اخراج واقعی کارمندان است. محصولات Avon اخیراً به دلیل تحقیقات فساد در عملیات روسیه و برزیل، تجدید ساختار شده است. این شرکت شش واحد تجاری خود را به دو واحد کاهش داد (1) بازارهای توسعه یافته و (2) بازارهای در حال توسعه - در اصل به یک نوع بخش بندی بر اساس نوع منطقه جغرافیایی تبدیل می شود. Avon گزارش کرده است که در میان اقدامات اشتباه در بازارهای اصلی، فروش و سود کمتری را تجربه کرده است. مدیرعامل سابق Andrea Jung پنج رئیس جدید منطقه ای و رئیس کل جدید را در بازارهای Avon ایالات متحده و روسیه انتصاب کرد.

کارفرمایان امروز به دنبال افرادی هستند که بتوانند کارهایی انجام دهند، نه افرادی که دیگران را وادار به انجام کارهایی می‌کنند. تجدید ساختار در بسیاری از شرکت‌ها وظیفه مدیر را به یک نقش نامرئی و ناشکرانه تبدیل کرده است. امروزه تعداد بیش‌تری از کارگران، به‌صورت خود مدیریتی، کارآفرین، سرمایه‌گذاران داخلی یا تیمی اداره می‌شوند. امروزه مدیران باید مشاور، مشوق، مشاور مالی و روانشناس باشند. آن‌ها همچنین خطر عقب ماندن از لحاظ فنی در زمینه‌های تخصصی خود را دارند. کارتون‌های "Dilbert" گاهی اوقات مدیران را به‌عنوان دشمن یا دیوانه جلوه می‌دهند.

پیوند عملکرد و پرداخت با استراتژی‌ها

با بیکاری زیاد افراد و کارمندان اجرایی، سیاستمداران بیش از پیش اختیار بیش‌تری به سهام‌داران بر حقوق مدیران می‌دهند. اصلاحات Dodd-Frank Wall Street و حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان، به سهام‌داران، رأی مشورتی در مورد خسارت می‌دهد. مقاله اخیر *Bloomberg Businessweek* می‌گوید شرکت‌ها برای بهبود شیوه‌های جبران خسارت خود باید پنج سیاست پیاده‌سازی کنند:

1. شفافیت کامل را برای همه ذی‌نفعان فراهم کنید. Novartis در این مورد بسیار عالی عمل می‌کند.
 2. پاداش عملکرد بلندمدت، به‌جای تشویق‌های سالانه، با پرداخت طولانی‌مدت. ExxonMobil کار بسیار خوبی در این زمینه انجام می‌دهد.
 3. خسارت اجرایی را به‌جای قیمت سهام بر اساس عملکرد واقعی شرکت قرار دهید. به‌عنوان مثال، هدف، مبنای پرداخت هزینه‌های مدیران اجرایی به‌جای قیمت سهام، بر رشد فروش فروشگاه‌های مشابه است.
 4. افق زمانی پاداش‌ها را افزایش دهید. مشوق‌های بلندمدت را جایگزین مشوق‌های کوتاه‌مدت کنید.
- Goldman Sachs در این زمینه بسیار عالی عمل می‌کند.

5. عدالت را بین کارگران و مدیران اجرایی افزایش دهید. بسیاری از امتیازات و مزایای ویژه برای مدیران را

حذف کنید. در تمام سطوح سازگارتر باشید، گرچه کارکنان با مسئولیت بیش‌تر باید پاداش بیش‌تری

دریافت کنند.

همانطور که شرکت‌ها، شرکت‌های دیگری را در کشورهای دیگر خریداری می‌کنند، این اختلاف در حقوق می‌-

تواند باعث کینه و حتی آشفتگی شود. بسته‌های پرداختی بزرگ‌تر مدیرعاملان ایالات متحده از نظر اجتماعی در

بسیاری از کشورهای دیگر کم‌تر قابل قبول است. به‌عنوان مثال، در ژاپن، ارشد بودن به‌جای عملکرد، عامل اصلی

در تعیین حقوق است و هماهنگی بین مدیران بر سر تعالی فردی مورد تأکید است.

چگونه می‌توان ارتباط نزدیک‌تری بین سیستم پاداش یک سازمان با عملکرد استراتژیک برقرار کرد؟ چگونه می‌-

توان تصمیمات مربوط به افزایش حقوق، ارتقا، سطح حقوق، استحقاق و پاداش را برای حمایت از اهداف

استراتژیک بلندمدت سازمان هماهنگ‌تر کرد؟ هیچ پاسخ به طور گسترده پذیرفته شده‌ای برای این سؤالات

وجود ندارد، اما یک سیستم پاداش دوگانه مبتنی بر اهداف سالانه و اهداف بلندمدت در حال رایج شدن است.

درصد پاداش سالانه یک مدیر که به نتایج کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت نسبت داده می‌شود، باید بر اساس

سطح سلسله‌مراتبی در سازمان متفاوت باشد. مهم است که پاداش صرفاً بر اساس نتایج کوتاه‌مدت نباشد زیرا

چنین سیستمی استراتژی‌ها و اهداف بلندمدت شرکت را نادیده می‌گیرد.

بسیاری از شرکت‌ها اخیراً سیاست‌هایی وضع کرده‌اند که به سهامدارانشان اجازه می‌دهد در مورد سیاست‌های

جبران خسارت اجرایی رأی دهند. Aflac اولین شرکت آمریکایی بود که داوطلبانه به سهامداران، رأی مشاوره‌ای

در مورد خسارت اجرایی داد. Aflac این کار را در سال 2007 انجام داد. Apple این کار را انجام داد، همان‌-

طور که H&R Block انجام داد. چندین شرکت که اخیراً سیاست‌های پرداخت را وضع کرده‌اند عبارت‌اند از:

Ingersoll-Rand، Verizon، Motorola، Occidental Petroleum و Hewlett-Packard. این

سیاست‌های جدید نشان می‌دهد که چگونه بحران مالی و خشم سهامداران از حقوق بالای مدیران بر عملکرد

جبران خسارت تأثیر گذاشته است. حداقل تاکنون، هیچ یک از آراء سهامداران برای شرکت‌ها لازم الاجرا نیست. مجلس نمایندگان ایالات متحده اخیراً لایحه‌ای را برای رسمیت بخشیدن به این تاکتیک سهامداران تصویب کرده است که در سراسر کشور به‌عنوان وسیله‌ای برای مبارزه با حقوق گزاف مدیران اجرایی شده است. در تلاش برای کاهش هزینه‌ها و افزایش بهره‌وری، بیش‌تر و بیش‌تر شرکت‌های ژاپنی از پرداخت مبتنی بر سابقه به روش‌های مبتنی بر عملکرد روی می‌آورند. تویوتا، برای 20000 نفر از 70000 کارمند دفتری خود به یک سیستم کاملاً شایسته تبدیل شده است. Fujitsu, Sony, Matsushita, Electric Industrial و Kao نیز به سیستم‌های پرداخت شایسته روی آورده‌اند. این جابه‌جایی به روحیه برخی از شرکت‌های ژاپنی لطمه می‌زند که چندین دهه کارگران را برای همکاری و نه برای رقابت و کار در گروه و نه به‌صورت فردی آموزش داده‌اند. ریچارد براون، مدیرعامل (EDS) Electronic Data Systems، یک‌بار گفت،

شما باید با یک سیستم ارزیابی شروع کنید که بازخورد واقعی می‌دهد و عملکرد را متمایز می‌کند. برخی آن را رتبه‌بندی افراد می‌نامند. کمی سخت به نظر می‌رسد. اما نمی‌توانید به یک مدیر انگ بزنید که می‌گوید شما بسیار با شکوه، بسیار خوب، خوب یا متوسط هستید. بازخورد مختصر و سازنده، کارگران سوخت برای بهتر شدن استفاده می‌کنند. شرکتی که ریسک‌های عملکرد را از هم متمایز نمی‌کند، بهترین افراد خود را از دست می‌دهد.

تقسیم سود یکی دیگر از موارد پاداش تشویقی است که به طور گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد. بیش‌تر از 30 درصد شرکت‌های آمریکایی برنامه‌های تقسیم سود دارند، اما منتقدان تأکید می‌کنند که عوامل زیادی سود را تحت تأثیر قرار می‌دهند تا معیار خوبی باشد. به‌عنوان مثال مالیات، قیمت‌گذاری یا خرید باعث از بین رفتن سود می‌شود. همچنین، شرکت‌ها سعی می‌کنند سود را به حداقل برسانند تا مالیات را کاهش دهند.

برای پاداش‌ها و مشوق‌های کارمندان (و نه مدیران)، فقط 16 درصد شرکت‌های آمریکایی اکنون از قیمت سهام استفاده می‌کنند، درحالی‌که در سال 2009، 29 درصد بود. در عوض، شرکت‌ها از سود استفاده می‌کنند تا انگیزه‌های کارمندان را به تصمیمات مربوط به هزینه و بودجه مرتبط کنند. به‌عنوان مثال، Pepsico اخیراً شروع به استفاده از سود و گردش پول به جای قیمت سهام کرده است تا مدیران در اهداف خود روی سود و گردش پول تمرکز کنند. Hugh Johnston، مدیر مالی Pepsico، گفت: "این تغییر به کارمندان ما این امکان را می‌دهد که در مورد هزینه و سود تجارت خود تصمیم بگیرند، نه این‌که صرفاً بودجه‌ای را به آن‌ها اختصاص دهند. این چیزی است که آن‌ها می‌توانند بازوهای خود را به دور خود بپیچند و بگویند، اکنون من می‌فهمم که چگونه می‌توانم روی قیمت سهام Pepsico تأثیر بگذارم." سیستم پاداش تشویقی جدید Pepsico بر اساس سود، شرکت را قادر ساخت هزینه‌های سرمایه خود را به 4.5 درصد از فروش در سال 2012 کاهش دهد، درحالی‌که میانگین تاریخی آن در حدود 5.5 درصد بود. برای مدیران سطح بالا، قیمت سهام هنوز مهمترین متغیری است که برای مشوق‌های پاداش استفاده می‌شود، اما برای مدیران و کارمندان سطح متوسط و پایین، قیمت سهام به متغیرهای اضافی زیادی وابسته است تا یک متغیر مؤثر پاداش باشد.

خبر خوب برای سهام‌داران این است که در سال 2013، بیش از 50 درصد از پاداش مدیرعامل مستقیماً به جای حقوق و دستمزد با عملکرد شرکت در ارتباط بود – این در حالی است که در سال 2009، 35 درصد بود (WSJ, 3-21-13, p. B1). در زیر توجه داشته باشید که Indra Nooyi از PepsiCo سومین مدیرعامل پردرآمد زن در سال 2012 در ایالات متحده آمریکا بود:

1. Irene rosenfeld در Kraft (21.9 میلیون دلار)

2. Debra cafaro در Ventas (18.5 میلیون دلار)

3. Indra Nooyi در PepsiCo (17.1 میلیون دلار)

4. Meg Whitman در HP (16.5 میلیون دلار)

5. Ellen Kullman در DuPont (15.9 میلیون دلار)

6. Angela Braly در WellPoint (13.3 میلیون دلار)

هنوز معیار دیگری که به طور گسترده برای پیوند عملکرد و پرداخت به استراتژی‌ها استفاده می‌شود، تقسیم سود است. تقسیم سود به کارمندان یا بخش‌ها نیاز دارد تا اهداف عملکردی را تعیین کنند؛ اگر نتایج واقعی بیش از اهداف باشد، همه اعضا پاداش می‌گیرند. بیش از 26 درصد شرکت‌های ایالات متحده از نوعی تقسیم سود استفاده می‌کنند. حدود 75 درصد از طرح‌های تقسیم سود از سال 1980 به تصویب رسیده است.

Carrier، یکی از شرکت‌های تابعه United Technologies، با تقسیم سود در شش کارخانه خود در Syracuse، نیویورک، موفقیت بسیار خوبی کسب کرده است؛ کارخانه تایر Firestone در ویلسون، کارولینای شمالی، موفقیت مشابهی را در تقسیم سود تجربه کرده است.

معیارهایی مانند فروش، سود، بهره‌وری تولید، کیفیت و ایمنی نیز می‌تواند به عنوان پایه‌ای برای یک سیستم پاداش مؤثر باشد. اگر سازمانی از اهداف سود مشخص و توافق شده برخوردار باشد، هر یک از اعضای شرکت باید در برداشت سهم پاداش می‌تواند ابزاری مؤثر برای ایجاد انگیزه در افراد جهت حمایت از تلاش‌های اجرای استراتژی باشد. به عنوان مثال، BankAmerica، اخیراً سیستم تشویقی خود را برای پیوند پرداخت به فروش سودآورترین محصولات و خدمات این بانک، اصلاح کرد. مدیران شعب هم بر اساس تعداد مشتریان جدید و هم فروش محصولات بانکی، یک حقوق پایه به علاوه پاداش دریافت می‌کنند. اگر شعبه از اهداف خود فراتر رود، هر کارمند در هر شعبه نیز مجاز به دریافت پاداش است. Thomas Peterson، یکی از مدیران ارشد بانک آمریکا، می‌گوید: "ما می‌خواهیم مردم را مسئول رسیدن به اهداف خود قرار دهیم، بنابراین ما مشوق‌هایی را برای فروش می‌پردازیم، نه برای کنترل هزینه‌ها و یا جارو کردن پارکینگ."

برای تعیین این که آیا یک طرح عملکرد-پرداخت به نفع یک سازمان است، اغلب از پنج آزمون استفاده می‌شود:

1. آیا این طرح توجه را جلب می‌کند؟ آیا مردم بیش‌تر از فعالیت‌های خود صحبت می‌کنند و به موفقیت -

های اولیه این طرح می‌بالند؟

2. آیا کارمندان از این طرح آگاهی دارند؟ آیا شرکت‌کنندگان می‌توانند نحوه کارکرد آن را و این‌که برای

به‌دست‌آوردن مشوق چه کاری باید انجام دهند توضیح دهند؟

3. آیا این طرح ارتباطات را بهبود می‌بخشد؟ آیا کارمندان بیش از گذشته در مورد مأموریت، برنامه‌ها و

اهداف شرکت اطلاعات دارند؟

4. آیا این طرح در مواقعی که باید، پرداخت می‌شود؟ آیا برای نتایج مطلوب، پرداخت تشویقی انجام می -

شود - و در صورت عدم تحقق اهداف، از آن‌ها محروم می‌شود؟

5. آیا شرکت یا واحد عملکرد بهتری دارد؟ آیا سود زیاد است؟ آیا سهم بازار رشد کرده است؟ آیا عوایدی

تا حدی از انگیزه‌ها حاصل شده است؟

علاوه بر یک سیستم پاداش دوگانه، ترکیبی از مشوق‌های استراتژی پاداش، مانند افزایش حقوق، گزینه‌های سهام، مزایای شغلی، تبلیغات، تعریف و تمجید، شناخت، انتقاد، ترس، افزایش استقلال شغلی و پاداش، می‌تواند مدیران و کارمندان را تشویق کند تا برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژیک، سخت تلاش کنند. طیف وسیعی از گزینه‌ها برای جلب افراد، ادارات و بخش‌ها برای حمایت فعال از فعالیت‌های اجرای استراتژی در یک سازمان خاص تقریباً بی حد و حصر است. به‌عنوان مثال Merck اخیراً به هر یک از 37000 کارمند خود گزینه 10 ساله داده است تا 100 سهم سهام Merck را با قیمت تعیین شده 127 دلار خریداری کنند. Steven Darien، معاون منابع انسانی Merck، می‌گوید: "ما باید راه‌هایی پیدا کنیم که همه افراد کارگر را از نظر مقاصد و اهداف خود جذب کنیم. مدیران شرکت دیدار با همه کارگران Merck را برای کشف روش‌هایی که کارکنان می‌توانند کمک بیش‌تری کنند، آغاز می‌کنند."

هیچ سازمان یا فردی نمی‌تواند از تغییر فرار کند. اما فکر تغییر اضطراب‌ها را ایجاد می‌کند زیرا مردم از ضرر اقتصادی، ناراحتی، عدم اطمینان و از بین رفتن الگوهای عادی اجتماعی می‌ترسند. تقریباً هر تغییری در ساختار، فناوری، افراد یا استراتژی‌ها می‌تواند الگوهای تعامل راحت را به هم بزند. به همین دلیل، مردم در برابر تغییر مقاومت می‌کنند. فرآیند مدیریت استراتژیک، خود می‌تواند تغییرات عمده‌ای را به افراد و فرایندها تحمیل کند. تغییر جهت دادن به یک سازمان برای جلب نظر مردم و تفکر استراتژیک کار ساده‌ای نیست.

مقاومت در برابر تغییر را می‌توان بزرگ‌ترین تهدید برای اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی دانست. مقاومت به طور منظم در سازمان‌ها به صورت تخریب ماشین‌های تولید، غیبت طولانی و مکرر، طرح شکایت‌های بی اساس و عدم تمایل به همکاری رخ می‌دهد. مردم اغلب در برابر اجرای استراتژی مقاومت می‌کنند زیرا آن‌ها نمی‌فهمند چه اتفاقی می‌افتد یا چرا تغییراتی در حال وقوع است. در آن صورت، کارمندان ممکن است به سادگی به اطلاعات دقیق نیاز داشته باشند. اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی به توانایی مدیران در ایجاد جو سازمانی مناسب برای تغییر بستگی دارد. تغییر باید به عنوان یک فرصت تلقی شود تا تهدید از سوی مدیران و کارمندان.

مقاومت در برابر تغییر می‌تواند در هر مرحله یا سطح از روند اجرای استراتژی ظاهر شود. اگرچه رویکردهای مختلفی برای اجرای تغییرات وجود دارد، سه استراتژی که معمولاً مورد استفاده قرار می‌گیرند عبارت‌اند از: استراتژی تغییر نیرو، استراتژی تغییر آموزشی و استراتژی تغییر منطقی یا منافع شخصی. استراتژی تغییر نیرو شامل دادن دستورات و اجرای آن دستورات است؛ این استراتژی دارای مزیت سریع بودن است، اما با تعهد کم و مقاومت بالا آسیب می‌بیند. استراتژی تغییر آموزشی استراتژی ارائه اطلاعات برای متقاعد کردن مردم در مورد نیاز به تغییر است؛ عیب یک استراتژی تغییر آموزشی این است که اجرای آن کند و دشوار می‌شود. با این حال، این نوع استراتژی تعهد بیش‌تر و مقاومت کم‌تری نسبت به استراتژی تغییر نیرو ایجاد می‌کند. سرانجام، یک استراتژی تغییر منطقی یا استراتژی تغییر منافع شخصی، استراتژی است که سعی می‌کند افراد را

متقاعد کند که این تغییر به نفع شخصی آنهاست. وقتی این درخواست تجدید نظر موفقیت آمیز باشد، اجرای استراتژی می تواند نسبتاً آسان باشد. با این حال، تغییرات پیاده سازی به ندرت به نفع همه است.

استراتژی تغییر منطقی مطلوب ترین استراتژی است، بنابراین این روش کمی بیش تر بررسی می شود. مدیران می توانند با طراحی دقیق اقدامات تغییر، احتمال اجرای موفقیت آمیز تغییرات را بهبود بخشند. Jack Duncan استراتژی تغییر منطقی یا منافع شخصی را شامل چهار مرحله توصیف کرد. ابتدا از کارمندان دعوت می شود تا در فرآیند تغییر و جزئیات مرحله تغییر، شرکت کنند. مشارکت، به همه امکان می دهد که نظر دهند، بخشی از فرآیند تغییر را احساس کنند و منافع شخصی خود را در مورد تغییر توصیه شده شناسایی کنند. دوم، برخی از انگیزه ها یا انگیزه های تغییر لازم است. علاقه شخصی می تواند مهم ترین انگیزه باشد. سوم، ارتباطات، لازم است تا افراد بتوانند هدف تغییرات را درک کنند. مرحله چهارم دادن و دریافت بازخورد است: همه از دانستن این که اوضاع چگونه پیش می رود و چه قدر پیشرفت می کنند لذت می برند.

به دلیل وجود نیروهای متنوع خارجی و داخلی، تغییر، واقعیت زندگی در سازمان ها است. سرعت، اندازه و جهت تغییرات در طول زمان بر حسب صنعت و سازمان متفاوت است. استراتژیست ها باید تلاش کنند تا یک محیط کاری ایجاد کنند که در آن تغییر ضروری و سودمند شناخته شود تا افراد بتوانند راحت تر با تغییرات سازگار شوند. اتخاذ رویکرد مدیریت استراتژیک در تصمیم گیری می تواند خود به تغییرات عمده ای در فلسفه و عملکرد یک شرکت نیاز داشته باشد.

استراتژیست ها می توانند اقدامات مثبتی انجام دهند تا مقاومت مدیران و کارکنان در برابر تغییر را به حداقل برسانند. به عنوان مثال، افرادی که تحت تأثیر یک تغییر قرار می گیرند، باید در تصمیم گیری برای ایجاد تغییر و در تصمیم گیری در مورد چگونگی اجرای تغییر نقش داشته باشند. استراتژیست ها باید تغییرات را پیش بینی کرده و کارگاه های آموزشی و توسعه را توسعه و ارائه دهند تا مدیران و کارمندان بتوانند خود را با آن تغییرات

سازگار کنند. آن‌ها همچنین نیاز دارند تا به طور مؤثر نیاز به تغییرات را بیان کنند. فرآیند مدیریت استراتژیک را می‌توان به‌عنوان فرآیند مدیریت تغییر توصیف کرد.

امروزه به تغییر سازمان باید به‌عنوان یک فرآیند پیوسته نگاه شود تا یک پروژه یا یک رویداد. موفق‌ترین سازمان‌ها امروزه به طور مداوم با تغییرات در فضای رقابت سازگار می‌شوند که خود نیز با سرعت بیش‌تری تغییر می‌کنند. امروزه کافی نیست که به‌سادگی در برابر تغییر واکنش نشان دهیم. مدیران باید تغییر را پیش‌بینی کنند و در حالت ایده‌آل خالق تغییر باشند. مشاهده تغییر به‌عنوان یک فرآیند مداوم، کاملاً مغایر با یک اصول مدیریت قدیمی در مورد تغییر است که برای خروج از انجماد رفتار، تغییر رفتار و سپس انجماد مجدد رفتار جدید بود. فلسفه جدید "تغییر سازمانی مداوم" باید "فلسفه بهبود مستمر کیفیت" مشهور باشد.

ایجاد فرهنگ حمایتی استراتژی

استراتژیست‌ها باید در حفظ، تأکید و ایجاد جنبه‌هایی از فرهنگ موجود که از استراتژی‌های پیشنهادی جدید پشتیبانی می‌کند، تلاش کنند. جنبه‌هایی از فرهنگ موجود که با استراتژی پیشنهادی مغایرت دارد، باید شناسایی شود و تغییر یابد. تحقیقات قابل‌توجه نشان می‌دهد که استراتژی‌های جدید اغلب توسط بازار رقابت هدایت می‌شوند و توسط نیروهای رقابتی دیکته می‌شوند. به همین دلیل، تغییر فرهنگ شرکت برای انطباق با یک استراتژی جدید معمولاً مؤثرتر از تغییر استراتژی متناسب با فرهنگ موجود است. همان‌طور که در جدول 10-11 نشان داده شده است، تکنیک‌های زیادی برای تغییر فرهنگ سازمان در دسترس است، از جمله استخدام، آموزش، انتقال، ارتقا، بازسازی طرح سازمان، الگوسازی، تشویق مثبت و راهنمایی.

جدول 10-11 راه‌ها و روش‌های تغییر فرهنگ سازمان

1. استخدام
2. آموزش
3. انتقال
4. ارتقا
5. تغییر ساختار
6. مهندسی مجدد
7. مدل‌سازی نقش
8. تشویق مثبت
9. مربیگری
10. تجدید نظر در چشم‌انداز و / یا مأموریت
11. طراحی مجدد فضاها / نماهای فیزیکی
12. تغییر سیستم پاداش
13. تغییر سیاست‌ها، رویه‌ها و عملکردهای سازمانی

Schein اظهار داشت که عناصر زیر بیش‌ترین کاربرد را در پیوند فرهنگ با استراتژی دارند:

1. بیانیه‌های رسمی فلسفه سازمانی، منشورها، عقاید، مطالبی که برای استخدام و انتخاب و اجتماعی شدن استفاده می‌شود
2. طراحی فضاها و فیزیکی، نماها و ساختمان‌ها
3. الگوسازی، آموزش و مربیگری آگاهانه توسط رهبران
4. سیستم پاداش و وضعیت صریح و معیارهای ارتقا

5. داستان‌ها، افسانه‌ها و مثل‌ها درباره افراد و رویدادهای مهم
6. آنچه رهبران به آن‌ها توجه، اندازه‌گیری و کنترل می‌کنند
7. واکنش‌های رهبر به حوادث بحرانی و بحران‌های سازمانی
8. نحوه طراحی و ساختار سازمان
9. سیستم‌ها و رویه‌های سازمانی
10. معیارهایی که برای استخدام، انتخاب، ارتقا، به ثبات رسیدن، بازنشستگی و "ارتباطات سابق" افراد استفاده می‌شود

هنگامی که Volkswagen AG در اواخر سال 2012 پورشه را خریداری کرد، نگرانی وجود داشت که رئیس و موسس 75 ساله Volkswagen، سبک خودکامه Ferdinand Piech با فرهنگ سازمانی پورشه در تضاد باشد. پورشه برای مدت طولانی به تلاش فردی در بین مهندسان و طراحان خود اهمیت می‌داد، و اغلب رقابت بین گروه‌ها را برای ارائه ایده‌های جدید طراحی و نوآوری تشویق می‌کرد. زمان مشخص خواهد کرد که آیا Volkswagen و پورشه می‌توانند فرهنگ خود را به عنوان یک مزیت رقابتی درآمیزند.

در جنبه شخصی و مذهبی زندگی، تأثیر ضرر و تغییر به راحتی قابل مشاهده است. خاطرات از دست دادن و تغییر اغلب افراد و سازمان‌ها را سال‌ها آزار می‌دهد. Ibsen نوشت: "توهم زندگی معمولی را از یک مرد معمولی بگیرید و شما در همان ضربه خوشبختی او را سلب می‌کنید." هنگامی که پیوستگی به فرهنگ در تلاش برای تغییر جهت سازمان قطع می‌شود، کارمندان و مدیران اغلب احساس غم و اندوه عمیقی را تجربه می‌کنند. این پدیده معمولاً هنگامی اتفاق می‌افتد که شرایط خارجی نیاز به استراتژی جدید را الزامی می‌کنند. مدیران و کارمندان اغلب برای یافتن معنا در شرایطی که سال‌ها قبل تغییر کرده است تلاش می‌کنند. برخی از افراد در خاطرات آسایش پیدا می‌کنند. دیگران آرامش را در زمان حال پیدا می‌کنند. ارتباط ضعیف بین مدیریت

استراتژیک و فرهنگ سازمانی می‌تواند عملکرد و موفقیت را به خطر بیندازد. Deal و Kennedy تأکید کردند

که ایجاد تغییرات استراتژیک در یک سازمان همیشه یک فرهنگ را تهدید می‌کند:

مردم دلبستگی‌های شدیدی به قهرمانان، افسانه‌ها، آیین‌های زندگی روزمره، هیاهوی اثر خیالی و مراسم و همه

نمادهای محل کار دارند. تغییر، روابط را از بین می‌برد و کارمندان را گیج، ناامن و اغلب عصبانی می‌کند. مگر

این‌که بتوان کاری را برای پشتیبانی از انتقال از قدیم به جدید انجام دادن، نیروی فرهنگ می‌تواند تغییرات

استراتژی را خنثی و پوچ کند.

نگرانی‌های تولید و عملیات هنگام اجرای استراتژی‌ها

Apple هزاران نفر از کارگران خود را در چین استخدام می‌کند، اما حدود 700000 کارگر مونتاژ در پیمانکاران

تولیدی مانند Foxconn محصولات Apple را جمع‌آوری می‌کنند. حداقل به سه دلیل انجام این مشاغل به

ایالات متحده تقریباً غیرممکن است. اول از همه، Foxconn – بزرگ‌ترین کارفرمای خصوصی چین و

تولیدکننده حدود 40 درصد از دستگاه‌های الکترونیکی مصرفی در جهان – به کارگران مونتاژ خود بسیار کم‌تر از

آنچه قانون کار ایالات متحده اجازه می‌دهد، حقوق می‌دهد. حقوق معمول حدود 18 دلار در روز است. ثانیاً،

برخلاف کارخانه‌های ایالات متحده، Foxconn و سایر عملیات تولید چینی، کارمندان خود را در خوابگاه‌ها

مستقر می‌کنند و می‌توانند صدها هزار کارگر را در لحظه اعلام به خطوط مونتاژ بفرستند. در این خطوط،

کارگران تحت شرایطی قرار می‌گیرند که اکثر آمریکایی‌ها ساعت‌های طولانی غیر قابل تحمل و شرایط سخت

کار را در نظر می‌گیرند. این سیستم به شرکت‌های فناوری بهره‌وری لازم برای تولید محصولات از درب منزل را

می‌دهد، بنابراین سرعت، یک عامل بزرگتری نسبت به پرداخت است. سرانجام، بیش‌تر تأمین‌کنندگان قطعات

Apple و سایر غول‌های فناوری نیز در چین یا سایر کشورهای آسیایی هستند. این خوشه‌بندی جغرافیایی، این

انعطاف‌پذیری را به شرکت‌ها می‌دهد تا در آخرین لحظه طرح محصول را تغییر دهند و همچنان به‌موقع ارسال

کنند.

قابلیت‌ها، محدودیت‌ها و سیاست‌های تولیدی و عملیاتی می‌تواند دستیابی به اهداف را به طور قابل توجهی تقویت یا مهار کند. فرآیندهای تولید معمولاً بیش از 70 درصد از کل دارایی‌های شرکت را تشکیل می‌دهند. بخش عمده‌ای از روند اجرای استراتژی در محل تولید صورت می‌گیرد. تصمیمات مربوط به تولید در مورد اندازه کارخانه، محل کارخانه، طراحی محصول، انتخاب تجهیزات، نوع ابزار، اندازه موجودی، کنترل موجودی، کنترل کیفیت، کنترل هزینه، استفاده از استانداردها، تخصص شغلی، آموزش کارمندان، تجهیزات و استفاده از منابع، حمل‌ونقل و بسته‌بندی و نوآوری در فناوری می‌تواند تأثیر چشمگیری در موفقیت یا شکست تلاش‌های اجرای استراتژی داشته باشد.

نمونه‌هایی از تعدیل در سیستم‌های تولید که برای اجرای استراتژی‌های مختلف می‌تواند مورد نیاز باشد، در جدول 10-12 برای سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی آورده شده است. به عنوان مثال، توجه داشته باشید که وقتی بانکی استراتژی را برای افزودن 10 شعبه جدید تنظیم و انتخاب می‌کند، نگرانی مربوط به تولید، مربوط به مکان است. بزرگ‌ترین شرکت دوچرخه‌سازی در ایالات متحده آمریکا، Huffy، اخیراً تولید دوچرخه خود را پایان داد و اکنون این خدمات را به تولیدکنندگان آسیایی و مکزیکی داده است. Huffy در عوض روی طراحی، بازاریابی و توزیع دوچرخه تمرکز دارد، اما دیگر خودش دوچرخه تولید نمی‌کند. شرکت Ohio، Dayton، کارخانه‌های خود را در Ohio، Missouri و Mississippi تعطیل کرد.

رویکردهای تولید به موقع (JIT) در برابر آزمایش زمان مقاومت کرده‌اند. JIT به میزان قابل توجهی هزینه‌های اجرای استراتژی‌ها را کاهش می‌دهد. با استفاده از JIT، قطعات و مواد به جای این که مانعی در برابر تحویل‌های بعدی باشند، درست همان طور که لازم است به یک سایت تولیدی تحویل داده می‌شوند. Harley-Davidson گزارش می‌دهد که فقط در یک کارخانه، JIT، 22 میلیون دلار که قبلاً در انبار موجودی بود آزاد کرد و مدت زمان سفارش مجدد را بسیار کاهش داد.

عواملی که باید قبل از تعیین محل تأسیسات تولید مورد مطالعه قرار گیرند عبارت‌اند از: در دسترس بودن منابع عمده، نرخ دستمزد غالب در منطقه، هزینه‌های حمل‌ونقل مربوط به ارسال و دریافت کالا، محل بازارهای عمده، خطرات سیاسی در منطقه یا کشور و در دسترس بودن کارمندان قابل آموزش. برخی از این عوامل توضیح می‌دهد که چرا بسیاری از عملیات تولید در چین به مکزیک یا ویتنام یا حتی به ایالات متحده بازمی‌گردند.

جدول 10-12 مدیریت تولید و اجرای استراتژی

نوع سازمان	استراتژی در حال اجرا	سیستم تولید
بیمارستان	افزودن مرکز سرطان (توسعه محصول)	تجهیزات تخصصی بخريد و افراد متخصص اضافه کنید.
بانک	افزودن 10 شعبه جدید (توسعه بازار)	تحليل مکان سایت را انجام دهید.
سازنده فولاد	دستیابی به زنجیره فست‌فود (تنوع غیرهمگون)	سیستم کنترل کیفیت را بهبود ببخشید.
شرکت کامپیوتر	خرید زنجیره توزیع خرده‌فروشی (یکپارچه‌سازی روبه‌جلو)	سیستم ارسال کالا، بسته‌بندی و حمل‌ونقل را تغییر دهید

نگرانی‌های منابع انسانی هنگام اجرای استراتژی‌ها

بیش‌تر شرکت‌ها برای کاهش هزینه‌ها برای جایگزین اخراج کارمندان، اقدام به تأسیس معاملات اقتصادی می‌کنند. **Furloughs** اخراج موقت است و حتی به مدیران دفتری نیز محکوم می‌شود، زمانی که فقط به کارگران یدی محدود می‌شود. تعداد کمی از سازمان‌ها که از کارگران حرفه‌ای از جمله Gulfstream Aerospace، Media General، Gannett، دانشگاه Maryland، دانشگاه Clemson و Spansion استفاده می‌کنند. بیش‌تر شرکت‌ها هنوز به جای استخدام کارمندان تمام‌وقت از کارگران موقت و نیمه‌وقت استفاده می‌کنند که نشان می‌دهد نرخ بالای بیکاری ممکن است یک روند طولانی‌مدت باشد. شرکت‌های بیش‌تری

ممکن است از هارلی-دیویدسون پیروی کنند که به تازگی قرارداد جدید اتحادیه‌ای را امضا کرده است که ایجاد یک گروه "کارگران موقتی" بدون مزایا و حداقل تعداد ساعات، به هارلی اجازه می‌دهد کارگران را فقط در صورت لزوم فراخواند. جدول 10-13 روشی را ذکر می‌کند که امروزه شرکت‌ها برای کاهش سلامت کار، هزینه‌های کار را کاهش می‌دهند.

اگر به بعد منابع انسانی توجه کافی نشود، یک سیستم مدیریت استراتژیک خوب طراحی شده می‌تواند از کار بیفتد. مشکلات منابع انسانی که با اجرای استراتژی‌های مشاغل به وجود می‌آیند معمولاً می‌توانند یکی از سه علت را جستجو کنند: (1) برهم زدن ساختارهای اجتماعی و سیاسی، (2) عدم تطابق استعدادهای افراد با وظایف اجرایی و (3) پشتیبانی ناکافی مدیریت عالی برای فعالیتهای اجرایی.

اجرای استراتژی، بسیاری از مدیران و کارکنان یک سازمان را تهدید می‌کند. روابط قدرت و وضعیت جدید پیش‌بینی و تحقق می‌یابد. ارزش‌ها، اعتقادات و اولویت‌های گروه‌های رسمی و غیررسمی جدید ممکن است تا حد زیادی ناشناخته باشد. مدیران و کارمندان ممکن است با تغییر نقش، اختیارات و قدرتشان در شرکت، به رفتارهای مقاوم‌تری بپردازند. اخلاق در ساختارهای اجتماعی و سیاسی همراه با اجرای استراتژی باید پیش‌بینی و در طول تدوین استراتژی مورد توجه قرار گیرد و در هنگام اجرای استراتژی مدیریت شود.

نگرانی در تطبیق مدیران با استراتژی این است که مشاغل، دارای مسئولیت‌های مشخص و نسبتاً ایستا هستند، اگرچه افراد در رشد شخصی خود پویا هستند. روش‌های معمول استفاده شده برای مطابقت مدیران با استراتژی-هایی که باید اجرا شود شامل انتقال مدیران، توسعه کارگاه‌های آموزشی رهبری، ارائه فعالیت‌های توسعه شغلی، ارتقا، توسعه شغلی و غنی‌سازی شغل است.

تعدادی از دستورالعمل‌های دیگر این اطمینان را به وجود می‌آورند که روابط انسانی به جای این که تلاش‌های اجرای استراتژی را مختل کند، آن را تسهیل می‌کند. به طور خاص، مدیران باید چت و سؤال غیررسمی زیادی انجام دهند تا در جریان روند پیشرفت امور قرار بگیرند و بدانند چه زمانی باید مداخله کنند. مدیران می‌توانند با

دادن چند دستور، اعلان چند تصمیم، بستگی به سؤال غیررسمی و تلاش برای تحقیق و شفاف‌سازی تا ظهور اجماع، از اقدامات پیاده‌سازی استراتژی پشتیبانی کنند. نیروهای کلیدی که موفق می‌شوند باید سخاوتمندانه و به‌صورت مشهود پاداش بگیرند.

شاید بهترین روش برای جلوگیری و غلبه بر مشکلات منابع انسانی در مدیریت استراتژیک، مشارکت فعالانه هر چه بیش‌تر مدیران و کارکنان در این فرآیند باشد. اگرچه وقت‌گیر است، اما این روش باعث ایجاد درک، اعتماد، تعهد و مالکیت می‌شود و کینه و خصومت را کاهش می‌دهد. پتانسیل واقعی تدوین و اجرای استراتژی در افراد وجود دارد.

جدول 10-13 تاکتیک‌های صرفه‌جویی در هزینه کار

قطع موقت حقوق

متوقف کردن موقت استخدام

کاهش حقوق

کاهش مزایای کارمندان

افزایش سهم کارمندان در حق بیمه مراقبت‌های بهداشتی

کاهش تطابق 401(k)/403(b) کارمند

کاهش هفته کاری کارمندان

حکم مرخصی اجباری

حکم مرخصی داوطلبانه

استخدام کارمندان تمام‌وقت به‌جای کارمندان موقت

استخدام کارمندان تمام وقت به جای کارمندان قراردادی

خریدهای داوطلبانه (Walt Disney این کار را می کند)

توقف تولید به مدت سه روز در هفته (Toyota Motor این کار را انجام می دهد)

اخراج از کار

بازنشستگی زودهنگام

کاهش یا حذف پاداش ها

منبع: بر اساس Dana Mattioli, "employers Make cuts Despite Belief Upturn is near," Wall Street Journal, april 23, 2009, B4.

طرح های مالکیت سهام کارمندان (ESOP)

ESOP یک طرح واجد شرایط مالیات، مشارکت تعریف شده، منافع کارکنان است که به موجب آن کارمندان، سهام شرکت را از طریق پول قرض گرفته شده یا کمک های نقدی خریداری می کنند. ESOP ها کارمندان را قادر می سازند تا به عنوان مالک کار کنند. این یک دلیل اصلی است که باعث افزایش چشمگیر تعداد ESOP های ثانویه به بیش از 10 هزار شرکت تحت پوشش بیش از 14 میلیون کارمند شده است. ESOP ها اکنون بیش از 600 میلیارد دلار سهام شرکت ها در ایالات متحده آمریکا را کنترل می کنند.

برخی از شرکتهای ESOP عبارتاند از:

- W. L. gore & Associated - سازنده محصولات پزشکی و صنعتی مانند Gore-tex
- Herman Miller - معروف در ساخت مبلمان اداری نوآورانه
- KCI - یک شرکت مهندسی عمران
- HCSS - سازنده نرم افزار برای صنایع سنگین ساخت و ساز

اگر یک ESOP مالک بیش از 50 درصد از شرکت باشد، از کسانی که به ESOP وام می‌دهند فقط 50 درصد از درآمد دریافتی از وام‌ها مالیات می‌گیرد. ESOP ها برای هر شرکت نیستند، زیرا هزینه‌های اولیه حقوقی، حسابداری، حسابرسی و ارزیابی برای راه‌اندازی ESOP حدود 50,000 دلار برای یک شرکت کوچک یا متوسط است، هزینه‌های مدیریتی سالانه حدود 15000 دلار است. تحلیلگران می‌گویند ESOP نیز در شرکت‌هایی که دارای نوسان حقوق و دستمزد و سود هستند، عملکرد خوبی ندارد. مدیران منابع انسانی در بسیاری از شرکت‌ها برای تعیین مطلوبیت ESOP تحقیقات مقدماتی را انجام می‌دهند و در صورت منافع بیش‌تر از هزینه‌ها، ایجاد و اداره آن را تسهیل می‌کنند.

کافه تریاهای Wyatt، اپراتور 120 غذاخوری جنوب غربی ایالات متحده، نیز مفهوم ESOP را برای جلوگیری از تصاحب خصمانه در پیش گرفت. بهره‌وری کارمندان در Wyatt از زمان شروع ESOP بسیار افزایش یافت، همان‌طور که در نقل قول زیر نشان داده شده است:

کارمند اصلی کل سازمان ما شخصی است که در خط کافه تریا به مشتری خدمت می‌کند. ما اکنون به خدمتکار میز چای می‌گوییم: "منتظر مدیر نباشید تا به شما بگوید چگونه کار خود را بهتر انجام دهید یا خدمات بهتری ارائه دهید. شما از آن مراقبت کنید." مطمئناً، ما به دنبال افزایش بهره‌وری هستیم، اما از آنجاکه با هل دادن تصمیمات به سطح افرادی که مستقیماً با مشتری معامله می‌کنند، شروع کردیم، یک عارضه جانبی عالی کشف کردیم - ناگهان خدمه کار، این نگرش "خوشحالم که اینجا هستم" را پیدا کردند که مشتریان واقعاً آن را دوست دارند.

جدول 10-14 چهارده نمونه شرکت ESOP

شرکت	محل دفتر مرکزی
Publix Supermarkets	Florida

Illinois	Tribune Company
Minnesota	Lifetouch
United Kingdom	John Lewis Partnership
Spain	Mondragon cooperative
Kentucky	Houchens industries
Illinois	Amsted industries
North Carolina	Mast general Store
Nebraska	HDR, Inc.
Washington	Yoke's Fresh Market
California	SParta, Inc.
Iowa	Hy-Vee
Washington	Bi-Mart
Kansas	Ferrell gas Partners

تعادل بخشیدن به زندگی کاری و زندگی در منزل

زنان بیش‌تری در آمریکا مدرک کارشناسی و کارشناسی ارشد دریافت می‌کنند، اما اختلاف بین حقوق و دستمزد بین زنان و مردان در تمام مقاطع تحصیلی همچنان ادامه دارد. زنان به طور متوسط 25 درصد کم‌تر از مردان هستند. میانگین سنی امروز زنان برای ازدواج در ایالات متحده آمریکا برای کسانی که دارای مدرک دانشگاهی هستند 30 سال و برای کسانی که فقط یک مدرک دبیرستان دارند 26 سال است. امروزه حدود 29 درصد از مردان و زنان در ایالات متحده آمریکا دارای مدرک دانشگاهی هستند، درحالی‌که در سال 1970 تنها 8 درصد از زنان و 14 درصد از مردان دارای مدرک دانشگاهی بودند.

یک مقاله اخیر در *Wall Street Journal* (12-5-12, A3) نشان داد که در ایالات متحده آمریکا، زنان در حال حاضر 33.4 درصد از مشاغل قانونی را در اختیار دارند، از جمله وکلا، قضات، دادستان‌ها و سایر کارمندان دادگستری، درحالی که در سال 2000، 29.2 درصد است. همچنین، درصد زنان پزشک و جراح از 26.8 درصد در آن مدت به 32.4 درصد رسیده است. این خبر خوبی است باین حال، خبر بد این است که متوسط حقوق برای وکلای زن 90 هزار دلار است درحالی که برای مردان، 122 هزار دلار است و میانگین حقوق پزشکان زن 112128 دلار است درحالی که برای مردان، 186916 دلار است.

در سطح جهانی، به رسمیت شناخته شده است که بهترین کشورها برای زنان شاغل نروژ، سوئد، فنلاند و دانمارک است - که اغلب بالاتر از ایالات متحده آمریکا است. طبق گزارش مجمع جهانی اقتصاد در سال 2012 در مورد شکاف جهانی جنسیت در کل، ایالات متحده در رتبه 22 و در برابر برابری دستمزد، ایالات متحده در رتبه 61 بعد از ماداگاسکار، کامبوج و گویان قرار دارد. در آن گزارش، زنان در ایالات متحده آمریکا به طور متوسط 67 درصد از آنچه مردان تولید می کنند را تولید می کنند که در مقایسه با مثلاً کانادا، 73 درصد است. در واقع زنان مجرد در بسیاری از کشورها درآمد بیشتری نسبت به مردان دارند. اما زنان متأهل دارای فرزند معمولاً به مراتب کمتر از مردان هستند.

امروزه استراتژی‌های کار و خانواده چنان در بین شرکت‌ها محبوب شده‌اند که اکنون این استراتژی‌ها برای شرکت‌هایی که مزایایی مانند کمک به مراقبت از سالمندان، برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر، تقسیم شغل، مزایای فرزندخواندگی، اردوی تابستانی در محل، خطوط کمک به کارمندان، مراقبت از حیوانات خانگی و حتی مراجعه به خدمات چمن را ارائه می‌دهند، مزیت رقابتی را نشان می‌دهند. عناوین جدید شرکتی مانند هماهنگ‌کننده کار و زندگی و مدیر تنوع در حال رایج شدن است.

مجله *Working Mother* سالانه لیست خود را با عنوان "100 شرکت برتر برای مادران شاغل"

(www.workingmother.com) منتشر می‌کند. سه متغیر به‌خصوص مهم مورد استفاده در رتبه‌بندی، در

دسترس بودن زمان مناسب، فرصت‌های پیشرفت و توزیع عادلانه منافع در بین شرکت‌ها بود. معیارهای مهم دیگر هفته‌های فشرده، دورکاری و اشتراک شغل، امکانات مراقبت از کودکان، مرخصی زایمان برای هر دو والدین، راهنمایی برای پیشرفت شغلی و ارتقای سطح برای زنان است. 10 شرکت برتر *Working Mother* برای زنان شاغل در سال 2012 در جدول 10-15 ارائه شده است. *Working Mother* همچنین تحقیقات گسترده‌ای را برای تعیین بهترین شرکت‌های ایالات متحده برای زنان رنگین پوست انجام می‌دهد.

امروزه یک هدف شرکتی برای ناب‌تر و باارزش‌تر بودن باید در نظر داشته باشد که یک زندگی خوب در خانه بسیار به یک زندگی کاری خوب کمک می‌کند. مسئله کار و خانواده دیگر فقط مسئله زنان نیست. برخی اقدامات خاص که شرکت‌ها برای حل این مسئله انجام می‌دهند، کمک به جابه‌جایی همسر به‌عنوان مزایای کارمند؛ تأمین منابع شرکت برای استفاده تفریحی و آموزشی خانوادگی؛ تأسیس باشگاه‌های کارمند کشور، مانند باشگاه‌های IBM و Bethlehem Steel و ایجاد فرصت‌های تعامل خانوادگی و کاری است. مطالعه‌ای که توسط Joseph Pleck از کالج Wheaton انجام شد، نشان داد که در شرکت‌هایی که به پدران، مرخصی بچه دار شدن را به‌عنوان مزایا ارائه نمی‌دهند، بیش‌تر مردان به هر حال با ترکیب روزهای تعطیل و روزهای مرخصی، مرخصی کوتاه و غیر رسمی می‌گیرند.

بعضی از سازمان‌ها روزهای خانوادگی را ایجاد کرده‌اند که اعضای خانواده را به محل کار دعوت می‌کنند، در تورهای کارخانه یا اداره می‌روند، با مدیران غذا می‌خورند و فرصتی برای دیدن این که دقیقاً سایر اعضای خانواده هر روز چه کاری انجام می‌دهند، فراهم می‌شود. روزهای خانواده ارزان هستند و باعث افزایش غرور کارمند برای کار در سازمان می‌شوند. ساعات کاری انعطاف‌پذیر در طول هفته یکی دیگر از پاسخ‌های منابع انسانی به نیاز افراد برای ایجاد تعادل در زندگی کاری و زندگی در خانه است. موضوع کار و خانواده در جلسات، بخشی از دستور کار قرار گرفته و بنابراین در بسیاری از سازمان‌ها موردبحث قرار گرفته است.

در مورد برداشتن سقف شیشه‌ای در داخل کشور فضای زیادی برای پیشرفت وجود دارد، به‌ویژه باتوجه‌به این‌که زنان 47 درصد نیروی کار ایالات متحده را تشکیل می‌دهند. سقف شیشه‌ای به مانع نامرئی در بسیاری از شرکت‌ها اشاره دارد که زنان و اقلیت‌ها را از سمت‌های مدیریت سطح بالا منع می‌کند. ایالات متحده در زمینه ارتقای زنان و اقلیت‌ها به سمت‌های مدیریتی سطح متوسط و عالی در تجارت در سطح جهانی پیشرو است. فقط 4.0 درصد از شرکتهای Fortune 500 دارای یک مدیرعامل زن هستند. جدول 10-16 به 21 مدیرعامل زن Fortune 500 در سال 2013 اشاره دارد. این زنان الگوی شگفت‌انگیزی برای زنان در سراسر جهان هستند.

جدول 10-15 ده شرکت برتر برای زنان شاغل

1. بانک آمریکا - به کارمندان اجازه می‌دهد نحوه کار خود را تعریف کنند.
2. Deloitte - سالانه چهار هفته مرخصی بدون حقوق به کارمندان اعطا می‌کند.
3. Ernst & Young (E&Y) - حداکثر 75 درصد کارمندان آن خارج از دفاتر E&Y کار می‌کنند. مادران شیرده ممکن است در بیش‌تر مکان‌ها به اتاق شیردهی وابسته هستند.
4. General Mills - زنان در پنج بخش از هفت بخش خرده‌فروشی ایالات متحده رئیس هستند.
5. Grant Thornton - 8 هفته مرخصی زایمان با حقوق و گزینه‌های کاری انعطاف پذیر متعدد را ارائه می‌دهد.
6. IBM - از طریق برنامه مراقبت ویژه برای کودکان، کمک فوق العاده‌ای به کودکان کارمندان ارائه می‌دهد.
7. KPMG - کارمندان ممکن است 26 هفته (با شغل تضمین شده، با هزینه‌ای جزئی) پس از تولد یا فرزندخواندگی کودک مرخصی بگیرند.
8. Procter & Gamble (P&G) - همه کارمندان دفتر P&G ممکن است زمان شروع یا پایان کار خود را با دو ساعت تنظیم کنند. 47 درصد از کل استخدام‌های P&G در سال 2011 زنان بوده‌اند. مادران شیرده ممکن است در بیش‌تر مکان‌ها به اتاق شیردهی وابسته هستند.
9. Pricewaterhousecoopers - بسیاری از شرکای زن از برنامه پیشرفت رهبری دستیابی به موفقیت عبور می‌کنند و به مقامات عالی اجرایی دست می‌یابند.
10. WellStar Health System - یک سرویس دستیار مهمان درون سازمان برای کمک به مادران در انجام کارها

دارد.

منبع: بر اساس <http://www.workingmother.com/best-company-list/129110/7271>. 2012:

جدول 16-10 مدیرعامل‌های زن Fortune 500 در سال 2013

مدیرعامل	شرکت
Angela Braly	WellPoint
Patricia Woertz	Archer Daniels Midland
Marissa Mayer	Yahoo!
Indra nooyi	PepsiCo
Irene rosenfeld	Kraft Foods
Carol Meyrowitz	TJX
Virginia Rometty	IBM
Debra reed	Sempra energy
Deanna Mulligan	Guardian Life insurance
Sherilyn McCoy	Avon Products
Denise Morrison	Campbell Soup
Maggie Wilder otter	Frontier communications
Meg Whitman	Hewlett-Packard
Ilene Gordon	Corn Products
Heather Bresch	Mylan

Gannett	Garcia Martore
DuPont	Ellen Kullman
Xerox	Ursula Burns
Graybar electric	Kathleen Mazzarella
Key corp	Beth Mooney
Lockheed Martin corp	Marillyn Hewson

مزایای نیروی کار متنوع

مدیرعامل شرکت Rosalind Brewer، اولین آمریکایی آفریقایی تبار و اولین زنی که یک واحد تجاری Walmart را هدایت می‌کند، SaM's Club متعلق به Walmart را به یک تجارت 100 میلیارد دلاری تبدیل کرده است. بعد از تصاحب SaM در سال 2012، Brewer می‌گوید SaM در حال افزایش هزینه‌های عضویت، ایجاد فروشگاه در کلان شهرها به جای شهرهای روستایی است و برندهایی مانند Eddie Bauer، Nautica و Lucky Brand Jeans را اضافه می‌کند که SaM را از Walmart و سایر خرده‌فروشان تخفیف متمایز می‌کند. Brewer همچنین زودتر فروشگاه‌های SaM را افتتاح می‌کند تا بازرگانان کوچکی را که صبح روز کاری معامله انجام می‌دهند را جذب کند. مدیرعامل شرکت Brewer در تلاش برای به‌دست‌آوردن جایگاه عمده فروشی Costco که تقریباً دوبرابر فروش باشگاه SaM در سال 2012 است، کار بزرگی انجام می‌دهد.

در اواخر سال 2012، هنگامی که Rosalind Brewer مدیرعامل شرکت Lockheed Martin به دلیل داشتن رابطه "نامناسب" با یک کارمند دیگر اخراج شد، Marillyn Hewson، یک مدیر زن مدت‌ها در Lockheed Martin، به‌عنوان مدیرعامل جدید شرکت منصوب شد. در حال حاضر سه نفر از شش پیمانکار بزرگ پنتاگون مدیرعامل زن دارند. Lockheed Martin بزرگ‌ترین پیمانکار دفاعی جهان است.

آژانس های تبلیغاتی نمونه ای از گذار صنایع از آژانس های اسپانیایی تبار، آمریکایی آفریقایی تبار و آسیایی به آژانس های چندفرهنگی و عمومی هستند. مدیران برجسته آژانس های تخصصی فرهنگی درحالی که شرکت ها به طور فزاینده ای از بازاریابی چند فرهنگی با استفاده از آژانس های تبلیغاتی چند فرهنگی استقبال می کنند، تعداد زیادی از آن ها را به آژانس های عمومی تبدیل می کنند. شرکت هایی مانند Burger King در حال تغییر آژانس - های تبلیغاتی اسپانیایی تبار و آفریقایی آمریکایی به شرکت های عمومی مانند Crispin هستند. Church's Chicken می گوید که جمع آوری همه چیز در یک آژانس عمومی به تقویت مؤلفه های چند فرهنگی استراتژی کلی آن کمک می کند.

در آمریکای لاتین و آمریکای جنوبی، تعداد زنان در پس های عالی در سال های اخیر به طرز چشمگیری افزایش یافته است. برزیل اخیراً اولین رئیس جمهور زن خود، Dilma rouseff را انتخاب کرد. آرژانتین و شیلی قبلاً به ترتیب Cristina Kirchner و Michelle Bachelet یک رئیس جمهور زن داشته اند. در مورد درصد کرسی های کنگره ملی که در اختیار زنان است، آرژانتین 38.3 درصد و هندوراس پس از آن 23.4 درصد در مقایسه با اروپا با 20.0 درصد، کشورهای اسکاندیناوی با 41.6 درصد و کشورهای عربی با 11.1 درصد قرار دارند. زنان اکنون 53 درصد نیروی کار در آمریکای لاتین و آمریکای جنوبی را تشکیل می دهند.

مطالعه اخیر توسط McKinsey & Co در آسیا نشان داد که متوسط بازده سهام شرکت های آسیایی از 15 درصد به 22 درصد بهبود می یابد، زمانی که زنان بیش تری موقعیت های سطح بالایی را کسب می کنند. Wang Jin در McKinsey می گوید: "زنان از نظر همکاری و توسعه افراد قوی تر هستند، درحالی که مردان تمایل دارند در تصمیم گیری فردی قوی تر باشند. با داشتن زنان بیش تر در سطح ارشد، شرکت ها به بهبود سلامت سازمانی و همچنین عملکرد مالی کمک می کنند." 27 درصد زنان در هیئت مدیره شرکت ها در استرالیا از 8.3 درصد سال 2010 به 14 درصد در سال 2012 افزایش یافته است. مالزی و کره جنوبی همچنین در زمینه ادغام زنان در سطوح بالای مدیریتی و شرکت های یارانه ای که امکانات مراقبت از کودکان را ایجاد می کنند و به زنان کمک

می‌کنند زندگی کاری و خانوادگی خود را انجام دهند، پیشرفت بسیار خوبی دارند. در مقابل، هنوز انتظار می‌رود که زنان در هند از خانواده و خانواده بزرگ خود مراقبت کنند؛ همچنین در هند زنان متأسفانه اگر می‌دانند جنین دختر است سقط می‌کنند. به‌طور کلی در آسیا، زنان تنها 6 درصد از کرسی‌های هیئت‌مدیره شرکت‌ها را تشکیل می‌دهند، در حالی که این میزان در اروپا 17 و 15 درصد در ایالات متحده آمریکا است.

یک سازمان شاید زمانی بتواند مؤثرتر باشد که نیروی کار آن تنوع مشتریان آن را منعکس کند. برای شرکت‌های جهانی، این هدف می‌تواند خوش بینانه باشد، اما یک هدف ارزشمند است.

برنامه‌های سلامتی شرکت

در مقالات اخیر جزئیات مربوط به نحوه شرکت‌هایی مانند Lowe's Home، Johnson & Johnson (J&J) و H-E-B و Healthwise گزارش شده است که بازده چشمگیر سرمایه‌گذاری در برنامه‌های سلامتی کارمندان جامع و خوب اجرا شده، گاهی اوقات به شش تا یک رسیده است. یک مطالعه اخیر توسط سرمایه‌گذاری‌های Fidelity و گروه تجارت ملی در مورد بهداشت گزارش داده است که تقریباً 90 درصد کارفرمایان، امروزه نوعی مشوق سلامتی یا جوایز به کارمندانی که "سالم‌تر می‌شوند" ارائه می‌دهند، در حالی که در سال 2009، 59٪ بود. به‌عنوان مثال، JetBlue Airways به کارمندان مبلغ 25 دلار برای تمیز کردن دندان‌ها و 400 دلار برای تکمیل مسابقات سه گانه مردان آهنین، و غیره پیشنهاد می‌دهد. شرکت مبلمان، KI، همه کارمندان خود را بر اساس سلامتی به چهار گروه تقسیم می‌کند از سالم‌ترین افراد با پرداخت 1000 دلار حق بیمه درمانی تا افراد با حداقل سلامتی.

طبق نظرسنجی ملی برنامه‌های بهداشتی مورد حمایت کارفرمایان در سال 2013، درصد کارفرمایان بزرگ (بیش از 500 کارمند) که حق بیمه درمانی کم‌تری را به افراد غیر سیگاری ارائه می‌دهند از 9 درصد در سال 2009 به 15 درصد در سال 2012 افزایش یافته است (WSJ, 2-10-r5). علاوه بر این، 42 درصد شرکت‌های بزرگ اکنون کلاس‌های ورزش یا یوگا را در محل و 35 درصد برنامه‌های Weight Watchers را در محل

ارائه می‌دهند. J&J تخمین می‌زند که برنامه‌های سلامتی طی دهه گذشته مجموعاً 250 میلیون دلار در هزینه‌های مراقبت‌های بهداشتی برای شرکت صرفه‌جویی کرده است. تمام امکانات J&J در سراسر جهان بدون دخانیات است. در شرکت نرم‌افزاری و مؤسسه SAS که دفتر مرکزی آن در Cary، کارولینای شمالی است، گردش داوطلبانه کارمندان به دلیل داشتن برنامه سلامتی مؤثر، فقط بیش‌تر از 4 درصد کاهش یافته است. در فضای اصلی SAS، 70 درصد کارمندان حداقل دو بار در هفته از مرکز تفریحی استفاده می‌کنند. SAS در میان 100 شرکت برتر برای کار *Fortune* شماره 3 است. در Healthwise، تعهد شخصی مدیرعامل شرکت Don Kemper به سلامتی در کل فرهنگ شرکت، از جلسات ماهانه کارکنان تا یک روز سلامتی سالانه، نفوذ می‌کند. اگر تعهد کنند که خود و افراد تحت پوشش از هیچ کالای توتون و تنباکو استفاده نمی‌کنند، Lowe's 50 دلار تخفیف در بیمه پزشکی به کارمندان ارائه می‌دهد.

Chevron همچنین یک مدل سازمانی شرکت سلامتی است که بسیاری از فعالیتهای سلامتی داخلی و خارجی را حمایت مالی می‌کند. Chevron و شرکت‌های دیگری مانند Biltmore که برنامه‌های سلامتی مثال زدنی را ارائه می‌دهند، فراتر از رژیم غذایی و ورزش فکر می‌کنند و همچنین با کمک به کارمندان در زمینه مسائلی مانند طلاق، بیماری‌های جدی، بهبودی مرگ و غم، تربیت فرزند و مراقبت از والدین پیر، بر مدیریت استرس تمرکز می‌کنند. نمایشگاه‌های دو روزه سلامت Biltmore دو بار در سال بر سلامتی جسمی، مالی و معنوی تمرکز دارند. در مقر Lowe's، یک پله مارپیچ قابل توجه در لابی، بالا رفتن از پله‌ها را جذاب‌تر از سوار شدن در آسانسور می‌کند. مواردی از قبیل "تأمین قفسه‌های فراوان دوچرخه"، "انجام جلسات پیاده‌روی" و "ارائه استراحت‌های پنج دقیقه‌ای" در شرکت‌ها برای ترویج فرهنگ سلامتی شرکتی رایج شده است.

دفتر کل Foods Market اصلی که دفتر مرکزی آن در Austin تگزاس است، یکی دیگر از شرکت‌های برجسته سلامتی شرکت‌ها است که کارمندان آن‌ها "در صورت حفظ و مستند بودن یک سبک زندگی سالم" 30 درصد کارت تخفیف برای محصولات فروخته شده در فروشگاه‌های خود دریافت می‌کنند. علاوه بر این،

Wegman's Food Markets که دفتر مرکزی آن در Rochester نیویورک است، یکی دیگر از فروشگاه‌های زنجیره‌ای سوپرمارکت است که دارای یک برنامه سلامتی عالی است. بیش از 11000 نفر از 39000 کارمند Wegman اخیراً در یک چالش برای خوردن پنج فنجان میوه و سبزیجات و راه رفتن تا 10000 قدم در روز به مدت هشت هفته شرکت کردند. Wegman اخیراً رتبه 4 را در میان "100 بهترین شرکت برای کار Fortune" کسب کرده است.

شرکت‌ها در تلاش‌اند تا هزینه‌های شتاب دهنده حق بیمه خدمات درمانی کارمندان را کاهش دهند. بسیاری از شرکت‌ها مانند Scotts Miracle-gro Company (مستقر در Ohio, Marysville)، IBM و مایکروسافت برنامه‌های سلامتی را اجرا می‌کنند که کارکنان را به داشتن سلامتی بیش‌تر یا پرداخت حق بیمه بالاتر ملزم می‌کنند. کارکنانی که از سلامتی بیش‌تری برخوردار می‌شوند برنده جوایز و سفرهای رایگان می‌شوند و حق بیمه کم‌تری پرداخت می‌کنند؛ کارمندان ناسازگار، حق بیمه بالاتری پرداخت می‌کنند و هیچ مزایای "سلامتی" ندارند. سلامتی کارمندان برای بسیاری از شرکت‌ها به یک موضوع استراتژیک تبدیل شده است. بیش‌تر شرکت‌ها به‌عنوان بخشی از درخواست استخدام به معاینه پزشکی نیاز دارند و سلامتی بیش‌تر و بیش‌تر به یک عامل استخدام تبدیل می‌شود. Michael Porter، یکی از نویسندگان کتاب تعریف مجدد مراقبت‌های بهداشتی، می‌گوید: "ما این تصور را داریم که شما می‌توانید از هات‌داگ‌ها لذت ببرید، در یک مسابقه پای خوردن شرکت کنید و هر روز بنوشید و جامعه از شما مراقبت خواهد کرد. ما نمی‌توانیم به افراد اجازه دهیم هزینه‌های شرکت را افزایش دهند زیرا آن‌ها مایل به رسیدگی به مشکلات بهداشتی خود نیستند."

برنامه‌های سلامتی به کارمندان مشاوره می‌دهند و برای دستیابی به زندگی سالم‌تر به دنبال تغییر سبک زندگی هستند. به‌عنوان مثال، چربی‌های ترانس عامل اصلی بیماری‌های قلبی است. از بین بردن تقریباً چربی‌های ترانس در رژیم غذایی، خطر حمله قلبی را کاهش می‌دهد. چربی‌های اشباع شده نیز بد هستند، بنابراین باید از خوردن بیش از حد گوشت قرمز و لبنیات که سرشار از چربی‌های اشباع شده است، خودداری کرد. هفت عادت اصلی در

سبک زندگی که در جدول 10-17 ذکر شده است، ممکن است به طور قابل توجهی سلامتی و طول عمر را بهبود بخشد. Boston Market اخیراً همه نمکدان‌های موجود روی میز در 476 رستوران خود را از جدا کرد. این شرکت همچنین در حال کاهش 20 درصدی نمک در گوشت مرغ، ماکارونی و پنیر و پوره سیب زمینی است. مدیرعامل شرکت George Michel می‌گوید بازار بوستون تا پایان سال 2014 سطح نمک را به میزان 15 درصد در سطح منو کاهش می‌دهد. شیکرهای فلفل روی میزهای Boston Market باقی می‌مانند.

جدول 10-17 کلید سالم ماندن، داشتن 100 زندگی و کارمندی "خوب"

1. غذای مقوی بخورید - روزانه انواع میوه ها و سبزیجات را بخورید زیرا آنها دارای موادی هستند که بدن از آنها برای ترمیم و تقویت خود استفاده می‌کند.
2. هیدراته بمانید - آب زیادی بنوشید تا به بدن در دفع سموم کمک کند و اعضای بدن بتوانند به طور مؤثرتر کار کنند. بدن بیشترش از آب است.
3. استراحت کافی داشته باشید - بدن در هنگام استراحت خود را ترمیم می‌کند، بنابراین حداقل هفت ساعت شبانه ترجیحاً هشت ساعت بخوابید.
4. تمرینات زیادی انجام دهید - حداقل 30 دقیقه روزانه با شدت ورزش کنید تا بدن بتواند سموم را آزاد کرده و اندام های حیاتی را تقویت کند.
5. استرس را کاهش دهید - هنگامی که فرد تحت فشار است، سیستم ایمنی بدن ضعیف می‌شود و بدن را در برابر بسیاری از بیماری ها آسیب پذیر می‌کند، بنابراین استرس را به حداقل برسانید.
6. سیگار نکشید - سیگار کشیدن باعث مرگ می‌شود، دیگر در این مورد شک نکنید.
7. مکمل ویتامین مصرف کنید - با پزشک خود مشورت کنید، اما از آنجاکه تهیه رژیم غذایی و ویتامین های موردنیاز برای رژیم غذایی دشوار است، مکمل ها می‌توانند برای دستیابی به سلامتی و طول عمر مفید باشند.

منبع: بر اساس Lauren etter, "trans Fats: Will they get Shelved?" Wall Street Journal, December 8, 2006, a6; Joel Fuhrman, MD,

Eat to Live (Boston: Little, Brown, 2003)

بخشی جدایی ناپذیر از مدیریت یک شرکت به طور مداوم و منظم به دنبال به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی از طریق برنامه ریزی مؤثر، سازماندهی، ایجاد انگیزه، کارکنان و کنترل است. شرکت های رقیب نیز به همین فعالیت ها اشتغال دارند، بنابراین در تحلیل مورد استراتژیک مدیریت خود تأکید کنید که شرکت شما که توصیه های شما را اجرا می کند، از شرکت های رقیب بهتر عمل می کند. به یاد داشته باشید که در هر صفحه یا اسلاید در پروژه خود به جای توصیفی تجویز باشید، به این معنی که بصیر باشید، آینده نگر باشید و تحلیلی باشید نه فقط توصیف عملیات. توصیف یک شرکت آسان است اما تجزیه و تحلیل یک شرکت دشوار است. تجزیه و تحلیل مورد مدیریت استراتژیک در مورد تجزیه و تحلیل یک شرکت و صنعت آن است، کشف راه ها و روش هایی برای شرکت برای به دست آوردن بهترین مزیت رقابتی و حفظ آن. برای برقراری ارتباط در طول پروژه خود، اینکه چگونه شرکت شما و به ویژه توصیه های شما منجر به بهبود رشد و سودآوری در برابر شرکت های رقیب می شود. از ابهام و کلیت در کل پروژه خودداری کنید، زیرا مخاطب یا خواننده شما به دنبال ایده های عالی است که با تجزیه و تحلیل عالی پشتیبانی می شود. در برجسته سازی هر اسلایدی که به مخاطب نشان می دهید، بیشتر از اینکه مبهم و توصیفی باشد، تحلیلی و تجویزی باشید.

نتیجه گیری

تدوین استراتژی موفق به هیچ وجه اجرای موفقیت آمیز استراتژی را تضمین نمی کند. اگرچه به طور جدایی ناپذیری به یکدیگر وابسته اند، اما تدوین استراتژی و اجرای استراتژی از نظر ویژگی های مختلف متفاوت است. در یک کلمه، اجرای استراتژی به معنای تغییر است. به طور گسترده ای توافق شده است که "کار واقعی پس از تدوین استراتژی ها آغاز می شود." پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی مستلزم پشتیبانی و همچنین نظم و سخت کوشی مدیران و کارکنان با انگیزه است. گاهی اوقات ترسناک است که فکر می کنیم یک فرد تنها می تواند تلاش های اجرایی استراتژی را غیرقابل جبران خراب کند.

تدوین استراتژی های صحیح کافی نیست زیرا مدیران و کارکنان باید انگیزه اجرای این استراتژی ها را داشته باشند. مباحث مدیریتی که در اجرای استراتژی مهم تلقی می شود شامل سازگاری ساختار سازمانی با استراتژی، پیوند عملکرد و پرداخت به استراتژی ها، ایجاد جو سازمانی مناسب برای تغییر، مدیریت روابط سیاسی، ایجاد فرهنگ حمایتی استراتژی، تطبیق فرآیندهای تولید و عملیات و مدیریت منابع انسانی است. تعیین اهداف سالانه، تدوین سیاست ها و تخصیص منابع فعالیت های اصلی اجرای استراتژی مشترک در همه سازمان ها است. بسته به اندازه و نوع سازمان، سایر موارد مدیریتی می توانند برای اجرای موفقیت آمیز استراتژی به یک اندازه مهم باشند.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

اهداف سالانه (ص 335)	حکم مرخصی (ص 356)
اجتناب (ص 339)	تقسیم سود (ص 352)
محک زنی (ص 350)	سقف شیشه ای (ص 360)
سیستم پاداش (ص 352)	سازگاری افقی اهداف (ص 335)
تعارض (ص 339)	به موقع (Jit) (ص 356)
مقابله (ص 339)	ساختار ماتریس (ص 346)
فرهنگ (ص 354)	سیاست (ص 337)
ساختار غیرمتمرکز (ص 342)	تقسیم سود (ص 352)
سازش (ص 339)	استراتژی تغییر منطقی (ص 353)
لایه زدایی (ص 350)	مهندسی مجدد (ص 350)
ساختار تقسیم بندی بر اساس منطقه جغرافیایی ،	مقاومت در برابر تغییر (ص 353)
محصول ، مشتری یا فرآیند (ص 342)	تخصیص منابع (ص 339)
کوچک سازی (ص 350)	بازسازی (ص 350)
ساختار تقسیم بندی بر اساس منطقه جغرافیایی ،	حق طالع (ص 350)

موضوعاتی برای بررسی و بحث

1-10 Accenture یک شرکت قوی در سطح جهانی است. سه تهدید عمده‌ای که می‌بینید

در کشور شما با Accenture روبه‌رو هستند چیست؟

2-10 به ترتیب اهمیت، شش مسئله مدیریتی را که احساس می‌کنید بیش‌ترین اهمیت را

در اجرای استراتژی دارند لیست کنید. پاسخ خود را به طور خلاصه توضیح دهید.

3-10 پنج مزیت عمده یک شرکت را که به طور واضح اهداف سالانه خود را مشخص کرده

است، ذکر کنید.

4-10 برای حل اختلاف بین مدیران سطح بالا، در مورد برنامه استراتژیک یک شرکت، از

کدام رویکرد برای حل تعارض استفاده می‌کنید؟

10-11 پنج روش را که یک شرکت می‌تواند عملکرد و پرداخت را به استراتژی‌ها مرتبط کند، توصیف کنید.

10-12 به ترتیب اهمیت، هشت روش برای تغییر فرهنگ سازمان بنویسید. پاسخ خود را توضیح دهید.

10-13 چرا امروزه بسیاری از شرکت‌ها برنامه‌های سلامتی شرکتی را پیاده‌سازی می‌کنند؟

10-14 در مورد چگونگی تغییر نگرش تجارت نسبت به "متعادل کردن زندگی کاری و زندگی در خانه" در سه کشور آشنا با شما بحث کنید.

10-15 در مورد سقف شیشه‌ای کشور خود در مقابل ایالات متحده بحث کنید.

10-16 در مورد ESOPها در کشور خود در مقایسه با ایالات متحده بحث کنید.

10-17 برنامه‌های انزاد، تشویق، انتقال، انانیتاس، ایالات متحده

10-21. درباره اولویت خود برای هر یک از تصمیمات معاملات مورد نیاز برای اجرای استراتژی بحث کنید. دلیل خود را توضیح دهید.

10-22. برای حل تعارض سه دسته یا روش را لیست کنید. از کدام روش برای فروشنده‌ای که با مشتری اختلاف داشته است، در مورد ارزش ملکی که برای فروش در لیست قرار دارد استفاده می‌کنید؟

10-23. به ترتیب اهمیت، شش علامت یک ساختار سازمانی ناکارآمد را ذکر کنید.

10-24. توضیح دهید که چرا ساختار سازمانی عملکردی بیش‌ترین استفاده را در سراسر جهان دارد.

10-25. مزایا و معایب ساختار عملکردی در مقابل بخشی را فهرست کنید.

10-26. چگونه یک شرکت باید بین نمودار سازمانی از نظر محصول به تفکیک از نظر

10-31. پنج آزمایشی را توصیف کنید که اغلب برای تعیین این که آیا یک برنامه عملکرد عملکرد به نفع یک سازمان است یا نه، استفاده می شود.

10-32. سه استراتژی متداول را برای به حداقل رساندن مقاومت کارکنان در برابر تغییر توصیف کنید. معمولاً از کدام رویکرد استفاده می کنید؟ چرا؟

10-33. یک مثال فرضی از هر تاکتیک صرفه جویی در هزینه کار ذکر شده در فصل ارائه دهید.

10-34. از اینترنت برای یافتن پنج شرکت در کشور خود استفاده کنید که براساس ESOP کار می کنند. لیست خود را به کلاس ارائه دهید.

10-35. مزایا و معایب یک شرکت مبتنی بر ESOP را ارائه دهید.

10-36. به www.workingmother.com مراجعه کنید و پنج نمونه از شرکتها را

10-39. توضیح دهید که چرا برنامه‌های سلامتی شرکت به طور فزاینده‌ای محبوب می‌شوند.

10-40. شش سیگما را تعریف کرده و مثال بزنید.

10-41. سقف شیشه‌ای را تعریف کنید. مثالی بزنید.

10-42. چند شرکت برای پیشنهاد ساختار نوع SBU باید چند بخش برای شما داشته باشد؟ چرا؟

10-43. توضیح دهید که چه زمانی ساختار نوع ماتریس برای سازمان موثرترین است.

10-44. چگونه می‌توان جبران خسارت کارمندان خود را به عملکرد تجارت خود پیوند داد؟

47-10. MyManagementlab Only - تکلیف نوشتاری جامع برای این فصل.

قرائت های فعلی

Allio, Michael K. "Strategic Dashboards: Designing and Deploying them to improve implementation." *Strategy and Leadership* 40, no. 5 (2012): 24–31.

Beeson, John, and Anna Marie Valerio. "the executive Leadership imperative: a New Perspective on How companies and executives can accelerate the Development of Women Leaders." *Business Horizons* 55, no. 5 (September 2012): 417–425.

Campbell, Benjamin a. Campbell, Russell coff, and David Kryscynski. "Rethinking sustained competitive advantage from Human capital." *The Academy of Management Review* 37, no. 3 (July 2012): 376.

Csaszar, Felipe a. "Organizational Structure as a Determinant of Performance: evidence from Mutual Funds." *Strategic Management Journal* 33, no. 6 (June 2012): 611–632.

chnng, Daniel Han Ming, Matthew S. rodgers, eric Shih, and Xiao-Bing Song. "When does incentive compensation motivate managerial behaviors? an experimental investigation of the fit between incentive compensation, executive core self-evaluation, and firm performance." *Strategic Management Journal* 33, no. 12 (December 2012): 1343–1362.

Karim, Samina, and Charles Williams. "Structural Knowledge: How executive experience with Structural composition affects intrafirm Mobility and Unit reconfiguration." *Strategic Management Journal* 33, no. 6 (June 2012): 681–709.

Katzenbach, Jon R., Ilona Steffen, and Caroline Kronley. "cultural change that Sticks." *Harvard Business Review* (July-August 2012): 110.

King, Eden B., Jeremy F. Dawson, Michael A. West, Veronica L. Gilrane, Chad I. Peddie, and Lucy Bastin. "Why Organizational and community Diversity Matter: representativeness and the emergence of incivility and Organizational Performance." *The Academy of Management Journal* 54, no. 6 (December 2011): 1103.

Larkin, Ian, Lamar Pierce, and Francesca Gino. "the Psychological costs of Pay-for-Performance: implications for the Strategic compensation of employees." *Strategic Management Journal* 33, no. 10 (October 2012): 1194–1214.

Lechner, Christoph, and Steven W. Floyd. "group influence activities and the Performance of Strategic initiatives." *Strategic Management Journal* 33, no. 5 (May 2012): 478–495.

Prats, Julia, Marc Sosna, and S. Ramakrishna Velamuri. "Managing in Different growth contexts." *California Management Review* 54, no. 4 (Summer 2012): 118–142.

Puranam, Phanish, Marlo Raveendran, and Thorbjørn Knudsen. "Organization Design: the epistemic interdependence Perspective." *The Academy of Management Review* 37, no. 3 (July 2012): 419.

Wulf, Julie. "the Flattened Firm: not as advertised." *Inside CMR* 55, no. 1 (Fall 2012):

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرین 10A

تهیه یک نمودار سازمانی برای Accenture plc

هدف

Accenture در مورد فصل اول به عنوان شرکتی که درگیر برنامه‌ریزی عالی استراتژیک است، معرفی شده است. Accenture plc، دفتر مرکزی آن در دوبلین، ایرلند، بزرگ‌ترین شرکت مشاوره‌ای در جهان است که با درآمد تعیین می‌شود. از آگوست 2013، این شرکت تقریباً 266000 کارمند در بیش از 120 کشور جهان به مشتریان خدمات ارائه می‌دهد. هند بزرگ‌ترین پایگاه کارمندان Accenture است که تعداد کارمندان آن نزدیک به 100000 نفر است، در حالی که در ایالات متحده حدود 50000 نفر است.

تمرین 10B

ارزیابی تلاش‌های بشردوستانه Accenture

هدف

Accenture اخیراً 623000 دلار آمریکا برای کمک به Quest Alliance India به مهارت‌های شغلی و محل کار خود کمک کرده است. این کمک هزینه، حمایت مستقیم Accenture از Quest Alliance India را از سال 2009 به بیش از 950,000 دلار می‌رساند. این تمرین به شما امکان مقایسه تلاش‌های خیرخواهانه یک شرکت و رقبای اصلی آن را می‌دهد.

دستورالعمل‌ها

تمرین 10C

تجدیدنظر در چارت سازمانی آدیداس

هدف

تهیه و تغییر نمودارهای سازمانی مهارت مهمی برای داشتن استراتژیست‌ها است. این تمرین می‌تواند مهارت شما را در تغییر ساختار سلسله مراتبی سازمان در پاسخ به استراتژی‌های جدید در حال بهبود بخشد.

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 یک نمودار سازمانی برای آدیداس تهیه کنید. در یک صفحه کاغذ جداگانه، به

سوالات زیر پاسخ دهید:

تمرین 10D

کاوش اهداف

هدف

هدف از این تمرین پر کردن فاصله بین موضوعات اصلی در فصل 10 در مقابل کارهایی است که شرکت‌ها در منطقه شما با توجه به داشتن اهداف مشخص تعریف می‌کنند.

دستورالعمل‌ها

برای کشف پنج مشاغل در منطقه محلی خود که اهداف مشخصی دارند، تحقیق کافی انجام دهید. درباره ماهیت و نقش اهداف در این شرکت‌ها بحث کنید

تمرین 10E

مرحله 2 برای دانشگاه خود، هر ترم مثال بزنید. در صورت لزوم، با اساتید، کارمندان، دانش آموختگان، مدیریت، یا دانشجویان همکار موسسه صحبت کنید تا نمونه‌های هر ترم را شناسایی کنید.

مرحله 3 یافته‌های خود را به کلاس گزارش دهید. به کلاس بگویید که در مورد محصولات فرهنگی که برای کمک به اجرای استراتژی‌ها آگاهانه استفاده می‌شوند، چه احساسی دارید.

یادداشت ها :

1. Dale Mcconkey, "Planning in a changing environment," Business Horizons, September–October 1988, 66.
2. a. g. Bedeian, and W. F. glueck, Management, 3rd ed. (chicago: the Dryden Press, 1983), 212.
3. Boris Yavitz and William newman, Strategy in Action: The Execution, Politics, and Payoff of Business Planning (new York: the Free Press, 1982), 195.
4. e. H. Schein, "three cultures of Management: the Key to Organizational Learning," Sloan Management Review 38. 1 (1996): 9–20.

16. t. Deal and a. Kennedy, "culture: a new Look through Old Lenses," *Journal of Applied Behavioral Science* 19, no. 4 (1983): 498–504.
17. H. ibsen, "the Wild Duck," in O. g. Brochett and L. Brochett (eds.), *Plays for the Theater* (new York: Holt, rinehart & Winston, 1967); r. Pascale, "the Paradox of 'corporate culture': reconciling Ourselves to Socialization," *California Management Review* 28, no. 2 (1985): 26, 37–40.
18. t. Deal and a. Kennedy, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life* (reading, Ma: addison- Wesley, 1982): 256.
19. robert Stobaugh, and Piero telesio, "Match Manufacturing Policies and Product Strategy," *Harvard Business Review* 61, no. 2 (March–april 1983): 113.
20. Sudeep reddy, "employers increasingly rely on temps, Part-timers," *Wall Street Journal*, October 11, 2010, a4.
21. r. t. Lenz and Marjorie Lyles, "Managing Human resource Problems in Strategy Planning Systems," *Journal of Business Strategy* 60, no. 4 Spring 1986): 58.
22. J. Warren Henry, "eSOPs with Productivity Payoffs," *Journal of Business Strategy* (July–august 1989): 33.
23. conor Dougherty, "Strides by Women, Still a Wage gap," *Wall Street Journal*, March 1, 2011, a3. also, David Jackson and Mimi Hall, "Women gain in education and Longevity," *USA Today*, March 2, 2011, 5a.
24. Suzanne Vranica, "ad Firms Heed Diversity," *Wall Street Journal*, november 29, 2010, B7.



فصل 1: نظارت بر استراتژی

اهداف فصل

پس از مطالعه این فصل، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:

1. یک چارچوب عملی برای ارزیابی استراتژی‌ها توصیف کنید.
2. توضیح دهید که چرا ارزیابی استراتژی برای موفقیت سازمانی، پیچیده، حساس و در عین حال ضروری است.
3. درباره اهمیت برنامه‌ریزی احتمالی در ارزیابی استراتژی بحث کنید.
4. نقش ممیزی در ارزیابی استراتژی را توضیح دهید.
5. کارت امتیازی متوازن را توصیف و تدوین کنید.
6. در مورد سه چالش قرن 21 در مدیریت استراتژیک بحث کنید.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرینات زیر در انتهای این فصل مشاهده می‌شود.

تمرین 11A استراتژی‌های BHP Billiton را ارزیابی کنید.

بهترین استراتژی‌های تدوین شده و بهترین اجرا، با تغییر محیط‌های خارجی و داخلی شرکت منسوخ می‌شوند. بنابراین، ضروری است که استراتژیست‌ها به طور سیستماتیک، اجرای استراتژی‌ها را بررسی، ارزیابی و کنترل کنند. این فصل چارچوبی را ارائه می‌دهد که می‌تواند تلاش مدیران را برای ارزیابی فعالیت‌های مدیریت استراتژیک، اطمینان از عملکرد آن‌ها و ایجاد تغییرات به موقع راهنمایی کند. رهنمودهایی برای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی‌ها ارائه شده است. BHP Billiton یک شرکت نمونه است که با ارزیابی مداوم استراتژی‌های خود و انجام اقدامات اصلاحی جسورانه برای ادامه رشد، چندین بار خود را به کلی تغییر داده است.

ماهیت ارزیابی استراتژی

فرآیند مدیریت استراتژیک منجر به تصمیماتی می‌شود که می‌تواند عواقب قابل توجه و طولانی مدت داشته باشد. تصمیمات استراتژیک غلط می‌تواند مجازات‌های شدیدی را تحمیل کند و بازگشت آن‌ها حتی اگر غیرممکن نباشد بسیار دشوار است. بنابراین بیش‌تر استراتژیست‌ها موافقند که ارزیابی استراتژی برای رفاه سازمان، حیاتی است. ارزیابی‌های به موقع می‌تواند مدیریت را از مشکل یا مشکلات احتمالی قبل از بحرانی شدن وضعیت آگاه کند. ارزیابی استراتژی شامل سه فعالیت اساسی است: (1) بررسی مبانی اساسی استراتژی شرکت، (2) مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی و (3) انجام اقدامات اصلاحی برای اطمینان از انطباق عملکرد با برنامه‌ها. مرحله ارزیابی استراتژی فرآیند مدیریت استراتژیک در شکل 1-11 با سایه سفید نشان داده شده است.

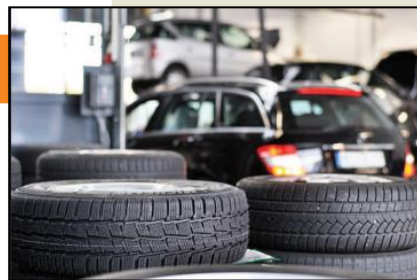
بازخورد کافی و به موقع، سنگ بنای ارزیابی مؤثر استراتژی است. ارزیابی استراتژی نمی‌تواند بهتر از اطلاعاتی باشد که بر اساس آن استوار است. فشار بیش از حد مدیران عالی ممکن است منجر به کاهش تعداد مدیران سطح پایین شود که فکر می‌کنند رضایت بخش خواهد بود.

ارزیابی استراتژی می‌تواند اقدامی پیچیده و حساس باشد. تأکید زیاد بر ارزیابی استراتژی‌ها ممکن است گران و زیانبخش باشد. هیچ کس دوست ندارد خیلی دقیق ارزیابی شود! هرچه مدیران، بیش‌تر برای ارزیابی رفتار دیگران تلاش کنند، کنترل آن‌ها کم‌تر است. باین حال ارزیابی کم یا عدم ارزیابی می‌تواند مشکلات بدتری ایجاد کند. ارزیابی استراتژی برای اطمینان از دستیابی به اهداف اعلام شده ضروری است.

نمونه مدیریت استراتژیک

BHP Billiton

Billiton یک شرکت بزرگ چندملیتی استخراج نفت در استرالیا است که دفتر مرکزی آن در ملبورن است. BHP دفاتر عمده‌ای در لندن دارد. مسلماً BHP بزرگ‌ترین شرکت معدن در جهان و در میان ده شرکت بزرگ جهان است که با سرمایه بازار می‌شود. Fortune در سال 2013 BHP را به عنوان 115امین شرکت بزرگ در جهان و 20امین شرکت سودآور قرار داده است. در ملبورن

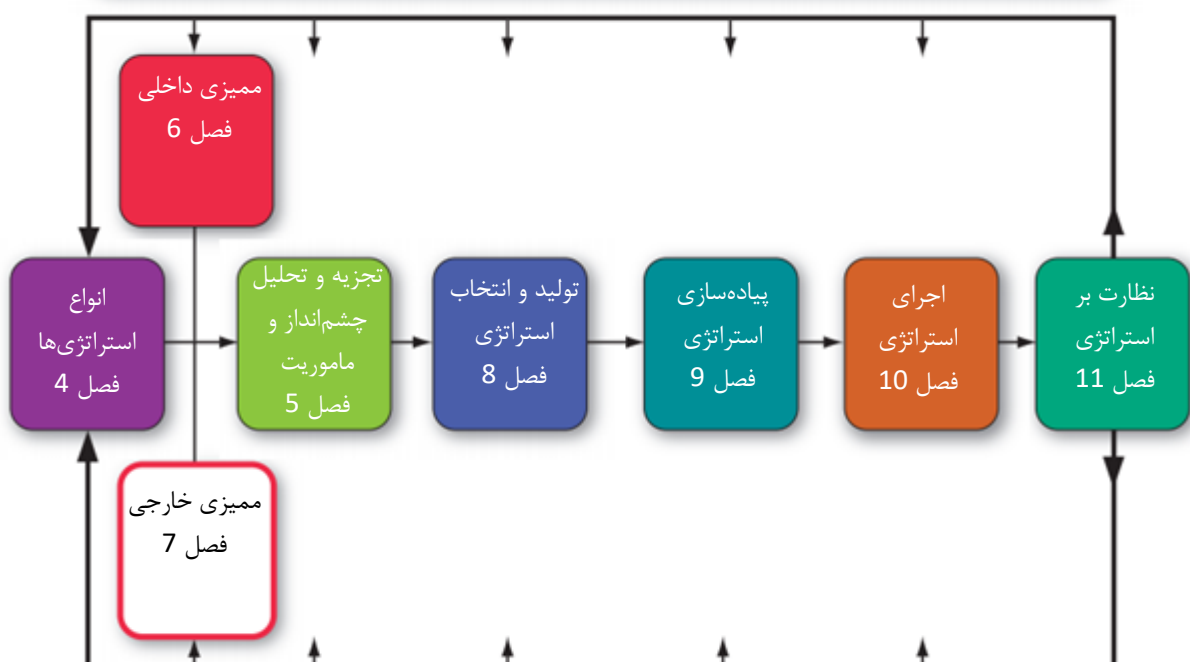


شرکت BHP Billiton Limited است. در لندن BHP Billiton Plc است.

813

BHP یکی از برترین تولیدکنندگان سنگ آهن، زغال سنگ، آلومینیوم، مس، منگنز، نیکل، نقره، اورانیوم و پتاس است. BHP همچنین دارای منابع نفت خام و گاز طبیعی است. BHP ممکن است به زودی دارایی‌های الماس خود را واگذار کند. BHP اخیراً مبلغ 4.75 میلیارد دلار پول

فصل 2: برنامه ریزی استراتژیک خارج از ایالات متحده



در بسیاری از سازمان‌ها، ارزیابی استراتژی به سادگی ارزیابی عملکرد سازمان است. آیا دارایی شرکت افزایش یافته است؟ آیا سودآوری، افزایش یافته است؟ آیا فروش، افزایش یافته است؟ آیا سطح بهره‌وری، افزایش یافته است؟ آیا نسبت حاشیه سود، بازده سرمایه‌گذاری و سود هر سهم افزایش یافته است؟ برخی از شرکت‌ها معتقدند که اگر پاسخ این نوع سؤالات مثبت باشد، باید استراتژی آن‌ها درست باشد. خوب، ممکن است استراتژی یا استراتژی‌ها درست بوده باشد، اما این نوع استدلال می‌تواند گمراه‌کننده باشد زیرا ارزیابی استراتژی باید هم تمرکز بلندمدت داشته باشد و هم کوتاه‌مدت. استراتژی‌ها اغلب تا زمانی که برای ایجاد تغییرات لازم خیلی دیر نیست، بر نتایج عملیات کوتاه‌مدت تأثیر می‌گذارند.

اثبات این که یک استراتژی خاص، بهینه است یا حتی می‌تواند عملکرد آن را تضمین کند غیر ممکن است. با این وجود می‌توان آن را از نظر نقایص مهم ارزیابی کرد. ریچارد روملت چهار معیار ارائه داد که می‌تواند برای ارزیابی یک استراتژی مورد استفاده قرار گیرد: سازگاری، انطباق، امکان‌سنجی و مزیت. در جدول 1-11 شرح

داده شده است که انطباق و مزیت بیش تر بر اساس ارزیابی خارجی شرکت است، درحالی که سازگاری و امکان-پذیری عمدتاً بر اساس یک ارزیابی داخلی است.

ارزیابی استراتژی از این جهت مهم است که سازمان ها با محیطی پویا روبه رو هستند که در آن ها عوامل اصلی خارجی و داخلی معمولاً به سرعت و به طرز چشمگیری تغییر می کنند. موفقیت امروز هیچ تضمینی برای موفقیت فردا ندارد! جوزف استالین یک رهبر بی رحم (از سال 1928 به بعد) و نخست وزیر (از سال 1941 به بعد) اتحاد جماهیر شوروی تا زمان مرگش در سال 1953 بود. یک جمله معروف از استالین این بود: تاریخ نشان می دهد که هیچ ارتش شکستناپذیری وجود ندارد. این نقل قول نشان می دهد که حتی قوی ترین و موفق ترین شرکت ها نیز باید به طور مستمر استراتژی های خود را ارزیابی کرده و نسبت به شرکت های رقیب احتیاط کنند. هرگز نباید سازمانی را با موفقیت به راحتی رها کرد. شرکت های بی شماری یک سال پیشرفت کرده اند و فقط یک سال بعد از پیشرفتشان، برای بقا تلاش کردند. پیترو دراکر گفت: تا زمانی که ارزیابی استراتژی به طور جدی و سیستماتیک انجام شود و تا زمانی که استراتژیست ها مایل به نتیجه گیری باشند، انرژی روز گذشته برای دفاع به مصرف می رسد."

جدول 1-11 معیارهای Rumelt برای ارزیابی استراتژی ها

سازگاری

یک استراتژی نباید اهداف و سیاست های متناقض را ارائه دهد. درگیری های سازمانی و مشاجرات بین دپارتمانهای اغلب از علائم اختلال مدیریتی است، اما این مشکلات همچنین ممکن است نشانه ناسازگاری استراتژیک باشد. سه راهنمایی به شما کمک می کند تا تعیین کنید آیا مشکلات سازمانی نتیجه ناسازگاری در استراتژی است یا خیر.

- اگر مشکلات مدیریتی علی رغم تغییر پرسنل ادامه داشته باشد و اگر آن ها تمایل داشته باشند مسئله گرا باشند تا

مردم گرا، در این صورت استراتژی ها ناسازگار هستند.

- اگر موفقیت برای یک بخش سازمانی به معنای عدم موفقیت برای یک بخش دیگر باشد، بنابراین ممکن است استراتژی‌ها ناسازگار باشند.
- اگر مشکلات و مسائل مربوط به سیاست همچنان برای حل و فصل به بالاترین سطح برسد، ممکن است استراتژی‌ها ناسازگار باشند.

انطباق

انطباق به نیاز استراتژیست‌ها برای بررسی مجموعه‌ای/از روندها و همچنین روندهای فردی در ارزیابی استراتژی‌ها اشاره دارد. یک استراتژی باید نشان‌دهنده یک پاسخ انطباقی به محیط خارجی و تغییرات مهمی باشد که در آن رخ می‌دهد. یک مشکل در تطبیق عوامل اصلی و خارجی شرکت در تدوین استراتژی این است که اکثر روندها نتیجه تعاملات بین سایر روندها است. به‌عنوان مثال، رشد سریع جمعیت مهد کودک در نتیجه ترکیبی از بسیاری از روندهایی که شامل افزایش سطح متوسط تحصیلات، افزایش تورم و افزایش زنان در نیروی کار بود، ایجاد شد. گرچه روندهای منفرد اقتصادی یا جمعیتی ممکن است برای سال‌های متمادی ثابت به نظر برسند، امواج تغییر در سطح تعامل وجود دارد.

امکان‌سنجی

یک استراتژی نه باید از منابع موجود بیش از حد کار بکشد و نه باید زیر مجموعه‌های غیرقابل حل ایجاد کند. آخرین آزمون گسترده استراتژی، امکان‌سنجی آن است. یعنی آیا می‌توان استراتژی را از طریق منابع فیزیکی، انسانی و مالی شرکت مورد استفاده قرار داد؟ کمی کردن منابع مالی یک کسب‌وکار ساده‌ترین است و به طور معمول اولین محدودیت ارزیابی استراتژی است. با این حال، گاهی اوقات فراموش می‌شود که رویکردهای نوآورانه تأمین مالی اغلب امکان‌پذیر است. دستگاه‌هایی مانند زیرمجموعه‌های تحت اختیار، قراردادهای اجاره فروش و بستن زدن رهن‌های صنعتی به قراردادهای بلندمدت، همه به طور مؤثر برای کمک به کسب موقعیت‌های کلیدی در گسترش ناگهانی صنایع استفاده شده‌اند. محدودیت کمی، اما در واقع سفت و سخت‌تر، در انتخاب استراتژیک محدودیتی است که توسط توانایی‌های فردی و سازمانی اعمال می‌شود. در ارزیابی یک استراتژی مهم است که بررسی کنید که آیا یک سازمان در گذشته نشان داده است که دارای توانایی‌ها، شایستگی‌ها، مهارت‌ها و استعدادهای مورد نیاز برای اجرای یک استراتژی خاص است.

مزیت - فایده - سود - منفعت

یک استراتژی باید ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی در یک منطقه فعالیت انتخاب شده را فراهم کند. مزایای رقابتی معمولاً نتیجه برتری در یکی از سه حوزه است: (1) منابع، (2) مهارت‌ها یا (3) موقعیت. این ایده که موقعیت‌یابی منابع می‌تواند اثربخشی ترکیبی آن‌ها را افزایش دهد، برای نظریه پردازان نظامی، شطرنج‌بازان و دیپلمات‌ها آشنا است. موقعیت همچنین می‌تواند نقش مهمی در استراتژی سازمان داشته باشد. پس از به‌دست‌آوردن موقعیت، موقعیت خوب قابل دفاع است - به این معنی که این چنان پرهزینه است که رقبا از حملات کامل باز می‌مانند. مزیت موقعیتی تا زمانی که عوامل اصلی داخلی و محیطی که زمینه‌ساز آن هستند، پایدار بمانند، خودکفا است. به همین دلیل است که شرکت‌های تثبیت شده تقریباً غیرممکن است که سرنگون شوند، حتی اگر سطح مهارت اولیه آن‌ها صرفاً متوسط باشد. اگرچه همه مزایای موقعیتی به‌اندازه ربطی ندارد، اما این درست است که سازمان‌های بزرگ‌تر تمایل به فعالیت در بازارها دارند و از روال‌هایی استفاده می‌کنند که اندازه آن‌ها را به یک مزیت تبدیل می‌کند، درحالی‌که شرکت‌های کوچک‌تر به دنبال محصول یا موقعیت‌های بازار هستند که از انواع دیگر مزیت‌ها بهره می‌برند. ویژگی اصلی موقعیت خوب این است که به شرکت اجازه می‌دهد از سیاست‌هایی مزایایی کسب کند که بدون موقعیت مشابه به نفع رقبا نباشد. بنابراین، در ارزیابی استراتژی، سازمان‌ها باید ماهیت مزیت‌های موقعیتی مرتبط با استراتژی معین را بررسی کنند.

منبع: adapted from richard rumelt, "the evaluation of Business Strategy," in W. F. glueck (ed.), Business Policy and Strategic Management (new York: McGraw-Hill, 1980), 359-367. Used with permission.

نابودی می‌تواند به سرعت بیاید. به‌عنوان مثال، خرده‌فروش بزرگ لباس J.C. Penney، مستقر در پلانو، تگزاس، تا زمانی که در نوامبر 2011، مدیرعامل، ران جانسون را استخدام کردند، سودآور و خوب بود. جانسون طرح استراتژیک جدیدی را در Penney اجرا کرد که شامل حذف کوپن، تبلیغات و تخفیف به نفع سیاست "قیمت-گذاری عادلانه و درست" او و ساخت بوتیک‌های برند در فروشگاه‌ها، جایگزینی مدیر ارشد بازاریابی آن‌ها، مایکل فرانسیس، با خود، اضافه کردن برندهای مشهور بیش‌تر و ویژگی‌های پیشرفته برای جذب مشتریان جوان‌تر، خروج از بازار تجارت، و بازسازی گسترده و گران‌قیمت است. جانسون در نظر داشت که تمام فروشگاه‌های Penney دارای iPad برای استفاده مشتریان و فعالیت‌هایی برای کودکان مانند ساخت کارت تبریک و حتی کلاس‌های پیلاتس و یوگا در داخل فروشگاه‌ها داشته باشند. سرویس سرمایه‌گذاران Moody، بدهی بلندمدت

Penney را از Ba1 به Ba3 در آگوست 2012 کاهش داد؛ Penney در اواخر سال 2013 هنوز سودآور نبود. یکی دیگر از مصادیق نابودی سریع، Hewlett-Packard است که با کاهش درآمد شرکت به 29.7 میلیارد دلار، 8.9 میلیارد دلار ضرر در سه ماهه سوم مالی 2012 خود وارد کرده است. مصرف کنندگان به میلیون ها تبلت و به دوراز رایانه های رومیزی و لپ تاپ هجوم می آورند و HP را که چیزی مانند تغییر سریع در الویت مصرف کننده را پیش بینی نکرده بود، خرد کردند. این روند مصرف کننده همچنین یکی دیگر از شرکت های نمادین ایالات متحده، اینتل، را گزارش می دهد که از کاهش 14 درصدی سود سه ماهه سوم 2012 خبر داده است.

به دلایل بسیاری، ارزیابی استراتژی با گذشت زمان به طور فزاینده ای دشوار می شود. اقتصادهای داخلی و جهانی در سال های گذشته ثبات بیش تری داشتند، چرخه های عمر محصول، طولانی تر بودند، چرخه های توسعه محصول طولانی تر بودند، پیشرفت فناوری کندتر بود و تغییرات، کم تر اتفاق می افتاد، رقبای کم تری وجود داشت، شرکت های خارجی ضعیف بودند و صنایع تحت نظارت بیش تری نیز وجود داشتند. دلایل دیگری که امروزه ارزیابی استراتژی دشوارتر است شامل موارد زیر است:

1. افزایش چشمگیر پیچیدگی محیط
2. افزایش دشواری پیش بینی با دقت آینده
3. افزایش تعداد متغیرها
4. نرخ سریع منسوخ شدن حتی بهترین برنامه ها
5. افزایش تعداد رویدادهای داخلی و جهانی که بر سازمان ها تأثیر می گذارند
6. دامنه زمانی کاهشی که که برنامه ریزی را می توان با هر درجه اطمینان انجام داد

امروزه یک مشکل اساسی که مدیران با آن روبه رو هستند این است که چگونه می توان با توجه به تقاضای سازمانی مدرن برای انعطاف پذیری، نوآوری، خلاقیت و ابتکار بیش تر کارکنان، کارکنان را به طور مؤثر کنترل کرد. چگونه

مدیران امروز می‌توانند اطمینان حاصل کنند که کارمندان توانمند، به روشی کارآفرینانه، رفاه کسب‌وکار را در معرض خطر قرار نمی‌دهند؟ هزینه‌های احتمالی شرکت‌ها از نظر اعتبار نامناسب، جریمه‌ها، فرصت‌های ازدست‌رفته و انحراف توجه مدیریت بسیار زیاد است.

هنگامی که کارمندان توانمند برای دستیابی به اهداف خاص، پاسخگو باشند و تحت فشار قرار بگیرند و در عمل برای دستیابی به آن‌ها اختیارات گسترده‌ای در نظر گرفته شود، ممکن است یک رفتار ناکارآمد وجود داشته باشد. به‌عنوان مثال، Nordstrom، خرده‌فروش مجلل مد که به خدمات برجسته مشتری مشهور است، هنگامی که کارمندان برای افزایش فروش خود در هر ساعت، ساعات کم‌تری را گزارش می‌دهند - معیار اصلی عملکرد شرکت، مورد دادخواست و جریمه قرار می‌گیرد.

فرآیند ارزیابی استراتژی‌ها

ارزیابی استراتژی برای همه اندازه‌ها و انواع سازمان‌ها لازم است. ارزیابی استراتژی باید پرسش مدیریتی از انتظارات و مفروضات را آغاز کند، باید بازنگری در اهداف و ارزش‌ها را ایجاد کند و باید خلاقیت را در تولید گزینه‌های دیگر و تدوین معیارهای ارزیابی تحریک کند. صرف نظر از اندازه سازمان، مقدار معینی از سیستم مدیریت با سرکشی به همه نقاط در تمام سطوح برای ارزیابی استراتژی مؤثر ضروری است. فعالیت‌های ارزیابی استراتژی باید به‌جای ادامه کار در پایان دوره‌های زمانی مشخص یا درست پس از بروز مشکلات، به‌صورت مداوم انجام شود. به‌عنوان مثال انتظار تا پایان سال می‌تواند منجر به نوش د/رو بعد از مرگ سهراب شود.

ارزیابی استراتژی‌ها به‌صورت مداوم و نه دوره‌ای به شما امکان می‌دهد معیارهای پیشرفت، ایجاد شود و نظارت مؤثرتری داشته باشند. اجرای برخی از استراتژی‌ها سال‌ها به طول می‌انجامد. در نتیجه، ممکن است نتایج مرتبط با آن سال‌ها آشکار نشود. استراتژی‌های موفقیت آمیز، صبر و تمایل به انجام سریع اقدامات اصلاحی را در صورت لزوم ترکیب می‌کنند. همیشه زمانی فرا می‌رسد که اقدامات اصلاحی در سازمان لازم است! قرن‌ها پیش، یک نویسنده (شاید Solomon) مشاهدات زیر را در مورد تغییرانجام‌دادن:

برای هر چیز، زمان مشخصی وجود دارد،

زمانی برای تولد و زمانی برای مردن، زمانی برای کاشت و زمان ریشه‌کن کردن، زمانی برای کشتن و زمانی برای بهبود،

زمانی برای تخریب و زمانی برای ساختن،

زمانی برای گریه و زمانی برای خندیدن،

زمانی برای پراکنده کردن سنگ‌ها و زمانی برای جمع‌آوری آن‌ها، زمانی برای در آغوش کشیدن و زمانی برای پرهیز کردن،

زمانی برای جستجو و زمانی برای رها کردن،

یک زمان برای نگهداری و یک زمان برای دور انداختن، یک زمان برای پاره کردن و یک زمان برای اصلاح،

زمانی برای سکوت و زمانی برای گفتن، زمانی برای دوست داشتن و زمانی برای نفرت،

زمانی برای جنگ و زمانی برای صلح

مدیران و کارکنان شرکت باید به طور مستمر از پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف شرکت آگاه باشند. با تغییر عوامل اصلی موفقیت، اعضای سازمان باید در تعیین اقدامات اصلاحی مناسب نقش داشته باشند. اگر فرضیات و انتظارات به طور قابل توجهی از پیش‌بینی‌ها منحرف شود، شرکت باید فعالیت‌های تدوین استراتژی را شاید زودتر از زمان برنامه‌ریزی شده تجدید کند. در ارزیابی استراتژی، مانند فرمول‌بندی استراتژی و اجرای استراتژی، مردم تفاوت ایجاد می‌کنند. از طریق مشارکت در فرآیند ارزیابی استراتژی‌ها، مدیران و کارمندان متعهد می‌شوند شرکت را به طور پیوسته به سمت دستیابی به اهداف سوق دهند.

یک چارچوب ارزیابی استراتژی

جدول 11-2 فعالیت‌های ارزیابی استراتژی را از نظر سؤالات اصلی که باید پاسخ داده شوند، پاسخ‌های جایگزین برای این سؤالات و اقدامات مناسب که یک سازمان باید اتخاذ کند، خلاصه می‌کند. توجه داشته باشید که اقدامات اصلاحی تقریباً همیشه موردنیاز است مگر در مواردی که (1) عوامل خارجی و داخلی به طور قابل توجهی تغییر نکرده باشند و (2) شرکت در حال پیشرفت رضایت‌بخش به سمت دستیابی به اهداف اعلام شده باشد. روابط بین فعالیت‌های ارزیابی استراتژی در شکل 11-2 نشان داده شده است.

مرور مبانی استراتژی

همان‌طور که در شکل 11-2 نشان داده شده است، می‌توان با تهیه ماتریس تجدید نظر شده EFE و ماتریس IFE به بررسی مبانی اساسی استراتژی یک سازمان پرداخت. ماتریس اصلاح شده IFE باید بر تغییر در مدیریت، بازاریابی، مالی و حسابداری سازمان، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه (R&D) و نقاط قوت و ضعف سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS) متمرکز باشد. یک ماتریس EFE تجدید نظر شده باید نشان دهد که استراتژی‌های یک شرکت در پاسخ به فرصت‌ها و تهدیدهای اصلی چه قدر مؤثر بوده است.

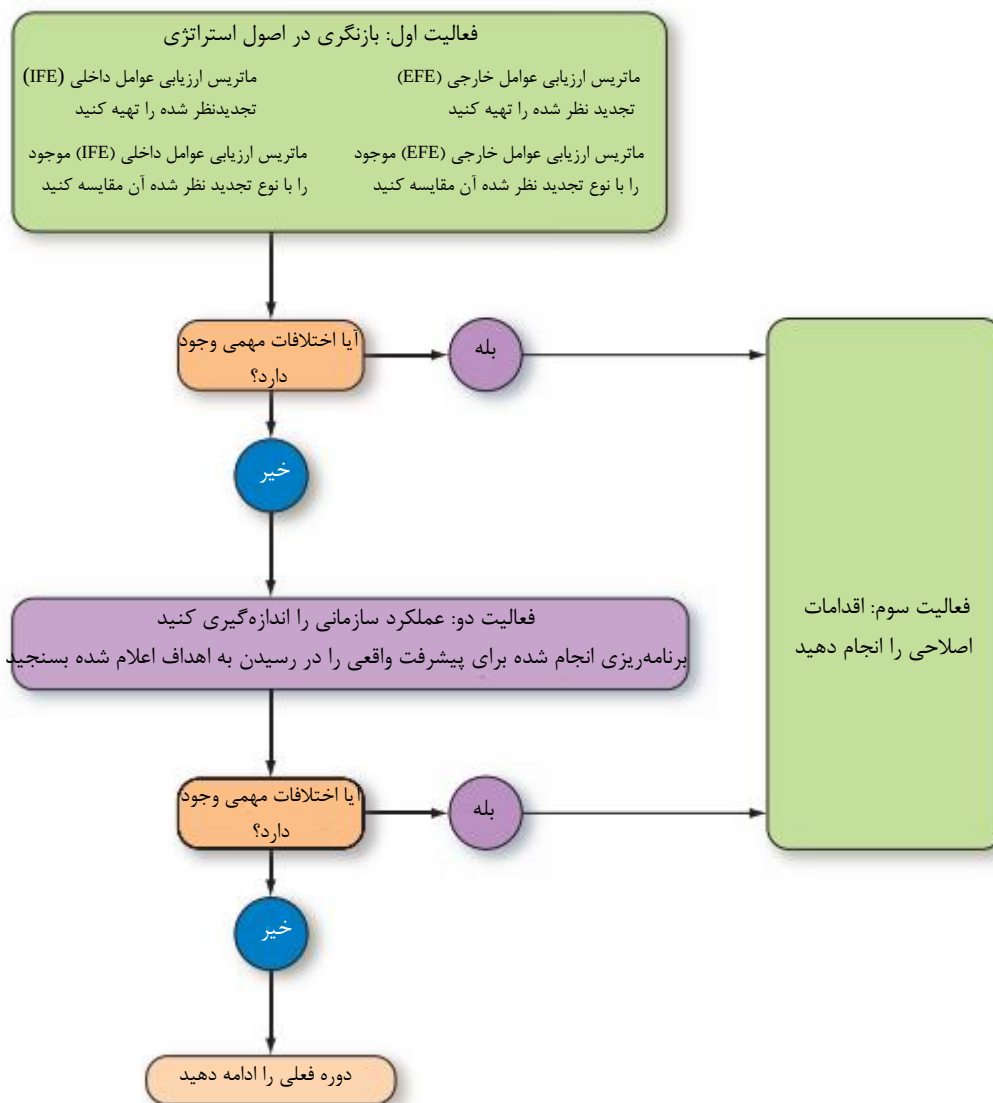
جدول 11-2 یک ماتریس ارزیابی استراتژی

آیا تغییرات عمده‌ای در موقعیت استراتژیک داخلی شرکت رخ داده است؟	آیا تغییرات عمده‌ای در موقعیت استراتژیک خارجی شرکت رخ داده است؟	آیا شرکت در جهت دستیابی به اهداف بیان شده خود با رضایت‌مندی پیشرفت کرده است؟	نتیجه
خیر	خیر	خیر	اقدامات اصلاحی را انجام دهید
بله	بله	بله	اقدامات اصلاحی را انجام دهید

دهید			
اقدامات اصلاحی را انجام دهید	خیر	بله	بله
اقدامات اصلاحی را انجام دهید	بله	خیر	بله
اقدامات اصلاحی را انجام دهید	خیر	خیر	بله
اقدامات اصلاحی را انجام دهید	بله	بله	خیر
اقدامات اصلاحی را انجام دهید	خیر	بله	خیر
ادامه دوره استراتژیک فعلی	بله	خیر	خیر

این تجزیه و تحلیل همچنین می تواند به سؤالاتی مانند موارد زیر پاسخ دهد:

1. واکنش رقبا نسبت به استراتژی های ما چگونه بوده است؟
2. استراتژی های رقبا چگونه تغییر کرده است؟
3. آیا نقاط قوت و ضعف رقبای اصلی تغییر کرده است؟
4. چرا رقبا تغییرات استراتژیک خاصی ایجاد می کنند؟
5. چرا برخی از استراتژی های رقبا از بقیه موفق ترند؟
6. رقبا از موقعیت فعلی بازار و سودآوری خود چه قدر راضی هستند؟
7. قبل از مقابله به مثل، چه قدر می توان رقبای بزرگ ما را تحت فشار قرار داد؟
8. چگونه می توانیم به طور مؤثرتری با رقبای خود همکاری کنیم؟



عوامل متعدد خارجی و داخلی می‌تواند شرکت‌ها را از دستیابی به اهداف بلندمدت و سالانه منع کند. از خارج، اقدامات رقبا، تغییرات تقاضا، تغییرات در فناوری، تغییرات اقتصادی، تغییرات جمعیتی و اقدامات دولتی ممکن است از تحقق اهداف جلوگیری کند. در داخل، ممکن است استراتژی‌های بی‌اثر انتخاب شده باشند یا فعالیت‌های اجرایی ضعیف بوده باشند. اهداف، ممکن است بسیار خوش‌بینانه باشند. بنابراین، عدم دستیابی به اهداف ممکن است نتیجه کار نامناسب مدیران و کارمندان نباشد. همه اعضای سازمان برای تشویق حمایت از فعالیت‌های ارزیابی استراتژی باید این را بدانند. سازمان‌ها به شدت مایلند هرچه زودتر بدانند که استراتژی‌های آنها مؤثر نیستند. گاهی اوقات مدیران و کارمندان در خط مقدم، قبل از استراتژیست‌ها این موضوع را به‌خوبی کشف می‌کنند.

فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی که نمایانگر پایه‌های استراتژی‌های فعلی هستند باید به طور مداوم برای تغییر نظارت شوند. در واقع مسئله این نیست که آیا این عوامل تغییر خواهند کرد بلکه این است که بیش‌تر چه زمانی تغییر می‌کنند و از چه راه‌هایی این اتفاق می‌افتد. در اینجا چند سؤال اصلی برای ارزیابی استراتژی‌ها آورده شده است:

1. آیا نقاط قوت داخلی ما هنوز هم نقاط قوت هستند؟
2. آیا نقاط قوت داخلی دیگری هم اضافه کرده‌ایم؟ اگر چنین است، آنها چه هستند؟
3. آیا نقاط ضعف داخلی ما هنوز هم نقاط ضعف هستند؟
4. آیا اکنون نقاط ضعف داخلی دیگری نیز داریم؟ اگر چنین است، آنها چه هستند؟

5. آیا فرصت‌های خارجی ما هنوز هم فرصت هستند؟
6. آیا اکنون فرصت‌های خارجی دیگری نیز وجود دارد؟ اگر چنین است، آن‌ها چه هستند؟
7. آیا تهدیدهای خارجی ما هنوز هم تهدید هستند؟
8. آیا اکنون تهدیدهای خارجی دیگری نیز وجود دارد؟ اگر چنین است، آن‌ها چه هستند؟
9. آیا در برابر تصاحب خصمانه آسیب‌پذیر هستیم؟

اندازه‌گیری عملکرد سازمانی

یکی دیگر از فعالیت‌های مهم ارزیابی استراتژی، سنجش عملکرد سازمان است. این فعالیت شامل مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی، بررسی انحراف از برنامه‌ها، ارزیابی عملکرد فردی و بررسی پیشرفت‌های انجام شده در جهت دستیابی به اهداف اعلام شده است. در این فرآیند معمولاً از اهداف بلندمدت و سالانه استفاده می‌شود. معیارهای ارزیابی استراتژی‌ها باید قابل‌اندازه‌گیری و به راحتی قابل تأیید باشد. معیارهایی که نتایج را پیش‌بینی می‌کنند ممکن است مهم‌تر از معیارهایی باشند که اتفاقات قبلی را آشکار می‌کنند. به عنوان مثال، استراتژیست‌ها به جای این که صرفاً مطلع شوند که فروش در سه ماهه گذشته 20 درصد کم‌تر از آنچه انتظار می‌رفت، است، باید بدانند که ممکن است فروش در سه ماهه بعدی 20 درصد کم‌تر از حد استاندارد باشد، مگر این که اقدامی برای مقابله با روند انجام شود. کنترل واقعاً مؤثر به پیش‌بینی دقیق نیاز دارد.

عدم دستیابی به پیشرفت رضایت‌بخش در دستیابی به اهداف بلندمدت یا سالانه، نیاز به اقدامات اصلاحی را نشان می‌دهد. بسیاری از عوامل، از جمله سیاست‌های نامعقول، چرخش‌های غیرمنتظره در اقتصاد، تأمین‌کنندگان یا توزیع‌کنندگان غیرقابل اعتماد، یا استراتژی‌های بی‌اثر، می‌تواند منجر به پیشرفت نامناسب در رسیدن به اهداف شود. مشکلات می‌تواند ناشی از عدم اثربخشی (عدم انجام کارهای صحیح) یا عدم کارایی (انجام نادرست کارهای صحیح) باشد.

بسیاری از متغیرها می‌توانند و باید در اندازه‌گیری عملکرد سازمانی لحاظ شوند. همان‌طور که در جدول 11-3 نشان داده شده است، به طور معمول یک واریانس مطلوب یا نامطلوب به صورت ماهانه، فصلی و سالانه ثبت می‌شود و اقدامات نتیجه مورد نیاز تعیین می‌شود.

تعیین اهداف مهم در ارزیابی استراتژی‌ها می‌تواند دشوار باشد. ارزیابی استراتژی بر اساس معیارهای کمی و کیفی انجام می‌شود. انتخاب مجموعه دقیق معیارهای ارزیابی استراتژی‌ها به اندازه سازمان، صنعت، استراتژی‌ها و فلسفه مدیریت خاص بستگی دارد. به عنوان مثال سازمانی که استراتژی تعدیل نیرو را دنبال می‌کند، می‌تواند مجموعه‌ای کاملاً متفاوت از معیارهای ارزیابی با سازمانی که استراتژی توسعه بازار را دنبال می‌کند، داشته باشد. معیارهای کمی که معمولاً برای ارزیابی استراتژی‌ها استفاده می‌شود، نسبت‌های مالی است که غالباً برای هر بخش از شرکت کنترل می‌شود. استراتژیست‌ها برای انجام سه مقایسه مهم از نسبت-ها استفاده می‌کنند: (1) مقایسه عملکرد شرکت در بازه‌های زمانی مختلف، (2) مقایسه عملکرد شرکت با رقبا و (3) مقایسه عملکرد شرکت با میانگین‌های صنعت.

جدول 11-3 یک چارچوب نمونه برای اندازه‌گیری عملکرد سازمانی

اقدامات لازم	واریانس	نتایج مورد انتظار	نتیجه واقعی	عامل
				درآمد شرکت‌ها
				سود شرکت
				ROI شرکت
				ناحیه 1- درآمد
				ناحیه 1- سود
				ناحیه 1 - ROI
				ناحیه 2 - درآمد
				ناحیه 2 - سود

ناحیه 2 - ROI

محصول 1 - درآمد

محصول 1 - سود

محصول 1 - ROI

محصول 2 - درآمد

محصول 2 - سود

محصول 2 - ROI

ROI، بازگشت سرمایه

ROI، بازگشت سرمایه

برخی از مشکلات بالقوه فقط به استفاده از معیارهای کمی برای ارزیابی استراتژی‌ها مرتبط است. اولاً، بیش‌تر معیارهای کمی بیش‌تر به اهداف سالانه مربوط می‌شوند تا اهداف بلندمدت. همچنین، روش‌های مختلف حسابداری می‌توانند نتایج مختلفی را در بسیاری از معیارهای کمی ارائه دهند. سوم، قضاوت‌های شهودی تقریباً همیشه در استخراج معیارهای کمی دخیل هستند. بنابراین، معیارهای کیفی نیز در ارزیابی استراتژی‌ها مهم هستند. عوامل انسانی مانند غیبت و گردش مالی زیاد، کیفیت کم تولید و نرخ کمی ضعیف یا رضایت کم کارکنان می‌تواند از دلایل اصلی کاهش عملکرد باشد. عوامل بازاریابی، مالی و حسابداری، R&D یا MIS نیز می‌توانند مشکلات مالی ایجاد کنند.

برخی از سؤالات اصلی دیگر که نیاز به قضاوت‌های کیفی یا شهودی در ارزیابی استراتژی را نشان می‌دهد به شرح زیر است:

1. تعادل سرمایه‌گذاری شرکت بین پروژه‌های پرخطر و کم‌خطر چقدر خوب است؟
2. تعادل سرمایه‌گذاری شرکت بین پروژه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت چقدر خوب است؟
3. تعادل سرمایه‌گذاری شرکت بین بازارهای با رشد کند و بازارهای با رشد سریع چقدر خوب است؟

4. تعادل سرمایه‌گذاری شرکت در بخش‌های مختلف چه قدر خوب است؟
5. استراتژی‌های جایگزین شرکت از نظر اجتماعی تا چه حد پاسخگو هستند؟
6. روابط مهم بین عوامل استراتژیک داخلی و خارجی شرکت چیست؟
7. چگونه رقبای اصلی می‌توانند به استراتژی‌های خاص پاسخ دهند؟

انجام اقدامات اصلاحی

فعالیت ارزیابی نهایی استراتژی، با انجام اقدامات اصلاحی، نیاز به ایجاد تغییراتی برای جایگزینی رقابتی یک شرکت برای آینده دارد. همان‌طور که در جدول 11-4 نشان داده شده است، نمونه‌هایی از تغییراتی که ممکن است لازم باشد تغییر ساختار سازمان، جایگزینی یک یا چند فرد اصلی، فروش یک بخش یا تجدید نظر در یک مأموریت تجاری است. سایر تغییرات می‌تواند شامل ایجاد یا تجدیدنظر در اهداف، ابداع سیاست‌های جدید، صدور سهام برای جذب سرمایه، افزودن فروشندگان اضافی، تخصیص متفاوت منابع یا ایجاد مشوق‌های جدید برای عملکرد باشد. انجام اقدامات اصلاحی لزوماً به معنای کنار گذاشته شدن استراتژی‌های موجود و یا حتی تدوین استراتژی‌ها جدید نیست.

احتمالات و پیشامدهای اقدامات نادرست یا نامناسب از نظر هندسی با افزایش حساب کارکنان افزایش می‌یابد. هر شخصی که یک کار کلی را هدایت می‌کند باید اقدامات شرکت‌کنندگان و همچنین نتایج حاصل از آن‌ها را بررسی کند. اگر اقدامات یا نتایج با دستاوردهای پیش‌بینی شده یا برنامه‌ریزی شده مطابقت نداشته باشد، لازم است اقدامات اصلاحی انجام شود.

جدول 11-4 اقدامات اصلاحی که احتمالاً برای تصحیح واریانس‌های نامطلوب موردنیاز است

1. ساختار شرکت را تغییر دهید
2. یک یا چند فرد اصلی را جایگزین کنید
3. یک بخش را واگذار کنید
4. چشم‌انداز یا مأموریت شرکت را تغییر دهید

-
5. اهداف را تجدید نظر کنید
 6. استراتژی‌ها را تغییر دهید
 7. سیاست‌های جدیدی را طراحی کنید
 8. مشوق‌های عملکردی جدید منصوب کنید
 9. سرمایه را با سهام یا بدهی افزایش دهید
 10. فروشندگان، کارمندان یا مدیران را اضافه یا اخراج کنید
 11. منابع را به طور متفاوت تخصیص دهید
 12. کارکردهای کسب‌وکار را از طریق برون‌سپاری (یا کنترل آن) انجام دهید
-

Staples، بزرگ‌ترین زنجیره لوازم دفتری و اداری در ایالات متحده با 2295 فروشگاه در سطح جهان و 1500 فروشگاه در ایالات متحده، اقدامات اصلاحی را انجام می‌دهد تا بتواند در تجارت بزرگ فروشگاه‌های لوازم‌التحریر و ادارات باقی بماند. بسیاری از تحلیلگران می‌گویند خیلی دیر است، اما Staples در فاصله سال‌های 2013 تا 2015 فضای فروشگاه خود را در ایالات متحده 15 درصد کاهش می‌دهد و فروشگاه‌های کوچک‌تری را با تمرکز بیش‌تر روی برنامه‌های تلفن همراه باز می‌کند. به‌ویژه صدمه زدن به Staples و OfficeMax و Office Depot (روندهایی از قبیل: الف) مصرف‌کنندگان ترجیح می‌دهند لوازم اداری را به‌صورت آنلاین (ارزان‌تر) از رقبایی مانند آمازون خریداری کنند و (ب) تقاضا برای لوازم اداری کاهش می‌یابد زیرا دستگاه‌های دستی مانند iPad باعث کاهش تقاضا برای رایانه‌های شخصی، چاپگرها و حتی کاغذ شده است، را به همراه دارد. Staples، در مقایسه با Amazon که فقط تحویل دو روزه رایگان را به اعضا با پرداخت سالانه 79 دلار برای عضویت در Amazon Prime ارائه می‌دهد، ناوگان وسایل نقلیه‌ای دارد که می‌توانند روز بعد سفارشات خود را به‌صورت رایگان تحویل دهند.

هیچ سازمانی نمی‌تواند به‌صورت جزیره‌ای زنده بماند؛ هیچ سازمانی نمی‌تواند از تغییر فرار کند. انجام اقدامات اصلاحی برای پیگیری سازمان در جهت دستیابی به اهداف اعلام شده ضروری است. آلوین تافلر در کتاب‌های تامل برانگیز *Future Shock* و *The Third Wave* اظهار داشت که محیط‌های کسب‌وکار چنان پویا و پیچیده

می‌شوند که مردم و سازمان‌ها را با شوک آینده تهدید می‌کنند، این امر زمانی رخ می‌دهد که ماهیت، انواع و سرعت تغییرات بر افراد یا توانایی و ظرفیت سازگاری سازمان غلبه کند. ارزیابی استراتژی توانایی سازگاری موفقیت‌آمیز سازمان در شرایط متغیر را افزایش می‌دهد.

انجام اقدامات اصلاحی، اضطراب کارمندان و مدیران را افزایش می‌دهد. تحقیقات نشان می‌دهد که مشارکت در فعالیت‌های ارزیابی استراتژی یکی از بهترین راه‌ها برای غلبه بر مقاومت افراد در برابر تغییر است. به گفته Erez و Kanfer، افراد هنگام درک شناختی از تغییرات، احساس کنترل بر اوضاع و آگاهی از اقدامات لازم برای اجرای تغییرات، به بهترین وجه تغییر را می‌پذیرند.

ارزیابی استراتژی می‌تواند منجر به تغییراتی در فرمول‌بندی استراتژی، تغییرات اجرای استراتژی، هر دو تغییر فرمول‌بندی و اجرا شود، یا اصلاً تغییری در آن ایجاد نشود. استراتژیست‌ها نمی‌توانند دیر یا زود مجبور به تجدید نظر در استراتژی‌ها و رویکردهای اجرایی شوند. Hussey و Langham بینش زیر را در مورد اقدامات اصلاحی ارائه دادند:

مقاومت در برابر تغییر غالباً مبتنی بر احساسات است و با استدلال عقلانی به راحتی برطرف نمی‌شود. مقاومت ممکن است مبتنی بر احساساتی مانند از دست‌دادن وضعیت، انتقاد ضمنی از صلاحیت فعلی، ترس از شکست در وضعیت جدید، دلخوری از عدم مشاوره، عدم درک نیاز به تغییر، یا عدم اطمینان در تغییر موارد شناخته شده و روش‌های ثابت باشد. بنابراین لازم است که با ایجاد شرایط مشارکت و توضیح کامل هنگام پیش‌بینی تغییرات بر چنین مقاومتی غلبه کنیم.

اقدامات اصلاحی باید یک سازمان را در موقعیت بهتری برای استفاده از نقاط قوت داخلی؛ استفاده از فرصت‌های کلیدی بیرونی؛ برای جلوگیری از کاهش یا کاهش تهدیدات خارجی قرار دهد و برای بهبود نقاط ضعف داخلی اقدامات اصلاحی باید دارای افق زمانی مناسب و میزان مناسب خطر باشد. آن‌ها باید از نظر داخلی سازگار و دارای مسئولیت اجتماعی باشند. شاید مهم‌ترین مسئله این است که، اقدامات اصلاحی باعث تقویت موقعیت

رقابتي يك سازمان در صنعت اصلي آن مي‌شود. ارزيابي مداوم استراتژي، استراتژيست‌ها را در مجاورت يك سازمان قرار مي‌دهد و اطلاعات موردنياز براي يك سيستم مديريت استراتژيك مؤثر را فراهم مي‌كند. Carter Bayles مزايای ارزيابي استراتژي را به شرح زير شرح داد:

فعاليت‌هاي ارزيابي ممكن است اعتماد به استراتژي تجاري فعلي را تجديد كنند يا به ضرورت اقدامات براي اصلاح برخي نقاط ضعف، مانند ازبين‌رفتن برتري محصول يا برتري تكنولوجي اشاره كنند. در بسياري از موارد، مزايای ارزيابي استراتژي بسيار گسترده‌تر است، زيرا نتيجه فرآيند ممكن است يك استراتژي كاملاً جديد باشد كه حتي در كسب‌وكارهايي كه در حال حاضر سود نسبتاً خوبي دارند، منجر به افزايش قابل توجه سود شود. اين احتمال است كه ارزيابي استراتژي را توجيه مي‌كند، زيرا بازدهي بسيار زياد است.

كارت امتيازي متوازن

كارت امتيازي متوازن كه در سال 1993 توسط اساتيد مدرسه تجارت هاروارد، رابرت كاپلان و ديويده نورتون توسعه يافته و به طور مداوم اصلاح مي‌شود، يك روش ارزيابي و كنترل استراتژيك است. كارت امتيازي متوازن نام خود را از نياز ادراك شده شركت‌ها به "توازن" اقدامات مالي كه اغلب به طور انحصاري در ارزيابي و كنترل استراتژي با اقدامات غيرمالي مانند كيفيت محصول و خدمات به مشتري استفاده مي‌شود، گرفته است. كارت امتيازي متوازن و مؤثر شامل تركيبی از اهداف استراتژيك و مالي با دقت انتخاب شده براي تجارت شركت است. به‌عنوان ابزاري براي مديريت و ارزيابي استراتژي، كارت امتيازي متوازن در حال حاضر در حال استفاده است. سیرز، United Parcel Service، شركت 3M، Heinz و صدها شركت ديگر. مثلاً، شركت 3M يك هدف مالي براي دستيابي به رشد سالانه سود هر سهم 10 درصد يا بهتر دارد، و همچنين يك هدف استراتژيك براي داشتن حداقل 30 درصد از فروش از محصولات معرفي شده در چهار سال گذشته حاصل مي‌شود. هدف كلي

کارت امتیازی متوازن تعادل بخشیدن به اهداف سهامدار با مشتری و اهداف عملیاتی است. بدیهی است که این مجموعه اهداف به هم پیوسته و حتی بسیاری با یکدیگر تعارض دارند. به عنوان مثال، مشتریان خواهان قیمت پایین و خدمات بالا هستند که ممکن است با تمایل سهامداران برای بازگشت سرمایه بالا در تعارض باشد. مفهوم کارت امتیازی متوازن با مفاهیم بهبود مداوم در مدیریت (CIM) و مدیریت کیفیت کل (TQM) سازگار است.

پیش فرض اساسی کارت امتیازی متوازن این است که شرکت‌ها باید اهداف، تعیین کنند و استراتژی‌ها را بر اساس معیارهایی غیر از اقدامات مالی ارزیابی کنند. اقدامات و نسبت‌های مالی در برنامه‌ریزی استراتژیک از اهمیت حیاتی برخوردار است، اما از عواملی مانند خدمات مشتری، روحیه کارکنان، کیفیت محصول، کاهش آلودگی، اخلاق تجاری، مسئولیت اجتماعی، مشارکت جامعه و موارد دیگر از اهمیت یکسانی برخوردار هستند. همراه با اقدامات مالی، این عوامل "نرم" بخشی جدایی‌ناپذیر از فرایند تعیین هدف و روند ارزیابی استراتژی را تشکیل می‌دهند. کارت امتیازی متوازن برای یک شرکت به سادگی لیستی از تمام اهداف اصلی برای دستیابی به آن، همراه با بعد زمانی مرتبط با زمان تحقق هر هدف، و همچنین مسئولیت اصلی یا تماس با شخص، دپارتمان یا بخش برای هر هدف است.

کارت امتیازی متوازن یک ابزار مهم ارزیابی استراتژی است. این فرایندی است که به شرکت‌ها امکان می‌دهد استراتژی‌ها را از چهار منظر ارزیابی کنند: عملکرد مالی، دانش مشتری، فرایندهای تجاری داخلی و یادگیری و رشد. تجزیه و تحلیل کارت امتیازی متوازن مستلزم آن است که شرکت‌ها به دنبال پاسخ به سؤالات زیر باشند و از این اطلاعات، همراه با اقدامات مالی، برای ارزیابی کافی و مؤثرتر استراتژی‌های مورد استفاده، استفاده کنند:

1. چه قدر شرکت به طور مستمر در حال بهبود و ایجاد ارزش، همراه با اقداماتی مانند نوآوری، رهبری

فناوری، کیفیت محصول، کارایی فرآیند عملیاتی و غیره است؟

2. شرکت چه قدر توانایی‌های اصلی و مزایای رقابتی خود را حفظ و حتی بهبود می‌بخشد؟

3. مشتریان شرکت چه قدر راضی هستند؟

یک نمونه کارت امتیازی متوازن در جدول 11-5 ارائه شده است. توجه داشته باشید که شرکت شش موضوع اصلی را در ارزیابی استراتژی‌های خود بررسی می‌کند: (1) مشتری، (2) مدیران / کارمندان، (3) عملیات / فرآیندها، (4) جامعه / مسئولیت اجتماعی، (5) اخلاق تجاری / محیط طبیعی و (6) مالی. شکل اساسی کارت امتیازی متوازن ممکن است برای سازمان‌های مختلف متفاوت باشد. رویکرد کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی استراتژی با هدف تعادل بلندمدت و نگرانی‌های کوتاه‌مدت، تعادل مالی با نگرانی‌های غیرمالی و تعادل داخلی است با نگرانی‌های خارجی. کارت امتیازی متوازن به طرز متفاوتی ساخته می‌شود، یعنی با بنگاه‌های خاصی در صنایع مختلف با موضوع یا محور اصلی یکسان سازگار می‌شود، یعنی ارزیابی استراتژی‌های شرکت بر اساس اقدامات اصلی کمی و کیفی است.

جدول 11-5 یک نمونه کارت امتیازی متوازن

حوزه اهداف	اندازه گیری یا هدف	زمان پیش‌بینی شده	مسئولیت اصلی
مشتریان			
1			
2			
3			
4			
مدیران / کارمندان			
1			
2			
3			

4.

عملیات / فرایندها

1

2

3

4

مسئولیت اجماعی / اجتماعی

1

2

3

4

اخلاق تجاری / محیط

طبیعی

1

2

3

4

مالی

1

2

3

4

مؤسسه Balanced Scorecard دارای یک برنامه صدور گواهینامه است که شامل دو سطح گواهینامه است:

کارت امتیاز متوازن خیلی پیشرفته (BSMP⁶) و کارت امتیاز متوازن پیشرفته (BSP⁷) که هر دو با همکاری

دانشگاه جورج واشنگتن ارائه می‌شوند و از طریق مشارکت در کارگاه‌های عمومی امکان دستیابی دارند.

وبسایت این برنامه <http://www.balancedscorecard.org> / است.

منابع منتشر شده اطلاعات ارزیابی استراتژی

تعدادی از نشریات در ارزیابی استراتژی‌های یک شرکت مفید هستند. به عنوان مثال، Fortune سالانه 1000 عدد (بزرگ‌ترین تولیدکننده) و Fortune 500 عدد (بزرگ‌ترین خرده‌فروشان، شرکت‌های حمل‌ونقل، خدمات شهری، بانک‌ها، شرکت‌های بیمه و شرکت‌های مالی متنوع در ایالات متحده) را شناسایی و ارزیابی می‌کند. Fortune بهترین و بدترین عملکرد را از نظر عوامل مختلف از جمله بازگشت سرمایه، حجم فروش و سودآوری رتبه‌بندی می‌کند. Fortune سالانه تحقیقات ارزیابی استراتژی خود را در مقاله‌ای تحت عنوان "تحسین - برانگیزترین شرکت‌های جهان" منتشر می‌کند. نه ویژگی اصلی به عنوان معیار ارزیابی، ارزیابی می‌شوند: مدیریت افراد؛ نوآوری کیفیت محصول؛ سلامت مالی مسئولیت اجتماعی؛ استفاده از دارایی‌ها سرمایه‌گذاری بلندمدت رقابت جهانی؛ و کیفیت مدیریت. ارزیابی Fortune 2012 در جدول 11-6 نشان‌گر شرکت‌هایی است که بیش‌ترین تحسین (در زمینه مدیریت بهینه) را در صنعت خود دارند.

جدول 11-6 بیش‌ترین و کم‌ترین تحسین شرکت‌ها در کیفیت مدیریت در صنایع مختلف در سال 2012

کم‌ترین تحسین	بیش‌ترین تحسین
1. Sears Holdings	1. Koc Holding
2. China South industries group	2. McDonald's
3. MF global Holdings	3. Apple
4. NewPage Holding	4. Philip Morris international

⁶ Balanced Scorecard Master Professional

⁷ Balanced Scorecard Professional

Gas natural	.5	Costco Wholesale	.5
Yahoo!	.6	Fenosa J.P. Morgan chase	.6
AMR Sysco	.7	Wyndham Worldwide	.7
China FaW group	.8	GDF Suez Walt Disney	.8
		Dongfeng Mg	.9

Businessweek، Industry Week و Dun's Business Month به طور دوره‌ای ارزیابی دقیق از مشاغل و

صنایع ایالات متحده را منتشر می‌کنند. اگرچه منابع منتشر شده اطلاعات ارزیابی استراتژی عمدتاً بر کسب‌وکارهای بزرگ و عمومی متمرکز هستند، اما نسبت‌های مقایسه‌ای و اطلاعات مربوط به آن به طور گسترده برای ارزیابی کسب‌وکارهای کوچک و شرکت‌های خصوصی نیز مورد استفاده قرار می‌گیرد.

ویژگی‌های یک سیستم ارزیابی مؤثر

ارزیابی استراتژی باید چندین نیاز اساسی را داشته باشد تا مؤثر باشد. اول، فعالیت‌های ارزیابی استراتژی باید اقتصادی باشد. اطلاعات بیش از حد می‌تواند به همان اندازه اطلاعات کم، بد باشد و کنترل‌های بیش از حد می‌تواند بیش‌تر از این‌که مفید باشند، آسیب برسانند. فعالیت‌های ارزیابی استراتژی نیز باید معنی‌دار باشد. آن‌ها باید به طور خاص با اهداف شرکت ارتباط برقرار کنند. آن‌ها باید اطلاعات مفیدی در مورد وظایفی که بر آن‌ها کنترل و نفوذ دارند، در اختیار مدیران قرار دهند. فعالیت‌های ارزیابی استراتژی باید اطلاعات به‌موقع را ارائه دهند. در بعضی مواقع و در بعضی از حوزه‌ها، مدیران ممکن است روزانه به اطلاعات نیاز داشته باشند. به‌عنوان مثال، هنگامی که یک شرکت با خریداری شرکت دیگری تنوع پیدا می‌کند، ممکن است به طور مکرر به اطلاعات ارزشیابی نیاز باشد. باین‌حال، در یک بخش تحقیق و توسعه، اطلاعات ارزیابی‌کننده روزانه یا حتی هفتگی می‌تواند ناکارآمد باشد. اطلاعات تقریبی به‌موقع به‌طور کلی به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی استراتژی مطلوب‌تر از اطلاعات دقیق است که اطلاعات موجود را به تصویر نمی‌کشد. اندازه‌گیری مکرر و گزارش سریع

می‌تواند کنترل را با شکست مواجه کند تا این‌که کنترل بهتری داشته باشد. بعد زمانی کنترل باید با بازه زمانی رویداد اندازه‌گیری شده هم‌زمان باشد.

ارزیابی استراتژی باید به‌گونه‌ای طراحی شود که تصویری واقعی از آنچه اتفاق می‌افتد ارائه دهد. به‌عنوان مثال، در یک رکود شدید اقتصادی، ممکن است نسبت بهره‌وری و سودآوری به طرز نگران‌کننده‌ای کاهش یابد، اگرچه کارمندان و مدیران در واقع بیش‌تر کار می‌کنند. ارزیابی استراتژی باید به‌طور منصفانه این نوع شرایط را به تصویر بکشد. اطلاعات حاصل از فرآیند ارزیابی استراتژی باید اقدامات را تسهیل بخشد و باید به سمت آن دسته از افراد در سازمان هدایت شود که بر اساس آن باید عمل کنند. مدیران معمولاً گزارش‌های ارزیابی را که فقط برای اهداف اطلاعاتی ارائه می‌شوند، نادیده می‌گیرند. همه مدیران نیازی به دریافت همه گزارش‌ها ندارند. کنترل‌ها باید عمل‌گرا باشند تا اطلاعات‌گرا.

فرآیند ارزیابی استراتژی نباید بر تصمیمات مسلط باشد. باید درک متقابل، اعتماد و عقل سلیم را تقویت کند. هیچ دپارتمانی نباید در ارزیابی استراتژی‌ها با یکدیگر همکاری کند. ارزیابی استراتژی باید ساده باشد، نه خیلی دست و پا گیر و نه خیلی زیاد.

وقتی فعالیت‌های ارزیابی استراتژی نیاز به تغییر اساسی را به‌سرعت نشان دهند، می‌توان یک برنامه مناسب پیش‌بینی شده را به‌موقع اجرا کرد. برنامه‌های احتمالی می‌توانند توانایی یک استراتژیست را برای پاسخ سریع به تغییرات اساسی در پایگاه‌های داخلی و خارجی استراتژی فعلی سازمان ارتقا دهند. به‌عنوان مثال، اگر مفروضات اساسی در مورد اقتصاد اشتباه باشد و برنامه‌های احتمالی آماده باشد، مدیران می‌توانند بلافاصله تغییرات مناسب را ایجاد کنند.

در برخی موارد، شرایط خارجی یا داخلی فرصت‌های غیرمنتظره‌ای را ایجاد می‌کند. وقتی چنین فرصت‌هایی پیش می‌آید، برنامه‌های احتمالی می‌توانند به سازمان اجازه دهند تا به‌سرعت از آن‌ها استفاده کند. Linneman و Chandran گزارش دادند که برنامه‌ریزی احتمالی سه مزیت عمده به کاربرانی مانند Chemical، DuPont

Dow، Emerson Electric و Consolidated Food می‌دهد: 1) این اجازه را می‌دهد تا پاسخ سریعی به تغییر بدهند 2) از اضطراب در شرایط بحرانی جلوگیری می‌کند 3) مدیران را با تشویق به درک این که چه قدر آینده می‌تواند متغیر باشد سازگارتر می‌کند. آن‌ها پیشنهاد کردند که برنامه‌ریزی احتمالی مؤثر شامل یک فرایند پنج مرحله‌ای است:

1. حوادث خوب و بد را که می‌تواند استراتژی‌ها را به خطر بیندازد، شناسایی کنید.

2. تعیین کنید که چه موقع اتفاقات خوب و بد رخ می‌دهد.

3. مزایا و معایب مورد انتظار هر رویداد احتمالی را تعیین کنید.

4. تدوین برنامه‌های احتمالی برای حوادث مهم احتمالی.

5. وقایع مهم احتمالی هشدار زودرس را تعیین کنید

حسابرسی

ابزاری که اغلب در ارزیابی استراتژی استفاده می‌شود، حسابرسی است. حسابرسی توسط انجمن حسابداری آمریکا (AAA) به عنوان "یک فرایند سیستماتیک برای به دست آوردن و ارزیابی عینی شواهد مربوط به ادعاها درباره اقدامات اقتصادی و رویدادها برای تعیین میزان مکاتبه بین این ادعاها و معیارهای تعیین شده و ابلاغ نتایج به کاربران علاقه مند، تعریف شده است."

حسابرسان، صورت‌های مالی شرکت‌ها را بررسی می‌کنند تا مشخص کنند آیا آن‌ها مطابق اصول پذیرفته شده حسابداری (GAAP) تهیه شده‌اند یا خیر و آیا آن‌ها منصفانه نمایانگر فعالیت‌های شرکت هستند. حسابرسان مستقل، از مجموعه استانداردهایی استفاده می‌کنند که استانداردهای حسابرسی عمومی پذیرفته شده (GAAS) نامیده می‌شوند. شرکت‌های حسابداری عمومی اغلب دارای یک بخش مشاوره هستند که خدمات ارزیابی استراتژی را ارائه می‌دهد.

عصر جدید استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی (IFRS) غیرقابل توقف به نظر می‌رسد و کسب‌وکارها باید پیش بروند و برای استفاده از IFRS آماده شوند. اکنون بسیاری از شرکت‌های آمریکایی با استفاده از GAAP قدیمی و IFRS جدید امور مالی خود را گزارش می‌دهند. هونس، استاد تجارت دونا استریت در دانشگاه دیتون، هشدار می‌دهد: "اگر شرکت‌ها آماده نشوند، اگر سه سال قبل این کار را شروع نکنند،" آن‌ها مشکل بزرگی خواهند داشت. "استانداردهای GAAP شامل 25000 صفحه است، درحالی‌که IFRS فقط 5000 صفحه را شامل می‌شود، بنابراین از این نظر، IFRS کم‌تر دست و پا گیر است.

این تغییر حسابداری از GAAP به IFRS در ایالات متحده میلیون‌ها دلار هزینه‌برای کارمندان و سیستم‌های نرم‌افزاری و آموزش پیشرفته هزینه خواهد کرد. CPAهای ایالات متحده باید اصول حسابداری جهانی را به شدت مطالعه کنند، و دانشکده‌های بازرگانی باید شروع به کار کنند و آموزش استانداردهای جدید حسابداری به دانشجویان را شروع کنند. اکثر شرکت‌های بزرگ حسابداری و شرکت‌های چندملیتی طرفدار تغییر IFRS هستند که می‌گویند این حسابداری ساده است، مقایسه سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در سراسر کشور برای سرمایه‌گذاران و افزایش سرمایه در سطح جهانی را آسان‌تر می‌کند. اما بسیاری از شرکت‌های کوچک‌تر مخالف این تغییر هستند که می‌گویند این کار بسیار پرهزینه خواهد بود. برخی از شرکت‌ها از ایده اختیار دادن به یک نهاد بین‌المللی برای نوشتن قوانین حسابداری برای ایالات متحده ناراحت هستند. برخی از شرکت‌ها نیز مالیات بالاتری را پرداخت می‌کنند، زیرا روش موجودی آخرین ورودی، اولین خروجی (LIFO) تحت IFRS مجاز نیستند. طبق استاندارد IFRS.13، هیئت استانداردهای حسابداری بین‌المللی (IASB) علناً نسبت به کندی ایالات متحده در پذیرش IFRS ابراز تاسف کرده است.

اتاق بازرگانی ایالات متحده از این تغییر حمایت می‌کند و می‌گوید که این امر منجر به تجارت مرزی بسیار بیش‌تری خواهد شد و به ایالات متحده کمک خواهد کرد تا در اقتصاد جهانی رقابت کند. در حال حاضر اتحادیه اروپا و 113 کشور از جمله استرالیا، چین، هند، مکزیک و کانادا قوانین بین‌المللی را تصویب کرده-

اند یا به زودی قصد استفاده از آن‌ها را دارند. بنابراین ایالات متحده احتمالاً قوانین IFRS را نیز اتخاذ خواهد کرد، اما این تغییر می‌تواند یک کابوس قانونی و نظارتی را از بین ببرد. چند شرکت چندملیتی ایالات متحده از IFRS برای شرکت‌های تابعه خارجی خود مانند فناوری‌های متحد (UT) استفاده می‌کنند. این شرکت بیش از 60 درصد درآمد خود را از خارج از کشور به دست می‌آورد و در حال حاضر تمام کارکنان خود را برای استفاده از IFRS آموزش می‌دهد.

انتقال به IFRS از GAAP شامل کلیه فعالیت‌های شرکت از جمله حسابرسی، نظارت، مدیریت پول نقد، مالیات، فناوری، نرم‌افزار، سرمایه‌گذاری، تملک، یکپارچه‌سازی، واردات، صادرات، برنامه بازنشستگی و مشارکت می‌باشد. تغییر از GAAP به IFRS همچنین احتمالاً با اختلاف بین تفاوت در آداب و رسوم تجارت، مقررات مالی، قوانین مالیاتی، سیاست و سایر عوامل روبه‌رو خواهد شد. یکی از منتقدان سوئیچ آینده چارلز نیمایر از هیئت نظارت بر حسابداری شرکت‌های دولتی است که می‌گوید این سوئیچ "این توانایی را دارد که یک برج بابل باشد" و میلیون‌ها دلار برای شرکت‌ها هزینه دارد درحالی‌که به اندازه هزاران نفر هم هزینه ندارند.

برخی دیگر می‌گویند این سوئیچ به شرکت‌های آمریکایی کمک می‌کند تا سرمایه خود را در خارج از کشور جمع کنند و با شرکت‌های خارج از کشور تجارت کنند. شاید بزرگ‌ترین نکته مثبت سوئیچ این باشد که قوانین IFRS ساده‌تر و پیچیده‌تر از GAAP است. Lenovo طرفدار بزرگ IFRS است زیرا آن‌ها مایلند به جای یک شرکت آمریکایی یا چینی یک شرکت جهانی باشند، بنابراین هرچه سرعت تبدیل به IFRS سریع‌تر باشد، برای آن‌ها بهتر است. نتیجه نهایی این است که IFRS زودتر و نه دیرتر به ایالات متحده می‌آید، بنابراین همه ما باید در اسرع وقت برای این سوئیچ آماده باشیم.

چالش‌های قرن بیست و یکم در مدیریت استراتژیک

سه چالش یا تصمیم خاص که امروز همه استراتژیست‌ها با آن روبه‌رو هستند عبارت‌اند از: (1) تصمیم‌گیری در مورد این‌که این‌که این‌که فرآیند باید بیش‌تر یک هنر باشد یا علم، (2) تصمیم‌گیری در مورد این‌که استراتژی‌ها باید از دید ذی‌نفعان قابل مشاهده یا پنهان باشند، و (3) تصمیم‌گیری در مورد این‌که آیا فرآیند باید از بالا به پایین یا پایین به بالا باشد.

مسئله هنر یا علم

این کتاب درسی با حمایت بیش‌تر از ادبیات استراتژی که به مدیریت استراتژیک بیش از یک هنر نگاه شود، سازگار است. این دیدگاه ادعا می‌کند که شرکت‌ها باید به طور سیستماتیک محیط خارجی و داخلی خود را ارزیابی کنند، تحقیقاتی انجام دهند، جوانب مثبت و منفی گزینه‌های مختلف را به دقت ارزیابی کنند، تجزیه و تحلیل کنند و سپس در مورد یک اقدام خاص تصمیم بگیرند. در مقابل، مفهوم استراتژی‌های "ساخت" مینتزبرگ مدل هنری است که نشان می‌دهد تصمیم‌گیری استراتژیک اساساً مبتنی بر تفکر جامع، شهود، خلاقیت و تخیل است. مینتزبرگ و پیروان او استراتژی‌های ناشی از تجزیه و تحلیل عینی را رد می‌کنند، تخیل ذهنی "دانشمندان استراتژی" استراتژی‌های ناشی از احساسات، گمان، خلاقیت و سیاست را رد می‌کنند. طرفداران این دیدگاه هنری معمولاً وقت کمی را برای تمرینات برنامه‌ریزی استراتژیک صرف می‌کنند. فلسفه مینتزبرگ بر غیررسمی بودن اصرار دارد، درحالی‌که دانشمندان استراتژی (و این متن) بر رسمیت بیش‌تر اصرار دارند. مینتزبرگ از برنامه‌ریزی استراتژیک به‌عنوان یک فرایند "نوظهور" یاد می‌کند درحالی‌که دانشمندان استراتژی از اصطلاح فرایند آگاهانه استفاده می‌کنند.

پاسخ سؤال هنر در برابر علم، چیزی است که استراتژیست‌ها باید خودشان تصمیم بگیرند و قطعاً، این دو رویکرد از یکدیگر جدا نیستند. بااین‌حال، در تصمیم‌گیری این‌که کدامیک از روش‌ها مؤثرتر است، در نظر بگیرید که دنیای تجارت امروز به طور فزاینده‌ای پیچیده و به شدت رقابتی‌تر شده است. در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک

فرصت کمتری برای خطا وجود دارد. به یاد بیاورید که در فصل 1 اهمیت شهود، تجربه و ذهنی بودن در برنامه-ریزی استراتژیک بحث شده و حتی وزن‌ها و رتبه‌بندی‌های بحث شده در فصل‌های 6، 7 و 8 قطعاً نیاز به قضاوت خوب دارند. اما ایده تصمیم‌گیری درباره استراتژی‌های هر شرکت بدون تحقیق و تجزیه و تحلیل دقیق، حداقل در ذهن این نویسندگان، عاقلانه نیست. مطمئناً، در شرکت‌های کوچک‌تر، می‌توان غیررسمی بودن بیش‌تری را در مقایسه با شرکت‌های بزرگ‌تر مشاهده کرد، اما حتی برای شرکت‌های کوچک‌تر، اطلاعات رقابتی زیادی در اینترنت و مکان‌های دیگر در دسترس است و باید قبل از تصمیم‌گیری در مورد راه‌کاری که ممکن است بقای شرکت به آن وابسته باشد، این اطلاعات جمع‌آوری، تلفیق و ارزیابی شود. معیشت کارمندان و سهام‌داران بی‌شماری ممکن است به اثربخشی استراتژی‌های انتخاب شده بستگی داشته باشد. بیش از حد خطرناک است که در تدوین استراتژی‌ها کاملاً دقیق نیست. عاقلانه نیست که یک استراتژیست به جای داده‌های تحقیقاتی، هوش رقابتی و تجزیه و تحلیل در تدوین استراتژی‌ها، بیش از حد به احساس غریزی و افکار عمومی اعتماد کند.

مسئله قابل مشاهده یا پنهان

یک جنبه جالب از هر بحث تجزیه و تحلیل رقابتی این است که آیا استراتژی‌ها باید مخفیانه باشند یا در داخل شرکت‌ها آشکار باشند. جنگجوی چینی، سان تزو و رهبران نظامی امروز تلاش می‌کنند استراتژی‌ها را مخفی نگه دارند زیرا جنگ، مبتنی بر فریب است. باین‌حال، ممکن است برای یک سازمان تجاری، مخفی نگه داشتن بهترین حالت نباشد. مخفی نگه داشتن استراتژی‌ها از کارمندان و ذی‌نفعان به طور گسترده می‌تواند ارتباط، درک و تعهد کارمندان و ذی‌نفعان را به شدت مهار کند و همچنین از ورودی ارزشمندی که این افراد می‌توانند در مورد تدوین یا اجرای آن استراتژی داشته باشند، صرف نظر کند. بنابراین، استراتژیست‌ها در یک شرکت خاص باید خودشان تصمیم بگیرند که آیا خطر این که شرکت‌های رقیب به راحتی از استراتژی‌های یک شرکت آگاهی داشته و از آن بهره‌برداری کنند، به نفع انگیزه و ورودی کارمندان و سهام‌داران بهتر است. اکثر مدیران

اجرایی توافق دارند که برخی از اطلاعات استراتژیک باید برای مدیران ارشد محرمانه باقی بماند و اقدامات لازم برای اطمینان از عدم انتشار چنین اطلاعاتی از دایره داخلی انجام شود. آیا برای شرکتی که ممکن است صاحب آن باشید یا مدیریت آن را برعهده داشته باشید، از صراحت یا پنهان کاری در مورد استراتژی‌های تدوین و اجرا حمایت می‌کنید؟

مطمئناً دلایل خوبی وجود دارد تا روند استراتژی و خود استراتژی‌ها به جای این که مخفی و پنهان باشند، قابل رویت و آشکار باشد. همچنین دلایل خوبی برای پنهان نگه داشتن استراتژی‌ها از همه مدیران عالی سطح بالا وجود دارد. استراتژیست‌ها باید خود تصمیم بگیرند که بهترین کار برای شرکت‌هایشان چیست. این متن عمدتاً در کنار قابلیت رویت و آشکار بودن قرار می‌گیرد، اما مطمئناً این ممکن است برای همه استراتژیست‌ها و همه شرکت‌ها بهترین نباشد. همان‌طور که در فصل 1 اشاره شد، سان تزو استدلال کرد که همه جنگ بر اساس فریب است و بهترین مانورهایی است که به راحتی توسط رقبا پیش‌بینی نمی‌شوند. تجارت و جنگ مشابه است. برخی از دلایل کاملاً آشکار در روند استراتژی و تصمیمات حاصل از این موارد است :

1. مدیران، کارمندان و سایر ذی‌نفعان می‌توانند به آسانی در روند کار سهیم شوند. آن‌ها اغلب ایده‌های عالی دارند. رازداری از بسیاری از ایده‌های عالی چشم‌پوشی می‌کند.
 2. سرمایه‌گذاران، بستانکاران و سایر سهام‌داران وقتی که بدانند شرکت چه کار می‌کند و شرکت به کجا می‌رود، مبنای بیش‌تری برای حمایت از یک شرکت دارند.
 3. نمایان بودن، دموکراسی را ارتقا می‌دهد، درحالی که رازداری، خودکامگی را ارتقا می‌دهد. شرکت‌های داخلی و اکثر شرکت‌های خارجی دموکراسی را بر خودکامگی به عنوان سبک مدیریت ترجیح می‌دهند.
 4. مشارکت و صداقت، درک، تعهد و ارتباطات درون شرکت را افزایش می‌دهد.
- دلایل این که چرا برخی از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند برنامه‌ریزی استراتژیک را به صورت مخفی انجام دهند و استراتژی‌ها را از همه مدیران به جز بالاترین سطح پنهان نگه دارند، به شرح زیر است:

1. انتشار رایگان استراتژی‌های یک شرکت ممکن است به راحتی به هوش رقابتی برای شرکت‌های رقیب

تبدیل شود که می‌توانند با توجه به این اطلاعات از شرکت بهره‌برداری کنند.

2. رازداری، انتقاد، پیش‌بینی و عقب‌اندیشی را محدود می‌کند.

3. شرکت‌کنندگان در یک فرآیند استراتژی قابل مشاهده برای شرکت‌های رقیب که ممکن است آن‌ها را

فریب دهند جذاب‌تر می‌شوند.

4. رازداری، شرکت‌های رقیب را از تقلید یا کپی‌برداری از استراتژی‌های شرکت و تضعیف شرکت محدود

می‌کند.

مزایای آشکار افراط قابل مشاهده در مقابل مزایای پنهان حاکی از آن است که باید تعادل کاری را بین تناقضات آشکار جستجو کرد. پارنل می‌گوید که در یک دنیای کامل، همه افراد کلیدی چه در داخل و چه خارج از شرکت باید در برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت کنند، اما در عمل، اطلاعات حساس و محرمانه باید همیشه برای مدیران عالی محرمانه باقی بمانند.

رویکرد بالا به پایین یا پایین به بالا

طرفداران رویکرد از بالا به پایین ادعا می‌کنند که مدیران ارشد تنها افرادی در شرکت هستند که تجربه جمعی، تیزبینی و مسئولیت امانت‌داری را برای تصمیم‌گیری‌های کلیدی استراتژیک دارند. در مقابل، طرفداران پایین به بالا استدلال می‌کنند که مدیران و کارمندان سطح پایین و متوسط که استراتژی‌ها را اجرا می‌کنند باید به طور فعال در روند تدوین استراتژی‌ها شرکت کنند تا از حمایت و تعهد آن‌ها اطمینان حاصل کنند. تحقیقات استراتژی اخیر و این کتاب درسی بر رویکرد از پایین به بالا تأکید دارد، اما کارهای قبلی توسط شنلد و هوفر بر لزوم اتکا به شرکت‌ها در درک مدیران ارشد خود در برنامه‌ریزی استراتژیک تأکید کرده است. این روش برای شرکت‌هایشان در یک زمان خاص بهترین حالت تلقی می‌شود، در حالی که این واقعیت را می‌داند که تحقیقات فعلی حداقل از بین شرکت‌های آمریکایی از رویکرد از پایین به بالا پشتیبانی می‌کند. افزایش تحصیلات و تنوع

نیروی کار در همه سطوح دلایلی است که باید از مدیران سطح متوسط و پایین - و حتی غیر مدیران - دعوت شود تا در روند برنامه‌ریزی استراتژیک شرکت، حداقل در حدی که آن‌ها مایل و قادر به مشارکت باشند، شرکت کنند.

یادداشت ویژه دانشجویان

فقط کلمات تصاویر کارت امتیازی متوازن را گوگل کنید و خواهید دید که بیش از 100 کارت امتیازی متوازن واقعی توسط سازمان‌های مختلف به‌عنوان ابزاری برای به‌دست‌آوردن و حفظ مزیت رقابتی استفاده می‌شوند. به تغییر در قالب توجه کنید. در انجام تجزیه و تحلیل موردی، کارت امتیازی متوازن تهیه و ارائه دهید که به شما کمک می‌کند تا به شرکت خود نظارت کرده و پیشرفت را در جهت اهداف تعیین شده ارزیابی کنید. ارزیابی مؤثر و به‌موقع استراتژی‌ها می‌تواند یک شرکت را قادر سازد تا به‌سرعت با شرایط متغیر سازگار شود و کارت امتیازی متوازن می‌تواند در این کار کمک کند. بحث خود را در مورد کارت امتیازی متوازن از نظر مزیت رقابتی در برابر شرکت‌های رقیب مطرح کنید.

نتیجه‌گیری

این فصل یک چارچوب ارزیابی استراتژی را ارائه می‌دهد که می‌تواند تحقق اهداف سالانه و بلندمدت را تسهیل کند. ارزیابی استراتژی مؤثر به سازمان این امکان را می‌دهد تا از نقاط قوت داخلی خود در هنگام توسعه استفاده کند، در هنگام ظهور از فرصت‌های خارجی بهره‌برداری کند، تهدیدات را بشناسد و از آن‌ها دفاع کند و نقاط ضعف داخلی را قبل از این که به ضرر برسد، کاهش دهد.

استراتژیست‌ها در سازمان‌های موفق وقت می‌گذارند تا استراتژی‌ها را به‌صورت سنجیده و سیستماتیک تدوین، اجرا و سپس ارزیابی کنند. استراتژیست‌های خوب، سازمان خود را با هدف و جهت به جلو می‌برند و موقعیت -

های استراتژیک داخلی و خارجی شرکت را به طور مداوم ارزیابی و بهبود می‌بخشند. ارزیابی استراتژی به سازمان اجازه می‌دهد تا آینده خود را شکل دهد تا این‌که اجازه دهد دائماً توسط نیروهای از راه دور که علاقه‌چندانی به رفاه شرکت ندارند یا اصلاً علاقه‌مند نیستند، شکل بگیرد.

اگرچه ضمانتی برای موفقیت نیست، اما مدیریت استراتژیک به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا در درازمدت تصمیمات مؤثری بگیرند، آن تصمیمات را به نحو احسن اجرا کنند و در صورت لزوم برای اطمینان از موفقیت اقدامات اصلاحی انجام دهند. شبکه‌های رایانه‌ای و اینترنت به هماهنگی فعالیت‌های مدیریت استراتژیک و اطمینان از تصمیمات مبتنی بر اطلاعات خوب کمک می‌کنند. یک کلید برای ارزیابی استراتژی مؤثر و موفقیت در مدیریت استراتژیک ادغام شهود و تجزیه و تحلیل است:

یک مشکل بالقوه مخرب، تمایل به دو قطبی شدن مسائل تحلیلی و شهودی است. این قطب‌بندی منجر به ارزیابی استراتژی می‌شود که تحت تأثیر تجزیه و تحلیل یا شهود است، یا به ارزیابی استراتژی، با عدم هماهنگی بین مسائل تحلیلی و شهودی ختم می‌شود.

استراتژیست‌ها در سازمان‌های موفق می‌فهمند که مدیریت استراتژیک قبل از هر چیز، فرآیند مردم است. این ابزار ارتباطی بسیار خوبی برای تقویت ارتباطات سازمانی است. مردم باعث تفاوت در سازمان‌ها می‌شوند. کلید اصلی مدیریت استراتژیک مؤثر، پذیرفتن این فرض است که فرایند برنامه‌ریزی مهم‌تر از برنامه مدون است، مدیر به طور مداوم در حال برنامه‌ریزی است و با پایان یافتن برنامه کتبی برنامه‌ریزی را متوقف نمی‌کند. طرح مکتوب از لحظه تصویب فقط یک اسنپ شات است. اگر مدیر به طور مستمر برنامه‌ریزی نکند – اساس برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری و تجدید نظر – و طرح مکتوب می‌تواند از روزی که تمام می‌شود، منسوخ شود. این منسوخ شدن بیش‌تر به یقین تبدیل می‌شود زیرا سرعت فزاینده نرخ تغییر، فضای کسب‌وکار را نامطمئن‌تر می‌کند.

اصطلاحات و مفاهیم کلیدی

11-4. سوال زیر را از یک استاد حسابداری در کالج یا دانشگاه خود بپرسید، و یافته‌های

خود را به کلاس گزارش دهید - "تا چه اندازه یادگیری استانداردهای IFRS به تنهایی به

من یک مزیت رقابتی در بازار کار می‌دهد؟"

11-12. کارت امتیازی متوازن برای BHP Billiton تهیه کنید.

11-13. برای کاج یا دانشگاه خود یک کارت امتیازی متوازن ایجاد کنید.

11-14. درباره برنامه ریزی احتمالی بحث کنید.

Stieger, Daniel, Kurt Matzler, Sayan chatterjee, and Florian Ladstaetter-Fussenegger.
“Democratizing Strategy: How crowdsourcing can Be Used for Strategy Dialogues.”
California Management Review 54, no. 4 (Summer 2012):44-68

دستورالعمل‌ها

مرحله 1 به وب سایت شرکت BHP Billiton بروید و به بخش سرمایه‌گذاران و رسانه

بروید. نسخه‌های خبری اخیر BHP Billiton را مرور کنید.

مرحله 1 برای کسب اطلاعات در مورد adidas در اینترنت جستجو کنید. برای مربی خود

گزارش ارزیابی استراتژی تهیه کنید. در گزارش خود خلاصه‌ای از استراتژی‌ها و عملکرد

مرحله 3 سخنگوی تیم خود را منصوب کنید تا در مورد ساختار کارت امتیازی متوازن شما
یک مرور کلی به مدت سه دقیقه به کلاس ارائه دهد.

14. John Parnell, "Five critical challenges in Strategy Making," SAM Advanced Management Journal 68, no. 2 (Spring 2003): 15–22.
15. Henry Mintzberg, "crafting Strategy," Harvard Business Review, July–august 1987, 66–75.
16. Henry Mintzberg and J. Waters, "Of Strategies, Deliberate and emergent," Strategic Management Journal 6, no. 2: 257–272.
17. Parnell, 15–22.
18. D. e. Schendel and c. W. Hofer (eds.), Strategic Management (Boston: Little, Brown, 1979).
19. Michael McGinnis, "the Key to Strategic Planning: integrating analysis and intuition," Sloan Management Review 26, no. 1 (Fall 1984): 49.
20. McConkey, 72.

ضمیمه 1

رهنمودهایی برای تحلیل موردی



MyManagementLab®

نمره خود را بهبود ببخشید!

بیش از 10 میلیون دانش آموز با استفاده از Pearson Mylabs نتایج خود را بهبود بخشیدند.
برای شبیه سازی، آموزش و مسائل انتهای فصل به mymanagementlab.com مراجعه کنید.

راهنمایی برای تحلیل موردی

اهداف فصل

- پس از مطالعه این فصل ، باید بتوانید موارد زیر را انجام دهید:
1. روش موردی را برای یادگیری مفاهیم مدیریت استراتژیک توصیف کنید.
 2. مراحل تهیه یک تحلیل جامع موردی به صورت کتبی را مشخص کنید.
 - 3- نحوه ارائه موثر تجزیه و تحلیل موردی به صورت شفاهی را شرح دهید.
 - 4- درباره نکات ویژه‌ای برای انجام تجزیه و تحلیل موردی بحث کنید.

تمرین‌های اطمینان از یادگیری

تمرینات زیر در انتهای این فصل مشاهده می‌شود.

- ارائه شفاهی - مرحله 1 مقدمه (2 دقیقه)
- ارائه شفاهی - مرحله 2 مأموریت و چشم انداز (4 دقیقه)
- ارائه شفاهی - مرحله 3 ارزیابی داخلی (8 دقیقه)
- ارائه شفاهی - مرحله 4 ارزیابی خارجی (8 دقیقه)
- ارائه شفاهی - مرحله 5 تدوین استراتژی (14 دقیقه)
- ارائه شفاهی - مرحله 6 اجرای استراتژی (8 دقیقه)
- ارائه شفاهی - مرحله 7 ارزیابی استراتژی (2 دقیقه)
- ارائه شفاهی - نتیجه‌گیری مرحله 8 (4 دقیقه)

هدف این بخش کمک به شما در تجزیه و تحلیل موارد مدیریت استراتژیک است. رهنمودهایی برای تهیه تجزیه و تحلیل‌های موردی به صورت کتبی و شفاهی ارائه شده است، و پیشنهاداتی برای تهیه موارد برای بحث در کلاس ارائه شده است. مراحل پیگیری در تهیه تجزیه و تحلیل‌های موردی ارائه شده است. رهنمودهایی برای ارائه شفاهی شرح داده شده است.

پرونده مدیریت استراتژیک چیست؟

یک پرونده مدیریت استراتژیک شرایط خارجی و داخلی یک سازمان را توصیف می‌کند و مسائل مربوط به مأموریت، استراتژی‌ها، اهداف و سیاست‌های شرکت را مطرح می‌کند. بیش‌تر اطلاعات در یک پرونده مدیریت استراتژیک یک واقعیت ثابت شده است، اما برخی از اطلاعات ممکن است نظرات، قضاوت‌ها و اعتقادات باشد. پرونده‌های مدیریت استراتژیک جامع‌تر از پرونده‌هایی است که ممکن است در دوره‌های دیگر مطالعه کرده باشید. آن‌ها به طور کلی شامل شرح مدیریت مرتبط، بازاریابی، مالی و حسابداری، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه (R&D)، سیستم‌های اطلاعات مدیریت (MIS) و مسائل محیط طبیعی هستند. یک پرونده مدیریت استراتژیک با توصیف وضعیت شرکت در برهه‌ای از زمان، خواننده را در صحنه عمل قرار می‌دهد. پرونده‌های مدیریت استراتژیک برای تمرین جهت استفاده از مفاهیم مدیریت استراتژیک نوشته شده است. روش موردی برای مطالعه مدیریت استراتژیک اغلب یادگیری با انجام کار نامیده می‌شود.

نیاز به عملی بودن

هیچ چیزی به عنوان پرونده کامل وجود ندارد و هیچ پرونده‌ای هرگز اطلاعات لازم برای انجام تجزیه و تحلیل رفتاری و پیشنهادات را در اختیار شما قرار نمی‌دهد. به همین ترتیب، در دنیای تجارت، استراتژیست‌ها هرگز تمام اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری را ندارند: ممکن است اطلاعات در دسترس نباشند یا تهیه آن‌ها بسیار هزینه‌بر باشد، یا دستیابی به آن‌ها زمان زیادی لازم داشته باشد. بنابراین در تجزیه و تحلیل پرونده‌های مدیریت استراتژیک، آنچه را که استراتژیست‌ها هر روز انجام می‌دهند، انجام دهید - در مورد ناشناخته‌ها فرضیات معقول ارائه دهید، مفروضات را به وضوح بیان کنید، تجزیه و تحلیل‌های مناسب را انجام دهید و تصمیم‌گیری کنید. عمل‌گرا باشید. به عنوان مثال، در انجام تجزیه و تحلیل مالی پیش‌بینی شده، فرضیات معقول را بیان کنید، آن‌ها را به طور مناسب بیان کنید و نشان دهید که انتظار می‌رود توصیه‌های شما چه تاثیری بر وضعیت مالی سازمان بگذارد. از گفتن "من اطلاعات کافی ندارم" پرهیز کنید. همیشه اطلاعات ارائه شده در یک مورد را با تحقیقات اینترنتی و کتابخانه‌ای تکمیل کنید.

نیاز به دلیل موجه

مهم‌ترین قسمت در تجزیه و تحلیل پرونده‌ها این نیست که شما چه راه‌کارهایی را پیشنهاد می‌دهید بلکه نحوه حمایت از تصمیمات و پیشنهاد شما برای پیاده‌سازی آن‌ها است. هیچ بهترین راه‌حل واحدی وجود ندارد یا یک پاسخ درست برای پرونده‌ای وجود ندارد، بنابراین برای توصیه‌های خود را به اندازه کافی دلیل موجه بیاورید. این مهم است. در دنیای تجارت، استراتژیست‌ها معمولاً است تا زمانی که منابع تخصیص داده و مصرف شوند، نمی‌دانند تصمیمات آن‌ها درست است. پس از آن اغلب برای لغو تصمیم خیلی دیر است. این واقعیت انکارناپذیر نیاز به ادغام دقیق شهود و تجزیه و تحلیل در تهیه تجزیه و تحلیل پرونده مدیریت استراتژیک را برجسته می‌کند.

نیاز به واقع گرایی

از پیشنهاد یک دوره عملی که بیش از توان سازمان است، خودداری کنید. واقع بین باشید. هیچ سازمانی احتمالاً نمی‌تواند تمام استراتژی‌هایی را که به طور بالقوه می‌تواند برای شرکت سودمند باشد، دنبال کند. برآورد کنید که چه مقدار سرمایه برای پیاده‌سازی آنچه شما توصیه کرده‌اید موردنیاز خواهد بود. تعیین کنید که آیا برای به‌دست‌آوردن سرمایه می‌توان از بدهی، سهام یا ترکیبی از بدهی و سهام استفاده کرد. اطمینان حاصل کنید که توصیه‌های شما عملی است. تجزیه و تحلیل موردی را تهیه نکنید که تمام استدلال‌ها و اطلاعاتی را که از توصیه‌های شما پشتیبانی نمی‌کنند، حذف کند. بلکه مزایا و معایب عمده چندین گزینه عملی را ارائه دهید. سعی کنید اغراق نکنید، کلیشه‌ای ننویسید، پیش‌داوری نکنید یا بیش از حد دراماتیک نشان ندهید. سعی کنید اثبات کنید که برداشت شما از شواهد منطقی و عینی است.

نیاز به ویژگی

تعمیم وسیعی از جمله "شرکت باید استراتژی نفوذ در بازار را دنبال کند" انجام ندهید. با گفتن چی، چرا، کی، چگونه، کجا و چه کسی خاص باشید. عدم استفاده از مشخصات تنها بزرگ‌ترین نقص در مورد تجزیه و تحلیل موارد شفاهی و کتبی است. به عنوان مثال، در یک حسابرسی داخلی گفته شده، "به جای" وضعیت مالی شرکت"، نسبت فعلی شرکت از 2.2 در سال 2013 به 1.3 در سال 2014 کاهش یافته است، و این به عنوان یک ضعف بزرگ در نظر گرفته شده است. "اما از فصول به یاد بیاورید که عوامل خارجی و داخلی انتخاب شده باید تا حد ممکن "عملی" باشند و نسبت‌های مالی به‌طور کلی قابل اجرا نیستند. به جای این که از یک ماتریس ارزیابی استراتژیک و اقدام (SPACE) نتیجه بگیریم که یک شرکت باید دفاعی، و دقیق‌تر باشد، گفت: "این شرکت باید سه کارخانه را تعطیل کند، 280 کارمند را اخراج کند و با صرفه‌جویی خالص 20.2 میلیون دلار در سال 2014، از بخش شیمیایی خود صرف نظر کند." از نسبت، درصد، عدد و برآورد دلار استفاده کنید. کسبه از کلیات و مبهم بودن بدشان می‌آید.

نیاز به اصالت

لزوماً اقداماتی را که شرکت قصد دارد انجام دهد یا در واقع انجام داده است، توصیه نکنید، حتی اگر این اقدامات منجر به بهبود درآمد شود. هدف از تجزیه و تحلیل موردی این است که شما تمام حقایق و اطلاعات مربوط به سازمان را در آن زمان در نظر بگیرید، استراتژی‌های جایگزین عملی ایجاد کنید، از بین آن‌ها، گزینه‌هایی را انتخاب کنید و از پیشنهادات خود دفاع کنید. زمان خود را به نقطه‌ای برسانید که تصمیمات استراتژیک توسط استراتژیست‌های شرکت اتخاذ می‌شود. بر اساس اطلاعات موجود، چه کاری انجام می‌دادید؟ موقعیت خود را با نمودارها، گراف‌ها، نسبت‌ها، تحلیل‌ها و موارد مشابه - و نه مکاشفه از طریق کتابخانه پشتیبانی کنید. شما می‌توانید با فکر کردن در موقعیت‌ها، ارزیابی‌های مدیریتی و پیشنهاد برنامه‌ها، یک استراتژیست خوب شوید. خلاق باشید. آنچه را که شما توصیه می‌کنید در مقایسه با آنچه شرکت قصد دارد انجام دهد یا انجام دهد مقایسه کنید.

نیاز به مشارکت

تصمیم‌گیری برای تدوین، اجرا و ارزیابی استراتژی معمولاً بیش از آنکه توسط یک فرد به تنهایی انجام شود توسط یک گروهی از افراد انجام می‌شود. بنابراین، استاد شما ممکن است کلاس را به تیم‌های سه یا چهار نفره تقسیم کند و از شما بخواهد تجزیه و تحلیل موردی کتبی یا شفاهی را تهیه کنید. اعضای یک تیم مدیریت استراتژیک، در کلاس یا در دنیای تجارت، در مورد انزجار از خطر، نگرانی نسبت به منافع کوتاه‌مدت در مقابل بلندمدت، نگرش آن‌ها نسبت به مسئولیت اجتماعی و دیدگاه‌هایشان در مورد جهانی شدن متفاوت هستند. هیچ انسان کاملی وجود ندارد، بنابراین هیچ استراتژی کاملی وجود ندارد. دیدگاه دیگران را آزاد داشته باشید. شنونده و همکار خوبی باشید.

آماده‌سازی موضوعی برای بحث در کلاس

استاد شما ممکن است از شما بخواهد موضوعی را برای بحث در کلاس آماده کنید. آماده‌سازی یک موضوع برای بحث در کلاس به این معنی است که شما باید قبل از کلاس موضوعی را بخوانید، در مورد فرصت‌های خارجی سازمان و تهدیدات و نقاط قوت و ضعف داخلی یادداشت کنید، تجزیه و تحلیل‌های مناسب را انجام دهید و برای ارائه و دفاع از برخی توصیه‌های خاص آماده کلاس شوید.

روش موردی در مقابل سخنرانی

روش موردی تدریس کاملاً متفاوت از رویکرد سخنرانی سنتی است که در آن دانش آموزان قبل از کلاس به آمادگی کمی نیاز دارند یا به هیچ وجه به آمادگی نیاز ندارند. روش موردی شامل یک وضعیت کلاسی است که در آن دانش آموزان بیش تر صحبت می‌کنند. استاد شما با طرح سؤالات و تشویق به تعامل دانشجو در مورد ایده‌ها، تحلیل‌ها و توصیه‌ها، بحث را تسهیل می‌بخشند. برای بحث در امتداد خطوط "چه کاری انجام می‌دهید، چرا آن را انجام می‌دهید، چه زمانی آن را انجام می‌دهید و چگونه آن را انجام می‌دهید؟" آماده باشید. پاسخ انواع سؤالات زیر را آماده کنید:

- مهم‌ترین فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی شرکت چیست؟
- نقاط قوت و ضعف عمده سازمان چیست؟
- وضعیت مالی سازمان را چگونه توصیف می‌کنید؟
- استراتژی‌ها و اهداف موجود شرکت چیست؟
- رقبای شرکت چه کسانی هستند و چه استراتژی‌هایی دارند؟

- چه اهداف و استراتژی‌هایی را برای این سازمان پیشنهاد می‌کنید؟ استدلال خود را توضیح دهید. آنچه شما پیشنهاد می‌کنید چگونه با آنچه شرکت برنامه‌ریزی می‌کند مقایسه می‌شود؟
- چگونه سازمان می‌تواند آنچه را که شما توصیه می‌کنید به بهترین وجه اجرا کند؟ چه مشکلات اجرایی را پیش‌بینی می‌کنید؟ چگونه شرکت می‌تواند از این مشکلات جلوگیری کند یا آن‌ها را حل کند؟

امتحان متقابل

از موضع‌گیری در مورد موضوعات دریغ نکنید و از موضع خود با تجزیه و تحلیل‌های عینی و تحقیقات خارجی حمایت کنید. سعی کنید مفاهیم و ابزارهای مدیریت استراتژیک را در تهیه موضوع برای بحث کلاس به کار بگیرید. به دنبال استدلال‌ها و مواضع قابل دفاع باشید. از نظرات و قضاوت‌ها با حقایق، دلایل و شواهد پشتیبانی کنید. اعداد را قبل از کلاس مرور و آماده کنید! بدون ترس از تأیید، مایل باشید توصیه‌های خود را به کلاس توضیح کنید. به عقاید دیگران احترام بگذارید، اما وقتی می‌توانید موقعیت بهتری را توجیه کنید، مایل باشید خلاف نظر اکثریت باشید.

تجزیه و تحلیل موردی مدیریت استراتژیک به شما این فرصت را می‌دهد تا درباره خود، همکاران، مدیریت استراتژیک و فرایند تصمیم‌گیری در سازمان‌ها بیش‌تر بدانید. پاداش این تجربه به تلاشی که انجام می‌دهید بستگی دارد، بنابراین یک کار خوب انجام دهید. بحث در مورد موارد سیاست تجاری در کلاس هیجان‌انگیز و چالش‌برانگیز است. انتظار نقطه نظرات مخالف در مقابل کسانی که به شما ارائه می‌دهند داشته باشید. دانشجویان مختلف بر جنبه‌های مختلف وضعیت سازمان تأکید می‌کنند و توصیه‌های مختلفی را برای بررسی و تکذیب ارائه می‌دهند. مباحث مربوط به استعلام متقابل معمولاً درست همان‌طور که در یک سازمان تجاری واقعی رخ می‌دهد مطرح می‌شود. از یک ناظر خاموش خودداری کنید.

تهیه تجزیه و تحلیل کتبی

علاوه بر درخواست شما برای تهیه موضوع برای بحث در کلاس، استاد شما ممکن است از شما بخواهد که یک مورد تجزیه و تحلیل کتبی تهیه کنید. تهیه تجزیه و تحلیل موردی کتبی مشابه تهیه موضوع برای بحث در کلاس است، با این تفاوت که گزارش‌های کتبی به‌طور کلی ساختار و جزئیات بیش‌تری دارند. برای تهیه تجزیه و تحلیل کتبی موردی هیچ روش ثابتی وجود ندارد زیرا موضوعات در تمرکز متفاوت است؛ نوع، اندازه و پیچیدگی سازمان‌های مورد تحلیل نیز متفاوت است.

هنگام نوشتن یک گزارش مدیریت استراتژیک یا تجزیه و تحلیل موردی، از استفاده از اصطلاحات نامعلوم، مبهم یا زائد، کلمات اختصاری، اختصارات، زبان جنسیتی و لعن‌های قومی یا نژادی خودداری کنید و املای خود را تماشا کنید! از جملات و پاراگراف‌های کوتاه و کلمات و عبارات ساده استفاده کنید. از چند عنوان فرعی استفاده کنید. مسائل و ایده‌ها را از مهم‌ترین به کم اهمیت‌ترین مرتب کنید. توصیه‌ها را از کم بحث‌برانگیزترین تا بحث‌برانگیزترین ترتیب دهید. برای همه افعال از صدای فعال به جای صدای منفعل استفاده کنید. به عنوان مثال، بگویید "تیم ما توصیه می‌کند که شرکت تنوع ایجاد کند" و نه "توسط تیم ما توصیه می‌شود متنوع شود." برای افزودن ویژگی و وضوح، از مثال‌های زیادی استفاده کنید. جداول، شکل‌ها، نمودارهای دایره‌ای، نمودارهای میله‌ای، جدول زمانی و سایر پیوست‌ها به برقراری ارتباط با نکات و ایده‌های مهم کمک می‌کنند. بعضی اوقات یک عکس به اندازه هزار کلمه ارزش دارد.

خلاصه اجرایی

استاد شما ممکن است از شما بخواهد که تجزیه و تحلیل موردی کتبی را بر جنبه خاصی از فرآیند مدیریت استراتژیک متمرکز کنید، مانند (1) برای شناسایی و ارزیابی چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های موجود سازمان؛ یا (2) پیشنهاد و دفاع از توصیه‌های خاص برای شرکت؛ یا (3) برای تهیه تجزیه و تحلیل صنعت با

توصیف رقبا، محصولات، تکنیک‌های فروش و شرایط بازار در یک صنعت خاص. این نوع گزارش‌های کتبی را گاه‌گاه خلاصه اجرایی می‌نامند. طول یک خلاصه اجرایی معمولاً از سه تا پنج صفحه متن، به علاوه پیوست است.

تحلیل جامع کتبی

استاد شما ممکن است از شما بخواهد که یک تحلیل کتبی جامع تهیه کنید. این وظیفه شما را ملزم می‌کند که کل فرایند مدیریت استراتژیک را برای یک سازمان خاص اعمال کنید. هنگام تهیه یک تجزیه و تحلیل جامع کتبی، خود را به عنوان مشاوری تصور کنید که از طرف یک شرکت خواسته شده است تا در مورد محیط خارجی و داخلی آن مطالعه ای انجام دهد و برای آینده آن توصیه‌های خاصی ارائه دهد. ارائه‌هایی را برای پشتیبانی از توصیه‌های خود آماده کنید. ارائه‌ها را با کمی بحث در مقاله برجسته کنید. تحلیل‌های جامع کتبی معمولاً حدود 10 صفحه به علاوه پیوست‌ها هستند. در طول تجزیه و تحلیل کتبی خود، تأکید کنید که چگونه استراتژی‌های پیشنهادی شما شرکت را قادر می‌سازد یک مزیت رقابتی به دست آورد و آن را حفظ کند. برای مثال به سایت www.strategyclub.com مراجعه کنید.

مراحل تهیه یک تحلیل جامع کتبی

در تهیه تجزیه و تحلیل موردی کتبی، می‌توانید مراحل ذکر شده در اینجا را دنبال کنید که مربوط به مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک و فصل‌های این متن است. (توجه - مراحل ارائه تجزیه و تحلیل موردی شفاهی با جزئیات بیش‌تر در صفحات 401-403 آورده شده است، و در اینجا می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد).

مرحله 1 چشم‌انداز، مأموریت، اهداف و استراتژی‌های موجود شرکت را شناسایی کنید.

مرحله 2 اظهارات چشم‌انداز و مأموریت برای سازمان تدوین کنید.

مرحله 3 فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی سازمان را شناسایی کنید.

مرحله 4 یک پروفایل مارتیس رقابتی (CPM) بسازید.

مرحله 5 ماتریس ارزیابی فاکتور خارجی (EFE) را بسازید.

مرحله 6 نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان را شناسایی کنید.

مرحله 7 یک ماتریس ارزیابی عامل داخلی (IFE) ایجاد کنید.

مرحله 8 تهیه ماتریس نقاط قوت، ضعف، فرصت - تهدید (SWOT)، ماتریس ارزیابی موقعیت و استراتژیک

(SPACE)، ماتریس گروه مشاوره بوستون، ماتریس داخلی - خارجی (به عنوان مثال)، ماتریس استراتژی

بزرگ و برنامه ریزی استراتژیک کمی ماتریس (QSPM) به صورت مناسب. مزایا و معایب استراتژی های

جایگزین را بیان کنید.

مرحله 9 استراتژی های خاص و اهداف بلندمدت را توصیه می کند. هزینه پیشنهاد های شما را نشان دهید.

این هزینه ها را برای هر سال پیش بینی شده به طور واضح تقسیم کنید. توصیه های خود را با استراتژی های

واقعی برنامه ریزی شده توسط شرکت مقایسه کنید.

مرحله 10 مشخص کنید که چگونه توصیه های شما قابل اجراست و انتظار دارید چه نتایجی را کسب کنید.

نسبت های پیش بینی شده و صورت های مالی پیش بینی شده را تهیه کنید. جدول زمانی یا دستور کار خود

را ارائه دهید.

مرحله 11 اهداف و سیاست های خاص سالانه را توصیه می کند.

مرحله 12 روش های بررسی و ارزیابی استراتژی را توصیه می کند.

ارائه یک سخنرانی شفاهی

استاد شما ممکن است از شما بخواهد که یک تجزیه و تحلیل موردی مدیریت استراتژیک را به صورت جداگانه یا

گروهی تهیه کنید و تحلیل خود را به کلاس ارائه دهید. ارائه های شفاهی معمولاً در دو قسمت محتوا و تحویل

طبقه‌بندی می‌شوند. محتوا به کیفیت، کمیت، درستی و مناسب بودن تجزیه و تحلیل ارائه شده، از جمله ابعادی مانند جریان منطقی از طریق ارائه، پوشش موضوعات اصلی، استفاده از مشخصات، اجتناب از کلیات، عدم وجود اشتباه و امکان سنجی توصیه‌ها اشاره دارد. انتقال مطلب شامل ابعادی مانند توجه مخاطب، شفافیت وسایل کمک دیداری، لباس مناسب، ترغیب استدلال و لحن صدا، تماس چشمی و وضعیت بدن است. ایده‌های بزرگ هیچ ارزشی ندارند، مگر این که دیگران بتوانند از طریق ارتباط روشن به شایستگی خود متقاعد شوند. رهنمودهای ارائه شده در اینجا می‌تواند به شما در ارائه یک سخنرانی مؤثر کمک کند.

سازماندهی ارائه

ارائه خود را با معرفی خود و ارائه رئوس مطالب مورد بحث آغاز کنید. اگر تیمی در حال ارائه است، ترتیب سخنرانان و مناطقی را که هر شخص به آنها آدرس می‌دهد، مشخص کنید. در ابتدای ارائه شفاهی، سعی کنید علاقه و توجه مخاطب خود را جلب کنید. شما می‌توانید این کار را با نمایش برخی محصولات ساخته شده توسط شرکت، بیان یک داستان کوتاه جالب درباره شرکت یا به اشتراک گذاشتن تجربه‌ای که در رابطه با شرکت، محصولات آن یا خدمات آن است، انجام دهید. شما می‌توانید ویدئویی را برای نمایش در ابتدای کلاس تهیه یا فراهم کنید. شما می‌توانید از یک توزیع کننده محلی محصولات این شرکت بازدید کرده و یک مصاحبه شخصی با مالک یا مدیر کسب و کار ضبط کنید. مقدمه‌ای راحت یا شوخ طبعانه می‌تواند در ابتدای ارائه مؤثر باشد. اطمینان حاصل کنید که تنظیمات ارائه شما به خوبی سازماندهی شده است، صندلی‌هایی برای شرکت کنندگان در آن وجود دارد، فلیپ چارت، یک پروژکتور شفافیت و هر چیز دیگری که قصد استفاده از آن را دارید. برای سازماندهی محیط حداقل 15 دقیقه زودتر وارد کلاس شوید و مطمئن شوید که مواد شما آماده است. اطمینان حاصل کنید که همه می‌توانند وسایل دیداری شما را به خوبی ببینند.

کنترل صدای شما

میزان مؤثر مکالمه از 100 تا 125 کلمه در دقیقه است. ارائه خود را با صدای بلند تمرین کنید تا تشخیص دهید آیا خیلی سریع پیش می‌روید یا خیر. افراد معمولاً هنگام عصبی بودن خیلی سریع صحبت می‌کنند. قبل و در حین ارائه نفس عمیق بکشید تا به سرعت خود در کاهش سرعت کمک کنید. یک فنجان آب در دسترس داشته باشید. مکث برای نوشیدن، گلو را خیس می‌کند، به شما فرصت می‌دهد تا افکار خود را جمع‌آوری کنید، عصبی بودن خود را کنترل کنید، سرعت خود را کاهش داده و تغییر موضوعی را به مخاطب نشان دهید.

با تأکید بر کلمات یا جملات مختلف از صدای یکنواخت خودداری کنید. بلند و واضح صحبت کنید، اما فریاد نزنید. از سکوت می‌توان به طور مؤثر برای شکستن صدای یکنواخت استفاده کرد. به جای این که جملات را همراه یا با اوه اجرا کنید، در انتهای هر جمله متوقف شوید.

مدیریت زبان بدن

حتماً دستان خود را جمع نکنید، به تریبون تکیه دهید، دستان خود را در جیب خود قرار ندهید و دستان خود را پشت سر خود قرار ندهید. حالت صحیح داشته باشید، یک پا کمی جلوتر از پای دیگر باشد. پشت به مخاطب نکنید؛ انجام این کار نه تنها بی ادبانه است بلکه باعث می‌شود صدای شما به خوبی برجسته نشود. از استفاده زیاد از حرکات دست خودداری کنید. گهگاهی، سکو یا میز را رها کرده و به سمت مخاطب خود بروید، اما زیاد دور نروید. هرگز دید مخاطب در زمینه کمک‌های تصویری خود را مسدود نکنید.

در طول ارائه، ارتباط خوب چشمی داشته باشید. این بهترین روش برای اقناع مخاطبان است. برای سخنران اطمینان بیش‌تری وجود ندارد جز این که ببیند اعضای مخاطب با توافق یا لبخند زدن سرشان را تکان می‌دهند. در طول ارائه خود سعی کنید حداقل یک‌بار در چشمان همه بنگرید، اما بیش‌تر از کسانی که به نظر می‌رسد خسته شده‌اند به افرادی که به نظر علاقه‌مند می‌رسند، توجه کنید. برای برقراری ارتباط با مخاطبان خود، از طنز و لبخندها به طور مناسب در طول سخنرانی خود استفاده کنید. ارائه هرگز نباید کسل کننده باشد!

صحبت از یادداشت‌ها

از روی یادداشت برای مخاطب خود نخوانید زیرا خواندن باعث می‌شود مردم را خوابشان بگیرد. شاید بدتر از خواندن تلاوت چیزی است که حفظ کرده‌اید. سعی نکنید چیزی را حفظ کنید. بلکه با استفاده از یادداشت‌ها بدون سر و صدا تمرین کنید. اطمینان حاصل کنید که یادداشت‌های شما به‌وضوح نوشته شده است، بنابراین هنگام تلاش برای خواندن نوشته‌های خود دست و پا نمی‌زنید. فقط ایده‌های اصلی را در کارت‌های یادداشت خود وارد کنید. در صورت امکان کارت‌های یادداشت را روی تریبون یا میز نگه دارید تا آن‌ها را رها نکنید و بیرون بیندازید. راه رفتن با کارت‌های یادداشت باعث جلب‌توجه می‌شود.

ساخت وسایل دیداری

مطمئن شوید که وسایل دیداری شما برای افراد در پشت اتاق قابل خواندن است. برای روشنایی زیاد موارد خاص از رنگ استفاده کنید. از قراردادن جملات کامل در وسایل کمکی بصری خودداری کنید. بلکه هنگام ارائه سخنرانی خود، از عبارات کوتاه استفاده کنید و سپس به طور شفاهی درمورد موضوعات توضیح دهید. به‌طور کلی، نباید بیش از چهار تا شش سطر متن در هر وسیله کمک تصویری باشد. از عناوین و زیرعنوان‌های روشن استفاده کنید. مراقب هجی و دستور زبان باشید. از یک سبک ثابت حروف استفاده کنید. برای پوسترها از نوار چسب یا سه پایه استفاده کنید - پوسترها را در دست خود نگه ندارید. شفافیت و جزوات کمک خوبی است. باین‌حال، مراقب باشید که از تعداد زیادی جزوه استفاده نکنید در غیر این صورت ممکن است مخاطبان شما به‌جای شما در هنگام ارائه بر روی آن‌ها تمرکز کنند.

پاسخ دادن به سؤالات

بهتر است سؤالات را در پایان سخنرانی خود ارائه دهید، نه در طول سخنرانی. به سؤال کردن تشویق کنید و وقت خود را برای پاسخگویی به هر کدام اختصاص دهید. پاسخ به سؤالات می‌تواند قانع‌کننده باشد زیرا شما را درگیر مخاطب می‌کند. اگر تیمی در حال ارائه سخنرانی است، مخاطبان باید سؤالات خود را به شخص خاصی

ارائه دهند. در دوره پرسش و پاسخ، مودب، با اعتماد به نفس و خوش برخورد باشید. از پاسخ‌های شفاف پرهیز کنید. با پاسخ‌های خود دفاع نکنید، حتی اگر سوالی خصمانه یا تقابلی مطرح شود. آرامش در شرایط بالقوه اخلاک‌گر، مانند استعلام متقابل، نشان‌دهنده اعتماد به نفس، بلوغ، آمادگی و فرماندهی شرکت خاص و صنعت آن است. در طول دوره پرسش و پاسخ بایستید.

نکاتی برای موفقیت در تجزیه و تحلیل مورد

دانشجویان مدیریت استراتژیک که بیش از 14 نسخه از این متن استفاده کرده‌اند، نکات زیر را برای موفقیت در انجام تجزیه و تحلیل موارد به شما ارائه می‌دهند. نکات در دو بخش اساسی دسته بندی می‌شوند: (1) نکات مربوط به محتوا و (2) نکات مربوط به روند. نکات مربوط به محتوا به ویژه به محتوای تجزیه و تحلیل موردی شما مربوط می‌شود، در حالی که نکات مربوط به روند بیش‌تر مربوط به فرآیندی است که شما و هم‌گروهانتان در تهیه و ارائه تجزیه و تحلیل / ارائه موضوع خود انجام می‌دهید.

نکات محتوا

1. از منابع وبسایت www.strategyclub.com استفاده کنید. الگوی دانشجویی اکسل رایگان که در آنجا ارائه می‌شود خصوصاً به عنوان مثال مورد تجزیه و تحلیل موردی PowerPoint در چند شرکت مفید است.
2. در تهیه ارزیابی خارجی خود، از مواد نظرسنجی صنعت S&P در کتابخانه کالج خود استفاده کنید.
3. به <http://finance.yahoo.com> یا <http://money.msn.com> بروید و نماد سهام شرکت خود را وارد کنید.
4. تجزیه و تحلیل و ارائه پرونده خود را به عنوان محصولی مشاهده کنید که باید دارای یک فاکتور رقابتی باشد تا بتواند آن را از تحلیل موردی دیگر دانش آموزان متمایز کند.
5. ذهنیتی ایجاد کنید که چرا به طور مداوم فرضیات و ادعاهای خود و دیگران را زیر سوال می‌برید.

6. از آنجاکه مدیریت استراتژیک یک دوره مهم است، در صورت لزوم از اساتید سایر حوزه‌های تخصصی کمک بگیرید.
7. با پیشرفت کار، موضوع خود را مرتباً بخوانید تا از جزئیات غافل نشوید.
8. در پایان هر جلسه گروه، به هر یک از اعضای گروه وظیفه‌ای اختصاص دهید که برای جلسه بعدی تکمیل شود.
9. با کتابخانه و اینترنت دوست شوید.
10. در تمام مراحل تجزیه و تحلیل موضوع خلاق و نوآور باشید.
11. هدف از تجزیه و تحلیل موردی بهبود توانایی تفکر واضح در موقعیت‌های مبهم و گیج کننده است. ناامید نشوید که بهترین جواب وجود ندارد.
12. علائم را با علل اشتباه نگیرید. نتیجه گیری و راه حل زود هنگام را توسعه ندهید. تشخیص دهید که اطلاعات ممکن است گمراه کننده، متناقض یا اشتباه باشد.
13. سخت کار کنید تا توانایی تدوین برنامه‌های منطقی، سازگار و خلاقانه را بسازید. خود را در موقعیت استراتژیست قرار دهید.
14. اعتماد به نفس را در استفاده از ابزارهای کمی برای تجزیه و تحلیل ایجاد کنید. آن‌ها ذاتاً دشوار نیستند. این فقط تمرین و آشنایی است که شما نیاز دارید.
15. در زمینه نوشتن و آماده سازی فنی پرونده خود برای تعالی تلاش کنید. نمودارها، جداول، نمودارها و گراف‌های خوب را تهیه کنید. از تصاویر رنگی و منحصربه فرد استفاده کنید. هیچ پیوست آشفته‌ای وجود ندارد! از پاورپوینت استفاده کنید.
16. فراموش نکنید که هدف یادگیری است. حوزه‌هایی را که با آن‌ها آشنا نیستید کشف کنید.
17. به جزئیات توجه کنید.

18. از نظر مفاهیم جایگزین کاملاً و واقع‌بینانه فکر کنید. عواقب تصمیمات همیشه آشکار نیست. آن‌ها اغلب

بر بسیاری از جنبه‌های مختلف عملکرد شرکت تأثیر می‌گذارند.

19. پاسخ به سؤالات اساسی مانند آنچه، چه زمانی، کجا، چرا، چه کسی و چگونه ارائه دهید.

20. صرفاً نسبت‌ها یا ارقام را بازگو نکنید. بلکه ایده‌ها و نتیجه‌گیری در مورد روندهای احتمالی را توسعه

دهید. اهمیت این ارقام را برای شرکت نشان دهید.

21. در صورت امکان از داده‌های واقعی با استدلال و قضاوت پشتیبانی کنید.

22. تحلیل شما باید تا حد ممکن دقیق و مشخص باشد.

23. یک تصویر، هزار کلمه را بیان می‌کند، و یک تصویر خلاقانه شما را در بسیاری از کلاس‌ها جذب می‌کند.

24. بر بخش‌های اجرای استراتژی و توصیه‌ها تأکید کنید. یک اشتباه معمول این است که زمان زیادی را

صرف قسمت‌های تحلیل خارجی یا داخلی مقاله یا ارائه خود کنید. بخش‌های پیشنهادی و اجرایی مهم‌ترین قسمت است.

25. در طول تجزیه و تحلیل مورد خود، تأکید کنید که چگونه برنامه استراتژیک پیشنهادی شما شرکت را قادر می‌سازد تا یک مزیت رقابتی به دست آورد و آن را حفظ کند.

نکات مربوط به فرآیند

1. هنگام کار تیمی، تشویق کنید که بیش‌تر کارها را به‌صورت جداگانه انجام دهید. بیش‌تر از جلسات

تیمی برای جذب کار استفاده کنید. این روش کارآمدترین است.

2. اگر اجازه چنین کاری را دارید، در طول سخنرانی خود سؤالات را بپذیرید.

3. در حین ارائه، حالت خوب، تماس چشمی و صدا را حفظ کنید و اعتماد به نفس پروژه را حفظ کنید.

تحت هیچ شرایطی و یا هر گونه سوالی دفاع نکنید.

4. قبل از موعد مقرر، تجزیه و تحلیل موردی خود را آماده کنید تا زمان تامل و تمرین را در اختیار شما قرار دهد. تعلل نکنید.
5. نگرش مثبتی راجع به کلاس حفظ کنید و بیش تر از این که با مشکلات برخورد کنید با آن ها کار کنید.
6. با استاد خود هماهنگ باشید، و ارزش ها و انتظارات او را درک کنید.
7. سایر دانش آموزان در زمینه های عملکردی نقاط قوت دارند که نقاط ضعف شما را تکمیل می کنند، بنابراین یک روحیه همکاری ایجاد کنید که رقابت در کارهای گروهی را تعدیل کند.
8. هنگام تهیه تجزیه و تحلیل مورد به صورت گروهی، به تیم های جداگانه ای تقسیم شوید تا در مورد تجزیه و تحلیل خارجی و تحلیل داخلی کار کنید.
9. شوخ طبعی خوبی داشته باشید.
10. از نقاط قوت هر یک از اعضای گروه استفاده کنید. خدمات خود را در حوزه های قدرت خود عرضه کنید.
11. اهداف خود و تیم خود را تعیین کنید. وقت خود را برای دستیابی به آن ها در نظر بگیرید.
12. نگرش هایی را تقویت کنید که مشارکت و تعامل گروه را تشویق می کند. در قضاوت در مورد اعضای گروه عجول نباشید.
13. آماده کار باشید. مواقعی پیش می آید که باید بیش از سهم خود انجام دهید. آن را بپذیرید، و آنچه را که باید انجام دهید انجام دهید تا تیم به جلو برود.
14. به تجزیه و تحلیل موردی خود فکر کنید انگار واقعاً در حال وقوع است. تجزیه و تحلیل موردی را به یک فرایند مکانیکی کاهش ندهید.
15. برای کشف نقص در تحلیل خود و آماده سازی گروه برای سؤالات در طی یک سخنرانی، به یک نفر در گروه اختصاص دهید که به طور فعال وکیل مدافع شیطان را بازی کند.
16. جلسات گروهی بیش از حد طولانی را برنامه ریزی نکنید. جلسات دو ساعته درست است.

17. ایده‌های خود را آن قدر محکم فشار دهید تا به آن‌ها گوش فرا داده شود، اما بعد از این، کار را رها کنید. به دیگران گوش فرا دهید و سعی کنید خط فکری آن‌ها را دنبال کنید. جریان بحث گروهی را دنبال کنید، تشخیص دهید چه زمانی باید به مسیر خود برگردید. خود یا دیگران را تکرار نکنید، مگر این که وضوح یا پیشرفت به تکرار نیاز داشته باشد.
18. یک سبک ارائه موردی را ایجاد کنید که مستقیم، قاطعانه و قانع‌کننده باشد. مختصر، دقیق، روان و صحیح باشد.
19. در صورت امکان از آن لذت ببرید. تهیه یک موضوع گاهی ناامیدکننده است، اما تا می‌توانید از آن لذت ببرید. ممکن است چندین سال طول بکشد تا دوباره نقش مدیرعامل را بازی کنید.
20. در موارد گروهی، اجازه ندهید اختلافات شخصیتی دخالت کند. هنگام وقوع، باید آن‌ها را با توجه به آنچه هستند درک کرد - و سپس کنار گذاشت.
21. در اسرع وقت مطالب را یادداشت کنید (پیش نویس‌ها).
22. هر آنچه اعضای دیگر گروه می‌نویسند را بخوانید و درباره آن کتباً نظر دهید. این امکان ورود گروه را به تمام جوانب آماده‌سازی موضوع می‌دهد.
23. سازگاری و انعطاف پذیری، کلید موفقیت هستند. خلاق و نوآور باشید.
24. آراستگی یک امتیاز مثبت واقعی است. تجزیه و تحلیل مورد شما باید حرفه‌ای به نظر برسد.
25. بگذارید شخص دیگری چند روز قبل از ارائه شما، آن را بخواند و نقد کند.
26. تلاش ویژه‌ای برای شناخت اعضای گروه خود انجام دهید. این امر باعث گشودگی بیش‌تر در گروه می‌شود و امکان تبادل نظر بیش‌تر را فراهم می‌کند. برای توسعه این روابط وقت و تلاش لازم را به خرج دهید.
27. از کار اعضای گروه خود انتقاد پذیر باشید. بر بحث‌های گروهی مسلط نشوید. شنونده و مشارکت‌کننده خوبی باشید.

28. از اشتباهات و کمبودهای گذشته بیاموزید. جنبه‌های ضعیف سایر موارد ارائه شده را بهبود ببخشید.

29. از رویکردها و دستاوردهای مثبت همکلاسی‌ها یاد بگیرید.

طرح کلی تحلیل مورد نمونه

نوازندگانی هستند که به طرز شگفت‌انگیزی و بدون نت اجرا می‌کنند و سرآشپزهایی نیز هستند که بدون دستور العمل به طرز شگفت‌انگیزی آشپزی می‌کنند، اما اکثر ما رویکرد کتاب آشپزی منظم را حداقل در اولین تلاش برای انجام کار جدید، ترجیح می‌دهیم. بنابراین هشت مرحله زیر ممکن است به‌عنوان یک طرح کلی برای ارائه یک برنامه استراتژیک برای آینده شرکت شما باشد. این طرح کلی تنها رویکرد مورد استفاده در تجارت و صنعت برای ابلاغ یک برنامه استراتژیک نیست، اما این رویکرد از لحاظ زمانی آزمایش شده است، جواب می‌دهد و همه اصول را پوشش می‌دهد. شما ممکن است محتوا، ابزارها و مفاهیم داده شده را متناسب با شرکت، مخاطبان، وظایف و شرایط خود اصلاح کنید، اما این به شما کمک می‌کند قوانین را بدانید و درک کنید قبل از این که آن‌ها را نقض کنید.

بسته به این که کلاس شما 50 دقیقه است یا 75 دقیقه و مدت زمانی که استاد شما برای ارائه موضوع شما اجازه می‌دهد، در زیر مواردی که به‌طور کلی باید پوشش داده شود را بیان می‌کند.

یک زمان توصیه شده (در چند دقیقه) به‌عنوان بخشی از ارائه برای یک رویداد کلی 50 دقیقه‌ای ارائه می‌شود. حتی اگر در ارائه شفاهی خود وقت ندارید که تمام زمینه‌ها را پوشش دهید، ممکن است از شما خواسته شود که این حوزه‌ها را تهیه کنید و آن‌ها را به‌عنوان تجزیه و تحلیل موردی کتبی در اختیار استاد خود قرار دهید. در یک سخنرانی مطمئن باشید که باید زمان را مدیریت کنید و بدانید که مهم‌ترین قسمت توصیه‌ها و هزینه‌های مربوطه است. شما باید به سایت www.strategyclub.com مراجعه کرده و از آن اطلاعات و نرم‌افزار در تهیه تجزیه و تحلیل موردی خود استفاده کنید. موفق باشید.

قرائت‌های فعلی

کرنی، اریک، دیتر گبرت و سون ووپل. "هنگامی که تنوع به نفع تیم‌هاست: اهمیت نیاز اعضای تیم به شناخت." مجله آکادمی مدیریت، ژوئن 2009، 581-598.

مراحل ارائه تجزیه و تحلیل مورد شفاهی

ارائه شفاهی - مرحله 1

مقدمه (2 دقیقه)

الف. خود را با نام و گرایش معرفی کنید. زمان و تجزیه و تحلیل موردی خود را تنظیم کنید.

ب. برنامه استراتژیک خود را برای سه سال 2014-2016 آماده کنید.

پ. شرکت و محصولات یا خدمات خود را معرفی کنید؛ بهره گرفتن.

ت. طرح کلی ارائه خود را نشان دهید و بگویید چه کسی چه قسمتهایی را انجام می دهد.

ث. به مخاطبان خود اطلاع دهید که انگیزه اصلی، منطقی یا هدف هر اسلاید این است که

مشخص کند شرکت چگونه می تواند به بهترین وجه یک مزیت رقابتی را به دست آورد و

حفظ کند.

ارائه شفاهی - مرحله 2

ماموریت و چشم انداز (4 دقیقه)

الف. در صورت موجود بودن از وب سایت شرکت، گزارش سالانه یا سایر موارد، بیانیه‌های

پ. نمودار سازمانی بهبود یافته یا پیشنهادی خود را ارائه دهید. بگویید چرا احساس می‌کنید نسبت به نمودار موجود بهتر شده است.

ارائه شفاهی - مرحله 4

ارزیابی خارجی (8 دقیقه)

ب. با استفاده از نیمی از "فضا-زمان" خود در محاسبات و نیمی دیگر بر پیامدهای این اعداد، ماتریس فضایی خود را نشان دهید و توضیح دهید. مفاهیم استراتژی باید خاص و نه عمومی باشد. به عبارت دیگر، استفاده از اصطلاحی مانند نفوذ در بازار به تنهایی به عنوان یک پیامد

چ. یک 4 ، 3 ، 2 یا 1 پشت سر هم بگذارید. اگر یک استراتژی را ارزیابی می کنید، باید استراتژی دیگر را ارزیابی کنید زیرا این عامل خاص بر انتخاب تاثیر می گذارد. در تهیه QSPM به جای ستون به ستون، ردیف به ردیف کار کنید.

ت. نسبت‌های مالی پیش بینی شده خود را نشان دهید و چندین نسبت کلیدی را برجسته کنید تا مزایای برنامه استراتژیک خود را نشان دهید.

ارائه شفاهی - مرحله 7

ارزیابی استراتژی (2 دقیقه)

1. برای نمایش اهداف مالی و غیرمالی مورد انتظار برای شرکت، یک کارت امتیازی متوازن تهیه کنید.

ارائه شفاهی - مرحله 8

نتیجه‌گیری (4 دقیقه)

1. برنامه استراتژیک خود را با برنامه‌های خود شرکت برای آینده مقایسه کنید.
2. از توجه مخاطبان تشکر کنید سوالات را واقعاً جستجو کرده و با کمال میل پاسخ دهید.

پرونده‌های مدیریت

Ryanair Holdings, plc — 2011

Charles M. Byles

دانشگاه مشترک‌المنافع ویرجینیا

RYAAY

<http://www.ryanair.ie>

در اکتبر 2011، Ryanair پروازهای "بدون کودک" را در پاسخ به نظرسنجی مسافران در سراسر اروپا آغاز کرد که نشان می‌دهد بیش از نیمی از آن‌ها کرایه‌های بیش‌تری را پرداخت می‌کنند تا از ورود کودکان دیگران جلوگیری کنند. مدیر ارتباطات Ryanair، استفن مک نامارا، اظهار داشت: "وقتی صحبت از کودکان می‌شود، همه ما کودکان خودمان را دوست داریم اما به‌وضوح ترجیح می‌دهیم هنگام سفر از کودکان دیگران دوری کنیم." به گفته مک نامارا، همان‌طور که برخی از پاسخ‌دهندگان نظرسنجی پیشنهاد داده بودند تقسیم کابین‌ها به مناطق "بزرگسالان" و "خانوادگی" امکان‌پذیر نبود. پروازهای بدون کودک فقط در مسیرهای با فرکانس بالا انجام می‌شود.

Ryanair اخیراً پیشنهاد کرد ردیف صندلی‌ها برداشته شود تا 15 ردیف صندلی عمودی جایگزین شود. در آن زمان، استفن مک نامارا از 120,000 مسافر نظرسنجی کرد، از این تعداد 80,000 پاسخ دادند که اگر بلیط رایگان باشد، "مکان ایستادن" را انتخاب می‌کنند، درحالی‌که 40٪ خدمات بلیط نیم بها را انتخاب می‌کنند. یک پیشنهاد قبلی باعث می‌شود دو توالی هواپیمای کوتاه پرواز برداشته شود و به دلیل استفاده از

توالت سوم باقی مانده، یک یورو برای مسافران شارژ شود. حتی بیش تر از آن پیشنهاد مدیرعامل OLeary مبنی بر این که یکی از دو خلبان هواپیمای Ryanair با رایانه جایگزین شود و یک عضو خدمه کابین در تمام پروازها برای فرود هواپیما آموزش ببینند، تعجب آور بود. اما، علی رغم پیشنهادات مکرر و به ظاهر مضحک، این شرکت هواپیمایی

از رقبای خود بهتر عمل می کند و بسیاری از اقداماتی که در آن زمان خطرناک یا احمقانه به نظر می رسید (مانند)

سفارش دادن هواپیماهای جدید هنگام فروپاشی بازار پس از حملات 11 سپتامبر) بعداً کاملاً هوشمندانه ظاهر شد.

تاریخچه

Ryanair در سال 1985 تأسیس شد و دفتر مرکزی آن در فرودگاه دوبلین در ایرلند است. پروازها بین ایرلند و انگلستان در سال 1986 آغاز شد زیرا خطوط هوایی جدید دوبلین - لندن، انحصار دوفره ایرویز - لینگوس را به چالش کشید. پس از خسارات شدید مالی در سال 1990، Ryanair با اتخاذ مدل تجاری خطوط هوایی Southwest، تغییر ساختار داد و پیش گام مدل ارزان قیمت در اروپا شد. سال های بعدی رشد از 745,000 مسافر در سال 1990 به 72.1 میلیون نفر در 31 مارس 2011 را نشان داد. هلدینگ Ryanair در سال 1996 به عنوان یک شرکت هلدینگ برای Ryanair Limited ثبت شد. امروز، Ryanair بیش از 1500 پرواز در روز از 44 پایگاه و از 27 کشور انجام می دهد و 160 مقصد را در سراسر اروپا و مراکش به هم متصل می کند.

Ryanair از 51 کارمند در سال 1985 به بیش از 8000 کارمند امروز رسید. بر اساس مسافران حمل شده، Ryanair بزرگ ترین شرکت حمل و نقل ارزان اروپا و دومین شرکت هواپیمایی بزرگ است. این هواپیما

همچنین بزرگ‌ترین حامل مسافر بین‌المللی در جهان و پنجمین حامل مسافر بین‌المللی و داخلی است. با ادامه رشد، Ryanair در استفاده از هزینه‌های جانبی به‌عنوان وسیله‌ای برای حفظ رشد درآمد و در عین حال پایین نگه‌داشتن قیمت بلیط، با چالش‌هایی روبه‌رو است. از خارج، افزایش قوانین و مشکلات مالی در اروپا می‌تواند بر مدل تجاری آن تأثیر منفی بگذارد و هزینه عملیات را افزایش دهد.

در کل این پرونده، "Ryanair" به هلدینگ Ryanair و Ryanair Limited اشاره دارد که به‌عنوان یک واحد مجتمع با همان هیئت‌مدیره و افسران اجرایی اداره می‌شوند. سال مالی برای شرکت به معنای دوره 12 ماهه منتهی به 31 مارس است. گزارش سالانه که به فرم 20F ثبت شده در کمیسیون اوراق بهادار و مبادله اشاره دارد و سال مالی منتهی به 31 مارس 2010 را پوشش می‌دهد. اطلاعات مالی و عملیاتی به روز شده در نتایج کامل سال Ryanair 2011 ارائه شده است که حاوی داده‌های مربوط به سال مالی منتهی به 31 مارس 2011 (مقدماتی و بدون حسابرسی) است.

عوامل داخلی

مأموریت و چشم‌انداز

Ryanair هیچ بیانیه مأموریت یا چشم‌انداز منتشر شده‌ای ندارد، اما گزارش سالانه و بیانیه‌های وبسایت آن حاکی از چشم‌انداز و مأموریت است. بیانیه چشم‌انداز همان چیزی است که یک شرکت می‌خواهد تبدیل شود که برای Ryanair این است که "از طریق بهبود مستمر و ارائه خدمات ارزان قیمت خود"، خود را به‌عنوان یک شرکت هواپیمایی مسافرتی پیشرو در اروپا معرفی کند.

بیانیه مأموریت به این سؤال پاسخ می‌دهد "تجارت ما چیست؟" Ryanair با بیان اینکه "Ryanair به دنبال ارائه کرایه‌های پایین ضمن حفظ تمرکز مداوم بر مهار هزینه‌ها و بهره‌وری عملیاتی که باعث افزایش

ترافیک مسافر می‌شود،"، به این سؤال پاسخ می‌دهد. بیانیه‌های گسترده استراتژی آن (شکل شماره 1) و اساسنامه آن (شکل شماره 2) عناصر اصلی مدل تجاری و ارتباط آن با مشتریان را توضیح می‌دهد.

شکل 1 عنصر اصلی استراتژی Ryanair

1. کرایه کم - مسافران تفریحی و تجاری که از کرایه آگاه هستند را هدف قرار می‌دهد که در غیر این صورت ممکن است از نوع جایگزین حمل‌ونقل استفاده کنند

2. خدمات مشتری - تأکید بر دقت بهتر، کیف‌های گمشده کم‌تر و کنسلی کم‌تر از رقبا

3. حمل‌ونقل کوتاه مکرر نقطه به نقطه - فرودگاه‌های ثانویه در نزدیکی کلانشهرهای بزرگ "بدون مزایای اضافی"

4. هزینه عملیاتی پایین - استفاده از نوع هواپیمای منفرد، نیروی کار مولد، استفاده از پیمانکاران، انتخاب فرودگاه با هزینه‌های رقابتی

5. استفاده از اینترنت - کلیه خریدهای بلیط و ورود به سیستم از طریق اینترنت

6. تعهد به ایمنی و کیفیت - استراتژی عملیاتی کم‌هزینه شامل ایمنی، نگهداری یا تضمین کیفیت نمی‌شود

خدمات جانبی - درآمد حاصل از رزرو هتل، اجاره اتومبیل و سایر درآمدهای بدون بلیط و همچنین بار و سایر هزینه‌ها افزایش می‌یابد.

8. معیارهای متمرکز برای رشد - رشد بر اساس یک برنامه صریح با تمرکز در اروپا

9. پاسخ به چالش‌های فعلی - پاسخ به افزایش هزینه‌های سوخت و کاهش رشد اقتصادی

منبع: Annual Report, ryanair Holdings PLC (Form 20F filed with U.S. Securities and exchange commission), July 20, 2010, http://www.ryanair.com/doc/investor/2010/20F_2010.pdf

شکل 1 نرخ مسافر، زمان شناسی و تعهد خدماتی Ryanair (منشور)

1. در همه زمان‌ها در همه مسیرها کم‌ترین نرخ را ارائه دهید.
2. هیچ هزینه سوختی به هیچ کرایه‌ای تحمیل نمی‌شود.
3. کرایه توافق شده را پس از پرداخت بپذیرید.
4. تاخیرهای شناخته شده، لغو و تغییر مسیرها را به مسافران اطلاع دهید.
- 5- تعداد مسافرانی که با تأخیر مواجه هستند را به حداقل برسانید.
6. تغییرات رزرو مجاز کنید.
7. سریع به شکایات مسافران پاسخ دهید و بازپرداخت سریع را ارائه دهید.
8. اقداماتی برای تسریع در ورود به سیستم انجام دهید.
9. تعداد مسافرانی که به طور غیر ارادی از سوار شدن محروم می‌شوند را به حداقل برسانید.
10. اطلاعات مسافر را از طریق وبسایت خود ارائه دهید.
11. در زمان رزرو، اطلاعات زیر را ارائه دهید: زمان برنامه‌ریزی شده برای عزیمت و ورود، فرودگاه / ترمینال عزیمت / ورود، و شرایط و ضوابط پیوست کرایه پرداخت شده.

منبع: "ryanair Passenger charter," ryanair website, <http://www.ryanair.com/en/about/passenger-charter>

"کد رفتار و اخلاق تجاری 2010" از شرکت Ryanair رهنمودهای اخلاقی درباره محیط کار شرکت، فعالیت‌های تجاری، گزارشگری مالی، دارایی شرکت، تضاد منافع، قوانین و مقررات، اقدامات انضباطی و روش‌های گزارش‌دهی ارائه می‌دهد. کد به شرح زیر خلاصه می‌شود:

Ryanair متعهد به انجام کار با روشی اخلاقی و مطابق با تمام قوانین و مقررات در کشورهایی است که Ryanair در آن‌ها فعالیت می‌کند. به‌عنوان کارمندان و نمایندگان شرکت Ryanair، باید در نظر بگیریم که چگونه اقدامات ما به‌طور کلی بر صداقت و اعتبار شرکت تأثیر می‌گذارد. این کد رفتاری و اخلاقی کسب‌وکار اصولی را تشکیل می‌دهد که روش ما برای تجارت را تشکیل می‌دهد.

طی سال‌ها، Ryanair به اقدامات مشکوک، به‌ویژه استفاده از تبلیغات بحث‌برانگیز یا گمراه‌کننده متهم شده است که به نظر می‌رسد کد اخلاقی آن را نقض می‌کند، به‌ویژه بیانیه "معامله عادلانه" (زیر) که بخشی از این کد است.

Ryanair از طریق اقدامات تجاری غیرقانونی یا غیراخلاقی به دنبال مزیت رقابتی نیست. همه کارمندان/مدیران باید تلاش کنند تا با مشتری، رقبا و کارمندان، منصفانه برخورد کنند. هیچ کارمند/مدیر نباید از طریق دستکاری، پنهان کاری، سوء استفاده از اطلاعات ممتاز، بیان نادرست واقعیت‌های مادی یا هرگونه عمل غیرعادلانه از مزایای ناعادلانه کسی استفاده کند.

چندین شکایت علیه Ryanair به سازمان استاندارد تبلیغات⁸ (ASA)، تنظیم‌کننده مستقل تبلیغات در انگلیس، وارد شده است. اخبار بی‌بی‌سی گزارش داد که در سال 2008، Ryanair با یک تحقیق ASA روبه‌رو شد و این ادعای مبالغه‌آمیز در مورد در دسترس بودن پروازها با قیمت‌های تبلیغ شده است که شامل مالیات و هزینه نیست. ادعاهای دیگر این بود که Ryanair:

⁸ advertising Standards authority

- ادعا کرد که پرواز آن از لندن به بروکسل سریع تر و ارزان تر از سفر با قطار یورواستار است.
- با ادعای این که این صنعت فقط 2 درصد از انتشار دی اکسید کربن را تشکیل می دهد، تأثیر هواپیمایی را بر محیط زیست کاهش داد (در کد اخلاقی این شرکت آمده است که این شرکت هواپیمایی به روشی مسئولانه از نظر زیست محیطی تجارت خواهد کرد).
- پیشنهاد شد که از افرادی که به صورت آنلاین Lastminute.com بلیط می خرند پول زیادی گرفته شود.
- از مدلی در یونیفرم های مدرسه دخترانه با عنوان "بهترین پشتوانه برای شهریه های مدرسه" استفاده شده است.

حتی Ryanair تبلیغات بحث برانگیز خود را با بیانیه وبسایت خود مبنی بر این که "تبلیغاتی تند و تیز انجام می دهد و گاهی ما را به دردسر می اندازد" تأیید می کند. در سال 2011، ASA از تبلیغات Ryanair با نمایش یک زن بیکینی پوشیده برای سفر به "مکانی در آفتاب" انتقاد کرد. ASA استدلال کرد که بعضی از این مکان ها هر روز کم تر از سه ساعت آفتاب دارند. با توجه به سیاست Ryanair در برابر "بیان نادرست واقعیت ها"، آیا این تبلیغات مناسب خواهد بود؟

مدیریت ارشد

10 مدیر شرکت Ryanair وجود دارد، از جمله مدیرعامل شرکت مایکل اولری. نه مدیر تحت استانداردهای مندرج در قوانین NASDAQ مستقل هستند. اساساً، یک مدیر مستقل علاقه مادی به شرکت ندارد (به عنوان مثال کارمند یا مدیر در آن شرکت یا داشتن رابطه تجاری مستقیم با شرکت مانند مشتری یا تأمین کننده).

نه افسر اجرایی وجود دارد که در شکل 3 نشان داده شده است. آقای O'Leary از نوامبر 1988 به عنوان مدیر، از 1991 تا 1994 معاون رئیس اجرایی و از 1 ژانویه 1994 به عنوان مدیرعامل مشغول به کار بوده

است. Ryanair, O'Leary را در اطراف مدل خطوط هوایی Southwest بازسازی کرد. در سال 1991، او برای ملاقات با مدیران Southwest به دالاس رفت و نکات آموزنده را دوباره در Ryanair به کار گرفت. درحالی که او از چند جنبه اصلی مدل Southwest (یک هواپیمای واحد، فرودگاه‌های ثانویه) استقبال کرد، اما با تلاش دائمی برای پایین آوردن هزینه‌ها خیلی جلوتر رفت. به طور خاص، استفاده گسترده از هزینه‌های جانبی برای متعادل کردن قیمت پایین بلیط یک علامت تجاری از Ryanair و اکنون یکی از عناصر اصلی استراتژی کم‌هزینه آن است.

O'Leary به‌خاطر پرخاشگری، اظهارات عمومی خشن و توهین به تقریباً هر گروه یا فردی که مانع از Ryanair می‌شود، از جمله مشتریانی که از خدمات نامناسب شکایت دارند، مشهور است. وی برای ارائه تبلیغات متهم به ارائه پیشنهادهای عجیب (به‌عنوان مثال، داشتن مسافر ایستاده در هواپیما یا جایگزینی یکی از خلبانان با رایانه) شده است. اما، علی‌رغم این که تصور می‌شود دردسرساز است، متخصصان صنعت می‌گویند او یک استراتژیست زیرک است که تمرکز واحدی بر کنترل هزینه ایجاد کرده است که رقبا قادر به تقلید از آن نیستند. او با مثال پیش می‌رود - در متل‌های ارزان قیمت می‌ماند، بلکه بری ندارد و با Ryanair پرواز می‌کند. دفتر او پراکنده است و دفتر مرکزی شرکت در دوبلین، یک ساختمان 15000 فوت مربعی خراب است. قبل از تبدیل شدن به مدیرعاملی، O'Leary یک لباس معمولی می‌پوشید که جلب‌توجه نمی‌کرد. بااین‌حال، در سمت مدیرعاملی، کمد لباس خود را به شلوار جین تغییر داد و صریح و سرزنده‌تر شد.

حقوق ناخالص O'Leary در سال 2010 595,000 یورو به علاوه پرداخت جایزه 241,000 یورویی بود. قرارداد O'Leary با هشدار 12 ماهه توسط هر یک از طرفین فسخ می‌شود.

استراتژی

اصلی‌ترین وسیله Ryanair برای دستیابی به هدف خود برای تبدیل شدن به پیشروترین هواپیمایی مسافربری برنامه‌ریزی شده در اروپا، ارائه کرایه کم‌تر از رقبا است. نه عنصر استراتژی آن در شکل 1 نشان داده شده است.

در حالی که استراتژی اصلی Ryanair هزینه کمتری است (از طریق فعالیتهای خود)، همچنین به دنبال تمایز دادن خود (از طریق جنبه‌های خاص خدمات مشتری) و افزایش درآمد اقلام غیر بلیط (از طریق خدمات جانبی) به عنوان وسیله‌ای برای جبران کرایه‌های پایین‌تر است. استراتژی آن بحث و جدال ایجاد کرده است، به‌ویژه در مورد هزینه‌های جانبی (که شرکت هواپیمایی آن را به پنهان کاری متهم کرده است) و خدمات به مشتری (که در برخی مناطق کاهش یافته است یا ممکن است فقط با پرداخت هزینه باشد).

پنج فعالیت کلیدی در زنجیره ارزش، عناصر اصلی استراتژی را تشکیل می‌دهند: (1) عملیات، (2) مدیریت منابع انسانی، (3) خدمات مشتری، (4) استفاده از اینترنت و (5) درآمد جانبی. این فعالیتهای زنجیره ارزش نشان می‌دهد که Ryanair چگونه فعالیتهای داخلی خود را برای اجرای استراتژی خود سازماندهی می‌کند.

عملیات

روش اصلی کنترل هزینه استفاده از یک مدل هواپیما (بوئینگ 737-800) است که امکان به حداقل رساندن هزینه‌های آموزش و نگهداری، مدیریت کارآمد موجودی لوازم یدکی و برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیرتر خدمه پرواز را فراهم می‌کند. از آنجاکه این هواپیمای مدل بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد، خدمه پرواز به راحتی برای استخدام در دسترس هستند. علاوه بر این، از آنجاکه Ryanair تعداد زیادی هواپیما از بوئینگ خریداری می‌کند، می‌تواند برای امتیازات قیمت مذاکره کند.

سایر جنبه‌های عملیاتی صرفه‌جویی در هزینه‌ها، استفاده از فرودگاه‌های ثانویه و منطقه‌ای است که قیمت‌های رقابتی را ارائه می‌دهند، استفاده از پله‌های سوار شدن در فضای باز به جای راهروها، چک کردن همه مسافران از طریق اینترنت و اعلام هزینه بار بارزی شده که تعداد بارهای حمل شده توسط مسافران، هزینه‌های جابه‌جایی و تعداد میز پذیرش را کاهش می‌دهد. Ryanair اغلب با فرودگاه‌های ثانویه و منطقه‌ای توافق می‌کند که هزینه‌های آن بر اساس حجم ترافیک است. فرودگاه‌ها به دلیل هزینه‌های پایین کار در آن فرودگاه و نه به دلایل بازار انتخاب می‌شوند.

تمرکز کوتاه مدت Ryanair همچنین استراتژی کم هزینه را افزایش می دهد زیرا اجازه می دهد پروازها بدون وعده های غذایی، فیلم و سایر خدمات در پرواز که در پروازهای طولانی تر انتظار می رود، انجام شود. در حالی که برخی از جنبه های عملیات تأثیر منفی بر خدمات مشتری دارد (به عنوان مثال، فاصله فرودگاه ثانویه از شهرهای اصلی و هزینه چمدان تحویلی)، اما جنبه های مثبتی مانند فرودگاه های منطقه ای با تراکم کم تر وجود

دارد که امکان ورود به موقع مکرر، چرخش های سریع تر و خروج های به موقع مکرر را فراهم می کند. چرخش های سریع تر و خروج های به موقع مکرر نیز افزایش می یابد زیرا این شرکت هواپیمایی نه پروازهای متصل را ارائه می دهد و نه حمل بار به پروازهای دیگر را، چه توسط Ryanair انجام شود و چه غیر از آن.

مدیریت منابع انسانی

فعالیت دوم که به کاهش هزینه ها کمک می کند، سیستم تشویقی مبتنی بر بهره وری است. مهمانداران برای فروش صندلی ها کارمزد دریافت می کنند و همراه با خلبانان، پرداخت ها را بر اساس تعداد ساعت یا بخش های پرواز انجام می دهند. برای سال مالی 2010، مشوق های مبتنی بر بهره وری تقریباً 39 درصد از کل درآمد یک مهماندار هواپیما و 37 درصد از کل خسارت یک خلبان معمولی را تشکیل می دهند. هزینه خدمات مشتری با برون سپاری بلیط و سایر خدمات در فرودگاه ها کاهش می یابد. برای این خدمات، Ryanair در مذاکره با قراردادهای چندساله با قیمت ثابت موفق عمل کرده است.

طبق قوانین سازمان هواپیمایی ایرلند (IAA⁹)، خلبانان به 100 ساعت پرواز در هر چرخه 28 روزه، 300 ساعت پرواز در هر سه ماه و 900 ساعت پرواز در هر سال مالی محدود می شوند. برای سال مالی 2010، میانگین ساعات پرواز خلبانان Ryanair تقریباً 64 ساعت در ماه و تقریباً 758 ساعت برای کل سال بوده

⁹ Irish Aviation Authority

است. اگر این استانداردها سخت‌گیرانه‌تر شوند، خطری برای سیستم تشویقی مبتنی بر بهره‌وری وجود دارد (یعنی اگر ساعات مجاز پرواز کاهش یابد)

بیش‌تر کارمندان شرکت Ryanair توسط اتحادیه‌ها نشان داده می‌شوند، و این شرکت در حال حاضر با کاهش حقوق و دستمزد مذاکره شده برای سال 2011 درگیر است که بر تمام گروه‌های کارگری تأثیر می‌گذارد. علاوه

بر این، ممکن است موقعیت‌های خاصی در آینده حذف شود که می‌تواند منجر به بدتر شدن روابط کار شود و بر فعالیت‌های شرکت هواپیمایی تأثیر بگذارد.

خدمات مشتری

روش گفته شده Ryanair برای خدمات مشتری کاهش عمده خدمات در برخی مناطق است (به‌عنوان مثال، بازرسی رایگان چمدان‌ها، وعده‌های غذایی، پرواز به فرودگاه‌های بزرگ) درحالی‌که آن را در برخی دیگر افزایش می‌دهد (به‌عنوان مثال، در زمان خروج و ورود به‌موقع، تعداد کم‌تری کیف گمشده). Ryanair در وبسایت خود و در گزارش سالانه خود ادعا می‌کند که، طبق گفته انجمن هواپیمایی‌های اروپایی، نسبت به گروه هم‌تایان خود در اروپا دارای دقت بهتر، کیف گمشده کم‌تر و کنسلی کم‌تری است. این دستاورد به تمرکز Ryanair بر این خدمات و فعالیت‌های آن از فرودگاه‌های ثانویه بدون ازدحام نسبت داده می‌شود. این شرکت هواپیمایی معتقد است که مشتریان، خدمات کم‌تری را به‌اضافه هزینه اضافی در صورت نیاز برای وعده‌های غذایی و سایر موارد در ازای دریافت کرایه پایین ترجیح می‌دهند. شکل شماره

2 خلاصه‌ای از "کرایه مسافران، وقت‌شناسی و تعهد خدمات" (منشور) Ryanair منتشر شده در وبسایت آن است.

بالین حال، شورای استفاده‌کنندگان از حمل‌ونقل هوایی ادعا می‌کند که در سال 2009 Easy Jet و Ryanair بیش‌ترین شکایت را از هر شرکت هواپیمایی مهم اروپایی داشته‌اند و کنسلی، گم شدن چمدان‌ها و عدم اجازه سوار شدن به هواپیما از مهم‌ترین شکایات بوده است. علاوه بر این، سایر ناظران، خدمات به مشتریان Ryanair را ضعیف می‌دانند. به‌عنوان مثال، در مقاله اخیر *Businessweek* با عنوان "Ryanair's O'Leary: the Duke of Discious"، حتی مدیرعامل شرکت O'Leary اشاره می‌کند خدمات مشتری ضعیف است:

[O'Leary] می‌گوید، در ازای کرایه ارزان، مسافران تقریباً هر چیزی را تحمل می‌کنند. در Ryanair این می‌تواند شامل هزینه‌های بالای چمدان، مکان‌های فروش بی‌وقفه سیگارهای بدون دود و بازی‌های بخت آزمایی در پرواز که دلخراش است، باشد. حداقل خدمات مشتری؛ غذای بد و گران‌قیمت؛ صندلی‌های تنگ؛ و پروازها به فرودگاه‌های شهر ثانویه که گاهی چندین ساعت از شهر واقعی فاصله دارند.

در همان مقاله، O'Leary از رقبای انتقاد می‌کند که با مسافران ارزان برخوردی با سطح ادبی که در جاهای دیگر دریافت نمی‌کنند و هنگام سفر انتظار ندارند، انجام دهند. O'Leary معتقد است تا زمانی که مشتری به‌صورت ارزان و با چمدان به مقصد برسد، ناراحتی و بی‌حرمتی را تحمل می‌کند.

درآمدهای جانبی

تأکید بر درآمدهای جانبی، استراتژی Ryanair را از سایر حامل‌های ارزان قیمت جدا می‌کند. این در استراتژی کم‌هزینه بسیار مهم است زیرا به شرکت هواپیمایی اجازه می‌دهد درآمد ازدست‌رفته از طریق پایین آمدن قیمت بلیط را جبران کند. درآمد جانبی به‌عنوان درآمدهای فراتر از فروش بلیط تعریف می‌شود و شامل

فروش اقلام مرتبط مانند رزرو هتل یا اجاره اتومبیل و همچنین هزینه‌های غذا، چمدان تحویلی، سوار شدن در اولویت و سایر موارد است. Ryanair به‌ویژه در دستیابی به ابزارهای جدید برای ایجاد درآمد جانبی خلاق بوده است. به‌عنوان مثال، در سال 2009، این شرکت فروش سیگارهای بدون دود را اعلام کرد تا اطمینان حاصل شود که مسافران "درست" نیکوتین را بدون روشن شدن دریافت می‌کنند.

وبسایت شرکت شامل پیشنهاداتی برای اجاره اتومبیل، بیمه مسافرتی، هتل‌ها، ترانسفر فرودگاهی، کارت‌های اعتباری، خوابگاه و صبحانه، تعطیلات سفر دریایی، ویلاها و آپارتمان‌ها، تعطیلات کمپینگ و سایر موارد است. Ryanair برای رسیدگی به خدمات به بازار عرضه شده بر روی وبسایت با شرکت‌ها قرارداد دارد و هزینه‌ای را از این شرکت‌ها دریافت می‌کند. به‌عنوان مثال، در قرارداد با شرکت هرتز، هرتز کلیه اجاره‌های به بازار آمده از طریق وبسایت Ryanair را در ازای پرداخت هزینه به‌ازای هر مسافر به Ryanair پرداخت می‌کند. اخیراً، Ryanair با یک شرکت مسافرتی رسانه‌ای همکاری کرده و تبلیغات هدفمندی را که در کارت‌های مسافرتی آن نشان داده می‌شود، می‌فروشد.

درآمد جانبی نیز تقریباً از طریق شارژ هزینه‌برای هر چیزی حاصل می‌شود. به‌عنوان مثال، برای سوار شدن در اولویت، صندلی‌های رزرو شده، برای صدور مجدد کارت ورود به فرودگاه، چمدان‌های بازرسی شده، اضافه بار، تجهیزات کودک، تجهیزات ورزشی، آلات موسیقی و بسیاری دیگر هزینه‌هایی در نظر گرفته شده است. هزینه جدید اخیر برای پوشش هزینه کنسلی و تأخیر در سال 2010 مانند خاکستر آتشفشانی ایسلندی، برف سنگین و اعتصاب در اسپانیا و فرانسه، 2 پوند هزینه است. یکی از هزینه‌های بحث‌برانگیز، هزینه چاپ مجدد کارت پرواز است (40 یورو / 40 پوند برای مسافری که موفق به چاپ کارت پرواز خود نمی‌شود) که توسط قاضی بارسلونا غیرقانونی اعلام شده است. بدون این اتهام، Ryanair استدلال می‌کند که برای انتشار مجدد کارت‌های پرواز، مجبور به استفاده از عوامل جابه‌جایی زیادی است.

راهنمای Amadeus 2010 برای درآمد جانبی، Ryanair را به عنوان یکی از "بخش های درآمد جانبی" طبقه بندی می کند و تخمین می زند که برای سال 2010، درآمد جانبی جهانی 22.6 میلیارد دلار باشد. روزنامه / ایرلندی / گزمینر گزارش داد که درآمد جانبی Ryanair برای سال 2009، 663 میلیون یورو بیش تر از هر شرکت هواپیمایی اروپایی و در پنج رتبه برتر شرکت های هواپیمایی در سراسر جهان بوده است (سه شرکت هواپیمایی برتر American، United و Delta هستند). درآمد جانبی Ryanair با رشد 21 درصدی به 802 میلیون یورو برای سال 2011 رسیده است.

استفاده از اینترنت - رزرو، چک کردن و سوار شدن

مسافران باید رزرو و هزینه کرایه ها را در وبسایت Ryanair یا مرکز تلفن انجام دهند. هزینه اداری برای کلیه رزروهای انجام شده از طریق مرکز تماس و همچنین برای رزروهای اینترنتی انجام شده بدون استفاده از روش پرداخت رایگان Ryanair (کارت اعتباری پیش پرداخت Mastercard) اعمال می شود. پروازها فقط یک طرفه رزرو می شوند و بلیط ها ممکن است با پرداخت هزینه تغییر کنند اما کنسل نمی شوند. مسافران باید از 15 روز قبل از پرواز حداکثر تا چهار ساعت قبل از ساعت حرکت به صورت آنلاین اعلام حضور کنند. هزینه چک کردن به صورت آنلاین به کلیه بلیط های رزرو شده تعلق می گیرد (6 یورو / 6 پوند برای پروازهای رزرو آنلاین و 12 یورو / 12 پوند برای آن هایی که از طریق مرکز تماس یا در فرودگاه انجام می شوند). پس از چک کردن، کارت پرواز باید چاپ و هنگام سوار شدن ارائه شود. پس از اتمام اعلام حضور، هیچ تغییری در نام (های) مسافر، تاریخ پرواز، زمان یا مسیر ایجاد نمی شود. صندلی اختصاص داده نمی شود مگر این که "صندلی رزرو شده" (در وبسایت) خریداری شده باشد یا مسافران گفته اند که به کمک ویژه ای نیاز دارند. مسافرانی که "صندلی های با اولویت" را خریداری کرده اند (همچنین از وبسایت) می توانند حداکثر 30 دقیقه قبل از سوار شدن، قبل از ورود دیگران سوار شوند. بازپرداخت هزینه فقط در صورت لغو پرواز یا مرگ یکی از اعضای خانواده فوری (ظرف 14 روز از تاریخ سفر) امکان پذیر است.

ناوگان - مسائل زیست‌محیطی و ایمنی

ناوگان - مسائل زیست‌محیطی و ایمنی Ryanair دارای ناوگان 272 فروند هواپیمای بوئینگ 737-800 است. این هواپیما یکی از جوان‌ترین ناوگان است که میانگین سنی آن 2.94 سال و هیچ‌کدام از آن بیش‌تر از 8 سال نیست (در تاریخ 31 مارس 2010). ظرفیت هر هواپیما 189 مسافر است، قادر به پروازهای طولانی‌تر است و از هواپیماهای پیشرفته‌تری نسبت به هواپیماهای قبلی 737-200 برخوردار است. بال‌ها در نوک هواپیما دارای قوس منحنی نصب شده‌اند تا مصرف سوخت را کاهش دهند. این شرکت سفارشات 56 فروند هواپیمای جدید را دارد که انتظار می‌رود طی دو سال آینده تحویل داده شوند.

Ryanair افتخار می‌کند که ناوگان مدرن آن به مصرف سوخت، آلودگی و سر و صدای کم‌تری کمک می‌کند و این شرکت هواپیمایی به شدت مخالف انتشار گازهای گلخانه‌ای است. این شرکت هواپیمایی معتقد است که پرداخت هزینه‌های ناشی از انتشار گازهای گلخانه‌ای باعث افزایش هزینه‌های پرواز، کاهش رقابت و کمک به شرکت‌های بزرگ حمل‌ونقل می‌شود که هواپیماهای کم‌تری دارند و به فرودگاه‌های پر ازدحام پرواز می‌کنند (که دارای مدت زمان تاکسی و پروازهای طولانی‌تری هستند) که به اتلاف سوخت و آلودگی کمک می‌کند.

در طی 25 سال فعالیت هیچ تلفاتی برای مسافران یا خدمه پرواز رخ نداده است. هیئت‌مدیره شرکت دارای یک کمیته ایمنی هوایی برای نظارت بر اقدامات ایمنی است. این شرکت هواپیمایی خدمه پرواز خود را با استفاده از برنامه‌های مورد تأیید سازمان هواپیمایی ایرلند آموزش می‌دهد. هر بوئینگ 737-800 مجهز به سیستم مانیتورینگ اطلاعات پرواز عملیاتی است که گزارشاتی را درباره انحراف از روش‌های عملیاتی عادی در هر پرواز ارائه می‌دهد.

کارایی عملیاتی

درآمد مسافر مایل ($RPMs^{10}$) مجموع مسافران ضرب در مایل‌های طی شده است و معیار مفیدی برای سهم بازار یک شرکت هواپیمایی است. RPM‌های Ryanair 14.4 درصد از 39202.3 میلیون در سال مالی 2009 به 44,841.1 میلیون در سال مالی 2010 افزایش یافته است.

مایل‌های صندلی موجود ($ASMs^{11}$) تعداد صندلی‌های ناوگان فعال در تعداد مایل‌های پرواز شده ضرب می‌شود و اندازه‌گیری ظرفیت است. ASM تابعی از اندازه ناوگان، ترکیبی از صندلی‌ها (اولین صندلی‌های تجاری و اقتصادی)، طول متوسط پروازها و زمان چرخش هواپیما است. ASM‌های Ryanair 13.5 درصد از 47102.5 میلیون در سال مالی 2009 به 53,469.6 میلیون در سال مالی 2010 افزایش یافت.

ضریب بار RPM بر ASM تقسیم می‌شود و درصدی از ظرفیت موجود را که با درآمد مسافران پرداخت می‌کند اندازه‌گیری می‌کند. هنگامی که ضریب بار از نقطه سربه‌سر (که در شرکت هواپیمایی متفاوت است) فراتر رفت، شرکت هواپیمایی سودآور می‌شود. ضریب بار Ryanair برای سال مالی 2009، 81 درصد (سربه‌سر شدن 79 درصدی) و برای سال مالی 2010، 82 درصد (سربه‌سر شدن 73 درصدی) بود.

متوسط بازده هر RPM (که معمولاً فقط "بازده" نامیده می‌شود) متوسط درآمد دریافت شده از هر مسافر که در پرواز است، می‌باشد. اگر ترکیبی از پروازهای آن‌ها مشابه باشد، خطوط هوایی فقط باید بر اساس بازده مقایسه شوند. پروازهای بین‌المللی بازده کمتری دارند اما سودآوری بالاتری دارند (به دلیل هزینه‌های کمتر)، درحالی‌که پروازهای داخلی ممکن است بازدهی بالاتری داشته باشند اما سودآوری کمتری داشته باشند (زیرا هزینه‌ها بالاتر است). همچنین، شرکت‌های هواپیمایی با نسبت بالاتری از صندلی‌های درجه یک و تجاری بازده بیش‌تری نسبت به یک شرکت مخابراتی ارزان قیمت دارند که فقط یک کلاس صندلی دارد. برای Ryanair، عملکرد از 0.060 یورو در سال 2009 به 0.052 یورو در سال 2010 کاهش یافت که می‌تواند

¹⁰ Revenue Passenger Miles

¹¹ Available Seat Miles

ناشی از افزایش ظرفیت صندلی، شرایط اقتصادی نامناسب، افزایش قیمت‌ها و تقویت نامطلوب پوند استرلینگ انگلیس در برابر یورو باشد.

هزینه هر مایل صندلی در دسترس ($CASM^{12}$) به‌عنوان تعداد سنت برای کار کردن هر ASM بیان می‌شود (هزینه‌های عملیاتی تقسیم بر ASM) و اغلب برای مقایسه هزینه‌ها در شرکت‌های هواپیمایی استفاده می‌شود. برای CASM, Ryanair برای سال مالی 2009، 0.058 یورو و برای سال 2010 نیز 0.047 یورو بود. در نهایت، میانگین کرایه مسافر رزرو شده در سال 2009، 40.02 یورو و در سال 2010، 34.95 یورو بوده است. درآمد جانبی هر مسافر رزرو شده 10.21 یورو در سال 2009 و 9.98 یورو در سال 2010 بوده است.

عملکرد مالی

ترازنامه و صورت‌های درآمد دو سال گذشته در شکل‌های 4 و 5 آورده شده است. توجه داشته باشید که برای سال منتهی به 31 مارس 2011، Ryanair افزایش 26 درصدی سود را به 400.7 میلیون یورو، در مقایسه با 318.8 میلیون یورو در سال منتهی به 31 مارس 2010 گزارش کرده است. کل درآمد عملیاتی با 21 درصد افزایش به 3,629.5 میلیون یورو رسید که دلیل اصلی آن افزایش 12 درصدی متوسط نرخ کرایه، 8 درصد افزایش تعداد مسافران و 21 درصد افزایش هزینه‌های جانبی بود. وجوه نقد با 127.2 میلیون یورو افزایش به 2940.6 میلیون یورو رسید. EPS پایه تعدیل شده از 31 مارس 2010 از 21.59 به 26.97 افزایش یافت.

شکل 4 ترازنامه مقدماتی تلفیقی Ryanair Holding plc و شرکت‌های تابعه از تاریخ 31 مارس 2011

¹² Cost per Available Seat Mile

(000,000 مورد حذف شده)

31 مارس 2010	31 مارس 2011	
€	€	
دارایی‌های غیر جاری		
4314.2	4933.7	اموال، ماشین آلات و تجهیزات
46.8	46.8	دارایی‌های نامشهود
116.2	114.0	دارایی‌های مالی برای فروش در دسترس است
22.8	23.9	اوراق بهادار مشتقه
4500.0	5118.4	کل دارایی‌های غیر جاری
دارایی‌های جاری		
2.5	2.7	موجودی
80.6	99.4	دارایی‌های دیگر

شکل 4 ادامه

	31 مارس 2011	31 مارس 2010
	€	€
مالیات جاری	0.5	-
مطالبات تجاری	50.6	44.3
اوراق بهادار مشتقه	383.8	122.6
وجه نقد محدود شده	42.9	67.8
دارایی‌های مالی: پول نقد < 3 ماه	869.4	1267.7
پول نقد و معادل آن	2028.3	1477.9
کل دارایی‌های جاری	3477.6	3063.4
کل دارایی	8596.0	7563.4
بدهی‌های جاری		
بدهی‌های تجاری	150.8	154.0
هزینه‌های پرداخت نشده و سایر بدهی‌ها	1217.0	1088.2
حصه جاری بدهی	333.8	265.5

0.9	-	مالیات جاری
41.0	125.4	اوراق بهادار مشتقه
1549.6	1827.0	کل بدهی‌های جاری
		تعهدات غیر جاری
102.9	96.9	قوانین

شکل 4 ادامه

31 مارس 2010	31 مارس 2011	
€	€	
35.3	8.3	اوراق بهادار مشتقه
199.6	267.7	مالیات معوق
136.6	126.6	طلبکاران دیگر
2690.7	3315.6	حصه غیر جاری بدهی
3165.2	3815.1	کل بدهی‌های غیر جاری
		حقوق صاحبان سهام
9.4	9.5	سرمایه سهام صادر شده

631.9	659.3	اشتراک حق بیمه
0.5	0.5	ذخیره بازخرید سرمایه
2083.5	1967.9	سود انباشته
123.3	317.0	سایر ذخایر
2848.6	2953.9	حقوق صاحبان سهام
7563.4	8596.0	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

منبع: “Ryanair Full Year results 2011,” ryanair website, http://www.ryanair.com/doc/investor/2011/q4_2011_doc.pdf.

شکل 5 صورت‌حساب درآمد مقدماتی تلفیقی Ryanair Holding plc و شرکت‌های تابعه برای سال منتهی به 31 مارس 2011 (000,000 مورد حذف شده)

31 مارس 2010	31 مارس 2011	
€	€	
		درآمد عملیاتی
2324.5	2827.9	درآمد برنامه‌ریزی شده

663.6	801.6	درآمد جانبی
29988.1	3629.5	کل درآمد عملیاتی - ادامه عملیات
		هزینه‌های اجرایی
335.0	371.5	هزینه‌های پرسنل
235.4	273.0	استهلاک
893.9	1226.7	سوخت و نفت
86.0	93.9	تعمیر و نگهداری، مواد و تعمیرات
95.5	95.2	اجاره هواپیما
336.3	410.5	عوارض مسیر
459.1	490.9	هزینه حمل‌ونقل و فرودگاه
144.8	151.6	بازاریابی، توزیع و غیره
-	-	هزینه مربوط به خاکستر ایسلندی
2586.0	3113.3	کل هزینه‌های عملیاتی
402.1	516.2	سود عملیاتی - ادامه عملیات
		سایر درآمد / (هزینه‌ها)
23.5	27.2	درآمد مالی

شکل 5 ادامه

31 مارس 2010	31 مارس 2011	
€	€	
(72.1)	(92.2)	هزینه مالی
(1.0)	(0.6)	زیان حاصل از ارزش خارجی
		ضرر در کاهش ارزش موجود برای فروش
-	-	دارایی مالی
2.0	-	سود انتقال اموال، کارخانه و تجهیزات
(47.6)	(65.6)	کل هزینه‌های دیگر
354.5	450.6	سود قبل از مالیات
(35.7)	(49.9)	مالیات بر سود فعالیت‌های عادی
		سود سال - همه مربوط به حقوق صاحبان سهام است
318.8	400.7	دارندگان اصلی
		سود هر سهم عادی (در یورو سنت)
21.59	26.97	پایه‌ای
21.52	26.89	تقلیل ارزش
		شماره متوسط وزن دار سهام (در میلی ثانیه)

1476.4	1485.7	پایه‌ای
1481.7	1490.1	تقلیل ارزش

منبع: "Ryanair Full Year results 2011," ryanair website, http://www.ryanair.com/doc/investor/2011/q4_2011_doc.pdf.

کل هزینه‌های عملیاتی با افزایش 20 درصدی به 3,113.3 میلیون یورو رسید که دلیل اصلی آن افزایش قیمت سوخت است اما افزایش ساعت پرواز نیز دلیل آن است. هزینه‌های سوخت (39 درصد از کل هزینه‌های عملیاتی) با 37 درصد افزایش به 12266.7 میلیون یورو رسید. هزینه‌های واحد به استثنای سوخت 3 درصد و با احتساب سوخت 11 درصد افزایش یافت. حاشیه عملیاتی 1 درصد افزایش یافت و به 14 درصد رسید، درحالی که سود عملیاتی با 28 درصد افزایش به 516.2 میلیون یورو رسید. صورت درآمد (شکل 5) کلیه هزینه های عملیاتی شرکت هواپیمایی را نشان می‌دهد.

این ارقام نشان‌دهنده اطلاعات مالی تلفیقی حسابرسی نشده است که مطابق با اصول استاندارد بین‌المللی گزارشگری مالی (IFRS¹³) تهیه شده است. این ارقام موارد استثنایی 29.7 میلیون یورویی (پیش مالیات) را منعکس می‌کند که بستن فضای هوایی در آوریل و مه 2010 را به دلیل فوران آتشفشان در ایسلند منعکس می‌کند. اقلام استثنایی سال خاتمه یافته به 31 مارس 2011، بالغ بر 13.5 میلیون یورو بود که بیانگر کاهش ارزش سهام Aer Lingus است. به همین دلیل، مطابق با روشی که Ryanair نتایج عملیاتی و مالی خود را ارائه داده، صورت سود دارای برچسب "پیش نتایج استثنایی" است.

عوامل خارجی

مقررات دولت

¹³ international Financial Reporting Standards

کمیسیون تنظیم مقررات هوایی (CAR) مسئول صدور مجوزهای اپراتورهای موضوع قانون اتحادیه اروپا است و CAR ممکن است مجوزها را لغو کند. پروانه بهره‌برداری فعلی Ryanair از تاریخ 1 دسامبر سال 1993 لازم الاجرا شد. این CAR همچنین مسئولیت تصمیم‌گیری در مورد این که "آیا یک فرودگاه باید" کاملاً هماهنگ باشد "را به عهده دارد، به طور مؤثری به او اجازه می‌دهد تا کنترل صدور اسلات (زمانی را که برای ورود

و خروج پرواز خاص یک شرکت هواپیمایی اختصاص داده شده است) را به آن اعطا کند. Ryanair در گذشته تصمیم CAR برای تعیین فرودگاه دوبلین را کاملاً هماهنگ با شکاف به چالش کشیده است.

اعتبار هواپیمایی ایرلندی (IAA¹⁴)، IAA مسئول نظارت بر جنبه‌های ایمنی و فنی هواپیمایی در ایرلند و صدور گواهینامه‌های اپراتور برای شرکت‌های هواپیمایی است. مقام نظارتی IAA شامل موارد زیر است: گواهینامه هواپیما؛ مجوز و آموزش پرسنل؛ تعمیر و نگهداری، ساخت، تعمیر، گواهینامه پرواز، و عملکرد هواپیما؛ اجرای قانون اتحادیه اروپا؛ نويز هواپیما؛ و خدمات زمینی. هر یک از هواپیماهای Ryanair باید دارای یک گواهی صلاحیت هوایی صادر شده توسط IAA باشد، و اگر این شرکت هواپیمایی نتواند از اساسنامه‌ها، قوانین و مقررات مربوط به صنعت پیروی کند، این گواهی می‌تواند اصلاح شود یا پس گرفته شود.

بخش حمل‌ونقل (DOT¹⁵) مسئول اجرای قوانین اتحادیه اروپا و ایرلند و استانداردهای بین‌المللی مربوط به حمل‌ونقل هوایی است. از نظر Ryanair از اهمیت برخوردار است، در سال 2005، DOT قانونی را در پاسخ به قوانین اتحادیه اروپا وضع کرد که در صورت منع سوار شدن، لغو پرواز و تاخیرهای طولانی (مسافرت از طریق پرواز 261)، به مسافران نیاز به جبران خسارت و کمک دارد.

¹⁴ IRISH AVIATION AUTHORITY

¹⁵ DEPARTMENT OF TRANSPORTATION

Ryanair مقررات EU 261 را "ناعادلانه و تبعیض آمیز" می‌داند زیرا آن‌ها شرکت‌های هواپیمایی را مجبور به پرداخت غرامت به مسافران می‌کنند و همچنین سایر هزینه‌ها را در شرایطی خارج از کنترل شرکت هواپیمایی مانند حملات کنترل ترافیک هوایی یا عدم پاک‌سازی برف از فرودگاه‌ها تحت پوشش قرار می‌دهند. باند فرودگاه Ryanair استدلال می‌کند که جبران خسارت در چنین شرایطی باید به قیمت بلیط پرداخت شود که برای عملیات قطار، اتوبوس و کشتی موردنیاز است. (خود این آیین نامه می‌گوید که شرکت‌های هواپیمایی در قبال حوادث خارج از اختیار شرکت هواپیمایی مسئولیت جبران مسافر را ندارند.) در صورت منع

سوار شدن، لغو یا تأخیر طولانی (که همان لغو محسوب می‌شود)، شرکت‌های هواپیمایی مسافت کوتاه مانند Ryanair ملزم به پرداخت 250 یورو به‌ازای هر مسافر (برای مزاحمت برای آن مسافر) خواهد بود. شرکت‌های هواپیمایی نیز موظفند بلیط مجدداً را تغییر مسیر یا استرداد کنند و ممکن است ملزم به تهیه وعده‌های غذایی، محل اقامت و سایر امکانات رفاهی به مسافران باشند. Ryanair قبلاً ادعاهای 88 میلیون پوندی مربوط به رویدادهای فوق در سال گذشته را پرداخت کرده و هزینه 2 یورویی اضافه شده خود را با هزینه‌های مرتبط با 261 اتحادیه اروپا توجیه می‌کند، بااین‌حال شرکت هواپیمایی سالانه 150 میلیون پوند از این هزینه درآمد دارد، تقریباً دو برابر 88 میلیون پوند که قبلاً پرداخت شده است.

سوخت

سوخت 34.1 درصد از کل هزینه‌های عملیاتی مالی 2010 را نشان می‌داد (43.8 درصد در سال 2009). Ryanair به طور فعال درگیر حفاظت از سوخت است (به‌عنوان مثال، خرید منابع سوخت آینده با قیمت تعیین شده برای به حداقل رساندن ضرر در صورت افزایش قیمت). این توانایی در انتقال بیش‌تر سوخت به مسافران محدود است و در منشور خود متعهد شده است که هزینه اضافی سوخت را برای هیچ‌گونه کرایه‌ای اعمال نکند.

Ryanair 90 درصد برای سال مالی 2012 با 820 دلار در هر تن (1000 کیلوگرم یا 22204.62 پوند)، یا حدود 82 دلار در هر بشکه، پوشش داده شده است. این نشان‌دهنده افزایش 12 درصدی قیمت نسبت به سال گذشته است اما زیر قیمت فعلی است. این شرکت هواپیمایی پیش‌بینی می‌کند که افزایش قیمت نفت در زمستان سال آینده همراه با امتناع برخی فرودگاه‌ها از ارائه هزینه کم است. این ممکن است منجر به زمین گیر شدن هواپیما شود تا خطر خسارت مالی. اگرچه Ryanair انتظار دارد در سال مالی 2012 به‌طور کلی ترافیک رشد کند، اما پیش‌بینی می‌کند که در زمستان کاهش یابد. انتظار می‌رود هزینه سوخت سالانه آن تقریباً 350 میلیون یورو افزایش یابد.

صنعت هواپیمایی و رقابت

صنعت هواپیمایی اروپا با تعدادی هواپیمای ارزان (به‌عنوان مثال، EasyJet، هواپیمای برلین و Germanwings)، سنتی (به‌عنوان مثال، بریتیش ایرویز، لوفت هانزا و ایر فرانس) و شرکت‌های هواپیمایی چارتر (به‌عنوان مثال، مونارک ایرلاینز و تایتان ایرویز) بسیار رقابتی است. پروازهای چارتر توسط شرکت‌های هواپیمایی ارزان قیمت و همچنین سنتی ارائه می‌شوند و برخی از شرکت‌های هواپیمایی چارتر (به‌عنوان مثال مونارک) خدمات برنامه‌ریزی شده را ارائه می‌دهند. شرکت‌های هواپیمایی با قیمت‌ها، زمان و دفعات خدمات، کیفیت خدمات (به‌عنوان مثال، تعداد خروج و ورود به‌موقع، تعداد چمدان گمشده و تعداد دفعاتی که به طور ناخواسته اجازه سوار شدن به هواپیماها داده نمی‌شود)، امکاناتی مانند برنامه‌های مکرر پرواز و شهرت با یکدیگر رقابت می‌کنند. Ryanair معتقد است که رقبای دولتی به دلیل یارانه‌ها و سایر کمک‌های دولتی ارائه شده به آن‌ها مزایایی دارند. علاوه بر این، اتحادیه اروپا- ایالات متحده توافقنامه آسمان باز که در سال 2008 به اجرا درآمد، به شرکت‌های هواپیمایی آمریکایی امکان ارائه خدمات در بازار داخل اتحادیه اروپا را می‌دهد که منجر به افزایش رقابت می‌شود.

اگرچه Ryanair دارای کمترین نرخ کرایه است، اما یک نظرسنجی در ماه مه 2011 توسط *The Telegraph* نشان داد که چگونه هزینه پرواز با یک هواپیمای کم‌هزینه با افزایش تمام هزینه‌ها افزایش می‌یابد و باعث می‌شود قیمت‌های یک شرکت حمل‌ونقل سنتی مانند British Airways رقابت بیش‌تری پیدا کند. این بررسی مربوط به پروازهای برگشتی برای یک خانواده چهار نفره از لندن به مادرید بود که در ماه‌های آگوست با همان تاریخ، دو چمدان بازرسی شده، باشگاه‌های گلف و یک تخت‌خواب و پرداخت با کارت نقدی در همان تاریخ انجام شد. کرایه‌ها به شرح زیر بود: Ryanair 1.271.92 پوند؛ easyJet 275.92 پوند و British Airways 476.20 پوند. درحالی‌که رایان ایر کمترین نرخ را داشت، با اضافه شدن همه هزینه‌ها، هزینه‌ها به میزان قابل‌توجهی افزایش یافت. به هزینه بلیط Ryanair هزینه بازرسی آنلاین (48 پوند)، هزینه بار (80

پوند به علاوه 80 پوند برای باشگاه‌های گلف و 20 پوند برای تخت‌خواب مسافرتی)، هزینه‌های اداری (48 پوند) و هزینه تأخیر / کنسلی جدید (16 پوند) با هزینه کل 563.92 پوند، بالاترین هزینه از سه شرکت حامل را دارد.

در شکل 6 تجزیه و تحلیل کامل کلیه هزینه‌ها ارائه شده است. اگرچه این نظرسنجی یک عکس لحظه‌ای از یک سفر خاص را نشان می‌دهد و ممکن است در همه سفرها قابل استفاده نباشد، اما نکته این است که Ryanair همیشه ارزان‌ترین راه برای سفر نیست و مسافران باید قبل از خرید بلیط، هزینه‌های اضافه شده را در نظر بگیرند. به میزانی که مسافران با ساختار پیچیده هزینه Ryanair بیش‌تر آشنا شوند، ممکن است Ryanair را در مقایسه با شرکت‌های هواپیمایی ارزان قیمت و سنتی در معرض آسیب قرار دهد، همان‌طور که در این بررسی نشان داده شده است.

شرکت‌های هواپیمایی با حمل‌ونقل زمینی مانند سیستم‌های ریلی سریع‌السیر که در اروپا و حمل‌ونقل دریایی بسیار گسترده هستند (که در مورد Ryanair بیش‌تر به سفر بین انگلیس، ایرلند و قاره اروپا و همچنین سفر به مراکش مربوط می‌شود) با رقابت روبه‌رو هستند.

پیشنهاد واحد آسمان اروپا (SES^{۱۶}) که توسط کمیسیون اروپا در سال ۱۹۹۹ آغاز شد، می‌تواند تأثیرات گسترده‌ای بر صنعت هواپیمایی اروپا داشته باشد. طبق ژورنال وال/ستریت، در ۳۹ کشور اروپایی ۳۹ آژانس ملی به علاوه Eurocontrol با ۶۴ مرکز کنترل وجود دارد. سیستم اروپایی دارای دوبرابر دیوان سالار و کارمند پشتیبانی نسبت به ایالات متحده است و هزینه‌های عملیاتی، بیش‌تر به دلیل هزینه‌های کارگری، ۷۵ درصد بیش‌تر از FAA است. هزینه ۲ پوندی Ryanair که اخیراً اضافه شد تا حدی برای تأمین هزینه‌هایی بود که به دلیل اعتصاب کنترل‌کنندگان ترافیک هوایی اسپانیا در سال ۲۰۱۰ متحمل شد. این کنترل‌کننده‌ها به طور متوسط نیم میلیون دلار درآمد داشتند و پس از تلاش دولت اسپانیا برای کاهش این حقوق به کم‌تر از ۳۰۰،۰۰۰ دلار اعتصاب کردند. مقاومت در برابر یک سیستم در سراسر اروپا مانند FAA در ایالات متحده تا حدی با تمایل به محافظت از سیستم‌های پرداخت مانند اسپانیا توضیح داده شده است. مقامات اتحادیه اروپا اظهار داشتند که SES به چنین سوء استفاده‌هایی از حقوق، تاخیرهای نامنظم و کاهش مصرف سوخت و آلودگی پایان می‌دهد.

شکل ۶ مقایسه هزینه‌های easyJet, Ryanair و British Airways برای خانواده چهار نفره، لندن به

مادرید، در آگوست ۲۰۱۱

مورد هزینه	هواپیمایی بریتانیا	Ryanair	easyJet
قیمت بلیط	۴۷۹.۲۰ پوند	۲۷۱.۹۲ پوند	۲۷۵.۹۲ پوند

¹⁶ Single european Sky proposal

چک کردن آنلاین	n/a	48 پوند	n/a
تأخیر / کنسل *	n/a	16 پوند	n/a
هزینه اداره	n/a	48 پوند **	8 پوند
دو بار بازرسی شده	23 کیلوگرم آزاد	80 پوند تا 15 کیلوگرم	44 پوند تا 20 کیلوگرم
تخت سفر	آزاد	20 پوند	آزاد
باشگاه‌های گلف	آزاد	80 پوند	50 پوند
هزینه کل سفر	479.20 پوند	562.92 پوند	387.17 پوند

* برای جبران ادعاهای تأخیر و کنسلی پروازهای سال گذشته به دلیل خاکستر آتشفشانی، برف سنگین و حملات ATC به‌ازای هر مسافر 2 پوند هزینه اضافه شده

** در صورت استفاده از کارت رزرو پیش پرداخت Mastercard در غیر این صورت در ازای هر مسافر 6 پوند برای هر پرواز (Ryanair) قابل اجتناب است، در صورت استفاده از Visa electron برای easyJet قابل اجتناب است

منبع: Oliver Smith, "ryanair to earn £1.25 billion from extra charges," The Telegraph, May 6, 2011, <http://www.telegraph.co.uk/travel/travelnews/8497343/ryanair-to-earn-1.25bn-from-extra-charges.html>.

آینده

در 23 مه 2011، این شرکت هواپیمایی Ryanair Full Year's Results 2011 را منتشر کرد که در آن مدیرعامل شرکت Michael O'Leary به نکات برجسته زیر اشاره کرد:

- سود 26 درصد افزایش یافت و به 401 میلیون یورو رسید
- ترافیک 8 درصد رشد کرد و به 72 میلیون نفر رسید
- 40 هواپیمای جدید (ناوگان پایان سال 272 هواپیما بود)

- 8 پایگاه جدید: ال پرات، گرن کاناریا، کائوناس، لانزاروته، مالت، سویا، تنریف، والنسیا (مجموع 44 پایگاه)
- 328 مسیر جدید (در مجموع بیش از 1300 مسیر)
- خدمات مشتری بیش تر بهبود یافته است (هواپیمای بدون تأخیر درجه یک)
- سود 500 میلیون یورویی پرداخت شده به سهام داران (846 میلیون یورو طی سه سال گذشته به سهام داران برگردانده شده است)

برجسته ترین شرکت های هواپیمایی یک شرکت هواپیمایی را نشان می دهد که رشد کرده، سودآور بوده و به سهام داران خود بازدهی داده است. اما، آیا خطرات مرتبط با رشد سریع وجود دارد؟ اگر تعداد مسافران برای مطابقت با توسعه ناوگان تحقق پیدا نکند، Ryanair می تواند ظرفیت مازاد را تجربه کند و مجبور شود برای جذب مسافر بیش تر قیمت های خود را کاهش دهد. همچنین برای پرداخت هزینه ناوگان هواپیمای توسعه یافته خود با مشکل روبه رو خواهد شد. انتظار می رود قیمت سوخت در سال 2012 افزایش یابد. افزایش قوانین، به ویژه اتحادیه اروپا 261، می تواند اثرات نامطلوبی بر Ryanair داشته باشد. یک قانون جدید که از ژانویه 2012 به اجرا در می آید، طرح تجارت آلاینده های اتحادیه اروپا است. بر اساس این الزام، شرکت های هواپیمایی باید هزینه دی اکسید کربنی را که ساطع می کنند بپردازند. برآوردها نشان می دهد که شرکت های هواپیمایی احتمالاً 1.4 میلیارد یورو برای مجوزهای کربن در سال 2012 پرداخت می کنند و تا سال 2020 به 7 میلیارد

یورو افزایش می یابد. تعداد مشخصی مجوز برای هر شرکت هواپیمایی به صورت رایگان صادر می شود، اما آن ها برای انتشار بیش از مقدار مجاز، مجبور به خرید مجوز در بازار آزاد هستند. چالش های دیگری که Ryanair با آن روبه رو است عبارتند از:

1. استراتژی قیمت پایین بلیط به علاوه هزینه های گسترده با توجه به آموزش مصرف کنندگان در مورد ساختار هزینه های Ryanair، چه قدر پایدار است؟

2. آیا مشتریان در ازای پایین آمدن قیمت بلیط، چرخش‌های سریع‌تر و درصد بالاتری از خروج و ورود به‌موقع، با خدمات کلی ضعیف مشتری روبه‌رو خواهند شد؟

3. آیا افزایش شکایت مشتری در مورد خدمات و تبلیغات شرکت هواپیمایی، قوانین محدود‌کننده‌تری برای این شرکت هواپیمایی ایجاد می‌کند؟

4. آیا استراتژی Ryanair فرصتی "متفاوت"، برای یک شرکت‌کننده کم‌هزینه فراهم می‌کند که شاید یک شرکت حمل‌ونقل کم‌هزینه که احساس بهتری به آن‌ها می‌دهد، ایجاد کند؟

در 24 مه 2011، Ryanair عمداً با هواپیمایی (بدون مسافر) از طریق فضای اسکاتلند پرواز کرد که به دلیل فوران آتشفشان اخیر در ایسلند بسته شده بود. دلیل Ryanair این بود که نشان دهد هیچ تهدیدی برای ایمنی هواپیماها در این منطقه وجود ندارد و تعیین آن به‌عنوان "منطقه قرمز" توسط دفتر هواپیمایی کشوری انگلستان مشکل دارد. در پاسخ، وزیر حمل‌ونقل انگلیس اظهار داشت که ردیابی راداری هواپیما نشان می‌دهد که هواپیما در هر قسمت از منطقه قرمز تعیین شده پرواز نمی‌کند. آیا این یکی دیگر از سری مانع‌های تبلیغاتی توسط Ryanair است یا این که نکته‌ای غیر ضروری بودن محدودیت‌های پرواز است؟

یک برنامه استراتژیک سه ساله برای مدیرعامل شرکت O'Leary در Ryanair تهیه کنید.

گروه امارات، 2014

گروه امارات

www.theemiratesgroup.com

امارات متحده عربی (UAE)، مستقر در دبی، گروه امارات (امارات) شامل (الف) امارات (شرکت هواپیمایی) و (ب) Dnata، یک شرکت متخصص در علامت دادن به هواپیما جهت فرود و فعالیت در 20 فرودگاه است. بزرگ‌ترین شرکت هواپیمایی در خاورمیانه است، امارات به بیش از 130 مقصد در 70 کشور در شش قاره پرواز می‌کند و پروازهای مستقیم از دبی به واشنگتن، دی سی، سانفرانسیسکو، لس آنجلس و سیاتل را ارائه می‌دهد. خدمات جهانی امارات از پکن تا سانفرانسیسکو و بیش از 100 بازار در این بین خدمات ارائه می‌دهد. هر هفته بیش از 1200 پرواز امارات، دبی را ترک می‌کنند که حدود 40 درصد از کل ترافیک هوایی خارج از فرودگاه بین‌المللی دبی را تشکیل می‌دهد.

هواپیمایی امارات سالانه 40 میلیون مسافر و 2.0 میلیون تن بار با استفاده از ناوگان بیش از 170 هواپیما حمل می‌کند. این شرکت 230 هواپیمای دیگر برای سفارش دارد (به ارزش حدود 84 میلیارد دلار) و بزرگ‌ترین اپراتور هواپیمای ایرباس 380 و بوئینگ 777 در جهان است. استفاده از برنامه‌های بزرگی مانند ایرباس 380 و بوئینگ 777 فضای اضافی و تجمعاتی را برای مسافران ثروتمند و تجاری فراهم می‌کند به طور یکسان بیش‌تر برنامه‌های این شرکت حتی شامل سوئیت‌های بزرگ جادار است و برخی از برنامه‌ها آب گرم را با دوش ارائه می‌دهند. امارات به‌خاطر ارائه خدمات عالی برای مسافران سطح بالا در first class مشهور است، اما در کلاس‌های تجاری و اقتصادی نیز خدمات عالی ارائه می‌دهد. مشتریان کلاس اقتصادی برنامه‌های خوبی متشکل از بسیاری از دوره‌ها، ایمیل، خدمات پیام کوتاه، تلفن و مانیتورهای تلویزیون شخصی با بیش از 1400 گزینه کانال دریافت می‌کنند. Singapore Air بر اساس مدل کسب‌وکار کلی سرویس برتر با قیمت برتر و بازارهای ارائه شده نزدیک‌ترین رقیب در نظر گرفته می‌شود.

امارات بیش از 67000 کارمند دارد و درآمد سالانه بیش از 73.1 میلیارد درهم (واحد پول امارات متحده عربی) دارد. درهم به دلار ایالات متحده وابسته است بنابراین نوسانات ارز قابل توجه نیست. امارات متعلق به دولت دبی است که تحت عنوان شرکت سرمایه‌گذاری با نام دبی فعالیت می‌کند، اما این شرکت و دولت دبی

سریع متوجه می‌شوند که این شرکت هواپیمایی نه از طریق حمایت‌گرایی بلکه از طریق رقابت در مقیاس رشد کرده است. دولت دبی با امارات به‌عنوان یک نهاد تجاری کاملاً مستقل رفتار می‌کند و این را به موفقیت شرکت نسبت می‌دهد. دبی سیاست آسمان باز دارد و بیش از 60 درصد پروازهای دبی توسط شرکت‌های دیگری غیر از امارات انجام می‌شود.

در آگوست 2013، امارات اولین شرکت هواپیمایی در خاورمیانه شد که کارت‌های Google Now را برای مسافران خود که از طریق emirates.com رزرو می‌کنند، ارائه می‌دهد. یکی از ویژگی‌های برنامه جستجوی google، Google Now برای اندروید (دستگاه‌هایی که دارای اندروید 4.1 به بالا هستند) و iOS (iPhone و iPad) کاملاً در دسترس است. این محصول جدید مشتریان امارات را قادر می‌سازد پرواز آینده خود را با ارائه زمان پرواز و ترمینال خروج مشاهده و نظارت کنند. Google Now اطلاعات مربوط به مقصد را به مسافران می‌دهد (به‌عنوان مثال شرایط آب‌وهوایی به‌صورت محلی، ارز، نشانه‌های محلی، محل اقامت و جاذبه‌ها).

حق چاپ توسط Fred David Books LLC (نوشته شده توسط Forest R. David)

تاریخچه

دبی یک دولت شهری، واقع در امارات به همین نام، در UAE است، یکی از هفت اماراتی که UAE را تشکیل می‌دهد. دبی بیش‌ترین جمعیت را در UAE (2104895) و دومین قلمرو زمینی بزرگ‌ترین منطقه (4,114 km²) را بعد از ابوظبی دارد. دبی و ابوظبی، پایتخت ملی، تنها دو امارت دارای حق veto بر موضوعات مهم با اهمیت ملی در مجلس قانونگذاری UAE هستند. شهر دبی در خط ساحلی شمالی امارات واقع شده است و

اغلب به‌عنوان یک کشور یا یک دولت شهری سوء برداشت می‌شود و در برخی موارد، UAE به‌طور کلی به‌عنوان دبی توصیف شده است.

هنگامی که انگلیس در اواخر دهه 1950 از دبی خارج شد، شیخ سعید بن مکتوم (عضو شورای همکاری فعلی امارت) با صدور حکمی سیاست‌های باز، آسمان باز و تجارت آزاد را برای توسعه کشور تعیین کرد. وی همچنین ملزم کرد که همه سازمان‌های دولتی سود کسب کنند. دبی قصد داشت در طی 50 سال وابستگی خود را به ذخایر محدود نفت خود از بین ببرد و بنابراین برای دهه‌ها تحت یک جامعه بازار آزاد فعالیت می‌کرد. گروه امارات در سال 1959 به‌عنوان انجمن حمل‌ونقل هوایی ملی دبی (Dnata)، با فعالیت‌های فرودگاه Dnata، محموله Dnata و آژانس‌های Dnata به‌عنوان بخش‌هایی آغاز به کار کرد. پس از آنکه در دهه 1980 Gulf Air شروع به قطع خدمات به دبی کرد، خانواده سلطنتی دبی بودجه Dnata را برای دستیابی به دو هواپیما تأمین کردند و این شرکت به‌عنوان گروه امارات شناخته شد. اولین پرواز این شرکت در سال 1985 با هواپیمای اجاره‌ای ایرباس بود. پس از چهار سال فعالیت، به‌صورت ممتاز در حال خدمت به 12 مقصد بود و تا سال 1994 این هواپیمایی در حال خدمت به 32 مقصد بود اما هنوز فقط 15 هواپیما را اداره می‌کرد و ششمین شرکت هواپیمایی بزرگ در خاورمیانه بود. در این مدت 92 شرکت رقیب در حال خدمت به فرودگاه دبی بودند که رقابت شدیدی را برای امارات فراهم می‌کرد.

اواخر دهه 1990 دوران گسترش سریع امارات بود؛ این هواپیما 16 ایرباس 330-200 را با هزینه 2 میلیارد دلار سفارش داد و در سال 1997، شش فروند هواپیمای دیگر بوئینگ 777-200 را سفارش داد. این شرکت با افتتاح یک مرکز آموزشی 65 میلیون دلاری با شبیه‌سازهای آموزش خلبانان و خدمه، این کار را دنبال کرد. این شرکت با سفارش 22 ایرباس A380s بزرگ‌ترین هواپیمای جهان و شش فروند بوئینگ 777 هواپیمای اضافی در سال 2001 به توسعه خود ادامه داد. به نقاط مختلف در سراسر جهان امارات 22 فروند هواپیمای جدید در سال مالی

2012 دریافت کرده است که بیشترین تعداد هواپیما در یک سال گذشته توسط این شرکت بوده است.

امارات شاید سریع‌ترین رشد و سودآورترین شرکت هواپیمایی جهان در صنعت باشد.

دبی یکی از کشورهای با سرعت رشد در جهان است زیرا ماهانه هزاران نفر به دبی مهاجرت می‌کنند، اغلب

به این دلیل که مالیات بر حقوق شخصی دبی وجود ندارد. سطح زندگی عالی است، آب و هوا عالی است،

زیرساخت‌ها چشمگیر است، تجارت در حال رشد است و مدارس در دبی بین‌المللی هستند و یک محیط

یادگیری عالی برای کودکان از هر ملیت فراهم می‌کنند. باین‌حال، یک فرد مهاجر (خارجی) فقط در صورت

حمایت مالی از طرف کارفرما می‌تواند در دبی کار کند.

مسائل داخلی

مأموریت و چشم‌انداز

مأموریت امارات "تبدیل شدن به یکی از برترین برندهای سبک زندگی در جهان است."

ساختار سازمانی

همان‌طور که در شکل 1 نشان داده شده، امارات از یک طرح سازمانی تقسیم شده بر اساس محصول عمل

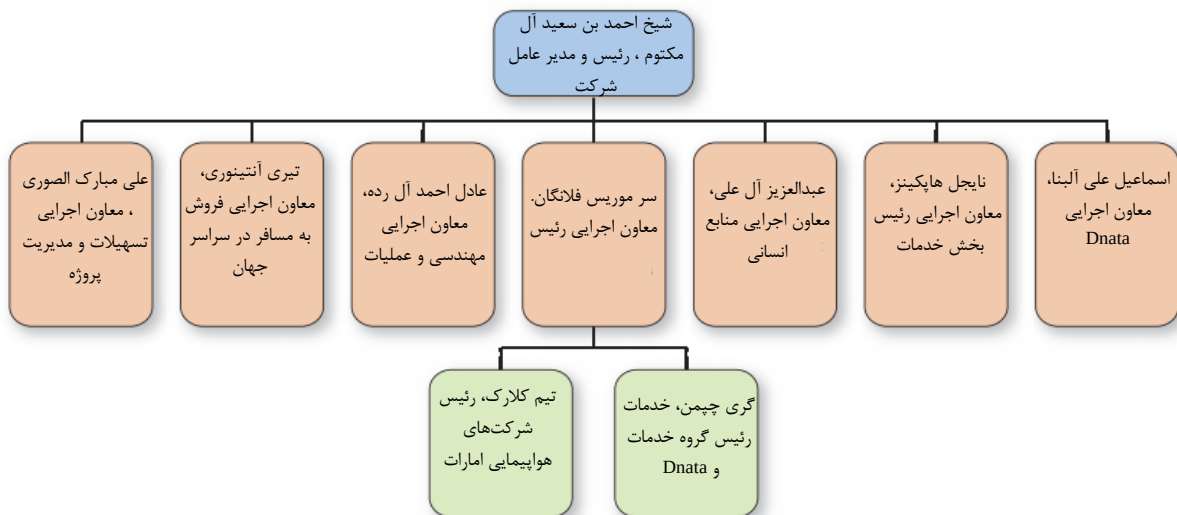
می‌کند. توجه داشته باشید که هیچ زنی در تیم مدیریت عالی شرکت نیست که با توجه به فرهنگ خاورمیانه

تعجب آور نیست. باین‌وجود، امارات می‌تواند به‌زودی با ارتقا یک یا چند زن در مدیریت عالی، نمونه‌ای را

مثال بزنند که نمونه‌ای از این توانایی را دارد که زنان به‌اندازه مردان توانایی مدیریت فعالیت‌های تجاری را

دارند. سمت معاون اجرایی رئیس‌جمهور شاید مشابه مدیر ارشد عملیات سنتی باشد.

شکل 1 ساختار سازمانی امارات



منبع: بر اساس اسناد شرکت

تجملات امارات

مسافران First-class در پروازهای امارات از سوئیت‌های اختصاصی خود در هواپیماهای ایرباس 380، ایرباس 350 و بوئینگ 777 لذت می‌برند. تجربه First-class امارات با راننده شخصی آغاز می‌شود که مسافری را برمی‌دارد و او را برای بازرسی بدون اشتباه به فرودگاه منتقل می‌کند. سپس مشتریان درحالی که منتظر رسیدن هواپیما هستند تا قبل از شروع پرواز، می‌توانند از سالن First-class لذت ببرند. مسافران First-class برای دو نفر حمل بار در مجموع 25 پوند و برای بارهای نامحدود تا وزن 170 پوند در نظر گرفته شده است. مشتری پس از سوار شدن، از سوئیت‌هایی لذت می‌برد که شامل یک مینی بار شخصی، میز آرایش، آینه، کمد لباس، تلویزیون 23 اینچی با بیش از 1400 کانال شامل آخرین فیلم‌ها، درب کشویی برای حفظ حریم خصوصی بیش‌تر، پیام کوتاه، اینترنت و موارد دیگر است. در صورت تمایل، خدمه پرواز می‌توانند صندلی را به

یک تخت کاملاً صاف و دارای تشک حفاظدار کنند. برای تکمیل تختخواب، لباس خواب، دمپایی و لوازم

بهداشتی با لوسیون‌های بولگاری

تهیه شده است. مشتریان First-class گزینه‌های غذایی و نوشیدنی رایگان و نفیس از جمله Dom Perignon، مارتینیس، خاویار ایرانی، خرچنگ سرخ شده، سینه اردک لعاب دار، مزه عربی (پیش غذا) و موارد دیگر را دارند. مشتریان First-class به سالن استراحت First-class دسترسی پیدا می‌کنند تا با دیگر مسافران First-class معاشرت کنند و از پیش غذاهای آماده شده توسط بهترین سرآشپه‌های جهان لذت ببرند. مشتریان First-class می‌توانند به‌عنوان بخشی از تجربه خود در هواپیمای امارات ایرباس 380، از یکی از دو مرکز دوش آب گرم لذت ببرند. آب گرم به‌عنوان طرح‌های چوب گردو و مرمر با پارچه‌های ظریف به بازار عرضه می‌شود و علاوه بر دوش، ماساژهای رایگان نیز ارائه می‌دهد. قیمت در سال 2009 برای بلیط First-class از دبی به ملبورن، استرالیا حدود 16000 دلار بود.

سرمایه‌گذاری

سال مالی امارات در تاریخ 31 مارس به پایان می‌رسد و کلیه صورت‌های مالی مطابق با استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی (IFRS) تهیه می‌شوند و توسط مؤسسه غیر وابسته بررسی می‌شوند زیرا هر شرکت تجارت عمومی مشمول این امر می‌شود. امارات برای 25امین سال متوالی در سال مالی 2013 با درآمد 17.4 درصدی افزایش نسبت به سال قبل و بهترین سال برای Dnata که درآمد 6.62 میلیون AED داشت، اعلام کرد. افزایش قیمت سوخت به سود کل لطمه می‌زند زیرا سوخت بیش از 40 درصد هزینه‌های امارات را تشکیل می‌دهد. بهار عربی و بی‌ثباتی در آفریقا نیز به سود آسیب می‌رساند، اما سود خالص شرکت

برای سال مالی 2013، 7.83 میلیارد دلار بود که 57 درصد بیش تر از سال قبل بود. امارات در سال مالی 2013 حجم مسافر را 15.9 درصد افزایش داده و ضریب صندلی مسافر را 80 درصد حفظ کرده است. صورت های درآمد و ترازنامه اخیر امارات به ترتیب در شکل های 2 و 3 ارائه شده است. به وضعیت مالی قوی این شرکت توجه داشته باشید.

بخش ها

گروه امارات دارای دو بخش اصلی، Emirates و Dnata است. Emirates شرکت هواپیمایی است، در حالی که Dnata شامل (الف) بار و حمل و نقل زمینی، (ب) خدمات سفر، (ج) پذیرایی و (د) حمل و نقل کالا است.

شکل 2 صورت درآمد امارات (در میلیون ها AED)

2011	2012	2013	
AEd m	AEd m	AEd m	
52945	61508	71159	درآمد
1286	779	1954	سایر درآمد عملیاتی
(48788)	(60474)	(70274)	هزینه های عملیاتی

5443	1813	2839	سود عملیاتی
(4)	-	-	سود و زیان دیگر
521	414	406	درآمد مالی
(506)	(657)	(900)	هزینه‌های مالی
91	103	127	سهم نتایج در مشارکت‌ها و سرمایه‌گذاری مشترک
5545	1673	2472	سود قبل از مالیات بر درآمد
(78)	(53)	(64)	هزینه مالیات بر درآمد
5467	1620	2408	سود سال
92	118	125	سود قابل انتساب حق مالی سهام‌داران اقلیت
			منافع
5375	1502	2283	سود قابل انتساب به مالک Emirate
5467	1620	2408	سود سال
38	(9)	9	تفاوت تبدیل ارز
(282)	(259)	56	موانع جریان نقدی
(57)	(116)	(70)	زیان‌های حسابرسی در تعهدات مزایای بازنشستگی
(301)	(384)	(5)	سایر سود جامع
5166	1236	2403	کل سود جامع در سال
92	118	125	کل سود جامع منسوب به

حق مالی سهامداران اقلیت

کل سود جامع قابل انتساب

به مالک Emirate

5074

1118

2278

منبع: بر اساس صفحه 8، گزارش سالانه 2013.

شکل 3 ترازنامه امارات (در میلیون ها AED)

2011	2012	2013	
AEd m	AEd m	AEd m	
			دارایی‌ها
			دارایی‌های غیر جاری
39848	49198	57039	اموال، ماشین آلات و تجهیزات
901	902	910	دارایی‌های نامشهود
386	430	485	سرمایه‌گذاری در مشارکت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک
384	370	807	پیش پرداخت کرایه اجاره
1704	917	508	وام و سایر مطالبات قابل دریافت
-	69	92	اوراق بهادار مشتقه
-	10	15	دارایی مالیات انتقالی به دوره‌های آتی
43223	51896		
			دارایی‌های جاری
1290	1469	1564	موجودی
6481	8126	8744	تجارت و دیگر مطالبات

123	8	67	اوراق بهادار مشتقه
3777	8055	18048	سپرده‌های بانکی کوتاه‌مدت
10196	7532	6524	پول نقد و معادل
21867	25190	34447	
65090	77086	94803	کل دارایی‌ها
			حقوق و تعهدات
			سرمایه و اندوخته‌ها
801	801	17	سرمایه
20370	21256	22729	سود انباشته
(565)	(833)	(768)	سایر ذخایر
20606	21224	22762	قابل انتساب به مالک Emirate
207	242	270	حق مالی سهام‌داران اقلیت
20813	21466	23032	مجموع حقوق صاحبان سهام
			بدهی‌های غیر جاری
20502	26843	35752	وام‌ها و بدهی‌های اجاره

(ادامه دارد)

شکل 3 ادامه

2011	2012	2013	
AEd m	AEd m	AEd m	
479	631	-	تعهدات مزایای بازنشستگی
930	1074	1460	درآمد انتقالی به دوره‌های آتی
401	350	294	بدهی‌های انتقالی به دوره‌های آتی

2	-	-	بدهی مالیات بر درآمد معوق
31	-	-	تجارت و دیگر اسناد پرداختنی
642	957	1016	اوراق بهادار مشتقه
22987	29855		
بدهی‌های جاری			
17551	20601	25013	تجارت و دیگر اسناد پرداختنی
22	36	24	بدهی‌های مالیات بر درآمد
2728	4037	5042	وام‌ها و بدهی‌های اجاره
792	915	1147	درآمد انتقالی به دوره‌های آتی
136	136	87	بدهی‌های انتقالی به دوره‌های آتی
61	40	6	اوراق بهادار مشتقه
21290	25765	31319	
44277	55620	71771	کل بدهی
65090	77086	94803	مجموع حقوق صاحبان سهام و بدهی‌ها

منبع: بر اساس صفحه 9، گزارش سالانه.

امارات

شکل 4 درآمد امارات با بخش‌بندی (در میلیون ها AED)

2010-11	2011-12	2013	
AEd m	AEd m	AEd m	
41415	48950	57477	مسافر
8803	9546	10346	بار
293	332	388	اضافه بار
		767	سایر
50511	58828	68978	درآمد حمل و نقل
1774	2017	1196	فروش کالا
226	245	502	غذا
434	418	483	سایر
52945	61508	71159	جمع

منبع: صفحه 13، 2013، گزارش سالانه.

این بخش بیش از 180 هواپیما با حدود 120 اجازه عملیاتی، 55 اجازه مالی و 6 هواپیما به طور کامل در اختیار امارات است. از 180 هواپیمایی که این شرکت فعالیت می‌کند، 98 فروند هواپیمای Boeing's 777، یکی از بزرگ‌ترین هواپیماهای بوئینگ و بزرگ‌ترین هواپیمای دو موتوره در جهان است. 21 هواپیمای اضافی

Airbus

380s است، هواپیمای دو طبقه چهار موتوره که بزرگ‌ترین هواپیما در جهان است. امارات بزرگ‌ترین اپراتور هواپیمای Airbus 380 در جهان است. این شرکت 223 فروند هواپیمای اضافی به Boeing's 777 84، Airbus 380s 69 و Airbus 900-350s 70 فروخته است. ایرباس 350s هواپیماهای پهن پیکر و دوربرد هستند که برای رقابت با بوئینگ Dreamliner طراحی شده‌اند. اگرچه 350s ظرفیت بزرگی محسوب می‌-

شود، اما آن‌ها نسبت به مدل های 777 و 380 به میزان قابل توجهی مسافر کمتری دارند. هواپیماهای پهن پیکر امارات به طور متوسط در مقایسه با متوسط صنعت 136 ماه، 77 ماه قدمت دارند. با سفارش 223 هواپیمای جدید، میانگین سن هواپیماهای ناوگان باید به میزان قابل توجهی کاهش یابد.

بیش از 40 درصد کل هزینه‌ها مربوط به سوخت جت است. هزینه‌های اشتغال 13 درصد درآمد و اجاره‌های عملیاتی 8 درصد درآمد را تشکیل می‌دهند. شاید برای برخی تعجب‌آور باشد، هزینه‌های تعمیر و نگهداری هواپیما فقط 1،296 میلیون AED یا 2 درصد کل درآمد بود که تقریباً همان هزینه پارک و فرود است. شکل 4 جزئیات تجزیه درآمد در بخش امارات را نشان داده است.

در شکل 5، تجزیه جغرافیایی پروازهای امارات نشان داده شده است. هیچ بازار واحدی بیش از 30 درصد درآمد را تشکیل نمی‌دهد و یک شرکت متنوع با توجه به مناطق ارائه شده ایجاد می‌کند. بازار آمریکا در آخرین سال مالی با بالاترین نرخ رشد کرد، اما مناطق آسیای شرقی و استرالیا بیشترین رشد کلی را در سال داشته‌اند. توجه داشته باشید که بخش آمریکا از آخرین مکان به مقام چهارم رسیده است.

Dnata

سود و درآمد Dnata برای پایان سال مالی در تاریخ 31 مارس 2013 در همه زمان‌ها به ترتیب 6.5 میلیارد دلار و 815 میلیون بشکه بود، همان‌طور که در شکل 6 نشان داده شده است. بیش‌تر رشد درآمد را می‌توان به خریدهای اخیر Dnata نسبت داد از جمله Travel Republic با مسئولیت محدود، بزرگ‌ترین شرکت مسافرتی آنلاین به صورت خصوصی در انگلستان، در سال 2011.

شکل 5 تجزیه جغرافیایی درآمدهای امارات (در میلیون ها AED)

سال	آسیای شرقی و استرالیا	اروپا	غرب آسیا و اقیانوس هند	قاره آمریکا	خاورمیانه	آفریقا	جمع

71159	6712	7117	8275	8031	20140	20884	2012-2013
61508	6130	6314	6696	7083	17058	18227	2011-12
52945	5598	5488	5518	6405	14433	15503	2010-11

منبع: صفحه 14، گزارش سالانه 2013-2012.

شکل 6 درآمد Dnata توسط بخش (در میلیون ها AED)

درآمد				
% تغییر دادن	2010-11	2011-12	2012-2013	
	AEd m	AEd m	AEd m	
325.7	576	2452	1686	پذیرایی در پرواز
17.2	1980	2321	2474	عملیات فرودگاه
12.6	882	993	1077	بار
18.9	546	649	755	اطلاعات
				فناوری
31.3	243	319	544	خدمات مسافرتی
73.0	100	173	-	سایر
59.6	4327	6907	6536	جمع

منبع: بر اساس اسناد شرکت.

شکل 7 درآمد جغرافیایی در صد

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
امارات متحده عربی	٪45	٪62	٪77
بین‌المللی	٪55	٪38	٪23

منبع: بر اساس صفحه 54، گزارش سالانه 2012.

در اواخر سال 2010، Dnata کسب‌وکار تهیه غذا در پرواز گروه پرواز آلفا را به دست آورد. به همین دلیل است که درآمد این بخش در سال 2010-2012 بسیار افزایش یافته است زیرا درآمد Travel Republic اولین بار در صورت درآمد ظاهر شد.

پذیرایی در پرواز هم بزرگ‌ترین درآمدزایی بود و هم بیش‌ترین افزایش درآمد 325 درصدی. با این حال، سال مالی 2010-2011 تنها سه ماه ارائه این خدمات در خانه را نشان می‌دهد که منجر به افزایش درصد زیادی می‌شود. پذیرایی در پرواز از طریق خرید گروه پرواز آلفا بیش از 48 میلیون وعده غذایی در سال مالی 2012 برای مشتریان فراهم کرده است. توجه داشته باشید که در تمام جریانات درآمد بخش Dnata طی دو سال گزارش شده افزایش قابل توجهی داشته است. شکل 7 تجزیه و تحلیل خدمات Dnata در UAE و بین‌المللی را ارائه می‌دهد. برای اولین بار، درآمد در بازارهای بین‌المللی بیش‌تر از درآمد داخلی بود.

رقابت

عوامل مؤثر در صنعت هواپیمایی شامل ناآرامی‌های جهانی، نوسان قیمت سوخت، ادغام و تصرف، اتحاد استراتژیک، کنفرانس ویدئویی و ورود شرکت‌های هواپیمایی با تخفیف مانند Ryanair است. بیش از 100 شرکت هواپیمایی مختلف به فرودگاه بین‌المللی دبی خدمات ارائه می‌دهند که پیش‌بینی می‌شود تا سال 2016 به شلوغ‌ترین فرودگاه جهان تبدیل شود. افتتاح سفر مسافران تا پایان سال 2013 در فرودگاه جدید آل مکتوم در دبی خواهد بود. فقط در سال مالی 2012، امارات پروازهای طولانی را به سیاتل، دالاس -

فورت ورث، ری دو ژانیرو، بوینس آریس، واشنگتن دی سی، ژنو، بغداد و سن پترزبورگ (روسیه) و غیره آغاز کردند. بزرگ‌ترین رقبای مستقیم امارات، سنگاپور ایرلاینز، بریتیش ایرویز، دلتا، Middle East Airlines و flydubai هستند. دبی در فاصله هشت ساعت هوایی از 75 درصد جمعیت جهان واقع شده است.

گروه سنگاپور ایرلاینز

Singapore Air به سال 1947 برمی‌گردد زمانی که این شرکت به نام Malayan airways Limited شناخته می‌شد و پروازهای خود را به شهرهای اطراف و سنگاپور انجام می‌داد. اما در سال 1971 Malayan Airways به سنگاپور ایرلاینز و مالزی ایرلاینز تقسیم شد و نام تجاری سنگاپور ایرلاینز بلند شد. Singapore Air اکنون 101 هواپیما را به طور متوسط شش سال و هفت ماه اداره می‌کند و 30 هواپیمای دیگر نیز سفارش دارد. Singapore Air مانند امارات با ایرباس 380 (19 در حال کار) و بوئینگ 777 (58 در حال کار) کار می‌کند. این گروه با 20 شرکت تابعه در صنعت سفر هوایی فعالیت می‌کند، از جمله SIA Cargo، شرکت مهندسی SIA، Silkair، Scoot و Tradewinds Tours and Travel. Scoot و Silkair هر دو شرکت‌های هواپیمایی هستند که خدمات Singapore Air را تحسین می‌کنند. Singapore Air غالباً به اروپا، آسیا و استرالیا خدمت می‌کند، اما به چهار شهر ایالات متحده و سه کشور آفریقا نیز پرواز می‌کند.

مشتریان در first class، کلاس‌های تجاری و اقتصادی نیز از امکاناتی برخوردار هستند که بیش از همه شرکت‌های هواپیمایی رقیب است. حوله‌های دستی گرم و مرطوب بعد از غذا حتی در کلاس اقتصادی نیز به مشتریان ارائه می‌شود. خدمت به همه مسافران از سال 1972 "Singapore Girl" برجسته است که به گفته این شرکت "نمادی ماندگار از استانداردهای خدمات بی عیب و نقص ما است."

flydubai

flydubai در سال 2008 توسط دولت دبی آغاز شد و در مرحله تأسیس شرکت توسط Emirates پشتیبانی می‌شد، اما flydubai در گروه Emirates نیست. با پشتیبانی دولت دبی، flydubai سفارش 50 فروند بوئینگ

737-800 با قیمت کلی 3.74 میلیارد دلار داد. اولین هواپیماها در سال 2009 تحویل داده شدند و flydubai اولین تبلیغ خود را با پرواز هوایی به بیروت انجام داد. با ورود هواپیماهای اضافی سفارشی، شرکت به سرعت رشد کرد. از اوایل سال 2013، این شرکت به 52 بازار، عمدتاً در خاورمیانه اما به چند بازار منتخب در شرق اروپا و هند نیز خدمت کرد. در مقایسه با Emirates، flydubai یک شرکت هواپیمایی با تخفیف است که دقیقاً مانند Spirit Airlines یا AirTran در ایالات متحده آمریکا یا Ryanair یا easyJet در اروپا است. flydubai با 28 هواپیما و 800 پرواز در هفته فعالیت می‌کند. میانگین سنی هواپیما کم‌تر از دو سال است. شرکت در حال حاضر اطلاعات مالی را به مردم ارائه نمی‌دهد.

Middle East Airlines

Middle East Airlines (MEA) از سال 1945 در بیروت آغاز به کار کرد و به شهرهای سوریه، قبرس، مصر و بعداً عربستان سعودی خدمت ارائه می‌داد. این شرکت هواپیمایی یک گزینه محلی برای مشتریان در خاورمیانه فراهم می‌کند. در سال 1963، MEA با Air Liban ادغام شد و مقاصدی را در خاورمیانه، آفریقای

غربی و اروپا اضافه کرد. در سال 2010، MEA تحویل دو هواپیمای جدید ایرباس 320 را پذیرفت و پروازهای خود را به برلین و بروکسل از سر گرفت. در سال 2012، MEA به Skyteam پیوست و در حال حاضر به اروپا، خلیج فارس، خاورمیانه و آفریقا خدمت می‌کند. مقصد قابل توجه شامل چهار پرواز در روز به پاریس، لندن، فرانکفورت و بروکسل است. آن‌ها همچنین پروازهایی به رم، میلان، آتن، ژنو، استانبول و سایر کشورها در اروپا دارند و پروازها به چندین شهر در عربستان سعودی، عمان، عراق، قاهره و شرم الشیخ دارند.

در کل، MEA با 19 هواپیما با میانگین سنی کمتر از چهار سال کار می‌کند، 10 هواپیما سفارش دارد و به 31 بازار خدمت می‌کند. این شرکت Cedar Class (first class) و کلاس اقتصادی را ارائه می‌دهد. در سال 2011، MEA با سود 62 میلیون دلار 637 میلیون دلار درآمد داشت.

British Airways

British Airways عضو اتحاد Oneworld است و بزرگ‌ترین شرکت هواپیمایی بر اساس اندازه ناوگان در انگلستان است. این شرکت هواپیمایی در حال حاضر بیش از 250 هواپیما با 50 هواپیمای سفارشی دیگر را اداره می‌کند و به تمام دنیا خدمت ارائه می‌دهد. این شرکت هواپیمایی با چندین شرکت هواپیمایی از جمله شرکت کام‌ایر آفریقای جنوبی و سان ایر اسکاندیناوی اتحاد دارد. شرکت در سال 2011، 14.8 میلیارد دلار درآمد داشته است. British Airways کلاس‌های اقتصادی، کلاس اقتصادی برتر، کلاس‌های تجاری و first class را ارائه می‌دهد.

Delta

دفتر مرکزی آن در آتلانتا و عضو اتحاد تیم Sky است، Delta یک شرکت هواپیمایی بزرگ آمریکایی است. Delta در چندین شهر ایالات متحده و همچنین آمستردام، توکیو و پاریس دارای هاب است. با بیش از 5000 پرواز در روز و 2500 پرواز اضافی از طریق اتصال Delta، Delta یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های هواپیمایی در

جهان است و تنها یکی از محدود هواپیماهای منتخب برای ارائه خدمات به هر شش قاره مسکونی است. این شرکت هواپیمایی نخبگان تجاری، first class، راحتی اقتصادی و کلاس اقتصادی را فراهم می‌کند. Delta درآمد 14 میلیارد دلار و درآمد خالص 854 میلیون دلار را در سال 2011 گزارش کرد.

اتحاد استراتژیک

شرکت‌های هواپیمایی برای رقابت بهتر با شرکت‌های رقیب از دهه 1990 شروع به ایجاد اتحاد استراتژیک کردند. از نظر تاریخی، اگر یک شرکت هواپیمایی به بازار منتخبی خدمت نمی‌کرد، مشتری یا شرکت هواپیمایی را پیدا می‌کرد که دو بلیط جداگانه خریداری کرده باشد یا مجبور به خرید آن شود. اتحادیه‌ها تا حد زیادی این مشکل را برطرف می‌کنند زیرا شرکت‌های هواپیمایی می‌توانند به طور مشترک از داشتن یک رقیب (که اکنون نیز یک عضو اتحاد است) خدمات برای آن پرواز را ارائه دهند. از دیگر مزایای این اتحاد می‌توان به بازدهی بیش‌تر در

معرض بازاریابی و تبلیغات و برنامه‌های مکرر پرواز اشاره کرد که سعی می‌کند مسافران را برای تمام نیازهای پرواز خود به یک شرکت هواپیمایی خاص متصل کند.

سه تا از بزرگ‌ترین اتحادها در جهان Skyteam، Star Alliance و Oneworld هستند. پایگاه Skyteam خارج از آمستردام است و در سال 2000 توسط اعضای موسس: دلتا، Air France، آئرومکسیکو و Korean Air ایجاد شد. اتحاد Sky Team از 19 حامل از پنج قاره تشکیل شده است و هرساله بیش از 550 میلیون مسافر را جابجا می‌کند. Oneworld در خارج از شهر نیویورک مستقر شد و در سال 1999 با اعضای موسس تشکیل شد: American Airlines، British Airways، Canadian Airlines، Cathay Pacific و Qantas. امروز 11 شرکت هواپیمایی در اتحاد Oneworld فعالیت می‌کنند و سالانه بیش از 335 میلیون مسافر را جابه‌جا می‌کنند. اتحاد ستاره در سال 1997 توسط Air Canada، لوفت هانزا، خطوط Scandinavian Airlines، Thai Airways International و United Airlines تأسیس شد.

اتحاد ستاره که در فرانکفورت، آلمان مستقر است، 28 شرکت هواپیمایی عضو دارد و به 193 کشور مختلف با تعداد مسافر سالانه بیش از 670 میلیون نفر خدمات ارائه می‌دهد و باعث می‌شود اتحاد ستاره بزرگ‌ترین اتحاد از نظر مسافران باشد.

Emirates عضو هیچ اتحادیه هواپیمایی نیست، درحالی که Quantas عضو Oneworld است. باین حال در ژانویه 2013، Emirates و Quantas، دو شرکت رقیب، به طور رسمی با یکدیگر مشارکت کردند که به مشتریان Quantas airbus 380 اجازه می دهد تا از سالن A در فرودگاه دبی، تنها جایگاه جهان که برای ایرباس 380 طراحی شده است، عزیمت کنند. مشتریان Quantas می توانند از این سالن لذت ببرند، درحالی که منتظر پروازهای اتصال خود به اروپا هستند. در عوض، Quantas مرکز خود را برای پروازهای اروپایی از سنگاپور به دبی منتقل کرد. هیچ یک از شرکت های هواپیمایی سهام دیگری را ندارند، اما آنها برای هماهنگی بهتر قیمت،

فروش و برنامه ها با هم همکاری می کنند. آلن جویس مدیرعامل Quantas معتقد است که این همکاری در نوع خود اولین و متفاوت از اتحادهای سنتی است.

فرهنگ تجارت دبی

برای موفقیت در تجارت در دبی، باید به فرهنگ و آیین آنها احترام گذاشت و قوانین را دنبال کرد. به عنوان مثال، هیچ یک از همکاران نباید در ملاعام خجالت زده شوند یا مورد انتقاد قرار گیرند. زنان در دبی باید محافظه کارانه لباس بپوشند. اگر یک زن مجرد حامله شود، باید فوراً کشور را ترک کند؛ قوانین مهم دیگری که باید در دبی رعایت شود عبارتند از: پاهای خود را در مقابل فرد دارای مقام بالاتر صلیب نکشید زیرا این کار بی احترامی تلقی می شود برای مدت طولانی دست دادن را نگه ندارید زیرا این به معنای پیوند برادرانه است به جای یک حرکت دوستانه. از دست چپ خود استفاده نکنید زیرا کثیف به حساب می آید. در دبی، روز کاری از ساعت 8 صبح تا 1 بعدازظهر شروع می شود، اما کارمندان در ساعت 7 شب برمی گردند. بیش تر کار کردن در طول جشنواره ماه رمضان مسلمانان، ساعت کار در ادارات دو ساعت کوتاه می شود. در

فرهنگ‌های عربی، لباس باید روی تمام اعضای بدن از جمله اندام پوشیده شود. در روز جمعه، مسلمانان نماز می‌خوانند و استراحت می‌کنند، بنابراین نباید تجارت در آن روز انجام شود. در ماه رمضان، مسلمانان از خوردن غذا، سیگار کشیدن و نوشیدن در طول روز اجتناب می‌کنند.

آینده

از قضا برای Emirates، شرکت هواپیمایی تخفیف flydubai ممکن است بزرگ‌ترین تهدید را برای این شرکت ایجاد کند زیرا تقاضا برای پروازهای ارزان قیمت در سطح جهانی به سرعت در حال رشد است. پرواز با Emirates گران است و رقبا پتانسیل زیادی برای گرفتن سهم بازار از Emirates با قیمت‌های پایین تر می‌بینند. از این رو برای شیخ احمد بن سعید آل مکتوم، رئیس و مدیرعامل Emirates مهم است که یک برنامه استراتژیک مشخص برای سه سال آینده داشته باشد.

برای سه سال آینده یک استراتژی تجاری برای گروه Emirates طراحی کنید.

United Parcel Service ،Inc. 2013

UPS

UPS ،www.ups.com

دفتر مرکزی آن در آتلانتا، جورجیا، یونایتد پارسل سرویس (UPS^{۱۷}) بزرگ‌ترین شرکت لجستیکی در جهان است که بر اساس درآمد و حجم بسته است. UPS که در صنعت حمل‌ونقل هوایی و خدمات حمل‌ونقل کالا فعالیت می‌کند بسته‌های حداکثر 150 پوندی را در ایالات متحده آمریکا و 220 کشور در سراسر جهان تحویل می‌دهد. UPS از سال 1907 که به مشتریان خود خدمات ارائه می‌دهد، ناوگان متشکل از بیش از 100000 اتومبیل، وانت، کامیون، تراکتور و موتورسیکلت و بیش از 530 هواپیما را اداره می‌کند و از 35000 کانتینر بار

¹⁷ United Parcel Service

حمل و نقل استفاده می کند. علاوه بر این، UPS دارای 39100 دراپ باکس، 2100 مرکز مشتری، 4700 فروشگاه UPS به طور مستقل و شاید مهم تر از همه 83900 راننده باشد.

درآمد UPS's Q2 سال 2013 با افزایش 5 درصدی حجم بسته روزانه بین المللی شرکت و رشد داخلی 1.9 درصدی نسبت به سال قبل، 1.2 درصد افزایش یافت. برای Q2، UPS 15.7 میلیون بسته در روز تحویل داده است که نسبت به دوره قبل 2.3 افزایش داشته است. درآمد Q2 داخلی شرکت با رشد 2.3 درصدی به 8.24 میلیارد دلار رسیده است. درآمد داخلی هر قطعه 0.3 درصد افزایش داشت. حجم بسته روزانه این شرکت در مقایسه با مدت مشابه سال گذشته 1.9 درصد بهبود یافته است که ناشی از محموله های مسکونی از مشتریان تجارت الکترونیکی است. کاهش حجم نامه منجر به افت 1.5 درصدی Next Day Air شد. برای Q2 سال 2013، حجم بسته های بین المللی روزانه UPS، 0.5 درصد رشد داشته و درآمد 1.6 درصد افزایش یافته و به 3.06 میلیارد دلار رسیده است. محموله های Daily Export با هدایت اروپا و آسیا 5.0 درصد افزایش یافت. مشتریان

در سطح جهانی به معاملات خود ادامه می دهند تا به راه حل های کندتر منتقل شوند، در نتیجه 3.4 درصد درآمد صادرات UPS برای هر قطعه کاهش می یابد.

دفتر مرکزی شبکه هوایی جهانی UPS در لوییویل، کنتاکی واقع شده است، جایی که این شرکت می تواند 416000 بسته را در هر ساعت پردازش کند! UPS دارای چندین قطب فرودگاه دیگر در سراسر ایالات متحده آمریکا و آلمان، کانادا، هنگ کنگ، سنگاپور، تایوان و چین است. عضو هر دو شاخص Dow Jones 30 composite و Dow Transportation، UPS 39000 کارمند تمام وقت (323,000 در ایالات متحده آمریکا و 76,000 در خارج از ایالات متحده آمریکا) استخدام می کند. در مجموع 349000 نفر از این کارمندان اعضای اتحادیه بودند. UPS تحت سه بخش اصلی فعالیت می کند: (1) بسته داخلی ایالات

متحده، (2) بسته بین‌المللی، و بخش جدیدتر و بسیار کوچک‌تر (3) زنجیره تأمین و بخش بار رقبای اصلی UPS Fedex و خدمات پستی ایالات متحده هستند.

اگرچه کار اصلی UPS تحویل به‌موقع بسته‌ها و اسناد است، این شرکت در سال‌های اخیر توانایی‌های خود را گسترش داده است تا طیف گسترده‌ای از خدمات را به‌عنوان راه‌حل‌های زنجیره تأمین از جمله حمل‌ونقل کالا، کارگزاری گمرک، تحقق، بازده، معاملات مالی، شامل شود و حتی تعمیرات UPS همچنین پیشرو در ارائه خدمات حمل‌ونقل کم‌تر از کامیون است.

حق چاپ توسط Fred David Books LLC (نوشته شده توسط Forest R. David)

تاریخچه

UPS در سال 1907 توسط نوجوانان کلود رایان و جیم کیسی به‌عنوان شرکت پیام‌رسان آمریکایی در سیاتل، واشنگتن تأسیس شد. نوجوانان فرصتی را دیدند که تلفن و اتومبیل در آن محدود بود و می‌توانستند کارهایی

را انجام دهند، یادداشت بردارند و برای داروخانه‌ها سرویس تحویل درب منزل ارائه دهند. استراتژی اولیه UPS این بود که با ارائه بهترین قیمت‌ها ضمن حفظ خدمات قابل‌اعتماد و حسن‌نیت، در هزینه‌ها رقابت کند.

تا سال 1913، تلفن رایج بود و نیاز به خدمات پیام‌رسان را کاهش می‌داد، بنابراین شرکت پیام‌رسان آمریکایی نام خود را به Merchant's Parcel Delivery تغییر داد و با Evert Mccabe's ادغام شد تا تقریباً منحصراً در تحویل بسته از داروخانه‌ها و بسته‌های فروشگاه‌های مواد غذایی به خانه‌های مردم تمرکز کند. با توجه به خرید موتور سیکلت‌های اضافی Evert Mccabe و Ford Motel t به این واحد تجاری، تا

سال 1916 "UPS"، ناوگان وسایل نقلیه تحویل در حال گسترش است. به‌زودی این شرکت تجارت خود را گسترش داد و بسته‌های فروشگاه‌های بزرگ را به خانه‌های منطقه سیاتل نیز تحویل داد.

گسترش جغرافیایی از جمله خدمات هوایی، در طول دهه 1920 ادامه داشت، و این شرکت در شهرهای سراسر ساحل اقیانوس آرام گسترش یافت. این شرکت نام خود را به United Parcel Service تغییر داد و دفتر مرکزی خود را به نیویورک منتقل کرد. UPS طی سال‌ها به رشد خود ادامه داد و در سال 1975 این شرکت خدمات خود را در تورنتو، کانادا آغاز کرد و این اولین‌باری است که UPS در خارج از ایالات متحده به مشتریان خدمات ارائه می‌دهد. سال بعد، UPS در آلمان فعالیت خود را آغاز کرد و سپس در سال 1989، با خرید یک شرکت اسناد انگلیسی، UPS در سراسر جهان به مشتریان خدمات ارائه می‌داد.

در دهه 1990، UPS به‌خوبی با حضور فزاینده داده‌های الکترونیکی و ردیابی بسته سازگار شد. این شرکت دفتر مرکزی خود را در سال 1994 به آتلانتا، جورجیا منتقل کرد. UPS که به‌عنوان یک شرکت خصوصی برای 90 سال اول فعالیت می‌کرد، 10 درصد سهام خود را در سال 1999 به مردم ارائه داد و به‌سادگی به این شرکت توانایی افزایش سرمایه از طریق سهام و خرید را داد.

خریده‌های UPS در زمینه چالش هوا منجر به تبدیل شدن UPS به بزرگ‌ترین شرکت حمل بار هوایی در آمریکای لاتین شد. سایر خریده‌ها در انگلستان و لهستان باعث گسترش گستره جهانی UPS در سراسر اروپا شد.

UPS تا به امروز بیش از 40 شرکت از حمل‌ونقل و باربری گرفته تا خدمات مالی و تجارت بین‌الملل را به دست آورده است.

قابلیت‌های راه‌حل‌های زنجیره تأمین UPS در بیش از 220 کشور و سرزمین در دسترس مشتریان است. درآمد UPS 2012 1.9 درصد افزایش یافته و به 54.1 میلیارد دلار رسیده است، اما درآمد خالص 78.8

درصد کاهش یافته و به 807 میلیون دلار رسیده است. بازده دارایی شرکت (ROA) در سال 2012 از 11.1 درصد سال قبل به 2.2 درصد کاهش یافت. در سال 2013، UPS در تلاش است تا خرید شرکت اروپایی TNT EXPRESS را به مبلغ 6.8 میلیارد دلار منعقد کند که حضور آن را در بازارهای اروپا و آسیا گسترش خواهد داد.

مسائل داخلی

چشم‌انداز و مأموریت

چشم‌انداز UPS در وبسایت شرکت به شرح زیر ارائه می‌شود:

هدف ما همگام‌سازی دنیای تجارت با توسعه راه‌حل‌های تجاری است که ارزش و مزیت‌های رقابتی را برای مشتریان ایجاد می‌کند.

شرکت بیانیه مأموریت زیر را در وبسایت خود ارائه می‌دهد:

مأموریت: آنچه ما به دنبال دستیابی به آن هستیم

- با تأمین نیازهای تدارکاتی مشتریان، ارائه تعالی و ارزش در تمام کارهایی که انجام می‌دهیم، تجارت جهانی خود را رشد دهیم.
- یک شرکت اقتصادی قدرتمند - با مالکیت گسترده کارمندان - داشته باشید که بازدهی طولانی‌مدت رقابتی را برای سهام‌داران ما فراهم کند.
- به مردم و شرکای تجاری خود القا کنیم تا بهترین تلاش خود را ارائه دهند و فرصت‌هایی را برای پیشرفت و موفقیت شخصی ارائه دهند.
- به‌عنوان مثال به‌عنوان یک شرکت مسئول، دلسوز و پایدار در جوامعی که به آن‌ها خدمت می‌کنیم، رهبری کنید.

UPS ماهیت تجارت خود را به روش زیر شرح می‌دهد:

UPS به‌عنوان بزرگ‌ترین شرکت تحویل بسته و ارائه‌دهنده پیشرو جهانی حمل‌ونقل تخصصی و خدمات لجستیک، همچنان به توسعه مرزهای تدارکات، مدیریت زنجیره تأمین و تجارت الکترونیکی ترکیبی از جریان کالاها، اطلاعات و بودجه می‌پردازد.

پایداری

UPS پس از ارائه بیانیه پایداری زیر، گزارش مفصل پایداری را در وب‌سایت خود ارائه می‌دهد:

UPS متعهد است که فعالیت تجاری خود را به روشی مسئولانه از نظر اجتماعی، زیست‌محیطی و اقتصادی اداره کنیم. ما برنامه‌های سالانه را در زمینه دستیابی به هدف منتشر می‌کنیم.

UPS اخیراً به‌عنوان یکی از 10 شرکت آمریکایی شناخته شده است که برای شفافیت بیش‌تر از شرکت‌های

ثبت شده در ابتکار گزارش جهانی (GRI) ، A+ دریافت می‌کند. اسکات دیویس، رئیس و مدیرعامل UPS

در گزارش پایداری 2011 سازمان نوشت: "یکی از اصول راهنمای استراتژی پایداری UPS، تعهد ما به

شفافیت است. "ما بیش از هر زمان دیگری اطلاعات را افشا می‌کنیم. . . . ما پیشرفت، موفقیت‌ها و چالش -

های پنج‌ساله خود را گزارش کرده‌ایم. اکنون، ما حواس خود را متمرکز کرده‌ایم. مدیر ارشد پایداری اسکات

ویکر گزارش داد

که UPS اکنون از "ماتریس اهمیت" برای ردیابی چگونگی مطابقت یا تفاوت منافع شرکت با سایر

سهام‌داران استفاده می‌کند. گزارش اخیر GRI، UPS را برای (الف) رانندگی 85 میلیون مایل کم‌تر،

صرفه‌جویی در 8.4 میلیون گالن سوخت و 83000 متر تن انتشار دی‌اکسیدکربن با استفاده از فناوری

پیشرفته برنامه‌ریزی مسیر، (ب) گسترش فناوری telematics برای حذف بیش از 98 میلیون دقیقه زمان

بیکاری موتور، صرفه‌جویی در مصرف 653,000 گالن سوخت و (ج) کسب بالاترین امتیاز Carbon

Disclosure Project در بین تمام شرکت‌های آمریکایی و بستن با سه نفر دیگر برای کسب امتیاز برتر در جهان.

دیوید ابنی، مدیر ارشد عملیات (COO^{۱۸}) UPS در Fortune's Brainstorm green 2012، گفت: "پایداری یک روش زندگی است. همیشه بالای صفحه رادار ما است." بنیاد UPS، بازوی خیریه این شرکت، اخیراً تلاش طولانی‌مدت خود را برای حمایت از فعالیت‌های داوطلبانه کارمندان برای کاشت بیش از 1 میلیون درخت در سراسر جهان آغاز کرده است، با ابتکارات کاشت درخت در چین، کانادا، هائیتی، هلند، نروژ، روسیه، اوگاندا و ایالات متحده تا پایان سال 2013. UPS در "تحسین برانگیزترین جهان" در مجله Fortune 2012 برای صنعت تحویل رتبه 1 را کسب کرد.

فرهنگ و اخلاق

کد اخلاقی شرکت در وبسایت UPS تحت اسناد حاکمیت (<http://www.investors.ups.com/phoenix.zhtml?c=62900&p=irolgovhighlights>) ارائه شده است.

علاوه بر این، UPS همان چیزی را دارد که در وبسایت خود به عنوان "فرهنگ متمایز" از آن یاد می‌کند. بیانیه به شرح زیر است:

ما معتقدیم که تعهد کارمندان ما تا حد زیادی از مفهوم متمایز "صاحب کارمند" ما ناشی می‌شود. سنت مالکیت سهام کارمندان ما از سال 1927 آغاز می‌شود، زمانی که بنیانگذاران ما، که معتقد بودند مالکیت سهام کارمندان بنیادی حیاتی برای کسب و کار موفق است، برای اولین بار سهام را به کارمندان ارائه دادند. برای تسهیل مالکیت سهام کارمندان، چندین برنامه جبران خسارت مبتنی بر سهام را حفظ می‌کنیم.

¹⁸ Chief Operations Officer

رانندگان و کارمندان لباس قهوه‌ای شرکت و کامیون‌های قهوه‌ای نماد تعهد شرکت به یک فرهنگ متمایز است که توسط مالکیت کارمندان بخش بزرگی از شرکت محکم شده است. UPS بسیار متحد است.

ساختار سازمانی

در میان هشت مدیر برتر شرکت UPS، دو زن و یک آمریکایی آفریقایی تبار وجود دارد. شکل 1 نمودار سازمانی فعلی UPS را نشان می‌دهد. توجه داشته باشید این شرکت از ساختار منطقه جغرافیایی تقسیم بندی شده استفاده می‌کند.

استراتژی

طی تقویم 2012، UPS 12 مرکز بهداشتی اختصاصی جدید را در چهار قاره افتتاح کرد و مجموع شرکت را به 37 واحد رساند. UPS روزانه تلاش می‌کند تا قیمت‌های رقابتی و خدمات عالی در سراسر جهان به مشتریان ارائه دهد. UPS از چندین روند اصلی در بازار سود می‌برد، از جمله: (الف) گسترش تجارت جهانی، (ب) رشد

در بازارهای در حال ظهور، (ج) برون‌سپاری، (د) رشد تجارت خرده‌فروشی، و (و) افزایش تجارت در مرزها. این‌ها دلایلی است که UPS اخیراً گروه Pieffe را در ایتالیا خریداری کرده است، یک شرکت تدارکات دارویی که به افزایش اعتماد شرکت‌های دارویی و بیوتکنولوژی مستقر در اروپا برای UPS برای مدیریت تحویل محصولات و خدمات خود کمک می‌کند. استراتژی اصلی UPS شناسایی کسب‌وکارهای موفق در خارج از ایالات متحده و ایجاد اتحاد با آن‌ها به امید این‌که در نهایت به آن‌ها دستیابی پیدا کند. چین همچنان مهم‌ترین بازار در حال ظهور با مراکز هوایی در شانگهای و شنژن است. سرمایه‌گذاری‌های اخیر UPS چینی شامل افزودن فرکانس پروازهای داخل آسیا و سراسر جهان، تلاش برای خدمات کارآمدتر به مشتریان در آسیا، اروپا و سراسر جهان است. UPS در حال حاضر به بیش از 40 کشور آسیایی از طریق بیش از 20

شکل 1 ساختار سازمانی UPS

اتحاد خدمات ارائه می‌دهد. فقط در ویتنام، از زمان اتحاد 2010، حجم UPS در آن کشور دوبرابر شده است.

UPS در نظر دارد سهم بازار خود در اروپا را افزایش دهد، جایی که نیمی از درآمد بین‌المللی آن از آنجا حاصل می‌شود. پیش‌بینی می‌شود که در آلمان، انگلستان، فرانسه، ایتالیا، اسپانیا و هلند رشد چشمگیری داشته باشد. با وجود مشکلات اقتصادی طولانی در اروپا، UPS در حال گسترش قطب هوایی اروپایی خود در کلن، آلمان، با 70 درصد ظرفیت کل 190,000 بسته در ساعت است. برای مرجع، این مرکز در لوئیزویل، کنتاکی که بیش از 400,000 بسته در ساعت را پردازش می‌کند، فاصله زیادی دارد. گسترش مرکز ادکلن در سال 2013 به پایان

رسید. علاوه بر این، خرید Kiala S.a. مستقر در بلژیک در سال 2012 خرده‌فروشان تجارت الکترونیکی را قادر می‌سازد تا تحویل به‌موقع مشتریان خود را به مکان‌های خرده‌فروشی یا خانه‌های مردم ارائه دهند.

خرید UPS در سال 2009 توسط Unsped Paket Servisi مستقر در ترکیه منجر به رشد دو رقمی به آن کشور و از آن کشور شده است. اقتصاد آمریکای جنوبی و مرکزی همراه با مکزیک در حال رشد است و در حال حاضر UPS در این کشورها نیز از موقعیت خوبی برخوردار است.

از تاریخ 31 دسامبر 2012، UPS افزایش 4.5 درصدی را برای حمل‌ونقل هوایی UPS و خدمات بین‌المللی مبدا ایالات متحده ایجاد کرد. UPS افزایش نرخ را به دو قسمت تقسیم می‌کند: نرخ پایه 6.5 درصدی در UPS Air و خدمات بین‌المللی منهای کاهش دو درصدی هزینه سوخت اضافی در این نوع محموله‌ها. نرخ پایه زمینی UPS نیز در آن تاریخ 5.9 درصد افزایش یافت که با یک درصد کاهش در هزینه اضافی سوخت کاهش یافت و در نتیجه به طور متوسط 4.9 درصد افزایش قیمت داشت. نرخ UPS Next Day Air Freight، Second Day Air Freight و Three-Day Freight برای حمل‌ونقل در ایالات متحده، کانادا و پورتوریکو نیز 4.9 درصد افزایش یافته است.

UPS اخیراً قرارداد 6.58 میلیارد دلاری خود را برای به‌دست‌آوردن TNT Express N.V. یک شرکت خدمات تحویل پیک بین‌المللی با دفتر مرکزی در هوفدورپ، هلند بسته است. TNT Express که در درجه اول با FedEx و DHL رقابت می‌کند، در 65 کشور کاملاً تحت مالکیت خود قرار دارد و اسناد، بسته‌ها و قطعات بار را به بیش از 200 کشور تحویل می‌دهد. این شرکت فروش بیش از 7.2 میلیارد یورو را در سال 2011 به ثبت رسانده است. به‌عنوان بخشی از معامله، UPS در تلاش است تا از امتیازاتی که مانع برنامه شرکت برای دوبرابر شدن فعالیت‌های خود در اروپا از طریق خرید TNT است که عملیات هوایی موردبحث است، جلوگیری کند زیرا شرکت‌های خارج از اتحادیه اروپا نمی‌توانند بیش از 49 درصد سهام در شرکت‌های هواپیمایی داشته باشند. معامله Express TNT Express بزرگ‌ترین خرید UPS را نشان می‌دهد.

برای گسترش شبکه جهانی توزیع مراقبت‌های بهداشتی در آسیا و اقیانوس آرام، UPS اخیراً امکانات جدیدی را در هانگژو و شانگهای، چین و سیدنی، استرالیا افتتاح کرده است. این افتتاحیه‌ها مجموع مراکز درمانی اختصاصی UPS را در سراسر جهان به 36 مرکز شامل بیش از نیم میلیون مترمربع فضا می‌رساند. استراتژی UPS سرمایه‌گذاری در شبکه بهداشت جهانی آن است تا به بزرگ‌ترین انتقال دهنده محصولات پزشکی در جهان تبدیل شود. جهانی‌سازی و مصرف روزافزون مراقبت‌های بهداشتی در بازارهای نوظهور انگیزه این

استراتژی است. مراکز توزیع جدید به تولیدکنندگان خدمات بهداشتی چندملیتی و منطقه‌ای در سراسر منطقه آسیا و اقیانوس آرام خدمت می‌کنند.

بخش‌ها

20 مشتری برتر UPS کم‌تر از 10 درصد درآمد شرکت را تشکیل می‌دهند. UPS دارای مراکز هوایی عمده در هارتفورد، کنتیکت، انتاریو، کالیفرنیا؛ فیلادلفیا، پنسیلوانیا؛ راکفورد، ایلینوی و خارج از ایالات متحده در همیلتون، انتاریو؛ کلن، آلمان؛ شانگهای، چین؛ شنژن، چین؛ Raipei، تایوان؛ اینچئون، کره جنوبی؛ هنگ‌کنگ، و سنگاپور است. UPS درآمد و سود عملیاتی را در سه بخش مختلف گزارش می‌کند: (1) بسته داخلی ایالات متحده، (2) بسته بین‌المللی و (3) زنجیره تأمین و بار. شکل 2 نشان می‌دهد که زنجیره تأمین و بخش حمل‌ونقل UPS حدود 17 درصد از کل درآمد و 10 درصد از کل سود عملیاتی را تشکیل می‌دهد. همچنین توجه داشته باشید که بیش از نیمی از سود UPS از طریق عملیات آن در ایالات متحده حاصل می‌شود، بنابراین فضای زیادی برای رشد در سطح جهان وجود دارد که دلیل دیگری برای کسب TNT Express است. اما آمریکای جنوبی، استرالیا، و به میزان کم‌تری، آسیا، محل امنی برای UPS نیستند.

شکل 2 داده‌های صورت وضعیت درآمد انتخاب شده

31 دسامبر پایان سال					
	2008	2009	2010	2011	2012
درآمد:					
بسته داخلی ایالات متحده	\$31278	\$28158	\$29742	\$31717	\$32856
بسته بین‌المللی	11293	9699	11133	12249	12124
زنجیره تأمین و بار	8915	7440	8670	9139	9147
	_____	_____	_____	_____	_____
درآمد کل	51486	45297	49545	53105	54127
هزینه‌های اجرایی:					

29826	25933	26557	27575	33102	غرامت و مزایا
20041	15856	17347	19450	19682	سایر
49867	41789	43904	47025	52784	کل هزینه‌های عملیاتی
					سود عملیاتی (زیان):
823	1919	3238	3764	459	بسته داخلی ایالات متحدہ
1246	1279	1831	1709	869	بسته بین‌المللی
(450)	310	572	607	15	زنجیره تأمین و بار
1619	3508	5641	6080	1343	سود عملیاتی کل

منبع: 2012 Form 10K, p. 21.

شکل 3 عملیات بسته داخلی ایالات متحده

31 دسامبر پایان سال				تغییر %
2012	2011	2010	2011/2012	
حجم متوسط بسته‌بندی روزانه (به هزار):				
Next Day Air	1277	1206	1205	5.9 %
به تعویق افتاده	1031	975	941	5.7 %

زمینی	11588	11230	11140	3.2%
	_____	_____	_____	
میانگین کل. حجم بسته - بندی روزانه متوسط درآمد هر قطعه:	13896	13411	13286	3.6%
Next Day Air	\$19.93	\$20.33	\$19.14	(20)%
به تعویق افتاده	13.06	13.32	12.50	(20)%
زمینی	7.89	7.78	7.43	1.4%
میانگین کل. درآمد هر قطعه	\$9.38	\$9.31	\$8.85	0.8%
روزهای عملیاتی در دوره	252	254	253	
درآمد (به میلیون ها دلار):				
Next Day Air	\$6412	\$6229	\$5835	2.9%
به تعویق افتاده	3392	3299	2975	2.8%
زمینی	23052	22189	20932	3.9%
	_____	_____	_____	
درآمد کل	\$32856	\$31717	\$29742	3.6%

منبع: UPS 2012 Form 10K, p. 24.

بخش بسته داخلی ایالات متحده

بخش بسته داخلی ایالات متحده UPS درآمد 32.8 میلیارد دلاری را در سال 2012 گزارش کرد که این رقم در مقایسه با 31.7 میلیارد دلار در سال 2011، 3.6 درصد افزایش داشته است. در همین بازه زمانی سود عملیاتی حدود 87.8 درصد کاهش یافته است. این بخش از UPS بر تحویل به موقع بسته های کوچک در ایالات متحده متمرکز است و بسته به این که چه سرعت تحویلی لازم است، گزینه های همان روز، روز بعدی، دو روزه و سه روزه یا حمل و نقل استاندارد را به مشتریان ارائه می دهد. UPS روزانه بیش از 11 میلیون بسته در ایالات متحده تحویل می دهد که بیش تر آن ها بین یک تا سه روز کاری تحویل داده می شوند. در این بخش، UPS با خدمات پستی ایالات متحده (USPS¹⁹) به نام SurePost، اتحاد دارد، سرویسی برای مشتریانی که محموله های سبک غیر عادی را ارسال یا دریافت می کنند که در آن UPS حمل و نقل زمینی را انجام می دهد و USPS در نهایت درب منزل تحویل می دهد. در شکل 3 توجه داشته باشید، "UPS Next Day Air" و کسب و کار "معوق" آن ها در سال 2012 در مقایسه با سال 2011 کاهش در کسب و کار را گزارش کرده است. در شکل 2 توجه داشته باشید که 88 درصد سود عملیاتی سال 2012 UPS در بخش داخلی آن ها کاهش یافته است.

بخش بسته های بین المللی

بخش گزارش بسته بین المللی UPS شامل تمام عملیات بسته در خارج از ایالات متحده است. این بخش انتخاب گسترده ای از گزینه های قیمت و تحویل مانند Express Saver، Express Plus، Express و Express Saver را برای محموله های فوری ارائه می دهد. محموله های سنتی که به خدمات سریع نیاز ندارند، می توانند از

UPS

Worldwide استفاده کنند. علاوه بر این، مشتریان در ایالات متحده آمریکا، مکزیک، کانادا و اروپا می توانند از خدمات تحویل UPS Transborder Standard برای محموله های خود استفاده کنند.

¹⁹ United States Postal Service

در بین مناطق بین‌المللی مورد استفاده، اروپا بزرگ‌ترین مشتری UPS است و تقریباً نیمی از درآمد بین‌المللی شرکت را تشکیل می‌دهد. UPS پیش‌بینی می‌کند که اروپا به‌عنوان یک منبع درآمد بزرگ در آینده همچنان ادامه داشته باشد زیرا ماهیت پراکنده بازار اروپا و صادرات بخش عمده‌ای از تولید ناخالص داخلی اروپا (GDP) را تشکیل می‌دهد. علاوه بر این، کسب سریع UPS's TNT Express تقریباً تجارت UPS را در اروپا دوبرابر خواهد کرد.

آسیا تا حدودی مرز جدیدی برای UPS است، اما آن قاره سریع‌ترین فرصت رشد را ارائه می‌دهد. در شکل 4 توجه داشته باشید که بخش بین‌المللی UPS چند عدد منفی در سال 2012 در مقابل 2011 را به طور کامل گزارش کرده است.

شکل 4 عملیات بسته بندی بین‌المللی

تغییر %	31 دسامبر پایان سال			
	2011/2012	2010	2011	2012
حجم متوسط بسته‌بندی روزانه (به هزار):				
داخلی	(1.2)%	1403	1444	1427
صادرات	3.2%	885	942	972
میانگین کل. حجم بسته‌بندی روزانه	0.5%	2288	2386	2399

متوسط درآمد هر قطعه:

داخلی	\$7.04	\$7.17	\$6.66	(1.8)%
صادرات	36.88	37.85	136.77	(2.6)%
میانگین کل. حجم بسته بندی روزانه	\$19.13	\$19.28	\$18.13	(0.8)%
روزهای عملیاتی در دوره	252	254	253	

درآمد (به میلیون ها دلار):

داخلی	\$2531	\$2628	\$2365	(3.7)%
صادرات	9033	9056	8234	(0.3)%
محموله	560	565	534	(0.9)%

درآمد کل	\$12124	\$12249	\$11133	(1.0)%

هزینه های عملیاتی (به میلیون):

هزینه های اجرایی	\$11255	\$10540	\$9302	6.8%

برنامه سود مشخص برند به عنوان شارژ بازار	(941)	(171)	(42)	

هزینه های عملیاتی تنظیم شده	\$10314	\$10369	\$9260	(0.5)%

سود عملیاتی (در میلیون) و حاشیه
عملیاتی:

سود عملیاتی	\$869	\$1709	\$1831	%(49.2)

منبع: UPS's 2012 Form 10K, p. 28.

زنجیره تأمین و حمل‌ونقل کالا

بخش تأمین و زنجیره تأمین UPS شامل خدمات تدارکات، تجارت حمل‌ونقل کالای UPS و پیشنهادات مالی از طریق UPS Capital است. از دسامبر 2012، UPS مدیریت زنجیره تأمین در بیش از 195 کشور و سرزمین را با بیش از 35 میلیون فوت مربع فضای توزیع انجام‌دادن. به دلیل ماهیت پیچیده زنجیره‌های تأمین،

UPS خدمات زیر را ارائه می‌دهد: حمل‌ونقل کالا، کارگزاری گمرک، تدارکات و توزیع، حمل‌ونقل کالای UPS و سرمایه UPS.

UPS دومین شرکت بزرگ حمل‌ونقل کالا در ایالات متحده آمریکا است و در بین شش شرکت برتر بین‌المللی قرار دارد. حمل‌ونقل کالا یا نماینده حمل‌ونقل کالا، شخص یا شرکتی است که محموله‌ها را برای افراد یا شرکت‌ها ترتیب می‌دهد تا سفارشات زیادی را از تولیدکننده به بازار یا نقطه نهایی توزیع دریافت کند. یک فرستنده به طور معمول حامل نیست اما در مدیریت زنجیره تأمین متخصص است. به عبارت دیگر، یک متصدی حمل‌ونقل کالا "یک آژانس مسافرتی" برای صنعت بار یا یک شخص ثالث ارائه‌دهنده تدارکات است. بنابراین، UPS اغلب به جای حمل‌ونقل کالا، فقط جابه‌جایی کالا را از محصولات کشاورزی خام تا کالاهای تولیدی تسهیل می‌بخشد. محموله می‌تواند با انواع مختلف حمل‌ونقل، از جمله کشتی‌ها،

هواپیماها، کامیون‌ها، راه‌آهن یا همه این حالت‌ها و اغلب اوقات نه با دارایی‌های متعلق به UPS، حمل شود.

حمل‌ونقل کالای UPS بخش دور برد UPS است که حمل‌ونقل بسته از راه دور را در همه 50 ایالت، چندین قلمرو ایالات متحده و مکزیک ارائه می‌دهد. سرمایه UPS در تأمین مالی صادرات و واردات و همچنین محافظت از کالاها و راه حل‌های پرداخت به مشتریان کمک می‌کند.

سرمایه‌گذاری

برای تقویم 2012، حجم کلی UPS، 2.8 درصد رشد کرد. حجم تجارت به تجارت این شرکت هیچ رشدی نشان نداد، بخشی از آن به دلیل افزایش مهاجرت خرده‌فروشی سنتی به خرده‌فروشی آنلاین است. صورت‌های درآمد UPS در شکل 5 ارائه شده است. ترازنامه در شکل 6 ارائه شده است.

شکل 5 صورت‌های درآمد UPS (به میلیون ها دلار، به‌غیر از مقدار سهم)

31 دسامبر پایان سال			
	2010	2011	2012
درآمد	\$49545	\$53105	\$54127
هزینه‌های اجرایی:			
غرامت و مزایا	26557	27575	33102
تعمیرات و نگهداری	1131	1286	1228

1792	1782	1858	کاهش بها و استهلاك
6640	7232	7354	حمل و نقل خريداري شده
2972	4046	4090	سوخت
939	943	902	اشغال ديگر
3873	4161	4250	هزينه‌هاي ديگر
_____	_____	_____	
43904	47025	52784	کل هزينه‌هاي عملياتي
_____	_____	_____	
5641	6080	1343	سود عملياتي
			درآمد و هزينه‌هاي ديگر:
3	44	24	سود حاصل از سرمايه‌گذاري
(354)	(348)	(393)	هزينه بهره
_____	_____	_____	
(351)	(304)	(369)	کل درآمد و (هزينه) ديگر
_____	_____	_____	
5290	5776	974	سود قبل از ماليات بر درآمد
1952	1972	167	هزينه ماليات بر درآمد
_____	_____	_____	
\$3338	\$3804	\$807	درآمد خالص

=====	=====	=====	
\$3.36	\$3.88	\$0.84	سود اولیه هر سهم
=====	=====	=====	
\$3.33	\$3.84	\$0.83	سود تقلیل یافته هر سهم
=====	=====	=====	

منبع: UPS's 2012 Form 10K, p. 58.

شکل 6 ترازنامه‌های UPS (به میلیون ها دلار)

31 دسامبر		
2011	2012	
دارایی‌ها		
دارایی‌های جاری:		
\$3034	\$7327	پول نقد و معادل آن
1241	597	اوراق بهادار قابل فروش
6246	6111	حساب‌های دریافتنی، خالص
611	583	دارایی‌های مالیات انتقالی به دوره‌های آتی
1152	973	سایر دارایی‌های جاری

12284	15591	کل دارایی‌های جاری
17621	17894	اموال، ماشین آلات و تجهیزات، خالص
2101	2173	سرقفلی
585	603	دارایی‌های نامشهود، خالص
303	307	سرمایه‌گذاری و پول نقد محدود
483	535	دارایی‌های مشتقه
118	684	دارایی‌های مالیات انتقالی به دوره‌های آتی
1206	1076	سایر دارایی‌های غیرجاری
\$34701	\$38863	کل دارایی
=====	=====	

تعهدات و ظرفیت سهام‌داران

شکل 6 ترازنامه‌های UPS (به میلیون ها دلار)

31 دسامبر		
2012	2012	
		بدهی‌های جاری:
\$33	\$1781	دارایی جاری بدهی بلندمدت و اوراق تجاری

2300	2278	حساب‌های قابل پرداخت
1843	1927	حقوق و دستمزد تعهدی
781	763	اندوخته خود بیمه‌گی
1557	1641	دیگر بدهی‌های جاری
6514	8390	کل بدهی‌های جاری
11095	11089	بدهی طولانی مدت
5505	11068	تعهدات مزایای بازنشستگی و پس از بازنشستگی
1900	48	بدهی‌های مالیات بر درآمد انتقالی به دوره‌های آتی
1806	1980	اندوخته خود بیمه‌گی
773	1555	سایر بدهی‌های غیر جاری
		حقوق صاحبان سهام:
3	3	سهام عادی کلاس (225 و 240 سهم صادر شده در سال 2012 و 2011)
7	7	سهام عادی کلاس B (725 و 729 سهم منتشر شده در سال 2012 و 2011)
-	-	سرمایه پرداخت شده اضافی

شکل 6 ترازنامه‌های UPS (به میلیون‌ها دلار)

31 دسامبر		
2011	2012	
10128	7997	سود انباشته
(3301)	(3354)	دیگر زیان انباشته
88	78	تعهدات جبران به تعویق افتاده
7035	4653	ارزش سهام کل برای حق کنترل سهام خالص
73	80	حق کنترل نشده سهام خالص
7108	4733	حقوق صاحبان سهام کل
\$34701	\$38863	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام
=====	=====	

منبع: UPS's 2012 Form 10K, p. 57.

مسائل خارجی

تغییر رفتار مصرف‌کننده

هر روز افراد بیش‌تری تمایل به پرداخت هزینه بیش‌تر برای یک سرویس تحویل شبانه ندارند. آن‌ها ترجیح می‌دهند به جای پرداخت نرخ افزوده برای تحویل سریع‌تر، یک روز دیگر منتظر تحویل کالا باشند. به نظر می‌رسد این تغییر در ترجیحات و نگرش مشتری، صرف نظر از اقتصاد، دائمی باشد.

شرکت‌های صادرکننده UPS بیش‌تر پیش‌بینی می‌کنند که اکثر شرکت‌های با تکنولوژی پیشرفته انتظار دارند طی چند سال آینده تلفن‌های همراه، تبلت و سایر وسایل الکترونیکی بیش‌تری را به جمعیت در حال رشد طبقه متوسط در کشورهای در حال توسعه صادر کنند. دولت باراک اوباما هدف خود را برای دوبرابر

کردن صادرات تا سال 2015 اعلام کرده است. اسکات دیویس، مدیر اجرایی UPS، در شورای صادرات رئیس‌جمهور است و از توافقنامه تجارت آزاد برای تقویت صادرات و اقتصاد ایالات متحده انتقاد کرده است. توافقنامه تجارت آزاد بین ایالات متحده آمریکا و پاناما، به دنبال چنین توافقنامه‌هایی با کلمبیا و کره جنوبی، به‌زودی اجرا خواهد شد. برخی از تحلیلگران انتظار دارند که طی سه تا پنج سال آینده فروش و ارسال محصولات با فناوری پیشرفته در هند، خاورمیانه و آفریقا، 22 درصد رشد کند. همان تحلیلگران انتظار دارند که این افزایش فروش از 18 درصد در برزیل و 19 درصد در بقیه آمریکای جنوبی به 15 درصد در اروپای شرقی، 13 درصد در کره و 8 درصد در چین و سایر کشورهای آسیایی باشد.

بسیاری از مدیران در حال برنامه‌ریزی برای اصلاح شبکه‌های توزیع خود جهت رسیدگی به حجم بیش‌تر در بنادر ساحل شرقی هستند که آبراه پاناما به‌طور گسترده‌تر در سال 2015 به کشتی‌های بزرگ‌تر باز شود. تعداد کمی از شرکت‌ها قصد دارند از حمل‌ونقل هوایی به حمل‌ونقل اقیانوسی منتقل شوند، بنابراین بسیاری از سواحل شرقی بنادر به شدت در لایروبی و سایر پروژه‌ها سرمایه‌گذاری می‌کنند تا بتوانند کشتی‌های بزرگ‌تری را بپذیرند. به دلیل تضعیف اقتصاد جهانی، هم FedEx و هم UPS تغییر تقاضا برای کالاهای حمل‌ونقل ارزان‌تر مانند دریا را به‌جای خدمات هوایی سریع FedEx با قیمت بالا مشاهده کرده‌اند.

خرید اینترنتی و کاتالوگ

حدود 40 درصد از کل حمل‌ونقل UPS در مقایسه با حدود یک‌سوم از چند سال پیش، مربوط به تجارت‌ها به مصرف‌کنندگان است، است. انتظار می‌رود این محموله‌ها، به‌طور معمول از فروشگاه‌های بزرگ اینترنتی یا

خرده‌فروشان اینترنتی، در فصل تعطیلات به نیمی از بسته‌ها برسند. انتظار می‌رود مصرف‌کنندگان بیش‌تر و بیش‌تر خرید آنلاین انجام دهند. UPS و رقیب کوچک‌تر آن FedEx می‌توانند هنگام خرید آنلاین دوبرابر سود ببرند: UPS هدیه را به گیرنده می‌فرستد، و همچنین هدایای ناخواسته‌ای را که بعداً پس داده می‌شود نیز حمل می‌کند. انتظار می‌رود فروش آنلاین با چهار برابر سرعت فروش خرده‌فروشی سنتی در سال 2012

رشد کند. این روند علی‌رغم ضعف در تجارت بین‌مشار، به سود UPS کمک می‌کند. حمل‌ونقل تجارت به تجارت معمولاً بین یک تولیدکننده و یک خرده‌فروش انجام می‌شود و ارتباط تنگاتنگی با تولیدات صنعتی دارد.

رقبا

همانطور که در شکل 7 نشان داده شده است، UPS با USPS و FedEx رقابت می‌کند. یک رقیب بزرگ دیگر DHL بین‌المللی است. شکل شماره 6 نشان می‌دهد که UPS برای هر کارمند درآمد بیش‌تری نسبت به USPS یا FedEx دارد. توجه داشته باشید که میزان درآمد USPS به‌ازای هر کارمند کم است.

USPS

USPS برای سال مالی 2012 خود 15.9 میلیارد دلار ضرر متحمل شده است که دلیل اصلی آن را مجوز اختصاص میلیاردها دلار برای صندوق بازنشستگی می‌داند. ضرر USPS شامل 11.1 میلیارد دلار در پرداخت‌های پیش‌فرض است که به‌عنوان مزایای بهداشتی "پیش‌پرداخت" برای بازنشستگان آینده است. مقامات پستی سال‌ها در مورد این پیش‌پرداخت‌ها که مورد نیاز کنگره برای پرداخت بازنشستگان آینده است شکایت داشته‌اند. USPS خاطرنشان می‌کند که سایر آژانس‌های فدرال چنین پیش‌پرداخت‌هایی را ندارند.

خسارت 15.9 میلیارد دلار بیش از سه برابر خسارت 5.1 میلیارد دلاری USPS در سال قبل بود. فردریک رولاندو، رئیس انجمن ملی پستچیان، اخیراً پیش پرداخت با اجبار کنگره را مقصر عمده مشکلات مالی USPS می‌داند. USPS بسیار متحد است.

به دلایل مختلف، از جمله رو آوردن همه افراد به ایمیل، USPS با کاهش درآمد نامه روبه‌رو است. برای مقابله با خسارات سنگین، USPS قصد دارد 150,000 کارگر را تا سال 2015 کاهش دهد، ساعت کاری کارمندان موجود را کاهش دهد و قیمت تمبرهای درجه یک را از 3 سنت به 49 سنت افزایش دهد. مقامات USPS در نظر دارند خدمات پس از تحویل تا پنج روز را متوقف کنند، خدمات کم حجم و کم درآمد شنبه را متوقف کنند. مفهوم خدمات پنج روزه در کنگره به شدت نامطلوب است و بعید است که حاکم شود.

شکل 7 مقایسه UPS با رقبا

FedEx	UPS	USPS	
k230	k222	k551	تعداد کارکنان
B2.02	B3.26	-	درآمد خالص (\$)
B42.95	B53.66	B65.7	درآمد (\$)
k187	k241	k119	درآمد (\$)/ کارکنان
6.40	338	-	نرخ EPS (\$)
B27.1	B66.8	-	سرمایه بازار

EPS، درآمد هر سهم.

برخلاف سایر آژانس‌های فدرال، USPS از لحاظ فنی پشتیبانی مالیات‌دهندگان را دریافت نمی‌کند، اگرچه 15 میلیارد دلار از خزانه‌داری ایالات متحده وام گرفته است.

دفتر مرکزی FedEx در ممفیس، تنسی، شماره 1 ارائه‌دهنده حمل‌ونقل سریع در جهان است که روزانه حدود 3.5 میلیون بسته را به بیش از 220 کشور و سرزمین از حدود 2000 مغازه‌های اداری FedEx تحویل می‌دهد. FedEx مالک و اداره کننده یک ناوگان متشکل از حدود 690 هواپیما و بیش از 50 هزار وسیله نقلیه موتوری و تریلی است. FedEx برای تکمیل تجارت تحویل سریع خود، بسته‌های کوچک تحویل زمینی را در آمریکای شمالی فراهم می‌کند و شرکت حمل‌ونقل FedEx Freight (LTL) محموله‌های بزرگ‌تری را نیز حمل می‌کند. مغازه‌های اداری FedEx انواع خدمات مربوط به اسناد و سایر خدمات تجاری را ارائه می‌دهد و به‌عنوان مرکز خرده‌فروشی سایر واحدهای FedEx به کار می‌رود.

FedEx 100 میلیون دلار برای ساخت یک مرکز حمل‌ونقل بین‌المللی سریع و حمل بار 134,000 مترمربعی هزینه می‌کند که تا سال 2017 در فرودگاه پودونگ چین فعال و راه‌اندازی شود. FedEx گفت که

توانایی اداره 36000 بسته و سند در ساعت را دارد. ظرفیت مرتب‌سازی سالانه تسهیلات جدید ممکن است به بیش از 90 میلیون مورد برسد که تقاضا را در 20 سال آینده برآورده می‌کند.

پیش‌بینی می‌شود شانگهای با تولید بیش از 5 میلیون تن تا سال 2015 به‌عنوان قطب برتر بار هوایی جهان شناخته شود. شرکت‌های بزرگ هواپیمایی داخلی 80 درصد ظرفیت حمل بار خود را در فرودگاه پودونگ مستقر کرده‌اند که اکنون پس از هنگ‌کنگ و ممفیس رتبه 3 را بر اساس گردش کالا دارد.

FedEx در حال گسترش خدمات خود در سراسر ایالات متحده آمریکا، کانادا و مکزیک است. این شرکت با افتتاح یک مرکز خدمات جدید در روچستر، نیویورک، خدمات روز اولویت خود را در بخش حمل‌ونقل FedEx خود گسترش می‌دهد که 13 بازار ایالات متحده و کانادا را درگیر حمل‌ونقل مرزی به تورنتو و مونترال می‌کند. در مکزیک، FedEx اخیراً دو مرکز خدمات جدید - یکی در کولیاکان و سیلائو - برای

تقویت شبکه حمل و نقل خود در شمال غربی و شمال مرکز مکزیک اضافه کرده است. FedEx در حال ساخت مرکز جدیدی در گوانگژو، چین برای پذیرایی از 100 شهر جدید چین طی 5 سال آینده است.

در مورد خریدها، FedEx شرکت پیک لهستانی، Opek Sp.z o.o و شرکت حمل و نقل سریع B2B فرانسه، TATEX، هر دو را در اواسط سال 2012 به پایان رساند. سپس FedEx به سرعت، یک شرکت حمل و نقل و تدارکات برزیلی را به دست آورد. این خریدها باید بهره‌وری عملیاتی بیش‌تر FedEx را فراهم کند، یک مزیت رقابتی ایجاد کند، هم‌افزایی‌های طولانی‌مدت قابل‌توجهی ایجاد کند، از رشد تجارت بین‌المللی حمایت کند و سودآوری بالاتری را رقم بزند.

DHL

دفتر مرکزی DHL در آلمان و تحت مالکیت خصوصی است، یک شرکت بزرگ تحویل بسته است که بخش‌های تحویل سریع و تجاری تدارکات بالادستی خود، Deutsche Post را تشکیل می‌دهد. DHL پیشرو در بازار جهانی خدمات تحویل سریع است و از طریق چهار بخش: اکسپرس، حمل و نقل جهانی و حمل

و نقل کالا، نامه الکترونیکی و زنجیره تأمین فعالیت می‌کند. (سرویس نامه در آلمان با نام تجاری Deutsche Post اداره می‌شود؛ DHL کلیه تجارت جهانی نامه را اداره می‌کند). شبکه خدمات پیک DHL's Express بیش از 220 کشور و سرزمین را با استفاده از ناوگان 32000 دستگاهی و حدود 250 هواپیما گسترش می‌دهد. بخش زنجیره تأمین DHL حدود 23 میلیون مترمربع (تقریباً 250 میلیون فوت مربع) فضای انبار را حفظ می‌کند.

آینده

UPS در جستجوی مشاغلی مشابه TNT Express در اروپا است که اخیراً خریداری کرده است. مشاغل مشابه در آسیا، استرالیا، آمریکای جنوبی و آفریقا UPS را قادر می‌سازد خدمات خود را در سطح جهانی گسترش دهد. بیش از نیمی از درآمد UPS هنوز از ایالات متحده آمریکا تأمین می‌شود، با این وجود 95 درصد از جمعیت جهان در خارج از ایالات متحده زندگی می‌کنند. بیش‌تر و بیش‌تر مردم خرید و فروش آنلاین می‌کنند که این یک روند مثبت اساسی برای UPS در آینده است. تهدید اصلی این است که رقیب FedEx تهاجمی و زرنگ و دانا است و همچنین در تلاش برای خرید است. FedEx دوست ندارد در تجارت جهانی بسته‌بندی شماره 2 باشد.

UPS به یک برنامه استراتژیک واضح و روشن نیاز دارد.

amazon.com, inc. —

آمازون

M. جیل آستین و رالف I. ویلیامز جونیور

دانشگاه ایالتی تنسی

AMZN

<http://www.amazon.com>

آماندا هوکینگ بیست و شش ساله از تلاش برای یافتن یک ناشر سنتی برای رمان‌های ماورالطبیعه بزرگسالان جوان خود خسته شد، بنابراین وی شروع به ناشر مولف رمان‌های خود و فروش آنها به عنوان کتاب‌های الکترونیکی یا چاپ کتاب‌های مورد نیاز از طریق amazon.com و Barnesandnoble.com کرد.

او در سال 2010، 164000 دانه را فروخت، و تا ژانویه 2011، هاکینگ بیش از 450,000 نسخه فروخته بود (99 درصد کتاب‌های الکترونیکی بود). قیمت کتاب‌های الکترونیکی آماندا از 99 سنت تا 2.99 دلار است (هزینه شومیز 8.99 دلار است) و او 70 درصد از فروش 2.99 دلار کتاب و 30 درصد برای هر 99 کتاب فروش را حفظ می‌کند. هاکینگ در آوریل 2011 وقتی موافقت کرد که کتاب‌هایش را از طریق یک شرکت سنتی چاپ و نشر کتاب بفروشد، استراتژی انتشار خود را تغییر داد. وی برای انتشار چهار رمان خود قراردادی 2 میلیون دلاری با مطبوعات St. Martin's امضا کرد. amazon.com در میان شش پیشنهاد دهنده برای کتاب‌های خانم هاکینگ بود، اولین بار که آمازون برای پیشنهاد یک نویسنده به شرکت‌های سنتی انتشارات کتاب پیشنهاد داد. برخی از افراد داخلی می‌گویند آمازون در واقع بیش از St. Martin's Press پیشنهاد کار هاکینگ را ارائه می‌دهد، اما شرط می‌کنند که همه فروش کتاب‌های الکترونیکی باید از طریق Kindle انجام شود. مطبوعات St. Martin's Press با کلیه فروشندگان کتاب‌های الکترونیکی معامله می‌کند و به هاکینگ مخاطبان بیش‌تری برای کتاب‌های الکترونیکی خود ارائه می‌دهد. Russ Grandinetti، جانشین Kindle برای آمازون، در مورد موفقیت هاکینگ می‌گوید: "نشر دیجیتال به یک کتاب بزرگ فرصتی می‌دهد که در غیر این صورت

نادیده گرفته می‌شد." اینها فقط دو نمونه از جهانی است که باتوجه به روشی که مصرف‌کنندگان برای خواندن انتخاب می‌کنند، به شدت تغییر کرده است. این کتاب‌ها همچنین قدرت آمازون در بازار و رویکرد تجاری آن را نشان می‌دهد.

آمازون مستقر در سیاتل، واشنگتن، همچنان به تغییر چشم‌انداز فروش آنلاین به‌طور کلی و فروش کتاب به طور خاص ادامه می‌دهد. آمازون برای سال 2010 برتر از برندهای جهانی برتر از نام‌های مشترک مانند کوکاکولا، مایکروسافت و مک‌دونالد بود. درآمد آمازون در سال 2010 با درآمد 1.15 میلیارد دلار به بیش از 34 میلیارد دلار افزایش یافت. هر ماه تقریباً 80 میلیون نفر از سایت amazon.com بازدید می‌کنند. دو

سرویس اخیر این شرکت که در سال 2011 راهاندازی شده است فناوری ابری بحثبرانگیز آن است که به مشتریان امکان ذخیره و دسترسی به موسیقی و ورود آن به دنیای پخش فیلم‌های نتفلیکس را می‌دهد.

آمازون 13 مرکز تحویل به مشتری جدید را در سال 2010 و 15 مرکز دیگر را در شش ماه اول سال 2011 به 52 مرکز اضافه کرده است. فروش آمازون در سه‌ماهه دوم سال 2011 به 9.91 میلیارد دلار رسیده است که 51 درصد رشد نسبت به فروش سه‌ماهه دوم سال 2010 به میزان 6.5 میلیارد دلار بوده است. افزایش در دسترس بودن اینترنت برای مردم در سطح جهانی، نحوه خرید محصولات و نحوه دریافت اطلاعات محصولات از سوی مصرف‌کنندگان را تغییر داده است. ایالات متحده بیش از نیمی از کاربران اینترنت جهان را دارد. انتظار می‌رود که بخش خانوارهای آمریکایی متصل به اینترنت در سال 2013 به 80 درصد افزایش یابد. در بازه پنج‌ساله بین 2010 و 2014، انتظار می‌رود فروش آنلاین 10 درصد در سال رشد کند. فروش آنلاین مصرف‌کننده به احتمال زیاد تا پایان سال 2014 بالغ بر 249 میلیارد دلار خواهد بود. انتظار می‌رود که اطلاعات جمع‌آوری شده از اینترنت 53 درصد از کل خریدهای خرده‌فروشی ایالات متحده را تا سال 2014 تحت تأثیر قرار دهد. آمازون کاملاً برای استفاده از این روندها قرار دارد.

شریک تولید رایانه Quanta آمازون، انتظار دارد 3 میلیون کامپیوتر جدید آمازون در 3ام 2011 ارسال کند. تبلت 10.1 اینچی آمازون "هالیوود" ممکن است به یک رقابت بزرگ برای کامپیوترهای دسکتاپ اپل تبدیل شود.

تاریخچه - 1995 تا 2011

درحالی‌که Jeff Bezos برای Shaw & Co شرکت کار می‌کرد. از سال 1990 تا 1994، از او خواسته شد تا فرصت‌های تجارت اینترنتی را بررسی کند. Bezos به Shaw & Co پیشنهاد کرد که وارد تجارت فروش کتاب به صورت آنلاین شود، اما ایده وی توسط مدیریت شرکت رد شد. Bezos تصمیم گرفت که از شرکت استعفا دهد و ایده خود را تحت نام شرکت Cadabra، دنبال کند. Bezos سریعاً نام تجاری جدید آمازون را

تغییر داد و نام آن را بزرگ‌ترین رودخانه جهان، رودخانه آمازون گذاشت. نشان آمازون دارای یک پیکان است که از اولین "A" به "Z" نشان داده شده است که نشان‌دهنده دامنه گسترده‌ای از مواد موجود در Amazon.com است، از A تا Z.

Amazon.com در ژوئیه 1995 برای تجارت افتتاح شد و در ماه مه سال 1997 با عرضه اولیه سه میلیون سهام (هرکدام 18 دلار) در معرض دید عموم قرار گرفت. در سال 1996، این شرکت برای فروش کتاب بیش از 10 میلیون دلار فروخت. با این حال، آمازون تا سال 2003 سود کسب نکرد. دهه اول فعالیت همیشه روان نبود و منتقدان صنعت به‌ویژه در سقوط صنعت دات کام در اواخر دهه 1990، چندین بار پیش‌بینی کردند که آمازون شکست خواهد خورد. تا پایان سال 1997، آمازون به بیش از 1.5 میلیون مشتری خدمات داده بود (738 درصد افزایش نسبت به 180,000 مشتری سال قبل). در همان سال، این شرکت همچنین روابط طولانی

مدت با شرکای استراتژیک مانند Yahoo!، Prodigy، America Online، Excite، Alta Vista و Netscape برقرار کرد.

در سال 1998، amazon.com پایگاه داده اینترنتی فیلم، یک منبع اطلاعاتی مستقر در انگلیس در مورد فیلم‌ها و برنامه‌های سرگرمی را از 1892 تا کنون، به دست آورد. این اولین قدم آمازون برای فروش آنلاین فیلم بود و ورود عمده‌ای به بازار بین‌المللی بود. فروشگاه وب، سرویسی که سایر خرده‌فروشان را به سایت آمازون متصل می‌کند و به آمازون امکان می‌دهد به‌عنوان یک واسطه عمل کند، در سال 1998 معرفی شد. پس از تنها 45 روز فروش دی وی دی و فیلم، آمازون در پایان به خرده‌فروش شماره یک آنلاین ویدئو تبدیل شد. در سال 1998 آمازون شرکت‌های مختلفی را در سال 1998 خریداری کرد (پایگاه داده فیلم اینترنتی، صفحات کتاب، دفترچه تلفن، Junglee و PlanEtail).

الکترونیک برای فروش در وبسایت شرکت در سال 1999 معرفی شد و بعداً به یکی از بزرگ‌ترین مشاغل این شرکت تبدیل شد. با این وجود، آمازون حتی با وجود این خط تولید جدید موفق، دو سال چالش برانگیز در سال 2000 و 2001 داشت. اندکی پس از نامگذاری مجله تایم به عنوان "شخص سال" در 27 دسامبر 1999، 150 Bezos کارگر خود را اخراج کرد و خسارت بیش از حد انتظار 323 میلیون دلاری را برای فصل تعطیلات اعلام کرد. در سال 2000 این خسارت‌ها 1.4 میلیارد دلار بود، اما تا پایان سال 2001، شرکت 5 میلیون دلار سود کسب کرده بود.

آمازون از طریق رویکرد خود به عملیات، با ارائه رتبه‌بندی فروش کتاب‌هایی که قبلاً توسط ناشران محافظت می‌شدند و با ارائه نظرات خوانندگان به مخاطبان گسترده، انقلابی در صنعت فروش کتاب به وجود آورد، بنابراین مشتریان مجبور نیستند برای بررسی به منتقدان کتاب اعتماد کنند. طی چند سال گذشته، مدیران آمازون همچنان به گسترش تعداد محصولات ارائه شده در وبسایت‌های خود، توسعه خدمات جدید و گسترش به بازارهای جدید ادامه داده‌اند. در طی سال 2006، آمازون خبر از افتتاح فروشگاه Emergency

Preparedness (در فروشگاه ابزار و سخت‌افزار) داد. این فروشگاه چک لیست‌هایی را برای آماده‌سازی و بهبودی از بلایای طبیعی و خرید یک مرحله‌ای ابزار، تجهیزات کمک‌های اولیه، دستگاه‌های ارتباطی و تجهیزات ایمنی ارائه می‌دهد. مشتریان همچنین می‌توانند منابعی را از سرویس ملی آب و هوا، مرکز ملی طوفان، آژانس مدیریت اضطراری فدرال و صلیب سرخ آمریکایی در سایت فروشگاه پیدا کنند. آمازون فروشگاه مواد غذایی خود را به عنوان آزمایش بازار در مه 2006 راه‌اندازی کرد و در ژوئیه 2006 رسماً تجارت خود را آغاز کرد. این فروشگاه بیش از 1200 برند (Procter, Kraft, Kellogg, nestle, Kashi) و Gamble &) اقلام غیرقابل خراب را ارائه می‌دهد. حدود نیمی از انتخاب فعلی محصولات طبیعی و ارگانیک مانند Wild Oats, Newman's Own, Nature's gate است.

فروشگاه Toy and Baby در جولای 2006 افتتاح شد. ثبت نام کودک در دسترس است تا مشتریان بتوانند هدایای مناسب نوزادان دوستان خود را خریداری کنند. محصولات ارائه شده در این فروشگاه از شرکت‌هایی مانند Target، eToys، Discovery Channel Store و Babystyle در دسترس است. افتتاحیه بزرگ فروشگاه قطعات و لوازم جانبی خودرو در اکتبر 2006 برگزار شد. فروشگاه خودرو بیش از یک میلیون قطعه از 250 خرده‌فروش برجسته قطعات و لوازم جانبی مانند تجهیزات اتومبیل‌سازی Barn، HorsepowerFreaks و Summit را ارائه می‌دهد. برخی از برندهای ارائه شده از طریق سایت عبارت‌اند از: Fram، Holley، Lund، Raybestos و Schumacher. سرویسی به نام Part Finder به مشتریان این امکان را می‌دهد تا قطعات صحیح متناسب با وسایل نقلیه خود را پیدا کنند (تقریباً برای 10,000 اتومبیل یا کامیون مختلف آمریکایی).

آمازون Kindle را که یک دستگاه بی سیم خواندن است، برای استفاده در ایالات متحده در سال 2007 معرفی کرد. مشتریان، کتاب، مجله و روزنامه را برای خواندن در Kindle دانلود می‌کنند، و آن‌ها می‌توانند این مواد دانلود شده را در دستگاه‌های دیگر مانند iPad ذخیره کنند. قیمت بیش‌تر کتاب‌های Kindle بین 9.99 تا 12.99 دلار است اما قیمت کتاب‌های دیگر بسیار کم‌تر است (کم‌تر از 5 دلار و برخی از آن‌ها رایگان هستند). Amazon در اکتبر سال 2009 شروع به ارائه بین‌المللی Kindle در بیش از 100 کشور جهان کرد. amazon در سال 2010 گزارش داد که مشتریان حتی با رشد فروش کتاب‌های گالینگور در آمازون، بیش از کتاب‌های گالینگور کتاب‌های Kindle را خریداری می‌کنند. تا ژانویه 2011، فروش کتاب Kindle بیش‌تر از فروش کتاب شومیز این شرکت بود. Kindle با رقابت شدید دستگاه‌های چندمنظوره مانند iPad اپل و خوانندگان کتاب

دیگر مانند Nook، یک محصول Barnes و Noble مواجه است. تا سال 2011، آمازون توافق‌نامه‌هایی را به اتمام رساند تا کتاب‌های Kindle از کتابخانه‌ها به صاحبان Kindle قرض داده شود.

آمازون همچنان به حوزه‌های جدید محصول و خدمات گسترش می‌یابد. در سال 2009، آمازون اتحاد استراتژیک با ناشر کتاب‌های درسی McGraw-Hill را برای هدف قراردادن فروش در بازار آموزش عالی اعلام کرد. McGraw-Hill صدها Kindle را در کالج‌ها و دانشگاه‌ها توزیع می‌کند و نسل جدیدی را در معرض دستگاه‌های خواندن بی‌سیم قرار می‌دهد.

برخی دیگر از خدمات / محصولات جدید ارائه شده شامل: کفش / پوشاک (از طریق Zappos که در سال 2009 به ارزش 1.1 میلیارد دلار خریداری شده است)؛ Denim Shop (2010)، و خدمات وب مانند خدمات پایگاه داده رابطه‌ای آمازون، Elastic Mapreduce و ابر خصوصی مجازی است. شاید بیش‌ترین صحبت در مورد سرویس جدید، سرویس ابری موسیقی باشد که در سال 2011 آغاز شده است. کاربران می‌توانند موسیقی را به سیستم‌های ذخیره اطلاعات آمازون در وب بارگذاری کنند و آن‌ها را در هر رایانه شخصی یا کامپیوترهای اپل پخش کنند. موسیقی از طریق سیستم عامل اندروید توسط تلفن‌های همراه و تبلت نیز قابل دسترسی است. مشتریان می‌توانند پس از استفاده از 5 گیگابایت فضای ذخیره‌سازی رایگان (حدود 1200 آهنگ)، سالانه فضای وب را با 20 دلار خریداری کنند. VP, Bill carr, amazon's Music and Movies گفت که با این سرویس، مشتریان می‌توانند "آن [موسیقی] را در ابر ذخیره کنند و در هر مکان پخش کنند." مشکلات قانونی ممکن است با این سرویس جدید وجود داشته باشد. مدیران برجسب

ضبط صدا می‌خواهند خدمات موسیقی برای مذاکره در مورد مجوز با شرکت‌های ضبط موسیقی برای ذخیره و در دسترس قراردادن موسیقی دیجیتال، درحالی‌که مدیران آمازون معتقدند مجوز اضافی لازم نیست. amazon می‌گوید فناوری Cloud Player / cloud Drive آن‌ها بی‌شباهت به Google Docs یا Microsoft Windows Player نیست.

قدرت آمازون در فروش محصولات مصرفی جواهرات در سال 2009 نشان داده شد. همان طور که انتظار می‌رفت، باتوجه به کساد اقتصادی ایالات متحده، اکثر خرده‌فروشان جواهرات، فروش خود را کاهش دادند. با این حال، در حالی که Neiman Marcus و J.C. Penney بیش از 20 درصد افت فروش جواهرات را تجربه کرد، آمازون فروش جواهرات خود را 13 درصد افزایش داد. Quidsi، یک شرکت فروش عمده کالاهای مصرفی بیش از دو وبسایت (diapers.com و soap.com) در سال 2010 خریداری شد. این خرید به آمازون اجازه می‌دهد تا حضور خود را در یک گروه جدید مشتری افزایش دهد. آمازون پیش‌بینی می‌کند مشتریانانی که برای خرید کالاهای اصلی به وبسایت مکرر مراجعه می‌کنند، می‌توانند از طریق تبلیغات برای خرید کالاهای با حاشیه بالاتر اغوا شوند.

مأموریت

مأموریت Amazon.com این است:

بسیار مشتری محور باشند، جایی که مشتریان می‌توانند هر چیزی را که ممکن است بخواهند به صورت آنلاین خریداری کنند پیدا و کشف کنند و تلاش کنند کم‌ترین قیمت‌های ممکن را به مشتریان ارائه دهند.

رقابت

رقبای مستقیم آمازون عبارت‌اند از: خرده‌فروشان فیزیکی؛ وبسایت‌های تجارت الکترونیکی آنلاین؛ ناشران کتاب؛ و توزیع‌کنندگان، تولیدکنندگان صنعتی و تولیدکنندگان محصولات فروخته شده توسط آمازون. خرده‌فروشان فیزیکی عمده شامل فروشگاه‌هایی مانند Best Buy، Wal-Mart، Target، Sears و Office Depot است. موفقیت خرده‌فروشان ترکیبی در بازار تجارت الکترونیکی با کاهش 8 درصدی سهم فروشندگان خالص الکترونیکی از کل فروش آنلاین بین سال‌های 2004 و 2010 نشان داده شده است.

محققان اعتماد

ذاتی مصرف‌کنندگان را به حضور فیزیکی سنتی به‌عنوان یک مزیت خرده‌فروشان ترکیبی نسبت به خرده‌فروشی‌های خالص مشاهده می‌کنند.

در سطح بین‌المللی، شرکت‌ها بر اساس مدل‌های تجاری مشابه آمازون تأسیس می‌شوند. شرکت‌های چینی در موقعیت خود قرار گرفته‌اند تا برای بیش از 400 میلیون کاربر اینترنت چینی (بیش از هر کشور دیگر) رقابت کنند. شرکت چینی 360buy.com در سال 2004 تأسیس شد و انتظار دارد درآمد 2010 را بیش از 1.5 میلیارد دلار را به دلیل فروش طیف وسیعی از محصولات گزارش دهد. در سال 2010، وال مارت بیش از 500 میلیون دلار در 360buy.com سرمایه‌گذاری کرد. یکی دیگر از خرده‌فروشان مبتنی بر وب چینی، شرکت China Dangdang، 272 میلیون دلار از طریق عرضه سهام عمومی 2010 جمع‌آوری کرد و قصد دارد با استفاده از درآمد حاصل از آن، فناوری و تحقق آن را ارتقا داده و بهبود بخشد.

neelwafurat.com مستقر در بیروت در سال 1998 راه‌اندازی شد و کتاب، موسیقی و DVD را به دنیای خاور میانه می‌فروشد.

آمازون همچنین دارای تعدادی رقبای غیرمستقیم است، از جمله شرکت‌های ارائه‌دهنده خدمات تجارت الکترونیکی مانند تولید وب‌سایت، شرکت‌های شخص ثالث و شرکت‌های خدمات مشتری که خدمات وب زیرساخت را ارائه می‌دهند. سایر رقبای غیرمستقیم شرکت‌های رسانه‌ای، مقایسه وب‌سایت‌های خرید و موتورهای جستجوی وب هستند. نمونه‌هایی از رقبای تجارت الکترونیکی شامل eBay.com، Toysrus.com و Target.com است. رقبای خدمات دانلود شامل کامپیوتر اپل، google.com و سایر خدمات اجاره DVD مانند Netflix و Blockbuster هستند که امکان دانلود ویدئو را دارند.

رقبای اصلی در بازار فروش کتاب که توسط آمازون انقلابی ایجاد شد، شامل Barnes & Noble، Borders و Books-a-Milyon است. اطلاعات مربوط به این شرکت‌ها در بخش‌های زیر ارائه شده است.

Barnes & Noble

فروشگاه معماری Barnes & Noble ، 60,000 تا 200,000 عنوان را ارائه می‌دهد و بیش‌تر فروشگاه‌ها دارای کافه‌ها و بخش‌های موسیقی استارباکس هستند که بیش از 30,000 عنوان موسیقی را به فروش می‌رسانند. Barnes & Noble بزرگ‌ترین کتابفروش سنتی ملی با 1357 فروشگاه در 50 ایالت از جمله 720 فروشگاه بزرگ Barnes & Noble و 637 کتابفروش B & n کالج در محوطه کالج‌ها است. این کتابفروشی‌ها تقریباً به چهار میلیون دانشجو و استاد کمک می‌کنند. فقط 10 درصد از فروش در سال 2010 توسط مشتریان به‌صورت آنلاین انجام شده است، درحالی‌که فروش کالج بیش از 14 درصد از فروش بوده است. از سال 2007 تا 2011 حدود 90 فروشگاه تعطیل شدند و این شرکت انتظار دارد در آینده ادغام بیش‌تری داشته باشد. این شرکت سرمایه‌گذاری زیادی در نسخه خود از کتابخوان الکترونیکی (راه‌اندازی شده در سال 2009)، موسوم به Nook که با کیندل آمازون و iPad اپل رقابت می‌کند، دارد. این شرکت در سال 2011 اعلام کرد که Nook در فروشگاه‌های Staples فروخته می‌شود تا دستگاه بیش‌تر به دست مشتریان برسد؛ Nook در Best Buy و Wal-Mart نیز به فروش می‌رسد. در دسامبر 2010، شرکت، خود را برای فروش به بازار عرضه کرد، اما هیچ خریدار علاقه‌ای نشان نداد. اطلاعات مالی Barnes & Noble در شکل 1 نشان داده شده است.

Borders Group

Borders دومین کتابفروشی ایالات متحده است و تا 170,000 عنوان کتاب، موسیقی و فیلم را برای فروش در فروشگاه‌های خود ارائه می‌دهد. در اکثر فروشگاه‌ها کافی شاپ Seattle's Best نیز وجود دارد. در سال 2010، این شرکت 511 فروشگاه Borders در 45 ایالت و Puerto Rico و 175 فروشگاه کوچک‌تر با نام‌های Waldenbooks، Borders Express یا Borders Outlet داشت. این شرکت همچنین در سال

2010

دارای 29 فروشگاه‌های Borders فرودگاه بود. در فوریه 2011، Borders قادر به جلب توجه در بازار کتاب دیجیتال نبود و پس از داشتن سه مدیرعامل در سه سال، ورشکستگی فصل 11 را مطرح کرد.

Borders

شکل 1 اطلاعات مالی برای Barnes & Noble (به میلیون دلار)

مالی 2010	سیزده هفته در 2 مه 2009	مالی 2008
	به پایان رسید	
فروش خالص	5810\$.56	1105\$.12
درآمد عملیاتی	73.25	(3.24)
سود خالص	36.64	(2.72)
	1 مه 2010	2 مه 2009
کل دارایی	3706.68	2664.28
بدهی طولانی مدت	260.40	-
حقوق صاحبان سهام	903.37	911.82
	ژانویه 2009	ژانویه 2009
	2877.86	2877.86
	-	-
	923.23	923.23

توجه: شرکت Barnes & Noble، پایان سال مالی خود را از ژانویه به آوریل در 30 سپتامبر 2009 تغییر داد. (سال 2009 یک دوره انتقال 13 هفته‌ای است که در 2 مه 2009 به پایان رسید. منبع: Barnes & noble, 2010, Form 10K)

شکل 2 اطلاعات مالی برای Borders Group (به میلیون دلار)

2010	2009	2008
1.2791\$	1.3242\$	1.3555\$
فروش خالص		

4.1	(149.2)	(94.9)	درآمد عملیاتی
(157.4)	(186.7)	(109.4)	سود خالص
1.2747	0.1609	2.1425	کل دارایی
6.5	6.6	8.4	بدهی طولانی مدت
1.479	1.263	3.158	حقوق صاحبان سهام

منبع: Borders group, 2010, Form 10K, p. 20.

Books-A-Million

Books-A-Million در سال 1917 به عنوان دکه روزنامه فروشی گوشه خیابان در فلورانس، آلاباما تأسیس شد و در حال حاضر سومین زنجیره بزرگ خرده فروشی کتاب در ایالات متحده است. این شرکت 223 فروشگاه دارد که در 22 ایالت و واشنگتن، دی سی، واقع شده است. این شرکت دو قالب فروشگاه خرده فروشی ارائه می دهد: فروشگاه های بزرگ Books-a-Million با بیش از 20,000 فوت مربع (به نام Books-A-Million یا Book & Co) و کتابفروشی های سنتی با 3500 تا 4000 فوت مربع (Books-A-Million یا Bookland نامیده می شود). Books-A-Million نیز دارای یک بخش عمده فروشی و توزیع، یک بخش تجارت الکترونیکی و یک شرکت توسعه و خدمات اینترنتی به نام Net Central است که در نشویل، تنسی واقع شده است. اگرچه Books-A-Million طی سال های 2007 تا 2010، 7.5 درصد کاهش فروش داشته است، اما این شرکت همچنان سودآور است. اطلاعات مالی Books-A-Million در شکل 3 نشان داده شده است.

آمازون تجارت خود را دو بخش جغرافیایی، آمریکای شمالی و بین‌المللی می‌داند. در سال 2010، فروش آمریکای شمالی تقریباً 55 درصد از درآمد کل شرکت را به دست آورد و تقریباً 45 درصد از فروش بین‌المللی حاصل شد. همان‌طور که در شکل 4 نشان داده شده است، طی سه سال گذشته، فروش خالص در آمریکای شمالی بیش‌تر از بازارهای بین‌المللی افزایش یافته است. بیش از 50 درصد فروش آمازون در آمریکای شمالی انجام می‌شود.

محصولات آمازون به سه دسته تقسیم می‌شوند: رسانه، لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی و سایر خدمات. سایر خدمات شامل فعالیتهای غیر خرده‌فروشی مانند خدمات وب آمازون، سایت‌های دیگر فروشنده و توافق‌نامه‌های کارت اعتباری با برند تجاری است. کالاهای الکترونیکی / سایر کالاهای عمومی و سایر فروش‌ها از سال 2009 تا 2010 در دو بخش آمریکای شمالی و بین‌المللی به طور قابل توجهی افزایش یافته است، درحالی‌که فروش رسانه هم کاهش یافته است (در بخش بین‌المللی) یا فقط چند درصد افزایش یافته است (آمریکای شمالی). رسانه 43 درصد از فروش خالص در سال 2010 را تشکیل می‌دهد، درحالی‌که الکترونیک 54 درصد و "سایر" فقط 3 درصد از فروش خالص است. به‌طور کلی، فروش رسانه‌ها از 2009 تا 2010 کاهش یافته است، درحالی‌که فروش لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی افزایش یافته است، همان‌طور که در شکل 5 نشان داده شده است.

شکل 3 اطلاعات مالی **Books-A-Million** (به هزاران دلار)

2008	2009	2010	
536054\$	515357\$	508667\$	فروش خالص
27420	18890	21677\$	درآمد عملیاتی
16522	10574	13836\$	سود خالص
284833	279292	273498\$	کل دارایی
6975	6720	6360\$	بدهی طولانی مدت
99051	104484	114708\$	حقوق صاحبان سهام

منبع: گزارش سالانه 2010، <http://www.booksamillion.com>

شکل 4 فروش خالص Amazon.com توسط منطقه جغرافیایی (به میلیون ها دلار)

پایان سال در 31 دسامبر			
2008	2009	2010	
			فروش خالص
10228\$	12828\$	18707\$	آمریکای شمالی
8938	11681	15497	بین المللی
19166\$	24509\$	34204\$	تلفیقی
درصد رشد سال به سال			

46%	25%	26%	آمریکای شمالی
33	31	33	بین‌المللی
40	28	29	تلفیقی
درصد رشد سال به سال، به استثنای اثر نرخ ارز			
46%	26%	26%	آمریکای شمالی
34	33	31	بین‌المللی
40	29	28	تلفیقی
ترکیب خالص فروش			
55%	52%	53%	آمریکای شمالی
45	48	47	بین‌المللی
100%	100%	100%	تلفیقی

منبع: amazon.com, 2010, Form 10K

شکل 5 فروش خالص Amazon.com بر اساس منطقه جغرافیایی و نوع محصول (به میلیون‌ها دلار)

سال در 31 دسامبر به پایان رسید			شرکت Amazon.com
2008	2009	2010	
فروش خالص			
آمریکای شمالی			
5350\$	5964\$	6881\$	رسانه

4430	6314	10998	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
448	550	828	سایر
10228\$	12828\$	18707\$	کل آمریکای شمالی
بین‌المللی			
5734\$	6810\$	8007\$	رسانه
3110	4768	7365	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
94	103	125	سایر
8938\$	11681\$	15497\$	کل بین‌المللی
تلفیقی			
11084\$	12774\$	14888\$	رسانه
7540	11082	18363	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
542	653	953	سایر

شکل 5 ادامه

سال در 31 دسامبر به پایان رسید

شرکت Amazon.com

2008	2009	2010
19166\$	24509\$	34204\$

کل تلفیقی

درصد رشد سال به سال

آمریکای شمالی

رسانه	15٪	11٪	16٪
لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی	74	43	41
سایر	50	23	38
کل آمریکای شمالی	46	25	26

بین‌المللی

رسانه	18٪	19٪	24٪
لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی	54	53	50
سایر	22	9	65
کل بین‌المللی	33	31	33

تلفیقی

رسانه	17٪	15٪	20٪
لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی	66	47	45
سایر	46	20	42
کل تلفیقی	40	28	26

درصد رشد سال به سال

به استثنای اثر نرخ ارز

بین‌المللی

سال در 31 دسامبر به پایان رسید			شرکت Amazon.com
2008	2009	2010	
22%	20%	18%	رسانه
49	56	57	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
67	19	24	سایر
31	33	34	کل تلفیقی
			تلفیقی
19%	16%	16%	رسانه
44	48	67	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
42	22	46	سایر
28	29	40	کل تلفیقی
			تلفیق فروش خالص تلفیقی
58%	52%	43%	رسانه
39	45	54	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
3	3	3	سایر

منبع: Amazon.com, inc., Form 10K SEC Filing 2011; Amazon.com.

بازاریابی

استراتژی بازاریابی آمازون برای افزایش ترافیک مشتری در وبسایت‌های شرکت، ترویج خریدهای مکرر، ایجاد آگاهی از محصولات و خدمات موجود و تقویت برند Amazon.com طراحی شده است. آمازون از کمپین‌های پست الکترونیکی، تبلیغات پورتال و جستجوی حمایت شده به عنوان اصلی‌ترین ابزار تبلیغات خود استفاده می‌کند. آمازون همچنین محصولات خود را از طریق Associates Program خود به بازار عرضه می‌کند، جایی که آن‌ها با سایر وبسایت‌ها قرارداد می‌بندند تا مشتریان را به خرید محصولات وبسایت‌های آمازون هدایت کنند. آمازون به شرکت‌کنندگان در این برنامه برای مراجعه مشتری که منجر به فروش می‌شود، کارمزد پرداخت می‌کند. Target، Office Depot، Shutterfly، Fidelity، Weight Watchers، Investments و بسیاری از خرده‌فروشان کوچک در وبسایت Amazon.com فروشگاه دارند. هزینه‌های تبلیغاتی و سایر تبلیغات در سال 2010، 890 میلیون دلار بود که نسبت به 593 میلیون دلار در سال 2009 افزایش چشمگیری داشته است.

خدمات عالی مشتری مهمترین مؤلفه استراتژی بازاریابی آمازون است. فرهنگ آمازون بر خدمت به مشتریان متمرکز است. آمازون در هفته تجارت در سال 2010 به عنوان ارائه‌دهنده درجه یک خدمات به مشتریان

رتبه‌بندی شد. به طور معمول، مشتریان آمازون هرگز با یک کارمند شرکت صحبت نمی‌کنند. اما وقتی مشکلی ایجاد می‌شود، کارمندان آمازون درگیر آن می‌شوند. ممکن است عجیب باشد که یک شرکت آنلاین که مهارت فنی بی‌نظیری دارد، بر استفاده از تماس کارمندان برای حل مشکلات مشتری تأکید می‌کند. مدیران شرکت همچنین بر روی نوآوری مداوم تمرکز می‌کنند تا راحتی مشتریان را فراهم کنند. به طور خاص، تیم مدیریت می‌خواهد از انجام سریع و قابل‌اعتماد، خدمات کارآمد به مشتری، عملکرد آسان برای استفاده و یک محیط معاملات آنلاین مطمئن، اطمینان حاصل کند. سهولت‌هایی مانند خرید با One-Click، ویژگی‌های Look Inside the Book و ویژگی‌های Search Inside the Book، یک محیط غنی از اطلاعات را فراهم

می‌کند. آمازون همچنین نظرات مشتریان، راهنماهای هدیه، صفحات وب متناسب با الویت‌های مشتری، لیست خواسته‌ها، راهنماهای خرید و ثبت‌نام عروسی و نوزادان را ارائه می‌دهد. آمازون در فصل تعطیلات بهترین لیست هدایا را ارائه می‌دهد که بیش‌ترین درخواست را برای کالاها، کالاهای مورد علاقه برای هدیه، محصولات پرفروش و دارای بیش‌ترین بازبینی محصولات سال را در این شرکت دارد. در حال حاضر، این شرکت بیش از 130 میلیون حساب مشتری و بیش از 2 میلیون حساب فروشنده فعال دارد.

یک برنامه عضویت مبتنی بر هزینه به نام Amazon Prime در اکتبر 2006 معرفی شد. این برنامه سالانه 79 دلار هزینه دارد و به اعضا اجازه می‌دهد حمل‌ونقل سریع اکسپرس دو روزه را رایگان و بدون حداقل نیاز خرید دریافت کنند. برخی از افراد Amazon Prime را مؤثرترین برنامه وفاداری مشتری در کل تجارت الکترونیکی می‌دانند. خریداران گاه به گاه آمازون که با چشم‌انداز احتمال دریافت محصولات در عرض دو روز فریب می‌خورند و انگیزه پیدا می‌کنند از تمام امکانات عضویتشان استفاده کنند، به وفاداران به آمازون تبدیل شده و انواع مختلفی از محصولات را از آمازون خریداری می‌کنند. در طول سال 2010، چهار میلیون عضو Prime پس از عضویت در برنامه، خریده‌های آمازون خود را 150 درصد افزایش دادند؛ این افزایش خرید

می‌تواند افزایش 20 درصدی فروش آمازون را توضیح دهد. تحلیلگران، ویژگی Prime را عامل اصلی کمک کننده برای رشد 30 درصدی فروش که در دوران رکود اقتصادی اخیر (بین سال‌های 2008 و 2010) اتفاق افتاد، می‌دانند. رقبای Walmart، Target، Best Buy و J.C.Penny در تلاش هستند تا مدل Prime را کپی کند. با این حال، باتوجه به انتخاب گسترده محصولات آمازون، قیمت‌های رقابتی، بازرگانان شخص ثالث و سیستم توزیع قوی، رقبا با موفقیت برنامه Amazon Prime چالشی ندارند.

توزیع

Amazon.com اخیراً دفاتر خود را به محوطه دانشگاه 11 ساختمان جدید در محله South Lake Union در سیاتل منتقل کرده است. سایر امکانات مانند مراکز نگهداری و انبار و دفاتر خدمات مشتری در سراسر ایالات متحده، در درجه اول در آریزونا، کالیفرنیا، دلاور، ایندیانا، کانزاس، کنتاکی، نوادا، داکوتای شمالی، پنسیلوانیا، ویرجینیا، واشنگتن و ویرجینیای غربی واقع شده است. این شرکت یک دفتر شرکت، عملیات اجرا و انبار، خدمات به مشتری و سایر امکانات خارج از ایالات متحده را اجاره می‌کند. دفاتر بین‌المللی در درجه اول در چین، فرانسه، آلمان، هند، ایرلند، ژاپن، لوکزامبورگ و انگلستان واقع شده‌اند. در فصل تعطیلات 2010، سفارشات به بیش از 178 میلیون کشور در سراسر جهان ارسال شده است. در طول سال 2010 سیزده مرکز توزیع جدید افتتاح شد و مجموع آن‌ها به 52 مرکز توزیع رسید. ظرفیت اجرا در سال 2006 به 12 میلیون فوت مربع افزایش یافت و در پایان سال 2010، ظرفیت 26.1 میلیون فوت مربع بود.

فناوری

Amazon.com در طراحی وبسایت، آزمایش و بهینه‌سازی خود پیش‌گام بوده و در استفاده از فناوری برای شخصی‌سازی تجارب خرید مشتریان بسیار عالی عمل کرده است. آمازون فناوری اختصاصی خود را دارد و از سایر شرکت‌ها نیز مجوز فناوری دارد. استراتژی فعلی این شرکت این است که تلاش‌های توسعه خود را بر

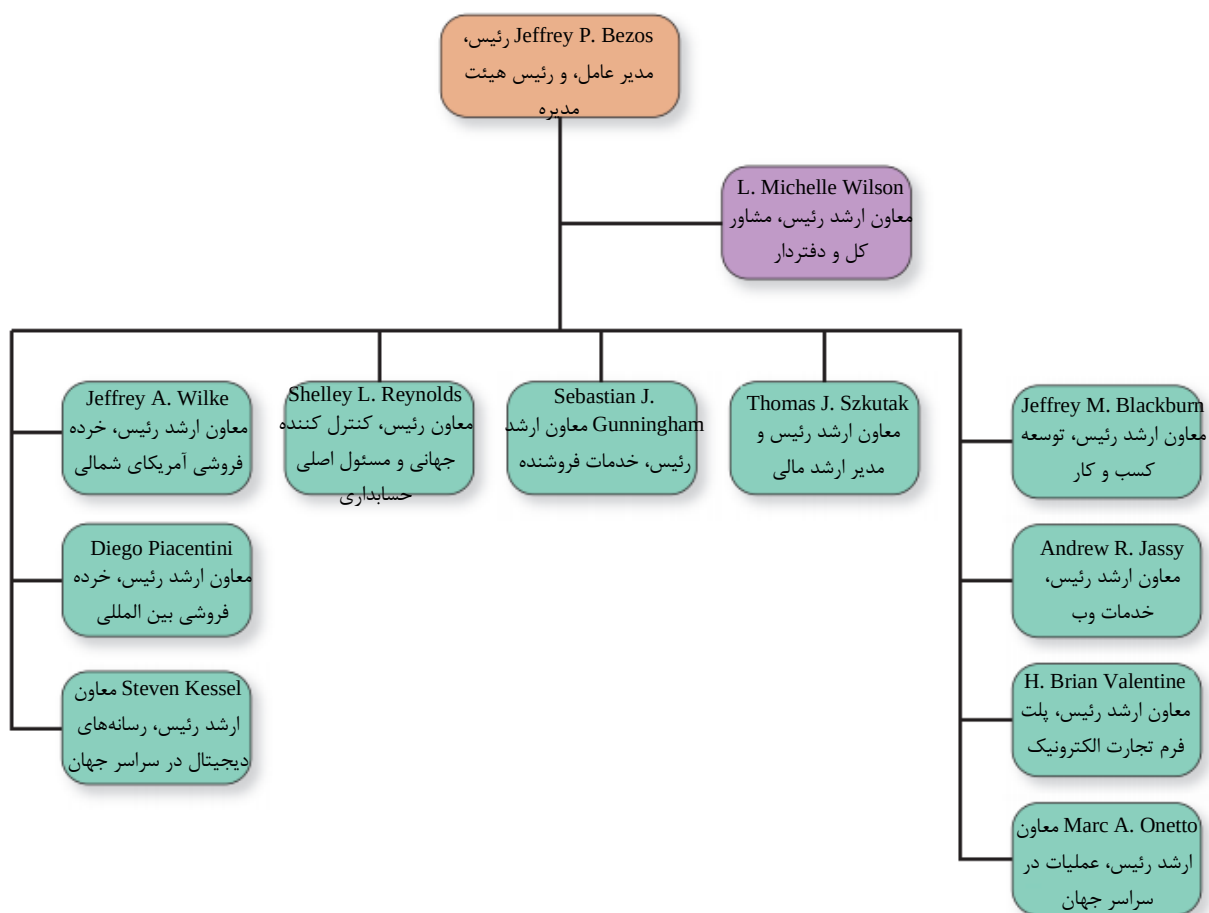
روی نوآوری از طریق ایجاد و افزایش نرم‌افزار اختصاصی خود و مجوز یا دستیابی به فناوری توسعه یافته تجاری و در صورت نیاز برای سایر برنامه‌های کاربردی متمرکز کند. آمازون در زمینه‌های مختلف فناوری از جمله ابتکارات دیجیتال، پلت‌فرم‌های فروشنده و وب سرویس سرمایه‌گذاری می‌کند. این برنامه‌های رایانه‌ای برای فعالیت‌هایی مانند اجرا، عملیات خدمات مشتری، ردیابی سفارش، مدیریت موجودی کالا، اطمینان از حمل‌ونقل مناسب سفارشات و تسهیل معاملات پرداخت موردنیاز است.

کارشناسان صنعت، اعتماد مشتریان را برای موفقیت آمازون، مهم ارزیابی می‌کنند. این شرکت سابقه ارائه معاملات ایمن، قابل‌اعتماد بودن و کارآیی در انجام سفارشات و تأکید بر تخفیف‌های قیمت را دارد. مدیران آمازون به طور مستمر برای بهبود تجربه خرید برای مشتریان از طریق توسعه ناوبری ساده و بصری وب‌سایت کار می‌کنند. آمازون پیش‌تاز اتصال خریداران بالقوه با اطلاعات همتایان مربوط به یک محصول خاص در نظر گرفته شده بود. وب‌سایت Amazon.com نوعی تجربه خرید را فراهم می‌کند که سال‌ها پیش صاحبان کسب‌وکار که به الویت‌ها و خواسته‌های مشتریان خود پی برده بودند و در سطح شخصی با آن‌ها برخورد کرده‌اند، به آن اعتماد می‌کنند.

برخی از تحولات جدید در خدمات مشتری شامل انتشار "برنامه" برای آیفون و ایجاد اشتراک برای مشاهده تلویزیون است. در نوامبر 2010، آمازون یک برنامه آیفون را منتشر کرد که به کاربران امکان می‌دهد بارکد یک محصول را در یک فروشگاه خرده‌فروشی اسکن کنند، به Amazon.com متصل شوند و دریابند که آیا آمازون می‌تواند قیمت خرده‌فروش را پایین بیاورد. انتظار می‌رود با توجه به این که مصرف‌کنندگان بیش‌تری این دستگاه‌ها را حمل می‌کنند، استفاده از فناوری تلفن‌های هوشمند برای مقایسه فروشگاه رشد کند. همراه با Apple و Google، آمازون همچنین در حال کار بر روی یک سرویس اشتراک جدید برای بازار مشاهده تلویزیون است. در اواخر سال 2010، مدیران آمازون با شرکت‌های رسانه‌ای NBC، Time Warner و Viacom دیدار کردند تا امکان ارائه محتوا به بینندگان تلویزیون از طریق اینترنت را بررسی کنند. فشار

آمازون در این مسیر می‌تواند بازیکنان اینترنتی مانند Netflix و Hulu و همچنین ارائه دهندگان کابل و ماهواره سنتی را به چالش بکشد.

شکل 6 نمودار سازمانی برای Amazon.com



مدیریت

از زمان تأسیس شرکت، بزوس بهترین متخصصانی را که می‌توانست پیدا کند استخدام کرده است. وی مدیران Walmart، مایکروسافت، Barnes & Noble و Symantec را به فعالیت در زمینه‌هایی مانند بازاریابی، توسعه نرم‌افزار، تأمین مالی و توزیع تحریک کرد. Amazon.com در اواخر دسامبر 2010 حدود 33,700 نفر (از جمله کارمندان تمام‌وقت و نیمه‌وقت) را استخدام کرد. این شرکت به‌ویژه در فصل تعطیلات که 35 تا 40 درصد درآمد سالانه آمازون فروخته می‌شود، برای تأمین نیروی کار خود پیمانکاران مستقل و کارگران موقت استخدام می‌کند. هیچ یک از کارکنان شرکت توسط اتحادیه‌ها نمایندگی نمی‌شوند. آمازون برای نگهداری و بهبود سیستم‌های فناوری خود به پرسنل با کیفیت وابسته است. جف بزوس از زمان تأسیس این شرکت در سال 1995 سمت مدیرعاملی خود را آغاز کرده است. نمودار سازمانی شرکت در شکل 6 نشان داده شده است.

مالی

اظهارات درآمد آمازون در شکل 7 افزایش فروش از 2009 تا 2010 را به میزان 24.5 میلیارد دلار به 34.2 میلیارد دلار و افزایش درآمد خالص 900 میلیون دلار در سال 2010 و 1.15 میلیارد دلار در سال 2010 را نشان می‌دهد. ترازنامه Amazon.com در شکل 8 نشان‌دهنده افزایش در کل دارایی از 2009 تا 2010 13.8 میلیارد دلار تا 18.8 میلیارد دلار.

شکل 7 شرکت Amazon.com، بیانیه تلفیقی عملیات (به میلیون‌ها دلار، به جز داده‌های هر سهم)

پایان سال در 31 دسامبر

2008	2009	2010	شرکت Amazon.com
19166\$	24509\$	34204\$	فروش خالص
			هزینه‌های اجرایی
14896	18978	26561	هزینه فروش
1658	2052	2898	اجرا
482	680	1029	بازاریابی
1033	1240	1734	فناوری و محتوا
279	328	470	عمومی و اداری
(24)	102	106	سایر هزینه‌های عملیاتی (درآمد)،
			خالص
18324	23380	32798	کل هزینه‌های عملیاتی

شکل 7 ادامه

پایان سال در 31 دسامبر			
2008	2009	2010	شرکت Amazon.com
842	1129	1406	درآمد حاصل از عملیات
83	37	51	درآمد بهره
(71)	(34)	(39)	هزینه بهره

47	29	79	سایر درآمد (هزینه)، خالص
59	32	91	کل درآمد (هزینه) غیر عملیاتی
901	1161	1487	درآمد قبل از مالیات بر درآمد
(247)	(253)	(352)	پیش‌بینی برای مالیات بر درآمد
(9)	(6)	7	فعالیت سرمایه‌گذاری به روش ارزش ویژه، خالص پس از کسر مالیات
645\$	902\$	1152\$	درآمد خالص
52.1\$	08.2\$	58.2\$	درآمد پایه در هر سهم
49.1\$	04.2\$	53.2\$	سود هر سهم کسر شده
میانگین سهام توزین شده در محاسبه			
سود هر سهم			
423	433	447	پایه‌ای
432	442	456	تقلیل شده
(1) شامل خسارت مبتنی بر			
سهام به شرح زیر است:			
61\$	79\$	90\$	اجرا
13	20	27	بازاریابی

ادامه دارد

شکل 7 ادامه

پایان سال در 31 دسامبر			
2008	2009	2010	شرکت Amazon.com
151	182	223	فناوری و محتوا
50	60	84	عمومی و اداری

منبع: Amazon.com, inc. Form 10K Sec Filing 2011; Amazon.com

شکل 8 ترازنامه تلفیقی شرکت Amazon.com (به میلیون ها دلار، به جز داده‌های هر سهم)

31 دسامبر		
2009	2010	شرکت Amazon.com
		دارایی‌ها
		دارایی‌های جاری
3444\$	3777\$	پول نقد و معادل
2922	4985	اوراق بهادار قابل فروش
2171	3220	موجودی
988	1587	حساب‌های دریافتنی، خالص و سایر موارد
272	196	دارایی‌های مالیاتی معوق
9797	13747	کل دارایی‌های جاری

1290	2414	دارایی‌های ثابت، خالص
18	22	دارایی‌های مالیاتی معوق
1234	1349	دارایی‌های نامشهود

شکل 8 ادامه

31 دسامبر		
2009	2010	شرکت Amazon.com
1474	1265	سایر دارایی‌ها
<u>\$1383</u>	<u>\$18797</u>	کل دارایی
		بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام
		بدهی‌های جاری
5605\$	8051\$	حساب‌های قابل پرداخت
<u>1759</u>	<u>2321</u>	افزایش هزینه‌ها و سایر موارد
7364	10372	کل بدهی‌های جاری
1192	1561	بدهی بلندمدت
8556	11933	کل بدهی
		حقوق صاحبان سهام

سهام ترجیحی، 0.01 دلار برای هر ارزش

سهام مجاز - 500

صادر شده و در دست سهامداران

بدون - سهام

سهام عادی، 0.01 دلار برای هر ارزش

سهام مجاز - 5000

سهام منتشر شده - 468 و 461 میلیون

سهام در دست سهامداران - 451 و 444

5

5

ادامه دارد

شکل 8 ادامه

31 دسامبر

2009	2010	شرکت Amazon.com
(600)	(600)	سهام خزانه، بهای تمام شده
5736	6325	سرمایه پرداخت شده اضافی
(56)	(190)	سایر سود (زیان) جامع انباشته شده
172	1324	سود انباشته
5257	6864	کل حقوق سهامداران
\$13813	\$18797	مجموع بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

Amazon.com، inc.، Form 10K SEC Filing 2011، Amazon.com منبع:

آینده

سود سه‌ماهه اول آمازون 2011 با 33 درصد کاهش به 201 میلیون دلار رسیده است زیرا این شرکت در 12 ماه گذشته 45 درصد کارمند بیش‌تری استخدام کرده است — که در حال حاضر به 37900 کارمند رسیده است و آمازون در سال 2011 در حال ساخت نه مرکز توزیع جدید به نام مراکز اجرایی است. درآمد سه‌ماهه اول 2011 با 38 درصد افزایش به 9.86 میلیارد دلار رسیده است. آمازون در سه‌ماهه اول 855 میلیون دلار برای اجرا هزینه کرد، درحالی‌که در سال قبل 546 میلیون دلار بود. هزینه آمازون در آن سه‌ماهه اول در زمینه فناوری و محتوا از 366 میلیون دلار در سال قبل به 579 میلیون دلار رسید. آمازون در حال ایجاد مراکز داده برای تجارت وب آمازون خود است. در آن سه‌ماهه اول، افزایش درآمد آمازون هنوز هم عمدتاً به دلیل فروش زیاد لوازم الکترونیکی و کالاهای عمومی است که فروش در آمریکای شمالی با سرعت بیش‌تری نسبت به فروش بین‌المللی افزایش می‌یابد. آمازون در حال گسترش تجارت رایانش ابری خود است.

از آنجاکه آمازون با چالش‌هایی در دنیای تجارت الکترونیک سرو کار دارد و سعی در ادامه توسعه خدمات جدید، ارائه محصولات و مشارکت‌ها دارد، درحالی‌که به ایجاد خدمات موجود ادامه می‌دهد، چندین مسئله باید موردتوجه قرار گیرد:

1. چه بخشی از تجارت باید به فروش محصولات، فروش خدمات به مصرف‌کنندگان، مشارکت‌های تجاری برای فروش و مشارکت برای تحقق سفارش / خدمات وب متمرکز باشد؟ آیا ممکن است شرکت بیش از حد متنوع شود یا از تجارت اولیه خود در زمینه فروش کتاب بسیار دور شود؟
2. رقبای احتمالی Amazon.com در آینده چه کسانی هستند؟ چگونه این شرکت می‌تواند اطمینان حاصل کند که می‌تواند در مشاغل متنوع خود به طور مؤثر رقابت کند؟
3. چگونه شرکت باید فرصت‌های خود را برای ورود به بازارهای جدید بین‌المللی اولویت‌بندی کند؟ چه قدر باید بر این استراتژی تأکید شود؟

4. چگونه شرکت می‌تواند با پیشرفت‌های فناوری مطابقت داشته باشد؟ آیا باید شرکت‌هایی را که دارای فناوری انحصاری هستند و ممکن است برای شرکت در ارائه خدمات مفید باشد، مورد بررسی قرار دهد؟ یا آیا مشارکت از طریق قرارداد وسیله مناسبی برای دستیابی به فناوری‌های نوظهور لازم برای فعالیت‌های شرکت است؟
5. آیا آمازون باید به‌عنوان بخشی از استراتژی خود به برنامه‌ریزی در مقیاس (رشد) ادامه دهد؟ چه خطراتی با استراتژی‌های ادامه رشد قابل توجه همراه است؟
6. آمازون استراتژی خود را بر روی اهداف مربوط به مسائل مشتری متمرکز می‌کند، و توجه کمی به اهداف مالی دارد. آیا مسائل مالی باید نقش بیشتری در اهداف آمازون داشته باشد؟
7. آمازون چه کاری می‌تواند انجام دهد تا احتمال آسیب دیدگی این شرکت و مشتریان در اثر حملات سایبری کاهش یابد؟

منابع

- Beres, glen a. "arrested Development." National Jeweler, May 16, 2010.
- Bosman, Julie. "Borders Plan For recovery is Described as Doubtful. The New York Times, april 7, 2011.
- chao, Loretta. "360buy attracts investment." Wall Street Journal (Online), December 2010.
- christman, ed. "We're no. 2!" Billboard, December 18, 2010.
- campoy, ana. "amazon's exit Spurs tax Fight in texas." Wall Street Journal, February 17, 2011.
- Du, Hui, and Yu cong. "cloud computing, accounting, auditing, and Beyond: certified Public accountant." The CPA Journal, October 2010.
- Flamm, Matthew. "Publishers approaching a e-tipping Point: amazon Muscles in on traditional territory." Crain's New York Business, april 4, 2011.

Fowler, geoffery a., and ellen Bryon. "amazon expands in Bulk with Diapers, Soap Deal." Wall Street Journal, november 8, 2010.

Kessler, Scott. "industry Surveys—computers: consumer Services and the internet." Standard and Poor's, October 14, 2010.

Memmott, carol. "authors catch Fire with Self-Published e-Books." USA Today, February 9, 2011.

Schechner, Sam, and geoffery a Fowler. "amazon grabs the tV remote." Wall Street Journal, September 1, 2010.

Smith, ethan, and geoffery a Fowler. "amazon can't Dent itunes." Wall Street Journal, December 17, 2010.

Stambor, Zak, "e-retail Will influence 53% of Purchases by 2014, Forrester Says." Internetretailer.com, March 8, 2010.

Stone, Brad. "What's in amazon's Box? instant gratification." Businessweek.com, november 24, 2010.

Netflix, inc. — 2011

Netflix

Lori Radulovich

Baldwin-Wallace کالج

NFLX

<http://www.netflix.com>

اواسط سال 2011 است و Netflix در حال آماده سازی برای ارائه "برنامه خانوادگی" به مشترکان برای توسعه حضور خود در فیس‌بوک است. این طرح خانوادگی به مشتریان Netflix این امکان را می‌دهد تا چندین کاربر را با یک قیمت تخفیف یافته مشابه یک طرح خانوادگی تلفن همراه به یک حساب واحد اضافه

کنند. برادران وارنر در حال حاضر اجازه فیلم‌های پخش جریانی را از طریق فیس‌بوک ارائه می‌دهند.

Netflix که دفتر مرکزی آن در لس‌گاتوس، کالیفرنیا، است در صنعت مورد بحث و جدال وب / کابل / تلویزیون رقابت می‌کند که از نظر فناوری سریع‌تر از هر سیاره در حال تغییر است. تمایزات بین وب، کابل و تلویزیون به سرعت از بین می‌روند زیرا محتوا از طریق پخش جریانی به صورت یکپارچه در تمام کانال‌های رسانه‌ای ارائه می‌شود. قیمت سهام Netflix در ژوئیه 2011، 304 دلار بود اما در ماه آینده به دلیل نگرانی در مورد اقتصاد، افزایش رقابت و کاهش اسناد بهادار خزانه داری ایالات متحده، به 240 دلار کاهش یافت.

حرکات استراتژیک برجسته توسط Reed Hastings، رئیس هیئت‌مدیره و مدیرعامل Netflix و مبادله تهاجمی برای دستیابی به حق پخش برنامه‌های سریالی اصلی، باعث افزایش پایگاه مشترکان، درآمد و قیمت سهام شبکه Netflix شده است. قیمت سهام Netflix در پایان سال 2010 از 55 دلار در ابتدای 2010 به 175 دلار افزایش یافت. اگر پایگاه مشترکان Netflix با نرخ فعلی ادامه یابد، تولیدکنندگان محتوا ممکن است به زودی مجبور شوند به دنبال Netflix به عنوان توزیع‌کننده محتوای اصلی خود برای فیلم‌ها و تلویزیون‌های

مشابه، مانند شرکت Apple در صنعت موسیقی باشند. حتی Apple اکنون از Netflix برای پخش فیلم‌ها به Apple TV، iPhone و iPad خود استفاده می‌کند.

فشار مصرف‌کننده برای ویدئو با رضایت فوری و درخواستی، فضای صنعت رسانه را تغییر می‌دهد و باعث می‌شود رقبا در صنعت رسانه نگران تبدیل شدن گوریل 400 پوندی به Netflix شوند. ارائه‌دهندگان خدمات تلویزیون‌های کابلی و ماهواره‌ای اجازه فیلم‌های کم‌هزینه و پرداخت به‌ازای هر نمایش را بدون نیاز به کامپیوتر یا دسترسی به اینترنت ارائه می‌دهند، اما تلویزیون‌های اکنون از قابلیت دسترسی به اینترنت و

پخش ویدئو برخوردار هستند. نگرانی در بین شرکت‌های رقیب این است که Netflix دلیل پرداخت هزینه-های تلویزیون گران‌قیمت کابل را برای مصرف‌کنندگان از بین می‌برد.

تاریخچه

شرکت Netflix در 29 آگوست 1997 در Delaware گنجانیده شد و عرضه اولیه خود را در مه 2002 به پایان رساند. تا سال 2007، Netflix شروع به پخش محتوا از طریق اینترنت کرد و اکنون بزرگ‌ترین سرویس اشتراک اینترنت در جهان است که فیلم‌های پخش مستقیم و اپیزودهای تلویزیون را از طریق اینترنت ارائه می‌دهد. با بیش از 100000 عنوان DVD برای اجاره از طریق پست و بیش از 20 میلیون عضو در ایالات متحده و کانادا، مشترکین Netflix می‌توانند فوراً محتوای پخش جریانی را بدون وقفه تجاری در رایانه‌های شخصی، مکتبات، تلویزیون‌های متصل به اینترنت، سیستم‌های سینمای خانگی، ضبط کننده-های دیجیتال ویدئو و پخش کننده‌های ویدیوی اینترنتی؛ iPod touch و iPad، apple's iPhone و همچنین Google TV و apple tv تماشا کنند. پخش جریانی با استفاده از نرم‌افزار Netflix ارائه می‌شود که با بیش از 200 دستگاه "آماده Netflix" شامل: دستگاه‌های پخش دیسک Blu-ray، تلویزیون‌های متصل به اینترنت، پخش کننده‌های ویدیوی دیجیتال و کنسول‌های بازی مانند Xbox 360 مایکروسافت، Wii نینتندو و کنسول‌های PS3 سونی. برای مشاهده فیلم‌های سنتی، مشترکین، DVD را از طریق پست دریافت می‌کنند و آن‌ها را از

طریق پیش پرداخت پست پس می‌گیرند. با دریافت DVD برگشتی، Netflix، DVD موجود بعدی را در لیست مشترکان از طریق پست ارسال می‌کند.

Netflix تا دسامبر 2010، 2180 کارمند تمام‌وقت و 2197 کارمند نیمه‌وقت استخدام کرد و درآمدش 2.4 میلیارد دلار بود. در مقابل، آمازون بسیار بزرگ‌تر 33700 کارمند تمام‌وقت داشت و در سال 2010، 34 میلیارد دلار فروش داشت. برخلاف شرکت‌های رقیب، Netflix چندین برنامه اشتراک بدون تاریخ

سررسید، بدون هزینه برای بازپرداخت دیر هنگام و بدون حمل و نقل یا پرداخت در هر بار ارائه می دهد. مشتریان از کتابخانه در حال رشد، عناوین فیلم که می توانند بلافاصله مشاهده شوند و تعداد زیادی از DVD ها را انتخاب می کنند. رضایت مشتری با تجربه مشتری با توصیه اختصاصی و نرم افزار فناوری بازاریابی که به طور خودکار انتخاب ها را با توجه به تنظیمات کاربر سفارشی می کند، اطمینان می یابد. قیمت های برنامه Netflix بسته به تعداد DVD هایی که مشترک در هر نقطه نگه می دارد و این که آیا این طرح دارای محدودیت یا استفاده نامحدود است، متفاوت است. بیش تر مشتریان Netflix خارج از طرح نامحدود از DVD، 1 یا 2 یا 3 را انتخاب می کنند. قیمت اشتراک در دسامبر 2010 در شکل 1 ارائه شده است.

شکل 1 برنامه قیمت گذاری Netflix

قیمت هر ماه	برنامه های قیمت گذاری از 31 دسامبر 2010
\$ 7.99	جریان نامحدود بدون DVD
9.99	DVD 1 خارج از - برنامه نامحدود
14.99	DVD 2 خارج از - برنامه نامحدود
1.00 تا 4.00	Blu-ray Disc Surcharges (با کیفیت بالا) HD
قیمت ها متفاوت است	سایر برنامه های نامحدود

منبع: Netflix، Inc. 10K Sec Filing 2011، Netlix.com

Netflix یک تجارت جهانی است که DVD را از طریق پست ارائه می‌دهد، اما تمرکز این شرکت بر اساس اشتراک و پخش رایگان تلویزیون از نمایش‌ها و فیلم‌های تلویزیونی است. در حال حاضر این شرکت بیانیه چشم‌انداز یا بیانیه مأموریت در دسترس عموم ندارد. شرکت بیانیه استراتژی کلی را به شرح زیر ارائه می‌دهد:

استراتژی اصلی Netflix توسعه یک تجارت مشترک بزرگ متشکل از محتوای پخش جریانی DVD از طریق پست است. با ترکیب پخش جریانی و DVD به عنوان بخشی از اشتراک Netflix، ما می‌توانیم یک فیلم جذاب و منحصربه‌فرد را با یک قیمت پایین ماهانه به مشترکان ارائه دهیم. ما معتقدیم که این در مقایسه با سرویس اشتراک فقط پخش جریانی، یک مزیت رقابتی ایجاد می‌کند. با در دسترس قراردادن محتوای بیش‌تر از طریق اینترنت از طریق سرویس‌های رقیب، این مزیت کاهش می‌یابد و در آن زمان انتظار داریم مزایای دیگر خود مانند برند، توزیع و پلت فرم تجارت اختصاصی خود را بیش‌تر توسعه دهیم. علی‌رغم محبوبیت روزافزون محتوای ارائه شده توسط اینترنت، ما انتظار داریم که DVD با تعریف استاندارد، به همراه جانشین با کیفیت بالا، Blu-ray که به طور کلی "DVD" نامیده می‌شود، همچنان به عنوان اصلی‌ترین وسیله مشاهده اکثر مشترکان Netflix برای آینده قابل پیش‌بینی محتوا ادامه خواهد داشت. با این وجود، در برهه‌ای از آینده، ما انتظار داریم که انتقال محتوای اینترنتی به خانه از DVD به عنوان وسیله اصلی مشاهده بیش‌تر مشترکان Netflix از DVD فراتر رود. (منبع: اسناد شرکت)

Netflix به شدت معاملات محتوای جدید را دنبال می‌کند. در آگوست 2010، این شرکت برای دستیابی به یک کتابخانه گسترده از عناوینی که تلویزیون آبونمانی نمی‌تواند ارائه دهد، یک قرارداد 5 ساله 1 میلیارد دلاری با Epix، ارائه‌دهنده کانال برتر تلویزیون، مذاکره کرد. اگرچه Netflix به محتوای تازه منتشر شده دسترسی پیدا می‌کند، اما Netflix باید 90 روز پس از انتشار عنوان در تلویزیون آبونمانی منتظر بماند. در یک اقدام دیگر استراتژیک، Netflix با ارائه‌دهنده کانال کابلی Starz برای ارائه بیش از 2500 فیلم و نمایش از دیزنی، سونی پیکچرز و سایر منابع مذاکره کرد. این معامله با پیشنهاداتی مانند Grey's Anatomy، Desperate Housewives، Lost، Scrubs، Reaper، Phineas and Ferb، The Suite Life on Deck، Wizards of Waverly Place، Hannah Montana، سری موزیکال دبیرستان، Camp Rock، و خیلی موارد دیگر یک برد بزرگ محسوب می‌شود. محتوای تلویزیون پخش شده از Netflix بسیار محبوب است، اما شرکت‌های رقیب با شدت مبارزه می‌کنند. به‌عنوان مثال، HBO اخیراً در معاملات محتوایی با فاکس قرن بیستم، Universal، برادران وارنر، نیو لاین سینما و DreamWorks قفل شده است که دسترسی Netflix به محتوای آن را برای یک دهه محدود می‌کند. باتوجه به تلویزیون، Netflix در حال پیگیری حق پخش برنامه‌های فصل جاری با قیمت 100000 دلار یا بیشتر در هر اپیزود است. به نظر می‌رسد ضرب‌المثل "محتوا پادشاه است" نیروی محرکه اقدامات استراتژیک Netflix و رقبای آن است. با این حال، محتوای جدید جریانی به جیب‌های نقدی عمیق نیاز دارد و معامله Netflix با دیزنی و سونی در سال 2011 منقضی می‌شود. علاوه بر این، فرضیه‌ها درمورد این که اگر Netflix در معامله خود با Starz مجدداً مذاکره نکند و تصمیم به خرید مستقیم محتوا از تولیدکنندگان رسانه بگیرد، چه اتفاقی می‌افتد، بسیار زیاد است.

Netflix به طور مداوم در حال بررسی روش‌های جدید برای بهبود تجربه مشترکان است. به‌عنوان مثال، حساب‌های کاربری واحد تنها امکان پخش فیلم را در یک مکان فراهم می‌کند؛ با این حال، Netflix در حال بررسی روش‌هایی است که به مشترکان امکان تماشای چندین پخش هم‌زمان را می‌دهد. متناوباً، Netflix در حال بررسی قیمت خانوادگی است که چندین حساب در یک خانوار را برای شخصی‌سازی بیش‌تر مشاهده؛ ترغیب کند. در نهایت، هدف Netflix این است که هر کاربر یک حساب شخصی داشته باشد – گزینه‌ای که مطابق با افزایش استفاده از دستگاه‌های تلفن همراه است.

گسترش جهانی

Netflix در سپتامبر 2010 با ارائه یک برنامه پخش نامحدود و بدون اجاره DVD در کانادا، در سطح بین‌المللی گسترش یافت. توافق نامه صدور مجوز پنج‌ساله اخیر با Paramount Pictures در کانادا، کتابخانه عنوان Netflix را با فراهم کردن دسترسی مستقیم به بازدیدهای کلاسیک از 350 عنوان فیلم و فیلم‌های جدید Paramount Pictures، افزایش داده است.

اگرچه توسعه به کانادا از برآورد رشد اولیه پیشی گرفته است، بین‌المللی شدن به منابع قابل توجه، توجه بیش‌تر مدیریت نیاز دارد و شرکت را در معرض خطرات نظارتی، اقتصادی و سیاسی قرار می‌دهد. خطرات خاص شامل سازگاری فرهنگی با محتوا و ارتباطها؛ عملیات مالی بین‌المللی؛ سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بیش‌تر، پیچیدگی‌های حقوقی اضافی در تجارت بین‌الملل و قوانین محلی؛ تلاطم بیش‌تر محیط‌زیست و تغییرات نظارتی؛ قوانین مالکیت معنوی با مطلوبیت کم‌تر؛ اثرات مالیاتی پیچیده نوسانات ارزها و ریسک نرخ ارز؛ رقابت بیش‌تر و درجات مختلف نفوذ و اتصال به اینترنت قابل اعتماد به‌خصوص در بازار بین‌المللی است. Netflix با چالش مجوز محتوا و شناسایی مؤثرترین کانال‌های بازاریابی روبه‌رو خواهد شد.

بازاریابی

Netflix از طریق شرکت‌های تحقیقاتی مستقل، مانند نیلسن، امتیازات رضایت مشتری خرده‌فروشی آنلاین را کسب کرده است. بیش از 90 درصد مشترکان Netflix را به یک دوست توصیه می‌کنند. سطح بالایی از رضایت مشتری و پایگاه مشترک وفادار، جابه‌جایی Netflix را به‌عنوان رهبر بخش اشتراک گران و دشوار می‌کند.

Netflix از چندین کانال بازاریابی استفاده می‌کند. تبلیغات سنتی با استفاده از تلویزیون منطقه‌ای و ملی، ایستگاه‌های رادیویی، درج بسته‌ها، نامه‌های مستقیم و چاپ روزنامه انجام می‌شود. Netflix همچنین از مشارکت با شرکت‌های الکترونیکی مصرف‌کننده و توافقات تبلیغاتی مشترک با استودیوها استفاده می‌کند، به‌موجب آن Netflix برای نمایش فیلم‌های استودیوها در تبلیغات Netflix پول نقد دریافت می‌کند. همچنین اعتقاد بر این است که تبلیغات دهان به دهان و مراجعه مشترکین به میزان قابل‌توجهی فروش را افزایش می‌دهد. تبلیغات آنلاین توسط Netflix شامل لیست‌های جستجو، تبلیغات بنر، لینک‌های متنی و ایمیل‌های دارای مجوز و تبلیغات بنر مبتنی بر وب شخص ثالث است.

فناوری

فناوری انحصاری Netflix فرآیند جستجوی مشتری را افزایش می‌دهد و همچنین، وبسایت Netflix، پردازش سفارش، عملیات اجرا و خدمات مشتری را مدیریت و یکپارچه می‌کند. نرم‌افزار Netflix همچنین به‌عنوان رابط کاربر در دستگاه‌های آماده Netflix عمل می‌کند. این فناوری بهره‌وری محتوای کتابخانه و اجرا را با حداقل سرمایه برای ارائه خدمات برتر و مدیریت کارآمد موجودی به حداکثر می‌رساند. Netflix دارای حق ثبت اختراعات، علائم تجاری، حق چاپ و توافقات‌های محرمانه برای محافظت از نرم‌افزار اختصاصی و وبسایت خود برای حفظ مزیت رقابتی است.

فناوری انحصاری Netflix تجربه Netflix هر مشترک را سفارشی و ارتقا می‌دهد. از داده‌های بیش از 3 میلیارد رتبه مشترک برای ارائه پیشنهاداتی متناسب با اولویت‌های خاص کاربر جهت ایجاد تقاضا و حداکثر استفاده از محتوا استفاده می‌شود. با ایجاد تقاضا و متعادل سازی درخواست‌های مشترکان برای محتوای جدید و قدیمی با حفظ سطح بالای رضایت مشتری، Netflix مشتری ثابت خود را حفظ می‌کند، هزینه‌های خرید مشترک را پایین نگه می‌دارد و طول عمر سود مشترک را افزایش می‌دهد.

خدمات برتر

Netflix دسترسی راحت و سریع به عناوین را برای چندین گزینه مشاهده از جمله تحویل به بیش از 200 دستگاه آماده Netflix فراهم می‌کند. تجربه مشتری برای سهولت استفاده از وبسایت، انتخاب عنوان و تحویل سریع و راحت، منحصربه‌فرد است. Netflix با ایجاد رابط‌های کاربری در وبسایت و دستگاه‌های خواندن Netflix خود که متناسب با تاریخ اجاره و امتیازات فردی مشترکان است، یک تجربه منحصربه‌فرد برای مشترکان ایجاد می‌کند. موجودی بزرگ عنوان DVD همراه با مراکز توزیع در سراسر کشور و عناوین موجود پخش برای مشاهده بدون وقفه تجاری، تحویل سریع و رضایت مشتری را فراهم می‌کند. در دسامبر 2010، شاخص رضایت مشتری آمریکایی (Netflix(ACSI را به‌عنوان شماره یک شرکت تجارت الکترونیک برای رضایت مشتری معرفی کرد.

شکل 2 هزینه بازاریابی Netflix (به هزاران مورد، به جز درصد و هزینه خرید مشترک)

تغییر	سال 31 دسامبر به پایان رسید		هزینه‌های بازاریابی
	2009	2010	
2010 در مقابل 2009			
23.6٪	237744\$	293839\$	بازار یابی
	14.2٪	13.6٪	به‌عنوان درصدی از درآمد
			سایر داده‌ها
74.7٪	9332	16301	اضافات ناخالص مشترک
(29.2)٪	25\$48	18\$03	هزینه خرید مشترک

منبع: Netflix، 'inc. 10K Sec Filing 2011، Netflix.com

بخش‌های بازار

درآمد Netflix از هزینه اشتراک ماهیانه در دو بخش تجاری، (1 ایالات متحده و 2) بازار بین‌المللی حاصل می‌شود. در سپتامبر 2010، Netflix با ارائه یک طرح پخش نامحدود بدون DVD در کانادا، در سطح بین‌المللی گسترش یافت. Netflix هنوز فروش مالی بین‌المللی کانادا را انجام نمی‌دهد. در عوض، این شرکت نشان می‌دهد که این سرمایه‌گذاری هنوز سود ایجاد نکرده است و گزارش دو جریان درآمد جغرافیایی جداگانه را به‌صورت مستقل در آینده آغاز خواهد کرد.

رشد مشترکان Netflix فصلی است و از اکتبر تا مارس بیش‌ترین رشد را دارد. خلاصه‌ای از هزینه‌های بازاریابی Netflix در شکل 2 ارائه شده است.

رقبا

Netflix به طور سنتی در بخش اشتراک بازار فیلم‌های سرگرمی در خانه رقیب بوده است اما مدل تجاری خود را گسترش داده و شامل محتوای پخش از طریق اینترنت است. بازار پخش ویدئو از سه بخش تشکیل شده است: 1) ویدیوی درخواستی (VOD)، 2) تبلیغ پشتیبانی شده و 3) اشتراک. سرویس اشتراک سرگرمی خانگی ایالات متحده در حال حاضر یک تجارت 66 میلیارد دلاری است و انتظار می‌رود تا سال 2013 به 84 میلیارد دلار برسد.

رقبا در بخش VOD شامل آمازون، اپل و مایکروسافت هستند؛ درحالی‌که بازیکنان اصلی در بخش تبلیغاتی Hulu و Youtube هستند. در حال حاضر، Netflix ارائه‌دهنده اصلی بخش اشتراک است، اما با تغییر مصرف‌کنندگان به تحویل اینترنتی ویدئوها، رقابت افزایش خواهد یافت. طبق Standard and Poors، آمازون، ارائه‌دهنده VOD، در حال حاضر با 36.5 درصد دسترسی به بازار اینترنت در رتبه 10 در میان 25 ویژگی برتر اینترنت قرار دارد (کسلر 2010). علاوه بر این، 75 درصد از خانوارهای ایالات متحده در سال 2008 به اینترنت دسترسی داشتند و انتظار می‌رود این میزان تا سال 2013 به 80 درصد برسد. طبق برآوردهای نیلسن، 116 میلیون خانوار با حداقل یک تلویزیون وجود دارد و Netflix به نرخ نفوذ از 14.5 درصد (داونینگ 2011) دست یافته است. در میان ارائه‌دهندگان محتوای ویدئویی آنلاین، Hulu در اواسط سال 2010 از نظر تعداد ویدیوهای مشاهده شده در رتبه دوم پس از google قرار دارد. Netflix حتی به‌عنوان در ده شرکت برتر رتبه‌بندی نشده. برادران وارنر همچنین پیشنهاد آزمایشی عنوان‌های موجود فیلم برای اجاره و پخش از طریق فیس‌بوک را آغاز کرده است. رقابت داغ می‌شود!

علاوه بر این، کسب‌وکار پخش آنلاین هنوز در سال‌های شکل‌گیری است. طبق eMarketer، دو سوم کاربران اینترنت یا 147.5 میلیون نفر در ایالات متحده فیلم‌های آنلاین را تماشا می‌کنند و انتظار می‌رود این تعداد تا سال 2014 به 193.1 میلیون نفر برسد. با این وجود تعویض محصول زیاد است، زیرا مصرف‌کنندگان از منابع سرگرمی متعددی، مانند اشتراک در یک ارائه‌دهنده کابل، اجاره RedBox یا Blockbuster DVD، خرید

DVD از وال مارت یا آمازون، بارگیری یک فیلم از Apple iTunes و تماشای یک نمایش تلویزیونی در Hulu.com استفاده می‌کنند. موانع ورود به صنعت کم است زیرا استارت‌آپ‌ها می‌توانند با هزینه نسبتاً کم راه‌اندازی شوند. علاوه بر این، نوآوری و رشد فناوری‌های موجود، و همچنین توسعه فناوری‌های جدید برای مشاهده فیلم‌های سرگرمی، یک تهدید است. به طور خلاصه، رقبای اصلی Netflix عبارت‌اند از:

- مراکز اجاره DVD، مانند Blockbuster و RedBox
 - ارائه دهندگان کابل محتوای پرداخت به‌ازای هر بازدید و محتوای VOD - تایم وارنر و comcast
 - ارائه دهندگان ماهواره با پخش مستقیم - DirecTV
 - ارائه دهندگان ارتباطات از راه دور - در AT&T و Verizon
 - وبسایت‌های اجاره اشتراک DVD آنلاین - Blockbuster Online
 - خرده‌فروشان — Best Buy، وال مارت و Amazon.com
 - ارائه دهندگان اینترنت - Amazon.com، Apple iTunes، Hulu.com و Youtube
- در جبهه پخش ویدئو، شایعاتی مبنی بر پیوستن RedBox برای کسب‌وکار پخش آنلاین وجود دارد.
- RedBox یک کسب‌وکار مبتنی بر سوپرمارکت DVD Kiosk است که تحت مالکیت و اداره coinstar است (زمان‌سنج = CSTR). تولید RedBox سالانه 1.5 میلیارد دلار فروش دارد. RedBox فیلم‌ها را با پرداخت 1 دلار در روز به مدت 28 روز اجاره می‌کند. Blockbuster به‌تازگی توسط شبکه Dish خریداری

شده است. مدیرعامل جو کلايتون می گوید که Dish هم اکنون از کتابخانه و اتصالات استودیویی خود استفاده می کند تا جایگزینی برای Netflix ارائه دهد. کلايتون قصد دارد 1500 تا 1700 فروشگاه Blockbuster را باز نگه دارد. باین حال Netflix بیش تر نگران آمازون است.

آمازون

چرا Netflix باید نگران آمازون باشد؟ آمازون دارای برند شناخته شده قوی، سابقه آنلاین شناخته شده، مشتری گسترده و منابع مالی، بازاریابی و انسانی بیش تری است. اگر اولویت های مصرف کننده به VOD تغییر یابد، یک ارائه دهنده اصلی VOD آمازون است. به طور هم زمان، آمازون همچنین نرم افزار، پردازش داده ها و ذخیره سازی (همچنین به عنوان خدمات رایانش ابری نیز شناخته می شود) را برای Netflix فراهم می کند. Netflix برای اکثر رایانه های خود به آمازون اعتماد می کند و اعلام کرده است که به راحتی نمی تواند به یک ارائه دهنده ابر دیگر تغییر کند.

آمازون یک گوریل 400 پوندی در تجارت رسانه است. پیش بینی می شود با ارائه پیشنهادات گسترده و قالب مقصد یک مرحله ای، تجارت آمازون طی سه تا پنج سال آینده 30 درصد رشد متوسط درآمد سالانه داشته باشد. آمازون گزارش کرد که 39 درصد رشد، درآمد سالانه چشمگیری داشته است. در سال 2008، آمازون یک کتابخانه آنلاین گسترده از عناوین مختلف از کلاسیک معروف بر باد رفته در سال 1939 و عنوان آلفرد هیچکاک 1959 شمال از شمال غربی گرفته تا جدیدترین نسخه ها را راه اندازی کرد. Amazon Instant Video، همچنین به عنوان VOD (فیلم های درخواستی²⁰) شناخته می شود، بیش از 6400 نمایش تلویزیونی و 37000 فیلم را در قالب دانلود فوری یا دانلود رایگان تجاری ارائه می دهد. قیمت ها از 99 سنت شروع می شوند. آمازون همچنین پخش رایگان ویدئویی و نامحدودی را برای مشتریان Amazon Prime ارائه می دهد که سالانه 79 دلار بابت نرخ های ویژه حمل و نقل پرداخت می کنند. در مقایسه، Netflix بابت کم ترین قیمت پخش نامحدود و

²⁰ Videos on Demand

بدون DVD، هزینه سالانه بالاتر 95 دلار را دریافت می‌کند. وقتی مشترکین اجازه عناوین DVD را شامل می‌شوند، این هزینه افزایش می‌یابد.

در حال حاضر، رسانه آمازون (کتاب، موسیقی و فیلم) 52 درصد از فروش، با 48 درصد از فروش آمازون در سطح بین‌المللی را نشان می‌دهد. آمازون قصد دارد تجارت آنلاین پخش ویدئو خود را گسترش دهد و به منابع مالی حاصل از خدمات متنوع تجاری خود دسترسی بیشتری دارد. اگر آمازون ترجیح دهد با ارائه یک سرویس VOD با قیمت پایین، مشتری خود را به شدت افزایش دهد، ممکن است Netflix نتواند در مقابل غولی با جیب‌های عمیق تر مقاومت کند. آمازون متعهد شده است تا 10 مرکز اجرایی اضافی را برای حمایت از تقاضای روزافزون توسعه دهد. بخش‌های تجاری و نرخ رشد آمازون بر اساس منطقه فروش جغرافیایی در شکل 3 ارائه شده است.

مسائل صنعت

ارائه دهندگان خدمات سرگرمی تحت تأثیر فروش لوازم الکترونیکی خانگی قرار دارند که تا سال 2011 همچنان افزایش می‌یابد. پیش‌بینی Standard and Poor's مبنی بر این است که بلیط فیلم و خرده‌فروشی موسیقی / ویدئو از سال 2014 به ترتیب 0.7 میلیارد دلار و 3.4 میلیارد دلار افزایش می‌یابد. صنعت کسب‌وکار اجازه فیلم‌های خانگی با پیشرفت در فناوری و قابلیت‌های جدید پخش ویدئو به طرز چشمگیری تغییر می‌کند.

اگر Netflix نتواند محتوای دلخواه یا عناوین DVD کافی را به دست آورد، بر رضایت و عملکرد مشترکان تأثیر منفی می‌گذارد. اگر هزینه‌های تأمین تقاضای عناوین جدید با افزایش سود مشترک یا بهبود حاشیه عملکرد تأمین نشود، ممکن است خدمات Netflix کاهش یافته و تقاضا از بین برود. اگر هزینه ساخت

DVD کاهش یابد و قیمت خرده‌فروشی DVD به حدی کاهش یابد که مصرف‌کنندگان ترجیح می‌دهند DVD خریداری کنند، بازهم ارزش خدمات Netflix از بین می‌رود.

Netflix با خرید مستقیم، توافقنامه‌های تقسیم درآمد و توافقنامه‌های مجوز با استودیوها و توزیع‌کنندگان، محتوا را به دست می‌آورد. DVDها را می‌توان در تخفیف‌های حجمی یا تخفیف بر اساس فروش Netflix در سطوح مشخص خریداری کرد. DVDها و محتوای قابل پخش خریداری شده از طریق توافقنامه‌های تقسیم درآمد با هزینه اولیه پایین در ازای درصدی از درآمد مشترکان یا هزینه‌ای برای دوره‌ای از شش تا دوازده ماه به دست می‌آیند. هزینه اولیه ممکن است نیاز به پیش پرداخت و پرداخت غیر قابل استرداد تعهدات تقسیم درآمد در آینده داشته باشد. از 31 دسامبر 2010، Netflix بیش از 1.2 میلیارد دلار به دلیل چندین سال آینده قرارداد منعقد کرده بود و انتظار می‌رود این سطح را افزایش دهد.

شکل 3 بخش آمازون (به میلیون ها دلار)

سال به پایان رسید در 31 دسامبر			
2008	2009	2010	
			فروش خالص
			آمریکای شمالی
5350\$	5964\$	6881\$	رسانه‌ها
4430	6314	10998	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
448	550	828	دیگر (1)
10228\$	12828\$	18707\$	کل آمریکای شمالی

			بین‌المللی
5734\$	6810\$	8007\$	رسانه‌ها
3110	4768	7365	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
94	103	125	دیگر
8938\$	11681\$	15497\$	کل بین‌المللی
			تلفیقی
11084\$	12774\$	14888\$	رسانه‌ها
7540	11802	18363	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
542	653	953	دیگر
19166\$	24509\$	34204\$	کل تلفیقی
			رشد سال به سال
			آمریکای شمالی
%16	%11	%15	رسانه‌ها
41	43	74	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
38	23	50	دیگر (1)

26	25	46	کل آمریکای شمالی
بین‌المللی			
%24	%19	%18	رسانه‌ها
50	53	54	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
65	9	22	دیگر
33	31	33	کل بین‌المللی
تلفیقی			
%20	%15	%17	رسانه‌ها
45	47	66	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
42	20	46	دیگر
29	28	40	کل تلفیقی
رشد سال به سال			
به استثنای اثر نرخ ارز			
بین‌المللی			
%22	%20	%18	رسانه‌ها
49	56	57	لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی
67	19	24	دیگر

کل بین‌المللی	34	33	31
تلفیقی			
رسانه‌ها	16%	16%	19%
لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی	67	48	44
دیگر	46	22	42
کل تلفیقی	40	29	28
تلفیق فروش خالص تلفیقی			
رسانه‌ها	43%	52%	58%
لوازم الکترونیکی و سایر کالاهای عمومی	54	45	39
دیگر	3	3	3
کل تلفیقی	100%	100%	100%

منبع: اسناد شرکت.

زنجیره تأمین

Netflix برای ارائه محتوا به ارائه دهندگان کانال متکی است. Netflix همچنین منوط به انعقاد تمدید نشدنی قرارداد یا مذاکره مجدد در مورد قرارداد تقسیم درآمد با توزیع کنندگان است. ارائه دهندگان کانال همچنین ممکن است همان سرویس Netflix را ارائه دهند که دسترسی Netflix به کانال تحویل را از بین

می‌برد. علاوه بر این، مقررات مشابه محدودیت "تماس نگیر" ممکن است استفاده از کانال‌ها را محدود کند. به همین ترتیب، اصلاحات در قوانین کپی‌رایت یا انتشار و توزیع ممکن است بر Netflix تأثیر منفی بگذارد.

ارزش مشترک همچنین تابعی از در دسترس بودن و زمان انتشار فیلم‌ها برای توزیع‌کنندگان یا رقبا و همچنین انتشار در DVD است. موافقت‌نامه‌های فعلی صدور مجوز معمولاً ایجاب می‌کند که Netflix تا 28 روز پس از تاریخ خرده‌فروشی، نسخه جدید DVD ارائه ندهد. تأخیر در دسترس بودن DVD یا محتوای پخش ارائه شده توسط Netflix بر درآمد اشتراک تأثیر منفی می‌گذارد. در حال حاضر DVDها به دلیل توزیع زودهنگام نسبت به کانال‌های توزیع مانند پرداخت به‌ازای هر تماشا و VOD از مزیت رقابتی برخوردار هستند. اخیراً، استودیوهای بزرگ زمان اکران را کوتاه کرده و هم‌زمان فیلم‌ها را روی DVD و VOD منتشر کرده‌اند. اگر توزیع‌کنندگان دیگر تاریخ انتشار DVD با اولویت یا بدون اولویت را دریافت کنند، می‌توان تقاضای Netflix را کاهش داد.

Netflix با چندین شریک الکترونیکی توافق‌نامه‌های قراردادی به مدت یک تا سه سال برای ارائه محتوای پخش در دستگاه‌های آماده Netflix را دارد. اگر Netflix نتواند این روابط را حفظ کند یا مشارکت‌های جدیدی ایجاد کند، رشد Netflix با مشکل روبه‌رو خواهد شد. علاوه بر این، شرکا باید به روز باشند تا با فناوری Netflix سازگار باشند. با توجه به DVDهای تحویل داده شده از طریق خدمات پستی ایالات متحده، افزایش نرخ پستی حاشیه سود را کاهش می‌دهد و ممکن است منجر به افزایش هزینه اشتراک شود.

مسائل سیاسی / حقوقی

رشد تجارت آنلاین ممکن است منجر به تنظیم مقررات بیش‌تری شود که ممکن است لازم باشد Netflix مدل کسب‌وکار خود را تغییر دهد. اگر قوانین کپی‌رایت ایالات متحده اصلاح شود و به استودیوها اجازه دهد تا انتشار نسخه‌های جدید و در دسترس DVD برای اجاره را به تأخیر بیندازند اما هنوز اجازه انتشار DVDهای خرده‌فروشی را می‌دهد، از آنجاکه خرده‌فروشان دسترسی اولیه به نسخه‌های جدید را دارند، به

Netflix آسیب می‌رساند. در حال حاضر یونیورسال استودیو و فاکس قرن بیستم درگیر دعاوی با Redbox برای این نوع عمل هستند. علاوه بر این، دارندگان محتوا شروع به مذاکره در مورد معاملات انحصاری با تعداد محدودی

از فروشگاه‌ها کرده‌اند، مانند زمانی که بلاک باستر به طور انحصاری محتوای DVD را دریافت می‌کند. در صورتی که محتوا به طور انحصاری توزیع شود، در صورت دسترسی انحصاری رقبا به محتوای سرگرمی بسیار ارزشمند، پیشنهاد ارزش Netflix می‌تواند از بین برود.

موارد نقض حق ثبت اختراع Netflix، علائم تجاری و دارایی‌های انحصاری توسط رقبا ممکن است ارزش برند Netflix را کاهش دهد. رقبا هر روز در تلاش‌اند مدل خدمات و تجارت Netflix را کپی کنند. تعداد زیادی حق ثبت اختراع وجود دارد که به طور گسترده ادعا می‌کنند ابزارها و روش‌های انجام تجارت در اینترنت را دارند.

Netflix در توافقنامه‌های قراردادی طولانی مدت با توزیع‌کنندگان و تأمین‌کنندگان مشاهده محتوا و خدمات محاسبات فناوری درگیر است. اگر درآمد، پایه مشترکین یا حاشیه سود Netflix کاهش یابد، ممکن است Netflix نتواند تعهدات قراردادی را برآورده کند.

مسائل امنیتی / حریم خصوصی

نقض امنیت اطلاعات در حال افزایش است. در صورت نقض امنیت برای حفظ سیاست‌های امنیتی و بیمه‌ای برای پوشش خسارات بالقوه، منابع قابل توجهی لازم است. Netflix به قابلیت اطمینان سیستم‌های رایانه‌ای و اشخاص ثالث وابسته است. وقفه در سرویس، مانند آگوست 2008، بر توانایی Netflix در ارسال و دریافت DVD و پخش فیلم تأثیر می‌گذارد. Netflix همچنین به تیم مهندسی و توسعه نرم‌افزار خود برای عملکرد

نرم افزار و سیستم های رایانه ای متکی است. وبسایت Netflix به طور دوره ای حملات مستقیمی را برای ایجاد اختلال در سرویس تجربه می کند. بیمه فعلی هزینه های مربوط به حملات را پوشش نمی دهد.

Netflix همچنین داده های مشترکین را جمع آوری می کند. برخی از شرکت ها انتقاداتی را به دلیل پیوند هویت شخصی با داده های جمع آوری شده در مورد مرور کاربران و سایر عادات دریافت کرده اند. افزایش تنظیم شیوه -

های استفاده از داده ها بر توانایی Netflix در استفاده از فناوری تجارت اختصاصی خود برای ارائه تجربه جستجوی ارزشمند Netflix تأثیر می گذارد.

Netflix در قبال سهل انگاری و همچنین نقض حق چاپ، حق ثبت اختراع یا علامت تجاری محتوایی که توزیع می کند و همچنین محتوای بارگذاری شده از مشترکان، مانند بازبینی فیلم، در معرض مسئولیت است. قانونی برای منع به اشتراک گذاری اطلاعات از طریق اینترنت، مانند نظرات ارائه شده توسط مشتریان در یک انجمن بازخورد، پیشنهاد شده است. این محدودیت بر توانایی Netflix در ارائه خدمات ارجاع مشتری تأثیر منفی می گذارد که از جذابیت و ارزش فناوری انحصاری Netflix می کاهد. گرچه Netflix در مورد نقض حق ثبت اختراع در رابطه با پروتکل ارتباطات سرور مشتری و تبانی با Wal-Mart و Blockbuster نیز مورد شکایت است، اما Netflix پیش بینی خسارت ناشی از این پرونده یا پرونده های دیگر را ندارد.

امور مالی Netflix

گسترش سریع Netflix در ایالات متحده و در سطح بین المللی فشار قابل توجهی را بر مدیریت، عملیات و منابع مالی وارد می کند. Netflix هرگز سود نقدی پرداخت نکرده و قصد دارد درآمدهای آینده را برای تأمین رشد مالی و توسعه شرکت حفظ کند. صورت حساب تلفیقی شرکت، درصد صورت سود و ترازنامه تلفیقی به ترتیب در شکل های 4، 5 و 6 ارائه شده است.

شکل 4 بیانیه‌های عملیاتی تلفیقی Netflix (در هزاران مورد به‌غیر از هر داده اشتراکی)

سال 31 دسامبر به پایان رسید			
2008	2009	2010	شرکت Netflix
1364661\$	1670269\$	2162625\$	درآمد
			هزینه درآمد
761133	909461	1154109	اشتراک، ابونمان
149101	169810	203246	هزینه‌های اجرایی
<u>۹۱۰۲۳۴</u>	<u>۱۰۷۹۲۷۱</u>	<u>۱۳۵۷۳۵۵</u>	هزینه کل درآمد
454427	590998	805270	سود ناخالص
			هزینه‌های عملیاتی
89873	114542	163329	فناوری و توسعه
199713	237744	293839	بازاریابی
49662	51333	70555	عمومی و اداری
(6327)	(4560)	(6094)	با استفاده از DVD ها سود کسب کنید
<u>۳۳۲۹۲۱</u>	<u>۳۳۹۰۵۹</u>	<u>۵۲۱۶۲۹</u>	کل هزینه‌های عملیاتی
121506	191939	283641	درآمد عملیاتی
			درآمد دیگر (هزینه)

(2458)	(6475)	(19629)	هزینه بهره
12452	6728	3684	سود و سایر درآمد
131500	192192	267696	درآمد قبل از مالیات بر درآمد
48474	76332	106843	پیش‌بینی برای مالیات بر درآمد
<u>\$۸۳۰۲۶</u>	<u>\$۱۱۵۸۶۰</u>	<u>\$۱۶۰۸۵۳</u>	درآمد خالص
			درآمد خالص هر سهم
\$1.36	\$2.05	\$3.06	پایه‌ای
<u>\$۱.۳۲</u>	<u>\$۱.۹۸</u>	<u>\$۲.۹۶</u>	تقلیل شده
			متوسط سهام توزین برجسته
60961	56560	52529	پایه‌ای
<u>۶۲۸۳۶</u>	<u>۵۸۴۱۶</u>	<u>۵۴۳۰۴</u>	تقلیل شده

منبع: netflix.com 'netflix 10K Sec Filing 2011

شکل 5 نتایج عملیات مالی Netflix (به‌عنوان درصدی از درآمد)

سال 31 دسامبر به پایان رسید			
2008	2009	2010	شرکت Netflix
100.٪0	100.٪0	100.٪0	درآمد

هزینه درآمد			
55.8	54.4	53.4	اشتراک، ابونمان
10.9	10.2	9.4	هزینه‌های اجرایی
66.7	64.6	62.8	هزینه کل درآمد
33.3	35.4	37.2	سود ناخالص
هزینه‌های عملیاتی			
6.6	6.9	7.6	فناوری و توسعه
14.6	14.2	13.6	بازاریابی
3.6	3.1	3.3	عمومی و اداری
(0.4)	(0.3)	(0.4)	با استفاده از DVDها سود کسب کنید
24.4	23.9	24.1	کل هزینه‌های عملیاتی
8.9	11.5	13.1	درآمد عملیاتی
درآمد دیگر (هزینه)			
(0.2)	(0.4)	(0.9)	هزینه بهره
0.9	0.4	0.2	سود و سایر درآمد
9.6	11.5	12.4	درآمد قبل از مالیات بر درآمد
3.5	4.6	5.0	پیش‌بینی برای مالیات بر درآمد

منبع: Netflix، inc. 10K Sec Filing 2011، Netflix.com

درآمد Netflix از هزینه اشتراک ماهیانه حاصل می‌شود. از تاریخ 31 دسامبر 2010، تقریباً 85 درصد از مشترکان Netflix برنامه پخش نامحدود را بدون DVD، با قیمت 7.99 دلار در ماه یا یک یا دو برنامه نامحدود DVD را خریداری می‌کنند، به ترتیب با قیمت 9.99 دلار و 14.99 دلار در ماه (Netflix.com 2011) مشتریانی که دیسک‌های Blu-ray با کیفیت بالا را خریداری می‌کنند از 1 تا 4 دلار برای برنامه‌ها هزینه اضافی پرداخت می‌کنند. افزایش درآمد در درجه اول به دلیل رشد 41.3 درصدی تعداد مشترکان است. اطلاعات دقیق جزئیات اشتراک در شکل‌های 7 و 8 ارائه شده است.

رشد اشتراک‌ها با کاهش 8.3 درصدی متوسط درآمد ماهانه هر مشترک، ناشی از رشد در برنامه‌های اشتراک ارزان قیمت بود. اشتراک در برنامه‌های یک و دو 69.8 درصد رشد داشته درحالی‌که سایر برنامه‌ها نسبت به سال 2010، 15.0 درصد کاهش یافته است. در سه‌ماهه چهارم سال 2010، بیش از یک‌سوم مشترکان جدید هنگامی‌که این گزینه معرفی شد، برنامه پخش نامحدود و بدون DVD را انتخاب کردند. برخی از منتقدان معتقدند که کسب‌وکار اجاره DVD یک صنعت بالغ است. شکل 9 تجزیه مقادیر محتوای کتابخانه را ارائه می‌دهد.

آینده

فرصت‌های گسترش بین‌المللی جذاب به نظر می‌رسند، اما آیا Netflix می‌تواند مدل کسب‌وکار خود را از نظر محتوایی گسترش داده و هم‌زمان در سطح بین‌المللی گسترش دهد؟ مدیریت Netflix تعهدی را برای رشد تجارت سرگرمی خود جهت افزایش رشد درآمد آینده متعهد شده است. معاملات محتوا گران می‌شوند و رقبا در تقلید و تکثیر محصولات و خدمات Netflix با هزینه کم‌تری مهارت بیش‌تری کسب می‌کنند.

آمازون هنوز هم یک نگرانی عمده است.

در سال 2010، فورچون مدیرعامل Netflix به نام ریید هاستینگز را "کسب‌وکار سال" معرفی کرد و Barron's را به 30 فهرست معتبر مدیرعامل خود اضافه کرد. با این حال، در میان دریایی از شرکت‌های رقیب و همگرایی فناوری، اختلافات میان کابل، تلویزیون و اینترنت را تضعیف می‌کند، آقای هاستینگز یک چالش روزمره برای نگهداشتن Netflix است. گزارش‌ها حاکی از آن است که شرکت والت دیزنی به‌زودی فعالیت خود را در صنعت تحویل محتوا گسترش خواهد داد.

یک برنامه استراتژیک سه ساله برای آقای هاستینگز و تیم مدیریتی او تهیه کنید که در شکل 10 نشان داده شده است.

شکل 6 ترازنامه تلفیقی Netflix

از 31 دسامبر

2009	2010	دارایی‌ها
		دارایی‌های جاری
134224\$	194499\$	پول نقد و معادل
186018	155888	سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت
37329	181006	کتابخانه محتوای فعلی، خالص
26741	62217	محتوای پیش پرداخت
26701	47357	سایر دارایی‌های جاری
411013	640967	کل دارایی‌های جاری

108810	180973	کتابخانه محتوا، خالص
131653	128570	اموال و تجهیزات، خالص
15958	17467	دارایی‌های مالیاتی معوق
12300	14090	سایر دارایی‌های غیر جاری
679734\$	982067\$	کل دارایی

تعهدات و حقوق دارندگان سهام بدهی‌های جاری

92542\$	222824\$	حساب‌های قابل پرداخت
33387	36489	هزینه‌های تعهدی
1410	2083	بخش فعلی تعهدات مالی اجاره
100097	127183	درآمد معوق
227436	388579	کل بدهی‌های جاری
200000	200000	بدهی طولانی‌مدت
36572	34123	اجاره تعهدات مالی، به استثنای بخش فعلی
16583	69201	سایر بدهی‌های غیر جاری
480591	691903	کل بدهی

تعهدات و موارد احتمالی

حقوق صاحبان سهام

سهام ترجیحی، ارزش اسمی 0.001 دلار؛
 10,000,000 سهام مجاز در 31 دسامبر،

2010 و 2009 ؛ هیچ سهمی در 31
دسامبر 2010 و 2009 منتشر و معاف
نشده است

سهم عادی، 0.001 دلار ارزش اسمی
160.000.000 سهم مجاز در 31 دسامبر
2010 و 2009 ؛ 52.781.949 و
53.440.073 صادر و معوق در 31
دسامبر 2010 و 2009 ، به ترتیب.

53	53	
-	51622	اضافی پرداخت در پایتخت
273	750	اندوختن درآمدهای جامع دیگر
198817	237739	سود انباشته
199143	290164	ارزش سهام کل سهامداران
679734\$	982067\$	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

منبع: Netflix ، 10K Sec Filing 2011 ، Netflix.com

شکل 7 اطلاعات مشترک 1 Netflix (به هزاران نفر، به جز هزینه خرید مشترک)

سال 31 دسامبر به پایان رسید

2008	2009	2010	شرکت Netflix
			سایر داده‌ها
9390	12268	20010	کل مشترکین در پایان دوره
6859	9332	16301	اضافات ناخالص مشترک در طول دوره

1911	2878	7742	اضافات مشترک خالص در طول دوره
29.12\$	25.48\$	18.03\$	هزینه خرید مشترک *

* هزینه خرید مشترک به عنوان کل هزینه های بازاریابی تقسیم بر مجموع اضافات ناخالص مشترک تعریف می شود
منبع: Netflix, inc. 10K Sec Filing 2011; Netflix.com

شکل 8 اطلاعات مشترک 2 Netflix (به هزاران مورد، به جز درصدها و متوسط درآمد ماهانه به ازای هر پرداخت مشترک)

از 31 دسامبر		
2009	2010	شرکت Netflix
376	1742	مشترکین رایگان
3.1%	8.7%	به عنوان درصدی از کل مشترکین
11892	18268	مشترکین پولی
96.9%	91.3%	به عنوان درصدی از کل مشترکین
12268	20010	کل مشترکین

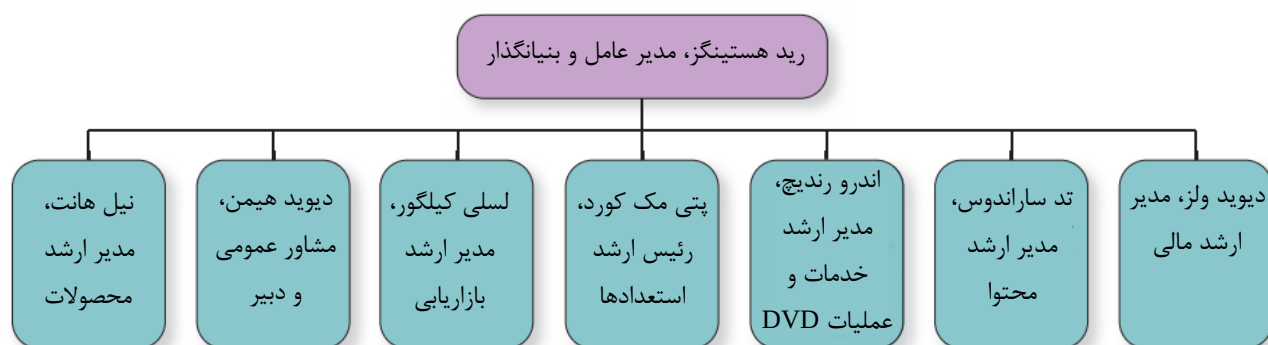
درصد تغییر در دوره قبل	63.1%	30.6%
درآمدهای بودجه‌ای	2162625\$	1670269\$
تعداد متوسط مشترکین پرداخت کننده	14786	10464
درآمد متوسط ماهانه به‌ازای پرداخت مشترک	12.19\$	13.30\$
هزینه اشتراک	1154109\$	909461\$
به‌عنوان درصدی از درآمد	53.4%	54.4%
هزینه‌های اجرایی	203249\$	169810\$
به‌عنوان درصدی از درآمد	9.4%	10.2%
سود ناخالص	805270\$	590998\$
حاشیه سود ناخالص	37.2%	35.4%
متوسط سود ناخالص ماهانه به‌ازای هر مشترک پرداخت کننده	4.54\$	4.71\$

منبع: Netflix, inc. 10K Sec Filing 2011; Netflix.com

شکل 9 ترکیب کتابخانه محتوای Netflix (به هزاران مورد)

از 31 دسامبر		
2009	2010	
638006\$	627392\$	کتابخانه محتوای DVD
104796	441637	پخش کتابخانه محتوا
742802	1069029	کتابخانه محتوا
(596663)	(707050)	کم‌تر: استهلاک انباشته
146139	361979	
37329	181006	کم‌تر: کتابخانه محتوای فعلی، خالص
108810\$	180973\$	کتابخانه محتوا، خالص

شکل 10 ساختار سازمانی Netflix



شرکت Gap که دفتر مرکزی آن در سانفرانسیسکو است، در سال 2011 اولین فروشگاه‌های خود را در صربستان و اوکراین افتتاح کرد و دامنه زنجیره لباس را به اروپای شرقی گسترش داد. فروشگاه‌های Gap تازه در Belgrade و Kiev افتتاح شد. Stephen Sunnucks، رئیس بین‌الملل Gap، در بیانیه‌ای گفت که اوکراین سریع‌ترین رشد خرده‌فروشی در شرق اروپا را دارد، درحالی‌که صربستان مشتریان جوان زیادی دارد که از خرید لذت می‌برند. Gap اکنون در 24 کشور در سراسر آسیا، اروپا، آمریکای لاتین، خاورمیانه و استرالیا فروشگاه دارد. خرده‌فروش حدود 180 فروشگاه فرانسیز دارد و قصد دارد تا سال مالی 2015 این تعداد را به 400 مورد افزایش دهد. شرکت Gap رؤسای بخش مستقر در لندن، توکیو، شانگهای و سانفرانسیسکو دارد. این شرکت همچنین فروشگاه‌های Banana Republic و Old Navy را اداره می‌کند. Gap (که اغلب به آن "The Gap" گفته می‌شود) خرده‌فروشی مشهوری است که لباس، اکسسوری‌ها و محصولات مراقبت شخصی برای آقایان، خانم‌ها، کودکان و نوزادان تحت Gap، Old Navy، Banana Republic، Piperlime و Athleta ارائه می‌دهد. فروشگاه‌ها در ایالات متحده، کانادا، چین، انگلستان، فرانسه، ایرلند و ژاپن واقع شده‌اند. در تاریخ 30 ژانویه 2011، این شرکت در حدود 134000 نفر با 3231

مکان فروشگاه مشغول به کار شد. به علاوه، این توافق نامه برای استفاده از فروشگاه‌های Gap و فروشگاه‌های Banana Republic در سایر کشورهای جهان با شرکت‌های غیر وابسته فرانسیز توافق کرده است.

بر اساس این توافق نامه‌ها، اشخاص ثالث، فروشگاه‌هایی را اداره می‌کنند یا خواهند کرد که پوشاک خریداری شده از شرکت را با نام تجاری آن می‌فروشند. همچنین، مشتریان می‌توانند در gap.com، oldnavy.com، bananarepublic.com، piperlime.com و athleta.com آنلاین خرید کنند. سایر مراکز خرده‌فروشی متعلق به Gap شامل GapBody، GapKids و babyGap هستند. این شرکت طیف گسترده‌ای از محصولات لباس خانوادگی، از جمله جین، شلوار خاکی رنگ، تی شرت، لباس مد، کفش، اکسسوری‌ها، لباس خواب و محصولات مراقبت شخصی را ارائه می‌دهد. تمام لباس‌های Gap کالاهایی دارای برچسب خصوصی است که به طور خاص برای شرکت ساخته شده است. از صفحه طراحی تا نمایشگرهای فروشگاه، Gap کلیه جنبه‌های ظاهری علامت تجاری آن را کنترل می‌کند.

درآمد Gap در ژوئیه 2011 در فروشگاه‌ها حداقل در یک سال 5 درصد کاهش یافت، بدتر از انتظار تحلیلگران. درآمد کل چهار هفته منتهی به 30 ژوئیه تقریباً ناچیز بود و 949 میلیون دلار بود، درحالی که در سال گذشته 948 میلیون دلار بود. شرکت Gap شامل زنجیره‌های Banana Republic و Old Navy، فروشندگان و دغدغه‌های کوچک‌تر در خرده‌فروشی است و بزرگ‌ترین فروشنده پوشاک در این کشور است. درآمد Gap در جولای 2011 در فروشگاه‌ها حداقل در یک سال برای تجارت خارج از کشور 10 درصد کاهش یافته است. در آمریکای شمالی، درآمد فروشگاه‌های Gap حداقل در یک سال 6 درصد کاهش یافت، در Banana Republic، 4 درصد کاهش یافت و در Old Navy، 3 درصد کاهش یافت. درآمد سه‌ماهه دوم سال 2011 از فروشگاه‌ها حداقل در یک سال 2 درصد کاهش یافته است اما درآمد کل سه‌ماهه با رشد 2 درصدی به 3.39 میلیارد دلار رسیده است. این شرکت به یک برنامه استراتژیک واضح برای 2012-2014 نیاز دارد.

در سال 1969، دوریس و دون فیشر با چشم‌انداز ایجاد یک تجربه خرید منحصربه‌فرد وارد تجارت خرده-فروشی لباس شدند و سبک‌های متنوعی را ارائه دادند. ایده اولین فروشگاه Gap که در سانفرانسیسکو تأسیس شد، ارائه سبک تازه، غیر رسمی و آمریکایی بود. تا سال 1970، فروش به 2 میلیون دلار رسید و این شرکت دومین فروشگاه خود را در سن خوزه، کالیفرنیا افتتاح کرد. شش سال بعد، در سال 1976، این شرکت دستخوش تغییرات عمده‌ای شد و اولین عرضه عمومی 1.2 میلیون سهم سهام خود را در بورس اوراق بهادار نیویورک و اقیانوس آرام آغاز کرد.

دهه 1980 دوره رشد و گسترش عمده‌ای بود. در سال 1980، شرکت Gap، Levis و برندهای دیگر را کنار گذاشت و تمرکز خود را بر روی برچسب خصوصی خود آغاز کرد. در سال 1983، Gap با خرید Banana Republic و همچنین گسترش خط تولید آن و معرفی Gapkids با افتتاح اولین فروشگاه خود در سن ماتئو، کالیفرنیا، به‌صورت افقی گسترش یافت. یک سال بعد وارد بازارهای بین‌المللی شد و حضور خود را در لندن، انگلیس و ونکوور، کلمبیای انگلیس تثبیت کرد. در همان سال، Gap وارد بازار اروپا شد و فروش سالانه Gap به 1 میلیارد دلار رسید.

از سال 1990 تا 1999، Gap به تلاش‌های توسعه‌دهنده تدریجی خود ادامه داد. در اواخر دهه 1990، Gap babyGap را گشود و اولین فروشگاه Gapkids را در سانفرانسیسکو آغاز کرد. دو سال بعد، Gap به دومین برند فروش عمده پوشاک در جهان تبدیل شد. در سال 1993، Gap با ورود به بازار فرانسه به گسترش جهانی خود ادامه داد. Gap سال بعد Old Navy را معرفی کرد، اولین فروشگاه در Colma، کالیفرنیا افتتاح شد. شرکت Gap در سال 1996 فروشگاه‌های Gap 20,000 فوت مربعی خود را در توکیو افتتاح کرد. در سال 1998 اولین فروشگاه خود را در آلاسکا راه‌اندازی کرد و جایگاه محکمی در 50 ایالت ایجاد کرد.

در سال 2005، Gap فروشگاه‌های آنلاین خود را نوسازی کرد، خرید راحت‌تر و تعاملی‌تر را ارائه داد. در همان سال، Gap، Forth & Towne را در شیکاگو و نیویورک معرفی کرد. این فروشگاه با ارائه لباس‌های شیک و متناسب با سن و سال که به‌ویژه برای زنانگی و فردیت آن‌ها جذاب است، برای زنان بیبی بومر مناسب است. در سال بعد، Gap، PiperLime را به برندهای آنلاین خود اضافه کرد. در سال 2007، گلن مورفی، مدیرعامل Gap شد و طی چند ماه، تمام 19 فروشگاه Forth & Towne را تعطیل کرد. در سال 2008، این شرکت با سرمایه 148 میلیون دلار، کل سرمایه سهام شرکت Athlet، یک شرکت لباس زنانه و ورزشی فعال در Petaluma، کالیفرنیا، را به دست آورد. طی چند سال گذشته، Gap سالانه فروشگاه‌هایی در چهار کشور جدید اضافه کرده است.

چشم‌انداز / مأموریت

Gap هیچ بیانیه رسمی چشم‌انداز یا مأموریت ندارد، اما این شرکت بیانیه‌های فلسفه و اخلاقی دارد.

فلسفه شرکت

Gap تلاش می‌کند تا در صنعت پوشاک ویژه خانواده به‌عنوان یک پیشرو شناخته شود و از ارزش مشتریان و کارمندان خود به شدت حمایت کرده است. بیانیه فلسفه شرکت، نمونه‌ای از این نگرانی است که در گزارش سالانه 2010 نشان داده شده است: "در شرکت Gap، ما به دنبال ایجاد ماندگاری و تأثیرات مثبت بر مردم و جوامعی هستیم که در آن فعالیت می‌کنیم - زیرا معتقدیم که انجام کار درست برای تجارت، خوب است. این به معنای ارائه ارزش به سهام‌داران ما در حالی است که برای کاهش تأثیر ما در کره زمین، پیشبرد حقوق کارگران پوشاک و اطمینان از این که فرهنگ شرکت ما فرهنگی است که کارمندانمان می‌توانند به آن افتخار کنند، است."

کد اخلاقی تجارت

Gap دارای یک کد اخلاقی کاملاً تثبیت شده است که به 65 زبان مختلف ترجمه شده است که جنبه‌ها و دستورالعمل‌های مختلفی راجع به هدف، مسئولیت‌ها، قوانین، گزارش تخلفات کد، قصاص، تغییر سیاست‌ها و چشم‌پوشی از آن را بیان می‌کند. این کد یک محیط کاری مسئولانه و اخلاقی را برای تمام کارمندان و مدیران شرکت Gap پیشنهاد می‌کند و متداول‌ترین مشکلات اخلاقی زیر را برطرف می‌کند: تعارض منافع، تبعیض یا آزار و اذیت، خشونت در محل کار، شکایت به سازمان‌های دولتی، مقررات تجارت بین‌الملل، رشوه و پرداخت‌های نامناسب، قوانین ضد انحصاری و شیوه‌های فروش، یکپارچگی محصول، معاملات تجاری، حمایت از برند تجاری و فعالیت‌های سیاسی.

ساختار سازمانی

همان‌طور که در شکل 1 نشان داده شده است، Gap از یک ساختاربخشی ترکیبی بر اساس منطقه جغرافیایی و بر اساس محصول عمل می‌کند. برخی از تحلیلگران فکر می‌کنند ساختار SBU بر اساس مناطق مؤثرتر خواهد بود. تعداد کل فروشگاه‌ها بر اساس منطقه و برند تا ژانویه 2011 در شکل 2 نشان داده شده است. توجه داشته باشید که 3231 فروشگاه و حساب وجود دارد.

مسائل خارجی

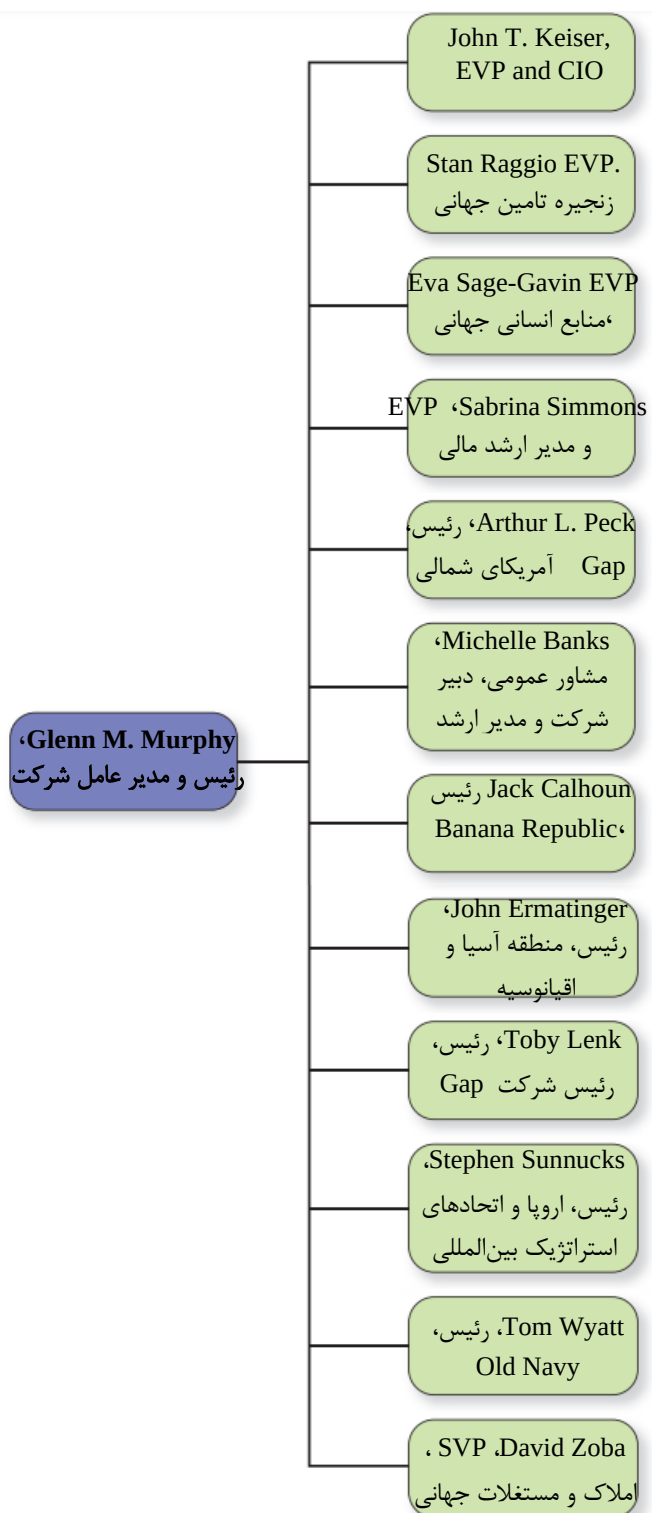
روندهای دموگرافیک / اقتصادی

بیش‌تر روندهای تأثیرگذار بر صنعت خرده‌فروشی پوشاک 14 تریلیون دلاری ناشی از تقاضای گروه‌های مختلف دموگرافیک و الویت‌های مصرف‌کننده آن‌ها است. درحالی‌که عمده رونق خرده‌فروشی مربوط به 77 میلیون بومی بومر است، اما در اولویت خرید آن‌ها تغییراتی در هزینه‌های تحصیلی کودکان، بازنشستگی، مراقبت از سالمندان، مراقبت‌های بهداشتی، مسکن و فعالیت‌های اوقات فراغت ایجاد شده است. اگرچه این گروه، درآمد

خالص کمتری را برای لباس خرج می‌کنند، اما همچنان بزرگ‌ترین سرانه مصرف‌کننده پوشاک هستند. بازار نوجوانان از 15 تا 19 سال که حدود 7.1 درصد از بازار را نشان می‌دهد، یک گروه خرید قدرتمند برای Gap و نزدیک‌ترین رقبای آن نیز است. خرده‌فروشی‌هایی که نوجوانان را مجذوب خود می‌کنند در تلاش‌اند تا آن‌ها را تا زمانی که بزرگسال می‌شوند، به‌عنوان مشتری نگه دارند. امروز، تقریباً 71 میلیون نوجوان در بازار ایالات متحده، "نسل Y" یا "Millennials"، بازار بالغ است که چشم خرده‌فروشان را به خود جلب می‌کند. مصرف‌کنندگان 20 تا 34 سال 24 درصد هزینه‌های پوشاک را در قسمت اول سال 2009 به خود اختصاص داده‌اند که 23 درصد بیش‌تر از سال قبل است. ایالات متحده هنوز از نرخ بیکاری نسبتاً بالا و قیمت بسیار پایین مسکن رنج می‌برد که این به افزایش سطح ناامنی شغلی در بین جمعیت شاغل تبدیل شده است. نرخ بیکاری در سال 2010 به طور متوسط 9.7 درصد است اما در بسیاری از مناطق بسیار بیش‌تر است و انتظار نمی‌رود در چند سال آینده روند کاهشی زیادی داشته باشد.

شاخص اعتماد مصرف‌کننده در کنفرانس هیئت‌مدیره که در قسمت آخر سال 2010 منتشر شد نسبتاً پایین بود و 54.1 بود اما روند رشد مداومی را منعکس می‌کرد و Standard & Poor's برای سال 2011 رشد تعدیل تورم 2.6 درصدی را پیش‌بینی کرده است. علاوه بر توجه به بخش‌های پوشاک، پیش‌بینی شده که درآمد شخصی قابل تصرف در سال 2010، 3.2 درصد افزایش یافته است. یک عامل که اغلب نادیده گرفته می‌شود، تاثیری است که افزایش قیمت انرژی می‌تواند بر صنعت پوشاک وارد کند. افزایش قیمت نفت به طور طبیعی می‌تواند هزینه‌های حمل‌ونقل را تحت تأثیر قرار دهد، اما علاوه بر این، افزایش قیمت گاز طبیعی می‌تواند بر هزینه تولید خمیر کاغذ که در تولید پلاستیک مورد استفاده برای بسته‌بندی استفاده می‌شود، تأثیر بگذارد.

شکل 1 نمودار سازمانی Gap



شکل 2 تعداد فروشگاه‌های GAP، 2011

فروشگاه	تعداد موقعیت فروشگاه
Gap آمریکای شمالی	1152
Gap اروپا	178
Gap آسیا	120
Old navy آمریکای شمالی	1039
Banana Republic آمریکای شمالی	576
Banana Republic آسیا	27
Banana Republic اروپا	3
Athleta آمریکای شمالی	1
کل فروشگاه‌های تحت مدیریت شرکت	3095
فرانشیز	136
مجموع	3231

اگرچه ممکن است اقتصاد با مشکل روبه‌رو باشد، اما به نظر می‌رسد محصولات سبز با حفظ صنعت پوشاک و خرده‌فروشی در تعداد محصولات سبز، موقعیت خود را حفظ کرده‌اند. علاوه بر این، به نظر می‌رسد محصولات "طبیعی" و "ارگانیک" به طور مطلوب توسط مصرف‌کنندگان دریافت می‌شود، اما توسط وزارت کشاورزی ایالات متحده تحت استانداردهای برنامه ملی ارگانیک (NOP) که بیان می‌کند 95 درصد

محتوای محصول باید ارگانیک باشد و همچنین به فرایند تولید گسترش یابد باید دقیقاً تحت نظارت باشد. شرکت‌های پوشاک همچنان مبلغ قابل توجهی از سود را به تحقیق و توسعه محصولات جدید و جذاب اختصاص می‌دهند.

روندهای جهانی

از مارس 2011، ایالات متحده، در مقایسه با کشورهایی مانند چین و ویتنام که نرخ رشد صادرات بیش از 20 درصد و مزاد تجاری قوی دارند، کسری تجارت کالاهای مصرفی حدود 62.1 میلیارد دلار، نرخ رشد صادرات 5 درصد و رشد واردات 5 درصد دارد. محدودیت‌های تجاری، از جمله افزایش تعرفه‌ها یا سهمیه‌ها، تحریم‌ها، تدابیر حفاظتی و محدودیت‌های گمرکی در مورد اقلام پوشاک، و همچنین اعتصابات کارگری ایالات متحده یا خارج از کشور، توقف‌های کار یا تحریم‌ها، می‌تواند هزینه را افزایش دهد یا عرضه پوشاک موجود در ایالات متحده را کاهش دهد و بر تجارت، شرایط مالی و عملیات تأثیر منفی می‌گذارد. محصولاتی که در حال حاضر در کشورهای خارجی تولید می‌شوند، ممکن است تحت محدودیت‌های تجاری اضافی اعمال شده توسط ایالات متحده و / یا دولت‌های خارجی قرار گیرند، از جمله احتمال، نوع یا تأثیر هر گونه محدودیت. در طول سال 2010، ارزش دلار آمریکا نسبت به سایر کالاهای بین‌المللی ارزها بی ثبات بودند که بر شرکت‌هایی مانند Gap که درآمد قابل توجهی از خارج از ایالات متحده دارند تأثیر می‌گذارد.

در صنعت پوشاک، هزینه کم کار در تولید برای موفقیت در شرکت‌های درگیر مد کافی نیست. شرکت‌ها باید "تمایز محصول کافی و برند جهانی داشته باشند تا قیمت بالاتری را بخواهند. آن‌ها همچنین باید در نظر بگیرند که چه مقدار از محصول خود را تأمین کنند، زیرا صرفه اقتصادی مقیاس باعث می‌شود که تولید، هزینه کم‌تر و سودآوری بیشتری داشته باشد. با این وجود، با تولید کم‌تر می‌تواند احساس انحصار و ارزش اضافی ایجاد کنند." باتوجه به این شرایط، به نظر می‌رسد شرکت‌هایی مانند VF, Inc.، Nike

Levi Strauss و Corporation بهتر از حد متوسط هستند. نگرانی دیگر، افزایش هزینه پنبه و تأثیر آن بر قیمت‌ها است، به‌ویژه در Old Navy و بازار فروش که در مقایسه با مشاغل مجلل‌تر، انعطاف‌پذیری کم‌تری در قیمت‌گذاری وجود دارد.

قیمت‌گذاری

از نظر خریدار، در صنایع بالغ مانند پوشاک، خرید، تنها مسیر رشد فروش است. آن‌ها همچنین با توسعه برندهای مختلف و به حداکثر رساندن بازده‌های عملیاتی، خریدار را قادر می‌سازند تا با فشارهای قیمت-گذاری مبارزه کند. به علاوه، صدور مجوز به روشی رایج‌تر تبدیل شده و منبع درآمد و صرفه‌جویی در هزینه تولید و توزیع را فراهم می‌کند.

بسیاری از مصرف‌کنندگان وسواس در قیمت‌گذاری تبلیغاتی دارند. برای بسیاری از محصولات پوشاک، مصرف‌کننده مایل است قبل از خرید منتظر کاهش قیمت باشد. در نتیجه، فروشندگان مجبورند در هنگام معرفی قیمت‌ها، قیمت‌ها را پایین بیاورند و حتی در پایان فصل نیاز به پایین آوردن بیش‌تر قیمت دارند، زیرا آن‌ها سعی می‌کنند موجودی کالا را به خارج از فروشگاه‌ها منتقل کنند تا محصولات جدید را فراهم کنند. همان‌طور که در بالا ذکر شد، تعداد فزاینده تخفیف‌ها و فروشگاه‌های فروش باعث می‌شود که قیمت‌ها کاهش یابد.

در گذشته، خرده‌فروشان کالا را خیلی زودتر از فصلی که در آن پوشیده می‌شد، انبار می‌کردند. امروزه، باتوجه‌به پیش پرداخت‌ها، مصرف‌کنندگان تمایل به خرید دارند و شرکت‌ها را ملزم به آگاهی بیش‌تر در مورد تغییر نگرش و الویت‌ها می‌کند. علاوه بر این، درحالی‌که سود حاصل از تولید در خارج از کشور بهره‌وری بیش‌تر هزینه بوده است، افزایش زمان لازم برای انجام کار برای تولید، پاسخگویی به نیازهای فوری مشتری

را برای تولیدکنندگان دشوارتر کرده است. بنابراین، تولید داخلی برای پر کردن این تغییرات سریع‌تر، سفارشات کوچک و اقلام فصلی یا ویژه موردنیاز است.

توزیع

توزیع یک عامل کلیدی برای یک تولیدکننده پوشاک است. مشتریان تقاضای دسترسی فوری محصولات پوشاک را دارند و در صورت عدم وجود آن، مشتری اغلب خرید را به تأخیر نمی‌اندازد بلکه محصولات جایگزین را خریداری می‌کند. این بی‌درنگی یا زمان پاسخ سریع به معنی حفظ سطح بالاتری از موجودی کالا است. بااین‌حال، شرکت‌ها دریافته‌اند که موجودی‌های ناب منجر به صرفه اقتصادی می‌شود که می‌تواند به مشتری منتقل شود. براین اساس، شرکت‌ها در حال توسعه فناوری‌های جدید فروش هستند که امکان ردیابی بهتر موجودی کالا و ارتباط بین خرده‌فروش و فروشنده را فراهم می‌کند تا موجودی موردنیاز را تأمین کند. سایر فناوری‌های جدید در مرحله برنامه‌ریزی شامل بهبود تولید سفارشی، سفارشی‌سازی انبوه و شبکه‌های ارتباطی مبتنی بر اینترنت است که تولیدکنندگان را به تأمین‌کنندگان متصل می‌کند، به خرده‌فروشان اجازه می‌دهد محصولات خود را بهتر مطابق با نیاز خریدار تنظیم کنند.

به‌طور کلی، تمایل به پوشیدن پوشاک زنان در فروشگاه‌های بزرگ و پوشاک مردان در فروشگاه‌های تخفیف وجود دارد. بااین‌حال، با ادامه رشد برنامه‌های اینترنتی، پیش‌بینی می‌شود که فروش از طریق کانال‌های سنتی کاهش یابد. بزرگ‌ترین مسئله هنوز این است که خریدهای اینترنتی، خریدهای نامحسوس است، به این دلیل که مصرف‌کنندگان نمی‌توانند محصولی را که قصد خرید آن را دارند ببینند، لمس کنند و امتحان کنند.

با جلب توجه به بهبود اقتصادی، صنعت باید از هزینه‌های مجدد مصرف‌کننده بهره‌مند شود. پیش‌بینی می‌شود شرکت‌هایی با شناخت نام تجاری قوی که محصولات مناسب مد را با قیمت‌های جذاب ارائه می‌دهند در کل صنعت در سال‌های آینده بهتر عمل کنند.

رقبا

Gap با رقابت شدید شرکت American Eagle، Abercrombie & Fitch، شرکت V.F، شرکت‌های Nordstrom و TJX (Marshall's و TK Maxx) مواجه است. رقابت اضافی از طریق رقبای بین‌المللی مانند H & M (سوئد) و Spain's industrial del Diseno Textil Sa، صاحب Zara و دیگران احساس می‌شود. از دیگر رقبای Gap و شرکت‌های تابعه وابسته به آن‌ها (Banana Republic و Old Navy) می‌توان به Eddie Bauer، J. Crew، Limited Brands، Steinmart، Inc.، Ann Taylor، Target و Talbots اشاره کرد. خلاصه‌ای از رقبای اصلی و داده‌های مالی مربوطه در شکل 3 نشان داده شده است.

شکل 3 رقبای GAP

رقبای خرده‌فروشی لباس خانوادگی - 2011

شرکت	درآمد	حاشیه ناخالص	درآمد خالص	نسبت PE
شرکت‌های TJX	21\$9B	26.90	1\$3B	16.22
شرکت Gap	14.6B	40.16	1.20B	12.24
Nordstrom	9.7B	39.21	613M	17.55
Abercrombie & Fitch	3.4B	63.77	150M	63.40

شرکت (A&F) Abercrombie & Fitch

A&F و شرکت‌های تابعه آن در سال 1892 تأسیس و مقر اصلی آن در New Albany است و به‌عنوان یک خرده‌فروش ویژه در ایالات متحده و کانادا فعالیت می‌کنند. فروشگاه‌های آن لباس‌های راحتی مانند پیراهن‌های بافتنی، تی شرت‌های گرافیکی، شلوار جین، پیراهن‌های بافته شده و شلوارک، و همچنین لوازم شخصی و

لوازم جانبی دیگر برای آقایان، خانم‌ها و بچه‌های تحت برندهای Abercrombie & Fitch. RUEHL و Hollister. علاوه بر این، فروشگاه‌های این شرکت فیلم، عکس، کارت پستال، تصاویر دسک تاپ و محافظ صفحه را ارائه می‌دهند. A&F لباس‌های راحتی و لوازم جانبی مناسب مردان، زنان و کودکان را به فروش می‌رساند - کاملاً متفاوت از زمانی که این شرکت Ernest Hemingway و Teddy Roosevelt را برای سفرهای مجهز کرد. A&F حدود 1100 فروشگاه در ایالات متحده، کانادا و اروپا را اداره می‌کند و همچنین لباس را از طریق کاتالوگ و به‌صورت آنلاین به فروش می‌رساند. پرسنل فروش A&F با دقت انتخاب شده در سن دانشگاه و استفاده از مدل‌های 20 گانه فروشگاه‌های خود را با احساس مجلل برادری مجذوب می‌کند. A&F زنجیره‌ای با سرعت رشد در حدود 525 فروشگاه نوجوان به نام Hollister Co را اداره می‌کند و

زنجیره‌ای برای پسران و دختران 7 تا 14 ساله با نام بچه‌های abercrombie در نظر گرفته شده است. برند مخصوص زنان، Gilly Hicks، در سال 2008 راه‌اندازی شد و حدود 15 فروشگاه دارد. A&F رقیب اصلی Gap است.

AEQ American Eagle Outfitters

AEQ که دفتر مرکزی آن در پیتسبورگ قرار دارد، یک خرده‌فروش مستقر در بازار است که لباس و لوازم جانبی (پولو، شلوار خاکی، پیراهن، شلوار جین، شلوارک، ژاکت، دامن، کفش، کمر بند، کیف) را برای مردان و زنان 15-25 ساله به فروش می‌رساند. AEQ حدود 1100 فروشگاه را در 50 ایالت ایالات متحده، پورتوریکو، کانادا و هم اکنون در خاورمیانه اداره می‌کند. تقریباً تمام محصولات AEQ دارای برندهای تجاری خصوصی هستند: American Eagle Outfitters، aerie و 77kids. فروش مستقیم از طریق وبسایت شرکت و مجله AE آن انجام می‌شود، یک نشریه سبک زندگی که به‌عنوان کاتالوگ عمل می‌کند.

شرکت‌های TJX، شرکت

TJX هشت زنجیره خرده‌فروشی را اداره می‌کند، از جمله دو بزرگ‌ترین خرده‌فروشی لباس در ایالات متحده، T.J. Maxx و Marshalls، پوشاک خانوادگی، لوازم جانبی، کفش زنانه، لوازم خانگی، کادو و جواهرات را با قیمت تخفیف در 890 فروشگاه در سراسر کشور به فروش می‌رسانند. Marshalls یک سری کامل کفش و انتخاب گسترده‌تری از لباس‌های مردانه را از طریق فروشگاه‌های 800-plus ارائه می‌دهد. TJX همچنین دارای زنجیره Homegoods در حدود 325 فروشگاه در سراسر کشور است که به طور کامل بر روی اثاثیه منازل متمرکز است و همچنین حدود 160 فروشگاه لباس A.J. Wright دارد که هدف خریداران کم درآمد است. T.K. Maxx بازوی خرده‌فروشی اروپایی این شرکت است که حدود 265 فروشگاه در انگلستان، ایرلند، آلمان و اکنون لهستان دارد. TJX سومین رهبر بزرگ صنعت در فروش است و با فعالیت در ایالات

متحدہ و بین‌المللی به طور گسترده‌ای فروشگاه درجه یک لباس خانوادگی در جهان محسوب می‌شود.

شرکت Nordstrom

یکی دیگر از رهبران صنعت شرکت Nordstrom است. این شرکت در سال 1901 توسط خانواده Nordstrom در سیاتل، واشنگتن تأسیس شد و کار خود را در زمینه تولید کفش آغاز کرد. فرهنگ سازمانی Nordstrom با شعار "خدمات با لبخند" لنگر انداخته است. Nordstrom یکی از بزرگ‌ترین خرده‌فروشی‌های پوشاک و کفش در سطح کشور، لباس، کفش و لوازم جانبی را از طریق حدود 110 فروشگاه Nordstrom و حدود 70 فروشگاه خارج از قیمت (قفسه Nordstrom) در 30 ایالت به فروش می‌رساند. همچنین یک جفت بوتیک لوکس جفری و یک فروشگاه ترخیص کالا از گمرک "آخرین فرصت" را اداره می‌کند و کالاها را به صورت آنلاین و از طریق کاتالوگ می‌فروشد. Nordstrom اخیراً بوتیک‌های Façonnable خود را فروخته است. Nordstrom با سیاست بازگشت آسان و لمس‌هایی مانند یادداشت‌های تشکر از کارکنان، شهرت بالایی در

خدمات دهی به مشتری کسب کرده است. اعضای خانواده Nordstrom نظارت دقیق بر شرکت دارند و بیش از 15 درصد سهام شرکت را با هم دارند.

مسائل داخلی

شرکت Gap با بیش از 3200 فروشگاه در سراسر جهان فعالیت می‌کند و در طول سال‌ها از طریق زنجیره شهری Banana Republic، budgeteer Navy Old، خرده‌فروشی فقط آنلاین Piperlime و Athleta، تهیه کننده لباس فعال از طریق کاتالوگ گسترش یافته است. سایر الحاقات نام تجاری شامل GapBody، GapKids و babyGap هستند که هر کدام تجسم آنلاین خود را دارند. تمام لباس‌های Gap کالاهایی با برچسب خصوصی است که به طور انحصاری برای شرکت ساخته شده است.

بخش‌های محصول

GAP محصولات GAP از طریق سه کانال به فروش می‌رسند: فروشگاه‌های خرده‌فروشی با قیمت تمام شده، آنلاین و بازار فروش. فروشگاه‌های GAP انتخاب گسترده‌ای از لباس‌های روزمره با سبک کلاسیک، با کیفیت بالا و با قیمت متوسط را ارائه می‌دهند. محصولات از اصول کمد لباس مانند جین، شلوارهای خاکی و تی‌شرت‌ها گرفته تا پوشاک مد، لوازم جانبی و محصولات مراقبت شخصی برای آقایان و خانم‌ها را شامل می‌شود.

REPUBLIC BANANA محصولات Republic Banana از طریق سه کانال به فروش می‌رسند: فروشگاه‌های خرده‌فروشی با قیمت تمام شده، آنلاین و بازار فروش. Republic Banana که در سال 1983 با دو فروشگاه، خریداری شده است، مجموعه‌های پیچیده و شیک پوشاک، کفش، لوازم جانبی و محصولات مراقبت شخصی برای آقایان و خانم‌ها را با قیمت بالاتر از Gap، برای لباس راحتی و خیاطی ارائه می‌دهد. این فروشگاه‌های کارخانه Republic Banana را اداره می‌کند که دسته‌های مشابه محصولات را با قیمت پایین‌تر

حمل می‌کنند. در سال 1999، این شرکت Banana Republic Online، فروشگاه اینترنتی یافت شده در bananarepublic.com را معرفی کرد که محصولات قابل مقایسه با محصولات حمل شده در مجموعه‌های فروشگاه و همچنین اندازه‌های گسترده‌ای را که در فروشگاه‌ها یافت نمی‌شود، ارائه می‌دهد.

OLD NAVY محصولات Old Navy از طریق دو کانال به فروش می‌رسند: فروشگاه‌های خرده‌فروشی با قیمت تمام شده و آنلاین. این شرکت، Old Navy را در سال 1994 راه‌اندازی کرد تا بازار پوشاک خانواده را با قیمت‌گذاری بر اساس ارزش را ارائه دهد. Old Navy انتخاب گسترده‌ای از پوشاک، کفش و لوازم جانبی برای بزرگسالان، کودکان و نوزادان و سایر اقلام از جمله خط زایمان، مواد مصرفی و محصولات مراقبت شخصی را ارائه می‌دهد. در سال 2000، Old Navy Online را تأسیس کرد، یک فروشگاه آنلاین

که در oldnavy.com یافت می‌شود. Old Navy Online پوشاک و لوازمی قابل مقایسه با وسایل حمل شده در مجموعه‌های فروشگاه و همچنین یک خط اندازه بزرگ که در فروشگاه‌ها یافت نمی‌شود، ارائه می‌دهد.

PIPERLIME در سال 2006، این شرکت Piperlime را راه‌اندازی کرد، یک فروشگاه فقط آنلاین که در piperlime.com یافت می‌شود. Piperlime مجموعه‌ای از برندهای برجسته در کفش، کیف دستی، پوشاک و جواهرات زنانه و کفش برای آقایان و بچه‌ها و همچنین نکات، روندها و مشاوره از مقامات برجسته سبک را به مشتریان ارائه می‌دهد.

ATHLETA محصولات Athleta از طریق دو کانال به فروش می‌رسند: فروشگاه‌های خرده‌فروشی با قیمت تمام شده و آنلاین. در سپتامبر 2008، Athleta لباس و کفش‌های ورزشی و فعال زنان با کیفیت و عملکرد عالی را ارائه می‌دهد که برای انواع فعالیت‌ها از جمله گلف، دو، اسکی و اسنوبورد، تنیس و یوگا شیک و کاربردی است. در ماه مه 2010، این شرکت یک فروشگاه آزمایشی در Mill Valley، کالیفرنیا افتتاح کرد و در ژانویه 2011، یک فروشگاه مرکزی در سانفرانسیسکو، کالیفرنیا افتتاح کرد. مشتریان می‌توانند محصولات ورزشی، و

همچنین مجموعه‌ای از محصولات از برندهای برجسته در لباس فعال زنان، به‌صورت آنلاین در Athleta.com، از طریق کاتالوگ یا فروشگاه‌ها را خریداری کنند.

مالی

سود هر سهم Gap در سال 2010 با افزایش درآمد فروش خالص 3 درصدی، 19 درصد بهبودیافته است. در سال 2010، این شرکت بیش‌تر در زیرساخت‌ها برای رشد سرمایه‌گذاری کرد، اما هنوز هم بالاترین حاشیه

عملیاتی در یک دهه گذشته را با 13.4 درصد کسب کرده است. تعهد آن برای بازگرداندن پول نقد به سهامداران از طریق خرید مجدد سهام و سود سهام منجر به توزیع 2.2 میلیارد دلار در سال 2010 شد.

Gap از رشد 8 درصدی فروش فروشگاه‌های مشابه برای مدت چهار هفته منتهی به 30 آوریل 2011 خبر داد. نتایج مربوط به آن ماه در مقایسه با فروش مشابه در فروشگاه چهار ماهه سال قبل که 2 درصد کمتر بود، مقایسه شد. Gap از بهبود فروش فروشگاه‌های مشابه در هر منطقه‌ای که فعالیت می‌کند خبر داد.

فروش فروشگاه‌های مشابه این شرکت در مناطقی مانند Old Navy آمریکای شمالی و Banana Republic آمریکای شمالی شاهد رشد دو رقمی 14 و 11 درصدی برای آن ماه بوده است. Gap آمریکای شمالی از رشد مثبت 2 درصدی در فروشگاه‌های مشابه در مقابل منفی 6 درصدی در دوره قبل مطلع شده است. فروش فروشگاه‌های مشابه این شرکت از منطقه بین‌المللی رشد منفی 1 درصدی در مقابل منفی 5 درصدی سال گذشته را گزارش کرده است. فروش خالص برای مدت چهار هفته منتهی به 30 آوریل 2011، در مقایسه با فروش خالص 1.05 میلیارد دلار برای مدت چهار هفته مشابه سال قبل، 9.5 درصد رشد داشته و به 1.15 میلیارد دلار رسیده است.

Gap سه‌ماهه اول سال 2011 خود را با کاهش 3 درصدی در فروش فروشگاه‌های مشابه در مقایسه با افزایش 5 درصدی در سه‌ماهه سال قبل به پایان رساند. طی آن سه‌ماهه اول 2011، Gap کاهش فروش فروشگاه‌های مشابه را در هر منطقه‌ای که فعالیت می‌کند گزارش کرده است. فروش فروشگاه‌های مشابه این شرکت در

مناطق آمریکای شمالی، Banana Republic آمریکای شمالی، Old Navy آمریکای شمالی و بین‌المللی به ترتیب 3، 1، 2 و 6 درصد رشد منفی را گزارش کرده‌اند. فروش Gap برای سه‌ماهه اول سال 2011 در مقایسه با فروش 3.33 میلیارد دلاری سه‌ماهه قبل، 1 درصد کاهش داشته و به 3.30 میلیارد دلار رسیده

است. صورت‌های درآمد اخیر و ترازنامه Gap به ترتیب در شکل 4 و 5 ارائه شده است. درآمد حاصل از تقسیم‌بندی Gap برای سال 2011 بر اساس برند و منطقه در شکل 6 ارائه شده است.

شکل 4 بیانیه درآمد GAP 2011 - 2009 (000 حذف شده)

01/31/2009	01/30/2010	01/29/2011	
14526000	14197000	\$14664000	فروش خالص
9079000	8473000	8775000	هزینه کالاهای فروخته شده و هزینه‌های اشغال
5447000	5724000	5889000	سود ناخالص
3899000	3909000	3921000	هزینه‌های اجرایی
1548000	1815000	1968000	درآمد عملیاتی
1000	6000	(8000)	هزینه بهره (معکوس)
37000	7000	6000	درآمد بهره
1209000	1511000	1686000	درآمد حاصل از ادامه کار قبل از مالیات بر درآمد - ایالات متحده
375000	305000	296000	درآمد حاصل از ادامه کار قبل از مالیات بر درآمد - خارجی
1584000	1816000	1982000	درآمد حاصل از ادامه کار قبل از مالیات بر درآمد
440000	572000	476000	مقررات فعلی (سود) برای مالیات بر درآمد - فدرال
43000	78000	75000	تأمین (سود) جاری برای مالیات بر درآمد - دولت

124000	114	134000	تأمین (سود) جاری برای مالیات بر درآمد - خارجی
607000	764000	685000	کل سود جاری (سود) برای مالیات بر درآمد
5000	(43000)	94000	تمهیدات تأخیر (سود) برای مالیات بر درآمد - فدرال

شکل 4 ادامه

01/31/2009	01/30/2010	01/29/2011	
5000	(10000)	(5000)	تمهیدات تأخیر (سود) برای مالیات بر درآمد - دولت
-	3000	4000	تمهیدات تأخیر (سود) برای مالیات بر درآمد - خارجی
10000	(50000)	93000	کل تمهیدات تأخیر (سود) برای مالیات بر درآمد
617000	714000	778000	مالیات بر درآمد
967000	1102000	-	سود (زیان) ناشی از ادامه کار، خالص از مالیات بر درآمد
967000	1102000	1204000\$	سود خالص (زیان)
716000	694000	636000	میانگین موزون سهام - پایه
719000	699000	641000	میانگین موزون سهام - کاهش یافته
694000	676000	588000	سهام ممتاز پایان سال
1.35	1.59	-	سود (ضرر) هر سهم - ادامه کار - پایه
1.35	1.59	1.89	سود (زیان) خالص هر سهم - پایه
1.34	1.58	-	سود (زیان) هر سهم - ادامه کار - کاهش یافته
1.34	1.58	1.88	سود (زیان) خالص هر سهم - کاهش یافته

0.34	0.34	0.4	سود نقدی اعلام شده و پرداخت شده برای هر سهم
134000	135000	134000	تعداد کل کارمندان
9236000	8903000	8644000	تعداد سهامداران عادی

منبع: اسناد شرکت.

شکل 5 ترازنامه GAP 2011 - 2009 (000 حذف شده)

01/31/2009	01/30/2010	01/29/2011	
			دارایی‌ها
1195000	1279000	\$957000	پول نقد
275000	590000	75000	اوراق تجاری داخلی
245000	479000	529000	گواهی سپرده بانکی و سپرده‌های مدت‌دار
520000	1069000	604000	کل معادل نقدی
1715000	2348000	1561000	پول نقد و معادل آن
-	225000	100000	سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت
41000	18000	-	پول توقیف شده
1506000	1477000	1620000	موجودی کالا

-	-	205000	حساب‌های دریافتنی
-	193000	190000	بخشی از دارایی‌های مالیاتی معوق
-	140000	142000	حداقل هزینه اجاره و اشغال پیش پرداخت
-	-	7000	پول توقیف شده
-	1000	3000	هزینه‌های پیش پرداخت کاتالوگ
-	-	2000	ابزارهای مالی مشتق شده
-	119000	-	هزینه‌های پیش پرداخت
-	143000	96000	سایر دارایی‌های جاری
-	596000	645000	سایر دارایی‌های جاری
743000	-	-	سایر دارایی‌های جاری
4005000	4664000	3926000	دارایی‌های کنونی
3026000	3013000	3066000	بهسازی اموال استیجاری

شکل 5 ادامه

01/31/2009	01/30/2010	01/29/2011	
2377000	2417000	2431000	مبللمان و تجهیزات
988000	-	-	زمین و ساختمان‌ها
-	1086000	1093000	بهسازی زمین، ساختمان‌ها و تأسیسات
774000	832000	909000	نرم‌افزار

80000	79000	74000	ساخت‌وساز در حال انجام
7245000	7427000	7573000	املاک و تجهیزات، با هزینه
4312000	4799000	5010000	کم‌تر: استهلاک انباشته
2933000	2628000	2563000	اموال و تجهیزات، خالص
326000	392000	259000	دارایی‌های بلندمدت مربوط به مالیات
99000	99000	99000	دارایی‌های نامشهود
54000	54000	54000	نام تجاری
18000	21000	27000	دارایی‌های طرح حقوق و مزایای انتقالی به دوره‌های آتی
156000	-	-	حقوق اجاره و سرقفلی، ناخالص
125000	-	-	کم‌تر: استهلاک انباشته - حقوق اجاره و سرقفلی
31000	26000	20000	حقوق اجاره و سرقفلی، خالص
-	-	11000	پول توقیف شده
13000	7000	3000	دارایی‌های نامشهود مشمول استهلاک
-	-	2000	ابزارهای مالی مشتق شده
85000	94000	101000	سایر دارایی‌های بلندمدت
626000	693000	576000	سایر دارایی‌های بلندمدت
7564000	7985000	7065000\$	کل دارایی‌ها

شکل 5 ادامه

01/31/2009	01/30/2010	01/29/2011	
			تعهدات
50000	-	-	سررسیدهای جاری بدهی بلندمدت
975000	1027000	1049000	حسابهای قابل پرداخت
327000	340000	280000	جبران خسارت و مزایا
255000	244000	233000	کارت‌های هدیه فدیة نشده، گواهی‌های هدیه و کوپن‌های اعتباری، بدون شکستگی
105000	105000	99000	اجاره کوتاه‌مدت و کمک هزینه مستاجر
39000	46000	50000	مسئولیت جبران خسارت کارگران
41000	27000	35000	ابزارهای مالی مشتق شده
15000	29000	25000	تبلیغات تعهدی
25000	23000	22000	مسئولیت بیمه عمومی
21000	22000	22000	کمک هزینه بازگشت
16000	16000	17000	کارت اعتباری مسئولیت گواهی‌نامه‌های پاداش
232000	211000	213000	سایر هزینه‌های تعهدی و بدهی‌های جاری
1076000	1063000	996000	هزینه‌های تعهدی و سایر بدهی‌های جاری
57000	41000	50000	مالیات بر درآمد قابل پرداخت
2158000	2131000	2095000	تعهدات کنونی

772000	716000	717000	کمک هزینه اجاره بها و تأخیر طولانی مدت
174000	181000	100000	بدهی های بلندمدت مربوط به مالیات
33000	33000	37000	تعهدات بازنشستگی دارایی
18000	22000	27000	بدهی های طرح جبران تعویق

شکل 5 ادامه

01/31/2009	01/30/2010	01/29/2011	
11000	-	2000	ابزارهای مالی مشتق شده
11000	11000	7000	سایر بدهی های بلندمدت
1019000	963000	890000	بدهی بلندمدت
3177000	3094000	2985000	کل بدهی
			حقوق صاحبان سهام
55000	55000	55000	سهام عادی
2895000	2935000	2939000	سرمایه پرداخت شده اضافی
9947000	10815000	11767	سود انباشته
109000	168000	205000	تبدیل ارز، خالص از مالیات
14000	(13000)	(2000)	تغییرات انباشته در ارزش منصفانه ابزارهای مالی مشتقه، خالص از مالیات
123000	155000	185000	سایر سودهای جامع انباشته (زیان)

8633000	9069000	10866000	سهام خزانه، بهای تمام شده
607000	764000	685000	کل حقوق صاحبان سهام
7564000	7985000	7065000\$	کل تعهدات و SE

منبع: اسناد شرکت.

شکل 6 درآمد GAP بر اساس برند محصول و منطقه

سال مالی 2010 (به میلیون دلار)						برند
درصد فروش خالص	مجموع	سایر	Banana Republic	Old Navy	GAP	منطقه
71٪	10483\$	-0-	2084\$	4945\$	3454\$	ایالات متحده
7	958	-0-	190	427	341	کانادا
5	786.5	47	36	-0-	703	اروپا
7	1049	59	118	-0-	872	آسیا
1	89	89	-0-	-0-	-0-	مناطق دیگر

91	13365	195	2428	5372	5370	کل بخش قابل گزارش از فروشگاه-ها
9	1299	246	155	533	365	بخش قابل گزارش مستقیم
%100	14664\$	441\$	2583\$	5905\$	5735\$	مجموع

منبع: گزارش سالانه Gap، 2010

بازاریابی

استراتژی بازاریابی Gap این است که از طریق محصول، مکان، قیمت و تبلیغات مجدداً با مشتریان در سراسر جهان در ارتباط باشید. به عنوان مثال، اعلامیه اخیر مبنی بر این که شرکت Visa، یک رهبر جهانی در پرداخت‌ها، در حال کار برای ارائه تخفیف و تبلیغات در زمان واقعی به مصرف‌کنندگان از طریق پیام‌های متنی پیام کوتاه است. به مشتریان Gap که شرکت در این خدمات را انتخاب می‌کنند، از تخفیف صرفه‌جویی در هزینه یا تبلیغات در زمان واقعی هنگام خرید مطلع می‌شوند. بازاریابی مبتنی بر فناوری اضافی شامل فیس

بوک است که یک بستر برای خرده‌فروشان ایجاد کرده است، از جمله Gap، برای مشتریانی که در مجاورت مکان‌های فروشگاه هستند معاملات را ارائه می‌دهد. ویژگی جدید "معاملات" در مکان‌هایی که اخیراً راه-اندازی

شده ساخته شده است - که به کاربران امکان می‌دهد از بین موارد دیگر، مکان خود را پخش کنند- و به بازرگانان امکان می‌دهد پیشنهادات ویژه را به کاربران تلفن همراه فیس‌بوک که در مجاورت فروشگاه‌های خود چک می‌کنند، هدایت کنند.

استراتژی بازاریابی Gap ادامه دستیابی به مشتریان جدید با گسترش محلی و بین‌المللی است. در طول پنج سال گذشته، پایگاه فروشگاه‌های اروپایی و فرانسیز Gap در 31 کشور بیش از دوبرابر شده است و از 165 به 367 رسیده است و فروش آنلاین آن در بیش از 90 کشور در دسترس مشتریان است. یکی از عمده‌ترین موارد مورد علاقه کاوش فرصت‌های چین و پیگیری گزینه‌های فرانسیز در بازارهای پراکنده‌تر مانند بازارهای اروپای مرکزی و شرقی است.

از نظر تبلیغاتی، Gap به دلیل بازاریابی مبتکرانه خود با استفاده از تصاویر سیاه و سفید و افراد مشهور در رسانه‌های چاپی و تصویری و حمایت مالی از پروژه‌های تجاری مانند Bravo Network's Project Runway و Sony Film's *Memoirs of a Geisha* شناخته شده است. فروشگاه‌های Old Navy همراه با تجارت بصری خود و با بازاریابی خلاقانه پشتیبانی شدند. فروشگاه‌های Gap نورپردازی خود را افزایش داده و وسایل

جدیدی اضافه کرده‌اند. پیشرفت مهم دیگر، سیستم آنلاین جدید است که توسط نیویورک تایمز به‌عنوان یکی از "بهترین سایت‌های تجارت الکترونیکی در خرده‌فروشی" گزارش شده است. این مفهوم به‌سرعت توسط مشتریان پذیرفته شد و به یکی از بزرگ‌ترین خرده‌فروشان آنلاین پوشاک در ایالات متحده تبدیل شد. این وب‌سایت‌ها تجربه تعاملی بیشتری را برای خریداران ارائه می‌دهند، از جمله خدماتی که انتخاب لباس را بر

اساس الویت‌ها و اندازه فرد مشتری پیشنهاد می‌دهد. Gap همچنان وب‌سایت‌های خود را ارتقا داده و ویژگی‌های جدیدی را راه‌اندازی می‌کند.

آینده

رئیس سازمان ملل، گلن مورفی گفت: "ما باید بیش‌تر یک عملکرد ثابت داشته باشیم."

Gap آمریکای شمالی تنها بخش شرکت بود که افت فروش در فروشگاه‌های مشابه را تجربه کرد، که 1 درصد کاهش یافت. در سه‌ماهه اول سال 2011، فروش فروشگاه‌های مشابه در تمام بخش‌های Gap، از جمله Old Navy و Banana Republic منفی بود. میزان فروش Gap در سال 2010 بالغ بر 14.7 میلیارد دلار یا 7.9 درصد کم‌تر از سطح 2006 بود که منجر به رشد روزافزون این شرکت به بازارهای خارج از کشور شد. از ژانویه تاکنون تنها 328 مورد از 3095 فروشگاه آن در خارج از ایالات متحده بوده‌اند. Gap در سال 2010 در چین فروشگاه‌های خود را افتتاح کرد و در سال 2011 نیز 10 فروشگاه دیگر در این کشور افتتاح کرد. این شرکت مفهوم فروش خود را در ایتالیا در سال 2011 و چین در سال 2012 معرفی کرد.

شرکت Gap، نیاز به یک برنامه استراتژیک مشخص دارد. شرکت‌های رقیب عملکرد به مراتب بهتری نسبت به شرکت Gap دارند.

یک برنامه استراتژیک برای آقای مورفی تهیه کنید.

یادداشت

1. GaP Annual Report, 2010.
2. Standard & Poor's, Industry Surveys – Household Nondurables, December 30, 2010.
3. <http://www.researchandmarkets.com/reports>.
4. Ibid.
5. Standard & Poor's industry Surveys: apparel and Footwear, 2004
6. Marketing Weekly News, May 7, 2011, p 333.
7. Billboard, nov 13, 2010, v122, i45, p. 5(1).
8. Gap Annual Report, 2010.

Walt Disney company, 2013

Walt Disney

DIS .www.disney.com

دفتر مرکزی شرکت والت دیزنی (دیزنی) و شرکت‌های تابعه در بوربانک کالیفرنیا واقع شده و در صنعت سرگرمی و پخش رسانه‌های مختلف در سراسر جهان به رقابت می‌پردازند. دیزنی که نزدیک به 100 سال در خدمت مشتریان است، یک مجتمع متنوع است و دارای ABC، ESPN، پارک‌های تفریحی، خطوط مسافرتی و موارد دیگر است. دیزنی به‌عنوان عضوی از DOW 30 و بزرگ‌ترین مجتمع رسانه‌ای جهان، دارای تلویزیون و شبکه‌های کابلی ABC مانند ABC Family، کانال Disney و ESPN (80 درصد)

است. دیزنی دارای 8 ایستگاه تلویزیونی و 35 ایستگاه رادیویی و همچنین استودیوی والت دیزنی است که از طریق والت دیزنی پیکچرز، انیمیشن دیزنی و پیکسار فیلم تولید می‌کند. Disney's Marvel برترین ناشر کتاب‌های کمیک و تهیه‌کننده فیلم است. دیزنی مالک و فعال قایق‌های تفریحی عظیم و همچنین 14 پارک موضوعی محبوب در سراسر جهان است.

درآمد دیزنی در سه‌ماهه سوم سال 2013 با تعداد سال قبل برابر بود، درحالی‌که سود سهام 4 درصد افزایش یافت که توسط پارک‌های تفریحی دیزنی، استراحتگاه‌ها و شبکه‌های کابلی مانند ESPN هدایت می‌شود. برای سه‌ماهه سوم سال 2013، دیزنی 1.85 میلیارد دلار درآمد کسب کرد که درآمد آن 11.6 میلیارد دلار بود، درحالی‌که این رقم 11.1 میلیارد دلار بود. درآمد در پارک‌ها و استراحتگاه‌های دیزنی با رشد 7 درصدی به 3.7 میلیارد دلار رسید. درآمد شبکه‌های کابلی با هدایت کانال‌های ESPN، A & E و ایالات متحده دیزنی با رشد 8 درصدی به 3.9 میلیارد دلار رسید. با تأخیر، درآمد پخش دیزنی بدون تغییر و تقریباً 1.5 میلیارد دلار بود. به‌طور کلی، تجارت شبکه‌های رسانه‌ای دیزنی با رشد 5 درصدی به 5.4 میلیارد دلار رسید. برای سه‌ماهه اول سال 2013، درآمد استودیوی فیلم دیزنی به دلیل نتایج ضعیف فیلم‌های "تکاور تنها" و "مرد آهنی 3"، 2 درصد کاهش یافت و به 1.6 میلیارد دلار رسید.

Copyright by Fred David Books LLC. (Written by Forest R. David)

تاریخچه

والت دیزنی و برادرش روی در تابستان 1923 برای فروش کارتونی به نام آلیس در سرزمین عجایب وارد کالیفرنیا شدند. توزیع‌کننده‌ای به نام M. J. Winkler در 16 اکتبر 1923 با توزیع کمدی‌های آلیس قرارداد بست و استودیوی کارتون برادران دیزنی تأسیس شد. در طول سال‌ها، این شرکت کارتون‌های زیادی تولید کرد، از اوسوالد خرگوش خوش شانس (1927) گرفته تا (1932) سمفونی احمقانه، سفید برفی و هفت کوتوله (1937) و پینوکیو و فانتازیا (1940). نام شرکت در سال 1925 به استودیوی والت دیزنی

تغییر یافت. میکی موس در سال 1928 با اولین کارتون با صدا ظاهر شد. در سال 1950، دیزنی اولین فیلم اکشن زنده خود، جزیره گنج را به پایان رساند و در سال 1954، این شرکت تلویزیون را با مجموعه گلچین-های دیزنی لندن آغاز کرد. در سال 1955، موفق‌ترین سریال دیزنی، باشگاه میکی موس، آغاز شد و پارک جدید دیزنی لندن در آن‌اهیم، کالیفرنیا افتتاح شد.

دیزنی از 1950 تا 1970 مجموعه‌ای از انتشارات، از جمله سگ پشمالو، Zorro، مری پاپینز و ماشین سحرآمیز را ایجاد کرد. والت دیزنی در سال 1966 درگذشت. در سال 1969، دیزنی فیلم‌ها و مواد آموزشی خود را آغاز کرد. یکی دیگر از موارد مهم تاریخ دیزنی افتتاحیه دنیای والت دیزنی در اورلاندو، فلوریدا، در سال 1971 بود. در سال 1982، مرکز بازیگران به‌عنوان بخشی از دنیای والت دیزنی افتتاح شد. سال بعد، توکیو دیزنی لندن افتتاح شد.

پس از ترک شبکه تلویزیونی در سال 1983، دیزنی شبکه کابلی خود، کانال دیزنی را معرفی کرد. در سال 1985، بخش آزمایشی دیزنی، فیلم موفق دختران طلایی و یکشنبه دیزنی را آغاز کرد. در سال 1988، دیزنی

استراحتگاه‌های بزرگ ساحل فلوریدیان و ساحل کارائیب را در دنیای والت دیزنی به همراه سه جاذبه جدید دروازه افتتاح کرده است: پارک موضوعی Disney / MGM Studios، جزیره لذت و توفان تالاب. به‌زودی

فیلم‌سازی به اوج خود رسید زیرا دیزنی برای اولین بار استودیوهای هالیوود را در باکس آفیس هدایت کرد. برخی از فیلم‌های موفق عبارت‌اند از: چه کسی برای راجر رابیت پاپوش دوخت، صبح بخیر ویتنام، سه مرد و یک کودک، و بعد، هانی، عزیزم بچه‌ها را کوچک کردم، دیک تریسی، زن زیبا و راهبه بدلی. دیزنی با راه-اندازی Hollywood Pictures و به‌دست‌آوردن گروه Wrather به مناطق جدیدی نقل مکان کرد. (صاحب هتل دیزنی لندن) و ایستگاه تلویزیونی KHJ (لس آنجلس) که به KCAL تغییر نام یافت. در تجارت، دیزنی صنایع دستی را خریداری کرد و فروشگاه‌های بسیار موفق و پر سود دیزنی را افتتاح کرد.

تا سال 1992، انیمیشن دیزنی با بازی پری دریایی کوچک، دیو و دلبر و علاءالدین به اوج جدیدی دست یافت. همچنین در آن سال، دیزنی لند پاریس افتتاح شد. در طول دهه 1990، دیزنی نمایش‌های برادوی را معرفی کرد، 725 فروشگاه دیزنی را افتتاح کرد، تیم بیسبال کالج کالیفرنیا را برای اضافه کردن به تیم‌های خود به دست آورد، دنیای گسترده ورزش دیزنی را در دنیای والت دیزنی افتتاح کرد و Capital Cities/ABC را به دست آورد.

از سال 2000 تا 2007، دیزنی جاذبه‌های جدیدی در پارک‌های موضوعی خود ایجاد کرد، فیلم‌های موفق بسیاری تولید کرد، هتل‌های جدیدی افتتاح کرد و دیزنی لند هنگ‌کنگ را ساخت. دیزنی پیکسار را در سال 2006، مارول را در سال 2009 خریداری کرد و دیزنی رویای خود را با یک کشتی تفریحی جدید در سال 2011 راه‌اندازی کرد. اقدامات جدید دیزنی شامل پیش‌گام سازی در آوریل 2011 استراحتگاه دیزنی شانگهای با قیمت 4.4 میلیارد دلار است و انتظار می‌رود روز افتتاحیه برای مدتی در سال 2015 باشد در فوریه 2012، دیزنی خرید ارتباطات نرم‌افزار UTV، یک شرکت سرگرمی هندی را نهایی کرد. در اکتبر سال 2012، دیزنی اعلام کرد که قصد دارد لوکاس فیلم، تهیه‌کنندگان فیلم‌های معروف جنگ ستارگان را بخرد. پیش‌بینی

می‌شود هزینه این خرید 4.05 میلیارد دلار باشد. دیزنی قصد دارد قسمت هفتم جنگ ستارگان را در سال 2015 اکران کند.

مسائل داخلی

چشم‌انداز و مأموریت

چشم‌انداز دیزنی "ایجاد خوشحالی مردم" است.

ساختار سازمانی

همان‌طور که در شکل 1 نشان داده شده است، دیزنی با استفاده از یک ساختار سازمانی واحد تجاری استراتژیک (SBU) فعالیت می‌کند که از پنج بخش مختلف، اما همه سرگرمی‌های خانوادگی تشکیل شده است: (1) شبکه‌های رسانه‌ای، (2) پارک‌ها و استراحتگاه‌ها، (3) سرگرمی استودیو، (4) محصولات مصرفی، و (5) رسانه‌های تعاملی. رئیس، مدیر ارشد اجرایی و مدیر والت دیزنی رابرت ایگر است. هیچ مدیر ارشد عملیات (COO) در سلسله‌مراتب دیزنی وجود ندارد، اما اندی برد، رئیس سازمان بین‌المللی والت دیزنی، مانند یک COO عمل می‌کند.

بخش‌ها

دیزنی درآمد بخش و درآمد عملیاتی را برای هر پنج SBU خود فراهم می‌کند. شکل 2 سه سال اخیر درآمد بودجه‌ای و درآمد عملیاتی دیزنی SBU را همراه با درصد تغییر برای هر دو سال گذشته، نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که کل درآمد تلفیقی و درآمد عملیاتی در سال‌های 2011 و 2012 افزایش یافته است البته در دوره اخیر با نرخ کاهشی. توجه داشته باشید که محصولات مصرفی و بخش‌های رسانه تعاملی در مقایسه با شبکه‌های رسانه‌ای و پارک‌ها و تفرجگاه‌ها اندک است.

شبکه‌های رسانه‌ای

شبکه‌های رسانه‌ای بزرگ‌ترین SBU دیزنی از نظر درآمد و درآمد عملیاتی است که 45 درصد از کل درآمد را در سال 2012 تشکیل می‌دهد. رشد درآمد در سال 2012 از طریق افزایش هزینه‌های وابسته، نرخ تبلیغات بالاتر، افزایش میزان بازدید از برنامه‌های ESPN و نمایش‌های Once Upon, Castle یک زمان، و انتقام. رشد مثبت با درآمد کمتر سرگرمی در خانه از برنامه‌هایی مانند Lost و پایین‌ترین میزان مشاهده

کانال دیزنی محدود شد. با تولید کالج های ورزشی، همچنین NFL، MLB، NBA و ویمبلدون که قادر به مذاکره در مورد قراردادهای پردرآمد بودند، هزینه های تولید افزایش یافت. به عنوان مثال، کنفرانس جنوب شرقی (SEC) در سال 2008 قراردادی با 2 میلیارد دلار برای حقوق 15 ساله پخش فوتبال و بازی های بسکتبال مردان و زنان با ESPN امضا کرد. با این حال، با اضافه شدن Texas A& M 2012 و Missouri به SEC، قرارداد قبلی به صورت قراردادی قابل مذاکره است و قرار است در آینده نزدیک قرارداد جدید، بسیار گران تر، منعقد شود.

دیزنی با شبکه های رسانه ای، مالک شبکه تلویزیونی ABC را که به 99 درصد کل خانوارهای ایالات متحده می رسد، است و آن را اداره می کند. این بخش همچنین شامل گروه ایستگاه های تلویزیونی متعلق به ABC، استودیوهای ABC، کانال های Disney در سراسر جهان، ABC Family، SOAPnet، تلویزیون داخلی ABC دیزنی، توزیع رسانه دیزنی، Hyperion و شبکه دیزنی رادیو است. شبکه تلویزیونی ABC بیش از 220 ایستگاه وابسته در سراسر ایالات متحده کار می کند. کانال های دیزنی در سراسر جهان از 94 کانال سرگرمی کودک و خانواده در 169 کشور و 33 زبان موجود است. ABC Family ترکیبی از سریال ها و فیلم ها است. SOAPnet صاحب یک درام صابونی شخصیت محور است، از صابون های روز و صبح، تا شوهای واقعی و فیلم ها. تلویزیون داخلی ABC دیزنی تصاویر متحرک و برنامه های تلویزیونی را به سیستم عامل های رسانه ای مستقر در ایالات متحده ارائه می دهد. Disney Media Distribution یک توزیع کننده بین المللی محتوای برند و بدون برند

برای همه سیستم عامل ها است. هایپریون عناوین داستانی و غیر داستانی را برای بزرگسالان منتشر می کند. رادیو دیزنی در بیش از 40 بازار ایالات متحده و رادیو ماهواره ای، برنامه های تلفن همراه و وب در دسترس است.

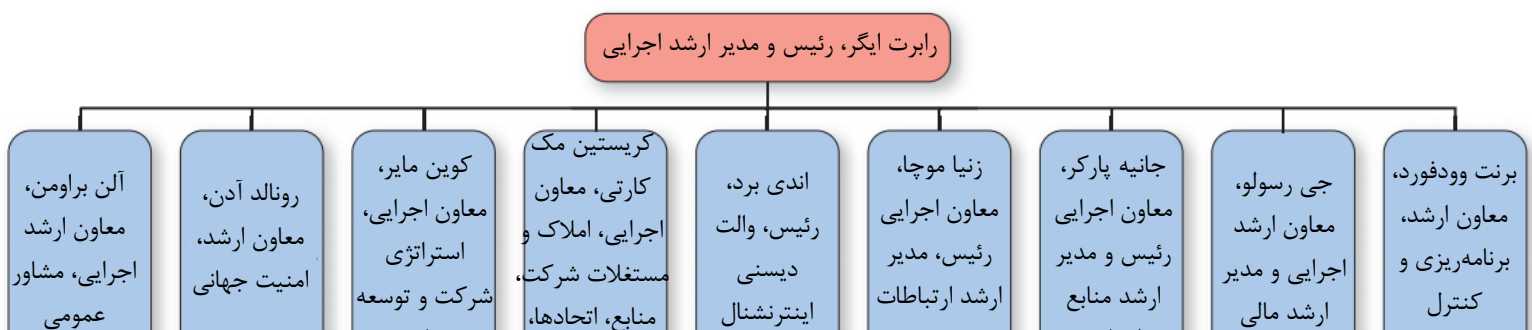
شکل 3 نشان‌دهنده تجزیه بیش‌تر در مورد درآمد شبکه‌های رسانه‌ای دیزنی و سود عملیاتی آن است. به دستاوردهای اخیر توجه کنید.

پارک‌ها و استراحتگاه‌ها

بخش پارک‌ها و استراحتگاه‌های دیزنی شامل 10 بخش است: (1) استراحتگاه‌های دیزنی لند در کالیفرنیا، (2) توکیو دیزنی، (3) دیزنی لند پاریس، (4) هنگ‌کنگ دیزنی لند، (5) والت دیزنی جهان در فلوریدا، (6) خط سفر دریایی دیزنی، (7) ماجراهای دیزنی، (8) کلوپ تعطیلات دیزنی، (9) تصورات والت دیزنی و (10) آلوان، استراحتگاه و آبگرم دیزنی در هاوایی. دیزنی دارای 51 درصد مالکیت در استراحتگاه پاریس دیزنی لند و 47 درصد مالکیت آن در دیزنی لند هنگ‌کنگ است. جدیدترین پارک موضوعی دیزنی در منطقه پودونگ شانگهای در سال 2015 افتتاح خواهد شد. شکل 2 نشان داد که درآمد پارک‌ها و استراحتگاه‌های دیزنی برای سال 2012 با 10 درصد افزایش به 12.9 میلیارد دلار و درآمد عملیاتی با 22 درصد افزایش به 1.9 میلیارد دلار رسیده است. نتایج برای سال 2012 تقریباً در تمام پارک‌های موضوعی، به جز در دیزنی لند پاریس که کاهشی بود، منعکس‌کننده افزایش بود.

کشتی جدید 4000 مسافری، Disney Dream، در سال 2011 در بندر Canaveral تعمید یافت و مخصوصاً برای خانواده‌ها طراحی شده است. Disney Dream به Disney Magic و Disney Wonder پیوست. کشتی جدید دیگری، دیزنی فانتزی، در سال 2012 به ناوگان دیزنی پیوست.

شکل 1 نمودار سازمانی دیزنی



درآمد در این بخش عمدتاً از فروش بلیط‌های پذیرش در پارک‌های موضوعی و همچنین هزینه اتاق هتل در هر شب و فروش از کالاهای، غذا و نوشیدنی‌ها حاصل می‌شود. درآمد نیز از محل اجاره و فروش از املاک باشگاه تعطیلات و فروش تعطیلات سفر دریایی حاصل می‌شود.

شکل 4 و 5 نشان می‌دهد که درآمد داخلی دیزنی از بخش پارک‌ها و استراحتگاه‌های خود در سال 2011 با افزایش 11 درصدی، به 12.9 میلیارد دلار رسیده است که در نتیجه هزینه‌های مشتریان عمدتاً 6 درصد بیش‌تر از قیمت‌های بالاتر بلیط و هتل است. رشد درآمد در عملیات بین‌المللی 6 درصد بود که از 4 درصد در هزینه‌های بیش‌تر، 3 درصد افزایش حجم و 3 درصد افزایش ارزش ارزی ناشی می‌شود.

شکل 2 تجزیه درآمد دیزنی توسط SBU

تغییر(%)

(به میلیون)

2011 در برابر	2012 در برابر				
2010	2011	2010	2011	2012	
					درآمدهای بودجه‌ای:
9%	4%	17162\$	18714\$	19436\$	شبکه‌های رسانه‌ای
(10)%	(10)%	10761	11797	12920	پارک‌ها و استراحتگاه‌ها
(5)%	(8)%	6701	6351	5825	استودیوی سرگرمی
14%	7%	2678	3049	3252	محصولات مصرفی
29%	(14)%	761	982	845	رسانه‌های تعاملی
7%	3%	\$38063	\$40893	\$42278	کل درآمد تلفیقی
					بخش درآمد عملیاتی:
20%	8%	5132\$	6146\$	6619\$	شبکه‌های رسانه‌ای
18%	22%	1318	1553	1902	پارک‌ها و استراحتگاه‌ها
(11)%	17%	693	618	722	استودیوی سرگرمی
21%	15%	677	816	937	محصولات مصرفی
(32)%	30%	(234)	(308)	(216)	رسانه‌های تعاملی
16%	13%	\$7586	\$8825	\$9964	کل درآمد عملیاتی بخش

شکل 3 خسارت درآمد شبکه‌های رسانه‌ای (به میلیون‌ها دلار)

سال 31 دسامبر به پایان رسید			
تغییر (%)	2011	2012	
			درآمدهای بودجه‌ای:
6	12877	13621	شبکه‌های کابلی
-	5837	5815	پخش برنامه
4	18714	19463	
			درآمد عملیاتی:
9	5233	5704	شبکه‌های کابلی
-	913	915	پخش برنامه
8	6146	6619	

منبع: 2012 Annual Report, p. 33.

[illegible]

استودیو سرگرمی

دیزنی تصاویر متحرک زنده و متحرک کارتونی، برنامه‌سازی فیلم ویدئویی، ضبط‌های موسیقی و نمایش‌های زنده صحنه را تولید می‌کند. تصاویر متحرک دیزنی با نام‌های بازار تئاتر، بازار سرگرمی خانگی، بازار تلویزیون، گروه موسیقی دیزنی و تولیدات نمایشی دیزنی توزیع می‌شود. دیزنی همچنین مجوز تولید و توزیع فیلم‌های سینمایی مانند مرد عنکبوتی، چهار خارق‌العاده و مردان ایکس را به استودیوهای شخص ثالث صادر کرده است. دیزنی برای این فیلم‌ها هزینه صدور مجوز را کسب می‌کند، درحالی‌که استودیوی شخص ثالث هزینه تولید و توزیع فیلم را متحمل می‌شود. در حال حاضر دیزنی دارای خط مشاغل متنوعی در سرگرمی استودیویی

SBU متشکل از: Marvel، تاج استون، پیکسار، Disney Studios Motion Pictures، Disneynature و سایر خدمات با برند Disney است. درآمد سرگرمی استودیوی دیزنی برای سال 2012 با 8 درصد کاهش به 5.8 میلیارد دلار و درآمد عملیاتی بخش با 17 درصد افزایش به 722 میلیون دلار رسید. شکل 6 تجزیه درآمد این بخش را نشان می‌دهد.

شکل 5 پارک‌ها و استراحتگاه‌ها: درآمد بودجه‌ای و درآمد عملیاتی

تغییر (%)	2010	2011	2012	(به میلیون)
درآمدهای بودجه‌ای:				
داخلی	8404\$	9302\$	10339\$	11%
بین‌المللی	2357\$	2495\$	2581\$	3%
	10761\$	11797\$	12920\$	10%

بخش درآمد عملیاتی:

1902\$	1553\$	1318\$	22٪

منبع: شرکت والت دیزنی، گزارش سالانه، صفحه 34 (2012)

شکل 6 استودیوی سرگرمی: درآمد بودجه‌ای و درآمد عملیاتی

(به میلیون)	2012	2011	2010	تغییر (%)
درآمدهای بودجه‌ای:				
پخش تئاتر	1470\$	1733\$	2050\$	(15)٪
تفریحات خانگی	2221\$	2435	2666	(9)٪
توزیع تلویزیون و سایر موارد	2134\$	2183	1985	(2)٪
کل درآمد بودجه‌ای	5825\$	6351\$	6701\$	(8)٪

بخش درآمد عملیاتی:

722\$	618\$	693\$	+17%

منبع: شرکت والت دیزنی، گزارش سالانه، صفحه 33 (2012)

محصولات مصرفی

بخش محصولات مصرفی دیزنی با مجوزها، تولیدکنندگان، ناشران و خرده‌فروشان در سراسر جهان شریک هستند که طیف گسترده‌ای از محصولات را بر اساس شخصیت‌های جدید و موجود دیزنی طراحی، تبلیغ و فروش می‌کنند. پیشنهادات محصولات عبارت‌اند از: (الف) مجوز کالاهای تجاری و نشریات، (ب) کتاب‌ها و مجلات، و (ج) فروشگاه دیزنی. دیزنی در اواسط سال 2011 یک سری اسباب بازی جدید منتشر کرد که تخیل، اکشن و ماجراجویی دزدان دریایی کارائیب: سوار بر امواج ناشناخته را به تصویر می‌کشد. دیزنی شاید بزرگ‌ترین مجوز دهنده جهانی کالاهای مبتنی بر شخصیت و تولیدکننده و توزیع کننده محصولات مرتبط با فیلم کودکان بر اساس فروش خرده‌فروشی باشد. درآمد محصولات مصرفی دیزنی برای سال 2012 با 7 درصد افزایش به 3.25 میلیارد دلار رسید. درآمد عملیاتی با 15 درصد افزایش به 937 میلیون دلار رسید.

رسانه تعاملی

بخش رسانه‌های تعاملی دیزنی، بازی‌ها و رسانه‌ها را برای تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها ایجاد و ارائه می‌دهد. درآمد رسانه‌های تعاملی برای سال 2012 با 14 درصد کاهش به 845 میلیون دلار رسیده و درآمد عملیاتی آن نیز 216 میلیون دلار ضرر داشته است. همان‌طور که در شکل 8 نشان داده شده است، درآمد بازی‌ها و اشتراک‌ها در سال 2011، 36 درصد افزایش یافته است، اما این بخش برای چندین سال متحمل ضرر شده است، همان‌طور که در شکل 2 نشان داده شده است.

شکل 7 ترکیب کتابخانه محتوای Netflix (به هزاران مورد)

از 31 دسامبر				
(به میلیون)	2012	2011	2010	تغییر (%)
درآمدهای بودجه‌ای:				
صدور مجوز و انتشار	2053\$	1933\$	1725\$	6%
خرده‌فروشی و سایر موارد	1198	1116	953	7%
کل درآمدهای بودجه‌ای	3252\$	3049\$	2678\$	7%
بخش درآمد عملیاتی:				
	937\$	816\$	677\$	15%

منبع: Netflix, inc. 10K Sec Filing 2011; Netflix.com

شکل 8 تعاملی: درآمد بودجه‌ای و درآمد عملیاتی

از 31 دسامبر				
(به میلیون)	2012	2011	2010	تغییر (%)
درآمدهای بودجه‌ای:				

فروش بازی‌ها و اشتراک‌ها	613\$	768\$	563\$	20)/
تبلیغات و سایر موارد	232	214	198	8/
درآمد کلی	845	982	761\$	14)/
بخش درآمد عملیاتی:				
	\$(216)	\$(308)	\$(234)	30)/

مالی

صورت حساب درآمد

صورت درآمد 2012 دیزنی در شکل 9 ارائه شده است. به افزایش 17.4 درصدی درآمد خالص توجه کنید.

ترازنامه

ترازنامه 2012 دیزنی در شکل 10 ارائه شده است. توجه داشته باشید که دیزنی 2.45 میلیارد دلار "پروژه در حال انجام" دارد. همچنین، 25 میلیارد دلار سرقفلی، به طور کامل یک‌سوم کل دارایی‌ها را یادداشت کنید که چیز خوبی نیست. بدهی بلندمدت در حدود 10 میلیارد دلار ثابت مانده است که بدهی زیادی به خدمات است.

رقابت

دیزنی به طور مستقیم با NBC Universal، Paramount Pictures، time Warner، CBS corp.، News corp.، Carnival corp. و Royal Caribbean و به طور غیرمستقیم با تمام مشاغل خانوادگی در سراسر جهان رقابت می‌کند. در واقع، تمام هتل‌ها، رستوران‌ها، پارک‌های آبی و جاذبه‌های نزدیک 14 پارک موضوعی دیزنی، تجارت‌های رقیبی مانند Sea World، Marineland و Silver Springs در فلوریدا هستند. یک پارک موضوعی بزرگ (با اجرای دولت چین) قرار است در سال 2014 درست در کنار پارک تفریحی دیزنی (همچنین قرار است در سال 2014 نیز افتتاح شود) در شانگهای، چین افتتاح شود، بنابراین یک رقیب اصلی خواهد بود.

شکل 9 بیانیه‌های درآمد اخیر دیزنی (به میلیون ها دلار، به جز EPS)

2011	2012	صورت حساب درآمد
40893	42278	درآمدهای بودجه‌ای
(33112)	(33415)	هزینه‌ها و مخارج
(55)	(100)	تجدید ساختار
75	239	سایر درآمد بودجه‌ای
(343)	(369)	هزینه سود خالص
585	627	حقوق صاحبان سهام در درآمد

8043	9260	درآمد قبل از مالیات
(2785)	(3087)	مالیات بر درآمد
_____	_____	
5258	6173	درآمد خالص
(451)	(491)	حق مالی سهامداران اقلیت
_____	_____	
4807\$	5682\$ (به میلیون دلار)	شکل 10: ترازنامه حسابرسی نشده دیزنی

2011	2012	EPS
1909	1818	سهام برگزیده (به هزار)
		دارایی‌های جاری
		منبع: اسناد شرکت
3185	3387	پول نقد و معادل آن
6182	6540	قابل دریافت
1595	1537	موجودی
674	676	هزینه‌های تلویزیون

1487	765	مالیات بر درآمد معوق
634	804	سایر دارایی‌های جاری
13757	13709	کل دارایی‌های جاری
_____	_____	
4357	4541	هزینه فیلم و تلویزیون
2435	2723	سرمایه‌گذاری‌ها
35515	38582	پارک‌ها، استراحتگاه‌ها و سایر املاک
(19572)	(20687)	استهلاک انباشته
_____	_____	
15943	17895	
2625	2453	پروژه‌های در حال انجام
1127	1164	زمین
_____	_____	
19695	21512	دارایی‌های نامشهود
24145	25110	سرقفلی
2614	2288	دارایی‌های دیگر
_____	_____	
72124	74898	کل دارایی

بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

بدهی‌های جاری

6362	6393	حساب‌های قابل پرداخت
3055	3614	بخش فعلی وام‌ها
2671	2806	حق امتیاز دریافت نشده
_____	_____	
12088	12813	کل بدهی‌های جاری
10922	10922	وام‌ها
2866	2251	مالیات بر درآمد معوق
6795	7179	سایر بدهی‌های بلندمدت
سهام ترجیحی، 0.01 دلار به‌ازای هر ارزش، 100 میلیون سهم مجاز اما هیچ‌کدام صادر نشده است		
30296	31731	سهام عادی، به ترتیب 4.6 میلیارد سهم، 2.8 و 2.7 میلیارد سهم
38375	42465	سود انباشته
(2630)	(3266)	سایر زیان انباشته شده
_____	_____	
66041	71430	
(28656)	(31671)	سهام خزانه، 1.0 میلیارد سهم
_____	_____	

37385	39759	مجموع حقوق صاحبان سهام
2068	2199	حق مالی سهامداران اقلیت
39453	41958	مجموع حقوق صاحبان سهام
72124	74898	مجموع بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

منبع: اسناد شرکت

شرکت CBS

دفتر مرکزی آن در شهر نیویورک است، CBS یک مجتمع بزرگ رسانه‌ای است که در تلویزیون، رادیو، محتوای آنلاین و انتشارات فعالیت می‌کند. CBS Broadcasting شبکه تلویزیونی CBS دارای رتبه 1 را به همراه گروهی از ایستگاه‌های تلویزیونی محلی اداره می‌کند. CBS همچنین صاحب شبکه کابلی Showtime است و برنامه‌های تلویزیونی را از طریق استودیوهای تلویزیون CBS و توزیع تلویزیون CBS تولید و توزیع می‌کند. همچنین با دیزنی رقابت می‌کند، سایر عملیات شامل رادیو CBS، تعامل CBS و ناشر کتاب سیمون و شوستر است. علاوه بر این، CBS Outdoor پیشرو در تبلیغات بیلبرد و تبلیغات در فضای باز است. رئیس Sumner redstone CBS را از طریق سرگرمی‌های ملی کنترل می‌کند.

شرکت تایم وارنر

دفتر مرکزی آن در شهر نیویورک است، تایم وارنر سومین مجمع بزرگ رسانه‌ای جهان در پشت والت دیزنی و شرکت News است. فعالیت‌های آن شامل تلویزیون، فیلم و نشر است. تایم وارنر دارای Broadcasting Turner است که مجموعه‌ای از شبکه‌های معروف تلویزیون کابلی شامل CNN، TBS و TNT را اجرا می‌کند. تایم وارنر همچنین از کانال‌های تلویزیون پولی HBO و cinemax بهره می‌برد که همگی با دیزنی رقابت می‌کنند. تایم وارنر دارای سرگرمی برادران وارنر است که شامل استودیوهای فیلم‌سازی (تصاویر برادران وارنر، سینمای نیو لاین)، واحدهای تولید تلویزیون (گروه تلویزیونی برادران وارنر) و ناشر کتاب‌های طنز DC entertainment است.

شرکت News

دفتر مرکزی شرکت News در شهر نیویورک است. دومین کنگره بزرگ رسانه‌ای در جهان است که فقط از والت دیزنی عقب است. شرکت News صاحب مشاغل فیلم، تلویزیون و نشر است که از طریق سرگرمی Fox

Filmed فیلم تولید و توزیع می‌کنند. FOX Broadcasting متعلق به شرکت News بیش از 200 ایستگاه وابسته در ایالات متحده آمریکا دارد و دارای 25 ایستگاه تلویزیونی و همچنین مجموعه‌ای از شبکه‌های کابلی است که ناشران روزنامه‌های داو جونز (وال استریت ژورنال) و اخبار بین‌المللی (تایمز، سان) و ناشر کتاب هارپر کولینز را شامل می‌شوند. شرکت News در Sky Broadcasting (BSkyB) و Sky Deutschland سهام دارد. این شرکت اخیراً به دو قسمت تقسیم شده است.

شرکت کارناوال

دفتر مرکزی کارناوال در میامی، فلوریدا، اپراتور مسافرتی شماره 1 جهان است و دارای دوازده خط مسافرتی و حدود 100 کشتی با ظرفیت مسافر بیش از 190,000 است. کارناوال در آمریکای شمالی عمدتاً از طریق برند مسافرتی Holland, Princess و برند تفریحی لوکس Seabourn و همچنین پرچمدار واحد کارناوال کروز فعالیت می‌کند. برندهایی مانند AIDA، سفرهای دریایی P&O و سفرهای کاستا خدماتی را به مسافران در اروپا ارائه می‌دهند و Cunard Line با استفاده از هواپیماهای لوکس ترانس آتلانتیک فعالیت می‌کند. قایق‌های کروز کارناوال هر جا دیزنی حرکت می‌کند با قایق‌های کروز دیزنی رقابت می‌کنند. یکی دیگر از شرکت‌های بزرگ خط مسافرتی، کارائیب سلطنتی، همچنین با کشتی‌های دیزنی در هر جایی که حرکت می‌کنند رقابت می‌کند.

شرکت پارامونت پیکچرز

دفتر مرکزی آن در هالیوود، کالیفرنیا و زیرمجموعه ویاکام قرار دارد و از طریق پارامونت پیکچرز (تبدیل شوندگان: نیمه تاریک ماه) و پارامونت ونتیج (کاپیتالیسم: یک داستان عاشقانه) فیلم تولید و توزیع می‌کند. کتابخانه پارامونت پیکچرز شامل حدود 3500 فیلم شامل بازدیدهای کلاسیک از مجموعه پيشتازان فضا، پدر

خوانده و ایندیانا جونز است و سالانه حدود دوازده عنوان جدید منتشر می‌کند. پارامونت پیکچرز که با دیزنی رقابت می‌کند، از طریق سرگرمی پارامونت هوم، فیلم‌ها را روی ویدئو و DVD توزیع می‌کند.

لوکاس فیلم

در اکتبر 2012، دیزنی لوکاس فیلم را با مبلغ هنگفت 4.05 میلیارد دلار خریداری کرد، دیزنی تقریباً نیمی از این پول را به صورت نقدی پرداخت کرد و در پایان بسته شدن حدود 40 میلیون سهام صادر کرد. دفتر

مرکزی آن در سانفرانسیسکو، کالیفرنیا است و توسط جورج لوکاس در سال 1971 تأسیس شده است،

لوکاس فیلم

یک شرکت بزرگ سرگرمی خصوصی است که دارای فعالیتهای تولید فیلم و تلویزیون است. فعالیتهای جهانی لوکاس فیلم شامل (الف) Light & Magic و Skywalker Sound است که به نیازهای دیجیتال صنعت سرگرمی برای جلوههای تصویری و صوتی پس از تولید پاسخ می‌دهد، (ب) لوکاسارتز، توسعه‌دهنده و ناشر پیشرو نرم‌افزار سرگرمی تعاملی در سراسر جهان، (ج) صدور مجوز Lucas که فعالیتهای تجاری جهانی را برای ویژگیهای سرگرمی Lucasfilm مدیریت می‌کند، (د) انیمیشن Lucasfilm، (e) Online که محتوای مبتنی بر اینترنت را برای خصوصیات و مشاغل سرگرمی Lucasfilm ایجاد می‌کند، و (f) Lucasfilm (f) سنگاپور که برای فیلم و تلویزیون، و همچنین جلوههای بصری برای فیلمهای سینمایی و بازیهای چند بستر محتوای متحرک دیجیتال تولید می‌کند.

با خرید لوکاس فیلم، دیزنی نمونه قابل توجهی از فناوریهای پیشرفته سرگرمی را به دست می‌آورد که سال-ها مخاطبان را مجذوب خود کرده است. کاتلین کندی، رئیس فعلی لوکاس فیلم، رئیس لوکاس فیلم می‌شود و گزارش خود را به آلن هورن، رئیس استودیوی والت دیزنی اعلام می‌کند. علاوه بر این او به‌عنوان مدیر برند Star Wars خدمت خواهد کرد، به طور مستقیم با خطوط تجارت جهانی دیزنی برای ساخت، ادغام بیشتر و به حداکثر رساندن ارزش این امتیاز جهانی همکاری می‌کند. کندی به‌عنوان تهیه کننده اجرایی فیلمهای جدید جدید جنگ ستارگان و جورج لوکاس به‌عنوان مشاور خلاق فعالیت خواهند کرد. قسمت 7 جنگ ستارگان برای اکران در سال 2015 هدف گذاری شده است، انتظار می‌رود که فیلمهای سینمایی بیشتری حماسه جنگ ستارگان را ادامه دهند و حق رأی دادن را به آینده تبدیل کنند.

آینده

دیزنی مشغول تکمیل پارک موضوعی شانگهای است و در عین حال ادغام لوکاس فیلم را در عملیات خود ادغام می‌کند. تحلیلگران در این باره فکر می‌کنند که آیا خرید لوکاس فیلم باعث ایجاد حسن‌نیت بیش‌تری به ترازنامه دیزنی شده است که در حال حاضر با این بار سنگین است. با ورود آنلاین دنیا، فرصت‌ها و

همچنین

تهدیدها برای دیزنی فراوان است. تصمیمات استراتژیک باید از این نظر اتخاذ شود که چه بخش‌هایی باید تقویت شوند و چه بخش‌هایی باید روی بهبود تمرکز کنند. بخش رسانه‌های تعاملی طی چند سال سود کسب نکرده است.

Kevin Mayer معاون اجرایی **Disney** برای استراتژی شرکت و توسعه تجارت است. با تهیه پیش‌نویس یک برنامه استراتژیک سه ساله برای دیزنی، به آقای مایر کمک کنید

Staples

William J. Donoher

دانشگاه ایالتی Missouri

SPLS

<http://www.staples.com>

دفتر مرکزی شرکت Staples که درست در خارج از بوستون، ماساچوست، در شهر فارمینگتون قرار دارد، بزرگ‌ترین خرده‌فروش لوازم اداری در ایالات متحده است. نتایج مالی سال 2010 این شرکت تنها با افزایش 1.1 درصدی فروش به 24.55 میلیارد دلار، نتایج ناامیدکننده‌ای را نشان داد. قیمت سهام Staples طی سال 2010 که اکثر سهام بسیار بالاتر رشد می‌کردند، 7 درصد کاهش یافت. علیرغم نتایج ناگوار، بسته پرداختی مدیرعامل Staples برای سال 2010 با 41 درصد افزایش به 15.1 میلیون دلار رسید. مدیرعامل شرکت Ron Sargent حقوق پایه 1.1 میلیون دلار به علاوه پاداش مبتنی بر عملکرد 2.4 میلیون دلار دریافت کرد که 82 درصد بیش‌تر از پاداش عملکرد 1.3 میلیون دلاری بود که سال قبل دریافت کرد. وی همچنین در سال 2010 جوایز سهام و اختیارات را دریافت کرد که در مجموع 11.1 میلیون دلار بود

درحالی که در سال گذشته 7.9 میلیون دلار بود. شرکت Staples شاید به یک برنامه جدید جبران خسارت و یک برنامه استراتژیک جدید نیاز دارد.

بخش بین‌المللی Staples در 24 کشور از جمله استرالیا، چین، انگلستان و آلمان فعالیت می‌کند، اگرچه حدود 1900 فروشگاه Staples در شمال آمریکا واقع شده است. در سه‌ماهه اخیر، فروشگاه‌های

Staples

آمریکای شمالی حاشیه بهتری نسبت به فعالیت‌های بین‌المللی خود داشته‌اند، اما فروشگاه‌های بین‌المللی رشد درآمد بیش‌تری داشته‌اند. آینده Staples ممکن است خارج از ایالات متحده باشد زیرا رقابت قیمت در این ایالات متحده بسیار شدید است و بسیاری از کشورهای جهان رشد GDP مورد انتظار بسیار بالاتر نسبت به ایالات متحده آمریکا دارند. Staples شاید باید ارزیابی کند که رقبا در کجای دنیا قرار ندارند و در این کشورها جایگاه بالایی را بدست آورند.

مانند بسیاری از خرده‌فروشان، سال مالی Staples پایان ژانویه پایان می‌یابد. درآمد خالص سه‌ماهه Staples گزارش شده در 30 آوریل 2011 با 28 درصد کاهش نسبت به سه‌ماهه قبل به 198.2 میلیون دلار رسید درحالی که درآمد 3.8 درصد کاهش یافت و به 6.17 میلیارد دلار رسید. Staples بیش از 4 میلیارد دلار سرقفلی در ترازنامه خود دارد که خوب نیست. Staples علاوه بر فروشگاه‌های خرده‌فروشی خود، محصولات دفتری را از طریق اینترنت و از طریق فروشگاه و عملیات فروش مستقیم خود از جمله شرکت تابعه Quill به فروش می‌رساند. Staples همچنین خدمات مدیریت اسناد و کپی و همچنین محصولات تبلیغاتی را ارائه می‌دهد. این مشتری از طریق تجارت سریع شرکتی خود مشتریان را در سراسر جهان هدف قرار می‌دهد. لوازم اداری تقریباً 50 درصد درآمد Staples را نشان می‌دهد، درحالی که ماشین آلات تجاری 30 درصد دیگر را تشکیل می‌دهند. درآمد باقیمانده از طریق رایانه و مبلمان اداری تأمین می‌شود. Staples سود سهام سه‌ماهه، اما با نسبت پرداخت نسبتاً کم فقط 29 درصد پرداخت می‌کند. برخی از تحلیلگران ادعا می‌کنند

که فروشگاه‌های Staples احساس "موزه‌ای" دارند زیرا این شرکت به‌خوبی با تغییر جهانی به سمت جامعه-ای بدون کاغذ، یعنی دیجیتال سازگار نبوده است.

این شرکت با رقابت شدید OfficeMax، Office Depot، Wal-Mart، KMart، Target، Walgreens و بسیاری دیگر از خرده‌فروشان لوازم اداری روبه‌رو است.

تاریخچه

Staples در سال 1985 توسط Thomas G. Stemberg و Leo Kahn تأسیس شد و اولین فروشگاه خود را در سال 1986 در Brighton، ماساچوست افتتاح کرد. در سال 1987، Staples یک مرکز توزیع و پردازش 136000 فوت مربع در Connecticut، Putnam ایجاد کرد. این تسهیلات در نظر گرفته شده بود تا به فروشگاه‌های Staples اجازه دهد موجودی کم‌تری را در محل انجام دهند، حتی اگر شرکت به‌طور کلی انتخاب جامع‌تری را ارائه دهد. کالاها سپس می‌توانند به‌سرعت در صورت نیاز به فروشگاه‌های شخصی حمل شوند. Staples از سه فروشگاه اولیه خود در اواسط سال 1988 به 16 فروشگاه و در ابتدای 1989 به 23 فروشگاه افزایش یافت. این شرکت سپس 32 میلیون دلار سرمایه اضافی برای توسعه بیش‌تر جمع کرد. این شرکت به‌زودی قالب جدید فروشگاه‌های به نام Staples Express را معرفی کرد که دارای رد پای فیزیکی کوچک‌تر و تقریباً نیمی از موجودی معمول فروشگاه‌های عادی خود بود. فروشگاه‌های جدید بازارهای شهری را هدف گرفته بودند، جایی که اجاره بها بیش‌تر بود. این نوآوری‌ها سه خروجی توزیع مختلف را در اختیار شرکت قرار دادند.

Staples شرکت‌هایی در استرالیا، هند و چین و همچنین با مجموعه وسیعی از بازیگران منطقه‌ای اروپا را به دست آورده یا با آن‌ها همکاری کرده است. یک خرید مهم برای این شرکت در سال 2008 اتفاق افتاد، زمانی که Staples شرکت Corporate Express NV هلند را به دست آورد. Corporate Express یک شرکت خدمات تجاری است که مجموعه پیشنهاد‌های تجاری Staples در اروپا را به میزان قابل‌توجهی گسترش می‌دهد. Staples همچنین در سال 2010 خرید شرکت Express Australia شرکت را به اتمام رساند و در آنجا نیز حضور چشمگیری داشت.

Staples امروزه بیش از 2200 فروشگاه در سراسر جهان (1900 فروشگاه در آمریکای شمالی) و 125 مرکز توزیع دارد. لیستی از فروشگاه‌ها و مراکز توزیع شرکت توسط ایالت و منطقه در شکل 1 ارائه شده است.

شکل 1 فروشگاه‌های و مراکز توزیع Staples

کشور / ایالت / استان / منطقه / قلمرو	تعداد فروشگاه‌ها / مراکز
ایالات متحده	
آلاباما	12/0
آریزونا	43/2
آرکانزاس	8/1
کالیفرنیا	218/7
کلرادو	21/2
Connecticut	39/2
Delaware	7/1

2/0	منطقه کلمبیا
102/2	فلوریدا
40/3	گرجستان
8/1	idaho
56/3	ایلینوی
30/1	ایندیانا
16/1	آیووا
4/1	کانزاس
17/0	کنتاکی
1/0	لوئیزیانا
13/0	Maine
44/2	میرلند

شکل 1 ادامه

کشور / ایالت / استان / منطقه / قلمرو	تعداد فروشگاهها / مراکز
ماساچوست	77/2
میشیگان	42/1

7/2	مینه سوتا
2/0	می سی سی پی
11/0	میزوری
8/0	مونتانا
5/0	نبراسکا
6/0	نوادا
23/.	نیوهمپشایر
89/2	نیوجرسی
10/0	نیومکزیکو
14/2	نیویورک
50/2	کارولینای شمالی
2/0	داکوتای شمالی
62/1	اوهایو
17/0	اکلاهما
21/3	اورگن
94/2	پنسیلوانیا
10/0	Rhode Island

شکل 1 ادامه

کشور / ایالت / استان / منطقه / قلمرو	تعداد فروشگاه‌ها / مراکز
داکوتای جنوبی	1/0
تنسی	21/1
تگزاس	58/6
یوتا	14/0
ورمونت	7/0
ویرجینیا	43/1
واشنگتن	30/1
ویرجینیای غربی	6/0
ویسکانسین	11/2
وایومینگ	4/0
کل ایالات متحده	1575/58
کانادا	
آلبرتا	37/3

42/2	بریتیش کلمبیا
10/1	مانیتوبا
10/0	نیوبرانزویک
4/1	نیوفاندلند
13/2	نوا اسکوشیا
1/0	سرزمین‌های شمال غربی
126/2	انتاریو

شکل 1 ادامه

کشور / ایالت / استان / منطقه / قلمرو	تعداد فروشگاه‌ها / مراکز
جزیره پرنس ادوارد	2/0
Quebec	70/2
ساسکاچوان	9/0
یوکان	1/0
کل کانادا	325/13
اتریش	0/1
بلژیک	6/2
دانمارک	0/2

7/1	فنلاند
59/2	آلمان
0/2	ایرلند
0/1	ایتالیا
47/1	هلند
21/3	نروژ
35/1	کشور پرتغال
0/1	اسپانیا
18/1	سوئد
139/4	انگلستان
28/4	چین
2/3	آرژانتین

شکل 1 ادامه

کشور / ایالت / استان / منطقه / قلمرو	تعداد فروشگاه‌ها / مراکز
استرالیا	19/24
کل دیگر	362/53

منبع: Staples.com

چشم‌انداز / مأموریت / Soul

Staples بیانیه چشم‌انداز نوشته شده‌ای ندارد. مأموریت این شرکت "آسان ساختن محصولات اداری" است. از طریق یک برنامه منحصربه‌فرد "Staples Soul"، این شرکت تأکید می‌کند که هدف آن ارائه ارزش برتر به مشتریان از طریق ترکیبی از قیمت پایین، انتخاب گسترده‌ای از محصولات از جمله انتخاب‌های آگاهانه به محیط‌زیست، محصولات با کیفیت بالا و نوآورانه با نام تجاری Staples، مکان‌های مناسب فروشگاه، وبسایت‌های آسان برای استفاده، تحویل سفارش مطمئن و سریع و خدمات عالی به مشتری است. آگاهی زیست‌محیطی در Staples چیزی فراتر از شعار شده است. "Staples Soul" نشان‌دهنده تعهد شرکت به تنوع، محیط، جامعه، اخلاق و گزارش است. Staples این فرایند را در گزارش‌های سالانه خود شامل یک گزارش گسترده "Soul Report" ادغام می‌کند. این برنامه شامل پاسخگویی اخلاقی و تغییرات آب‌وهوایی است که تأثیرات زیست‌محیطی عملیات تأمین‌کننده و امکانات و سیستم حمل‌ونقل شرکت را در نظر می‌گیرد. Staples از تأمین‌کنندگان محصولات با نام تجاری شرکت خود خواسته است که کد رفتاری را با تأکید بر انطباق با قوانین و مقررات قابل اجرا در زمینه کار و محیط‌زیست رعایت کنند و از این طریق امکانات و عملیات آن‌ها را مورد بازرسی قرار می‌دهد. برنامه "Staples Soul" در شکل 2 شرح داده شده است.

شکل 2 برنامه Staples Soul و اقدامات انتقادی

Staples Soul چیست؟

Staples Soul ارتباط نزدیک بین موفقیت و توانایی ما در ایجاد تأثیر مثبت بر مشتریان، همکاران و کره زمین را تشخیص می‌دهد. ما معتقدیم Staples Soul به ما در ایجاد یک کارفرما و همسایه مورد علاقه کمک می‌کند، برند تجاری ما را از هم متمایز می‌کند و به ما امکان رشد سودآور و مسئولیت پذیری را می‌دهد.

ستون‌های Staples Soul

اخلاق

ما تلاش می‌کنیم در تمام کارهایی که انجام می‌دهیم از یکپارچگی الگو بگیریم و کاملاً به اصول اخلاقی و شیوه‌های حاکمیت شرکتی خود پایبند هستیم. ما به دنبال کار با تامین‌کنندگانی هستیم که ارزش‌های ما را به اشتراک می‌گذارند و از آن‌ها انتظار داریم که کد رفتار ما را تأمین کنند.

محیط

ما تلاش می‌کنیم تا با ارائه محصولات و خدمات پایدارتر، فعالیت تجاری خود را به روشی کارآمد در زمینه محیط‌زیست و کمک به مشتریان و همکاران در جهت حفاظت از محیط‌زیست، ایجاد تغییر را برای مشتریان و همکارانمان آسان سازند.

انجمن

ما با اجتماعی که مشتریان و همکاران ما در آن زندگی و کار می‌کنند ارتباط برقرار کرده و از آن‌ها پشتیبانی می‌کنیم. ما از طریق فروشگاه‌ها و فعالیت‌های خود سود اقتصادی می‌آوریم و از طریق Staples Foundation for Learning® و سایر شرکت‌ها از اقدامات مهم جامعه پشتیبانی می‌کنیم.

تنوع

ما با استقبال از تنوع در همه اشکال آن - نژاد، جنسیت، اندیشه و تجربه، به دنبال ایجاد نیروی کار هستیم که نشان‌دهنده تنوع جوامع و مشتریانی باشد که در سراسر جهان خدمت می‌کنیم. ما فرهنگ دخالت در نیروی کارمان و تولیدات و خدمات منبع مختلف اقلیت‌های مختلف و مشاغل متعلق به زنان را ترویج می‌کنیم.

شکل 2 ادامه

- تغییر اقلیم
- تدارکات پایدار و تأمین منابع اخلاقی
- توسعه جامعه
- رضایت کارمندان
- تنوع
- کیفیت محصول
- پیشنهادهای پایدار
- بسته بندی

منبع: Staples.com

مسائل داخلی

بخش‌های تجاری

Staples در سه بخش تجاری سازمان یافته است: 1) خرده‌فروشی آمریکای شمالی، 2) تحویل آمریکای شمالی و 3) عملیات بین‌المللی. مروری بر فعالیت‌ها و زیر واحدهای هر بخش در شکل 3 ارائه شده است. اطلاعات مالی به تفکیک بخش در شکل 4 ارائه شده است. توجه داشته باشید که تحویل آمریکای شمالی سازگارترین بخش شرکت طی دو سال گذشته است و در سال 2009 از بزرگ‌ترین خرده‌فروشی آمریکای شمالی از این سه پیشی گرفته است. بخش عملیات بین‌المللی Staples رشد سریع فروش را در سال 2009 به دست آورد، اما در سال 2010 منقبض شد. توجه داشته باشید که سود واحد به‌عنوان درصدی از فروش افزایش می‌یابد که بیش‌تر به دلیل بهبود کارایی هزینه در زنجیره تأمین آن است.

واحدهای مهم مستقر در کشور در بخش عملیات بین‌المللی شامل Staples China، یک سرمایه‌گذاری مشترک در هند و Corporate Express شرکت است. Staples China به‌عنوان یک سرمایه‌گذاری مشترک

آغاز شد و اکنون در یک پلت فرم چند کاناله در پکن، شانگهای و شنژن / گوانگژو فعالیت می‌کند. این واحد 27 فروشگاه، دو فروشگاه Staples UPS Express و دو فروشگاه مبلمان و همچنین یک وبسایت اختصاصی را اداره می‌کند. یک واحد تجاری قرارداد، ماهیت مشابه عملیات قرارداد شرکت Staples، به مشاغل بزرگ‌تر و همچنین آژانس‌های مختلف دولتی خدمات ارائه می‌دهد. این شرکت همچنین از طریق همکاری با خرده‌فروشی Pantaloon، بزرگ‌ترین خرده‌فروشی در هند، یک بازار 10 میلیارد دلاری، به‌سرعت در حال گسترش حضور خود در هند است.

واحد Corporate Express که در هلند، نیوزیلند و استرالیا فعالیت می‌کند، یکی از امیدوار کننده‌ترین واحدهای تجاری فردی است که توسط Staples اداره می‌شود. همان‌طور که شرکت توصیف می‌کند، Corporate Express با مشتریان "در مورد" چیزهای کوچک "که برای آن‌ها مهم است کار می‌کند، به آن‌ها اجازه می‌دهد کار خود را ادامه دهند. این واحد اخیراً، در میان سایر خدمات اصلی دفتری، قراردادهای ارزشمندی را در خدمات نگهداری از منازل تضمین کرده است و طیف وسیعی از خدمات از جمله راه‌حل‌های فناوری، توابع چاپ، بازاریابی تبلیغاتی، مبلمان، وسایل و تجهیزات آشپزخانه و حتی پذیرایی را ارائه می‌دهد.

نقش Corporate Express نیز به‌خوبی متناسب با قرارداد Staples و Quill است که در بخش تحویل آمریکای شمالی مستقر هستند. در بخش تحویل کالا، قرارداد Staples، عملکرد محصولات و خدمات تجارت بین شرکت، سریع‌ترین رشد است. این واحد مجموعه‌ای از خدمات سفارشی را به شرکت‌های متوسط و بزرگ شامل داخلی، فناوری، راه‌حل‌های تسهیلاتی، راه‌حل‌های چاپی و محصولات تبلیغاتی ارائه می‌دهد.

Quill (و وبسایت Quill.com آن) به عنوان مشاغل سفارش مستقیم و تحویل به مشاغل کوچک تا متوسط خدمت می کند و واحد از حضور چشمگیری در خدمت مشاغل حقوقی، آموزشی و پزشکی برخوردار است. باهم، این واحدهای سرویس گرا نه تنها در داخل کشور بلکه در سطح بین المللی نیز همکاری هم پتانسیل عملیات اهرمی و فرصت های فروش متقابل را به Staples ارائه می دهند.

شکل 3 سه بخش تجاری Staples

1. خرده فروشی آمریکای شمالی

- عملیات فروشگاه خرده فروشی در سراسر ایالات متحده و کانادا
- فروشگاه متوسط: 20000 فوت مربع، 7000-8000 محصول
- کیوسک های فروشگاه های دسترسی به Staples.com و انتخاب کامل بیش از 30000 محصول را دارند
- مراکز کپی و چاپ
- مراکز حمل و نقل UPS
- خدمات رایانه ای Staples Easytech

2. تحویل آمریکای شمالی

- قرارداد Staples
- مزیت تجاری Staples: در خدمت مشاغل کوچک و متوسط است
- مزیت ملی Staples: در خدمت شرکت های بزرگ است
- تحویل تجاری Staples: کاتالوگ ها و Staples.com
- Quill: بازاریابی مستقیم (کاتالوگ ها و Quill.com) به مشاغل کوچک و متوسط

3. بین المللی

- آسیا / اقیانوس آرام: چین، تایوان، هند، استرالیا، نیوزیلند
 - کاتالوگ اروپا
 - قرارداد اروپایی
-

• خرده‌فروشی اروپا

• آمریکای جنوبی

منبع: Staples.com.

کل 4 داده‌های مالی بخش تجاری Staples (000 مورد حذف شده)

2009	2010					
افزایش (کاهش) از سال گذشته	افزایش (کاهش) از سال گذشته	2008	2009	2010	بخش	
8.0٪	2.٪2	\$8929924	\$9640390	\$9849218	تحويل آمریکای شمالی	
(1.3٪)	1.٪8	9489510	9364190	9529757	خرده‌فروشی آمریکای شمالی	
13.0٪	(2.0٪)	4664341	5270871	5166138	عملیات بین‌المللی	
5.2٪	1.1٪	\$23083775	\$24275451	\$24545113	فروش	
2008	2009	2010				
٪ فروش	٪ فروش	٪ فروش	2008	2009	2010	کل درآمد خالص:
9.0٪	8.2٪	8.5٪	\$802523	\$786723	\$841429	تحويل آمریکای شمالی
8.1٪	8.3٪	8.1٪	769695	774529	770122	خرده‌فروشی آمریکای شمالی
3.3٪	2.3٪	3.2٪	153886	122028	166606	عملیات بین‌المللی

درآمد واحد تجاری	\$1778157	\$1683280	\$1726104	7.2%	6.9%	7.5%
خسارت مبتنی بر سهام	(146879)	(174691)	(180652)	(0.6%)	(0.7%)	(0.8%)
درآمد کلی	\$1631278	\$1508589	\$1545452	6.6%	6.2%	6.7%

منبع: Staples 10K, 2010.

توزیع / موجودی

Staples از طریق یک شبکه توزیع hub-and-spoke فعالیت می‌کند که این شرکت را قادر می‌سازد سریع و کارآمد به فروشگاه‌های شخصی ببرد بدون این که این فروشگاه‌ها سهام قابل توجهی از موجودی خود را جمع کنند. بیش‌تر فروشگاه‌ها به طور متوسط 20000 فوت مربع و بیش از 7000 محصول را انبار می‌کنند و مدیریت موجودی را علاوه بر توزیع، یک عملکرد حیاتی در Staples می‌کنند. Staples برای ایجاد و نگهداری یک بانک اطلاعاتی مشتری در فناوری سرمایه‌گذاری کرده است که به شرکت کمک می‌کند روند خرید را بر اساس مشتری، نوع مشتری و منطقه شناسایی کند. در این صنعت، اندازه فروشگاه‌ها و تعداد محصولات نیز در حال کاهش است. هدف قراردادن روندهای خاص محصول برای اطمینان از موجودی کافی بدون اضافه فروشی ضروری است. در Staples، این روند به‌عنوان بخشی از تغییر شرکت به سمت شرکت-

های بزرگ و سایر خریداران با حجم بالا که در آن توان تولید در سطح فروشگاه را می‌توان در کنار کالای خاص با هدف خاص به حداکثر رساند، اجرا شده است.

ترکیب محصول خود در Staples همراه با کاهش کلی در اندازه فروشگاه و موجودی در حال تغییر است. این شرکت به دنبال گسترش خط تولید خود به دستگاه‌های دیجیتال غیر از سخت‌افزار کامپیوتر است. به‌عنوان مثال، Staples با Barnes & Noble همکاری می‌کند تا از ماه مه 2011 خواننده رنگ Barnes' NOOK را ارائه دهد. NOOK که با Amazon.com's Kindle و البته Apple iPad رقابت می‌کند، دارای یک صفحه نمایش 7 اینچی و دسترسی به بیش از 2 میلیون عنوان است. با توجه به رقابت در این بازار با تحول سریع، موفقیت این سرمایه‌گذاری از دیدگاه Staples اطمینان ندارد، خصوصاً از آنجاکه این دستگاه منحصر به Staples نیست. این حرکت اگرچه مهم است، اما نمادی از نگرانی Staples در مورد ماندگاری طولانی‌مدت و چشم‌انداز رشد ترکیب محصولات موجود آن است.

همچنین در رابطه با موضوع ترکیب محصولات، توسعه مستمر Staples از محصولات برند دار فروشگاه وجود دارد. در حال حاضر، این شرکت بیش از 2000 محصول با نام تجاری Staples را ارائه می‌دهد که در انواع مختلف دسته‌های مختلف کالا با برندهای اصلی رقابت می‌کنند. صنعت خرده‌فروشی طی سال‌های متمادی شاهد ظهور این روند بوده است و جذابیت اصلی آن برای خرده‌فروش معمولاً حاشیه بالاتر ناشی از قراردادهای خرید مطلوب‌تر از آن‌هایی است که از تولیدکنندگان بزرگ برند و همچنین درجه بالاتری از کنترل بر عرضه، طراحی و تولید است. Staples با تولیدکنندگان مختلفی که خط تولید برند فروشگاه آن را در اختیار شرکت قرار می‌دهند، توافق‌نامه‌های قراردادی زیادی دارد.

عنصر اصلی در مدیریت Staples در خطوط تولید، سیستم توزیع و موجودی آن، وب‌سایت این شرکت یعنی Staples.com است. در حالی که این شرکت در تلاش است تا میزان انباشت موجودی فیزیکی در فروشگاه-

های خود را به حداقل برساند، بیش از 30000 محصول از طریق Staples.com در دسترس است. سفارشات محصول پردازش می‌شود و محصولات به طور معمول برای وانت مشتری به فروشگاه محلی و به صورت رایگان ارسال می‌شوند. در عوض، مشتریان می‌توانند خرید خود را مستقیماً به محل کار یا خانه خود تحویل دهند و Staples خریدهای بیش از 50 دلار را به صورت رایگان تحویل می‌دهد.

جدیدترین پیشرفت در سیستم تحویل Staples خرید ناوگان کوچک کامیون‌های الکتریکی در سه ماهه چهارم سال 2010 است. کامیون‌های تولید شده توسط وسایل نقلیه الکتریکی اسمیت، ظرفیت 16000 پوند و یک باتری لیتیوم یون را دارند که می‌تواند افزایش یابد تا 100 مایل بین اتهامات سازنده تخمین می‌زند که کامیون‌ها در مقایسه با وسایل نقلیه دیزلی 75 درصد کاهش در هزینه‌های سوخت به دست آورند، اما کامیون‌های برقی گران‌ترند. زمان بازپرداخت سرمایه‌گذاری نسبتاً طولانی است. Staples قصد دارد 30 کامیون در جنوب کالیفرنیا و 11 کامیون دیگر در اوهایو و میسوری مستقر کند.

البته موضوع متحد کننده همه این جنبه‌های فعالیت شرکت کارایی و به حداقل رساندن هزینه است. این تمرکز اصلی Staples در طول تاریخ خود بوده است و این شرکت را قادر می‌سازد قیمت‌های پایین‌تری را به مشتریان ارائه دهد. اما در مجموعه‌ای از حوادث که به سختی یادآور مشکلات ادعایی در سازمان‌های مبتنی بر هزینه مشابه، مانند Walmart است، Staples به دلیل طبقه‌بندی نادرست کارمندان به دلیل معافیت در قانون استاندارد کار، شکایت شده است، بنابراین به شرکت اجازه می‌دهد از پرداخت اضافه کار خودداری کند. ادعای اولیه در سال 2009 (پرونده‌های بیش‌تری در جریان است) قریب به 2.5 میلیون دلار خسارت تعلق گرفت. در یک حادثه جداگانه، یک کارمند دیگر به اتهام اختلاس در طرحی محاسبه شد که در آن حساب‌های فروشنده ساختگی ایجاد شده و در نهایت به حساب کارمند واریز می‌شود. در حالی که مبالغ موردنظر در

حال حاضر برای شرکتی به اندازه Staples نسبتاً ناچیز است، اما سؤال بزرگ‌تر این است که آیا مشوق‌ها و ضمانت‌های رویه‌ای کافی، از جمله نظارت مستقیم، برای تسهیل کنترل داخلی وجود دارد و مؤثر است.

بازاریابی

مدت طولانی است که بازاریابی بخشی از موفقیت Staples است. این شرکت عبارات مختلفی از قبیل "بله، ما آن را دریافت کرده‌ایم"، و معروف‌تر و اخیراً، "آسان بود" در فرهنگ عامه ایجاد و جاسازی کرده است. جمله اخیر با توسعه همه‌جا "دکمه آسان" همراه بود، دستگاهی به اندازه هاکی که اگر فشار داده شود، عبارت صحیح را بیان می‌کند. همچنین مشاهده برند از طریق مکانیزمی مانند قراردادن محصول در نمایشگاه‌های معروف مانند *The Office* و وسایل نقلیه تبلیغاتی مختلف، مانند حمایت مالی این شرکت از مرکز Staples در لس آنجلس، افزایش می‌یابد.

فراتر از این نوع برندسازی گسترده و موضوعی، این شرکت همچنین به دنبال متناسب کردن پیام خود با شرکت‌ها و مشتریان منفرد است. پایگاه داده آن تبلیغات هدفمند و پیشنهادات کوپن یا تخفیف را امکان‌پذیر می‌کند. دهانه‌های فروشگاه همچنین به عنوان وسیله‌ای برای جلب توجه مورد استفاده قرار می‌گیرند، در رابطه با آن، Staples معمولاً مشاغل موجود در شعاع مشخصی از فروشگاه جدید را شناسایی می‌کند و برای آن‌ها تبلیغات و پیشنهادات می‌فرستد. این شرکت همچنین از یک برنامه پاداش برای ایجاد وفاداری و تشویق خریدهای گسترده استفاده می‌کند.

در اوایل سال 2011، Staples تیم بازاریابی بین‌المللی خود را برای اطمینان از سازگاری برند در تمام کانال‌های خود و در تمام مرزهای بین‌المللی، نوسازی کرد. شناختن مسئله گام مهمی در راه حل آن است، اما وجود آن همچنین حاکی از آن است که این شرکت در تلاش است تا عملیات دور از دسترس خود را که بسیاری از آن‌ها به جای تولید ارگانیک خریداری شده‌اند، ادغام کند و یک مضمون و پیام ثابت را از طریق تلاش‌های بازاریابی خود ارائه دهد.

صورت‌های مالی Staples در شکل‌های 5 و 6 آورده شده است. توجه داشته باشید که بدهی شرکت نسبتاً بالا باقی‌مانده است، اما بدهی بلندمدت از 2010 تا 2011 کاهش یافته است، زمانی که 20 درصد از مبلغ بدهی شرکت به سررسیدهای جاری منتقل شد. هنوز مبلغ سررسید شده کم‌تر از درآمد خالص سالانه است. جریان‌های نقدی شرکت دو روند قابل توجه برای سال منتهی به 29 ژانویه 2011 را نشان می‌دهد: کاهش قابل توجه نقدینگی ناشی از عملیات و افزایش قابل توجهی در بودجه مورد استفاده برای خریدهای مجدد سهام. به طور قابل توجهی، طی سال 2010 سهام این شرکت به طور چشمگیری از NASDAQ Composite Index کم‌کاری کرد.

شکل 5 بیانیه درآمد اصلی (000 مورد حذف شده)

صورت حساب درآمد	29 ژانویه 2011	30 ژانویه 2010	31 ژانویه 2009
درآمد کل	\$24545113	\$24275451	\$23083775
هزینه درآمد	17938958	17801548	16836839
سود ناخالص	6606155	6473903	6246936
هزینه‌های اجرایی			
تحقیق و توسعه	-	-	-

4631219	4907236	4913188	فروش، به صورت کلی و اداری
173524	84244	57765	غیر تکرار شونده
70265	100078	61689	سایر
4875008	5091558	5032642	کل هزینه های عملیاتی
1371928	1382345	1573513	درآمد یا ضرر عملیاتی
			درآمد حاصل از ادامه
20930	10574	(2094)	عملیات کل سایر درآمد / هزینه خالص
1392858	1392919	1571419	درآمد قبل از بهره و مالیات
149774	237025	214824	هزینه بهره
1243084	1155894	1356595	درآمد قبل از کسر مالیات
428863	398783	468026	هزینه مالیات بر درآمد
(8957)	(18440)	(6621)	سهم اقلیت
805264	738671	881948	درآمد خالص

منبع: اسناد شرکت

شکل 6 ترازنامه Staples (000 مورد حذف شده)

31 ژانویه 2009	30 ژانویه 2010	29 ژانویه 2011

دارایی‌ها

دارایی‌های جاری

633774	\$1415819	\$1461257	پول نقد و معادل
-	-	-	سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت
2122332	2164694	2249380	مطالبات خالص
2404174	2261149	2359173	موجودی کالا
636978	333105	398357	سایر دارایی‌های جاری
5797258	6174767	6468167	کل دارایی‌های جاری
67200	-	-	سرمایه‌گذاری بلندمدت
2290626	2164533	2147771	اموال، ماشین آلات و تجهیزات
3780169	4084122	4073162	سرقفلی
701918	579923	522722	دارایی‌های نامشهود
-	-	-	استهلاک انباشته شده
476153	713989	699845	سایر دارایی‌ها
26931	-	-	هزینه‌های بلندمدت دارایی به تعویق افتاده
13073055	13717334	13911667	کل دارایی

تعهدات

بدهی‌های جاری

3372306	3715050	3706237	حساب‌های قابل پرداخت
1473248	67269	587356	بدهی بلندمدت کوتاه / فعلی

شکل 6 ادامه

31 ژانویه 2009	30 ژانویه 2010	29 ژانویه 2011	
457606	-	-	دیگر بدهی‌های جاری
4845554	3782319	4293593	کل بدهی‌های جاری
1968928	2500329	2014407	بدهی طولانی مدت
636142	579746	652486	سایر تعهدات
-	-	-	هزینه‌های مسئولیت بلندمدت به تعویق افتاده
58224	83054	7471	سهم اقلیت
-	-	-	سرقفلی منفی
7508848	6945448	6967957	کل بدهی
			حقوق صاحبان سهام
-	-	-	متفرقه حکم گزینه‌های سهام
-	-	-	سهام ممتاز قابل بازخرید

-	-	-	سهام ممتاز
529	538	545	سهام عادی
5367341	5869138	6492340	سود انباشته
(3357734)	(3388395)	(3786977)	سهام خزانه‌داری
4048398	4379942	4334735	مازاد سرمایه
(494327)	(89337)	(96933)	حقوق صاحبان سهام دیگر
5564207	6771886	6943710	ارزش سهام کل سهام‌داران
13073055	13717334	\$13911667	کل بدهی‌ها و SE

منبع: اسناد شرکت.

مدیریت

مدیران ارشد Staples در شکل 7 ذکر شده است. همچنین یک نمودار سازمانی برای شرکت ارائه شده است. (حلقه‌های 16 و 17، در سمت راست پایین نمودار، شامل خرده‌فروشی آمریکای شمالی است)

مسائل خارجی

بازار سهام ایالات متحده در آگوست 2011 در یک روز، 512 واحد افت کرد و S&P برای اولین بار رتبه اعتباری این کشور را از AAA به AA کاهش داد. اقتصاددانان ذخیره فدرال رشد 3.1-3.3 درصدی ایالات متحده در سال 2011 را پیش‌بینی کرده و برخی از اقتصاددانان حداقل رشد 3.8 درصدی را در سال 2012 پیش‌بینی کرده‌اند، اما رشد تولید ناخالص داخلی در واقع در سه‌ماهه اول سال 2011 به 1.8 درصد

کاهش یافته است. پیش‌بینی نرخ بیکاری از 8.3 تا 9.2 درصد در پایان سال 2011 و 7.6 تا 8.5 درصد در

پایان سال

2012 بوده است. اعتماد مصرف‌کننده و در نتیجه هزینه‌ها برای تراز 2011 و 2012، حدس و گمان باقی‌مانده و ممکن است تحت تأثیر مشکلات مالی فدرال و ایالت قرار گیرد. با تخلیه پول محرک‌های فدرال، ایالت‌ها با کاهش شدید هزینه‌های مستمر روبه‌رو می‌شوند. در حال حاضر، بعید به نظر می‌رسد که بیش‌تر ایالت‌ها و کنگره افزایش مالیات را اعمال کنند که این امر باعث محدودیت بیش‌تر درآمد قابل استفاده می‌شود. اما سایر عوامل، به‌ویژه افزایش قیمت نفت و کالاها در سراسر جهان، انتظار می‌رود فشارهای مستمر بر بودجه مصرف‌کننده و تجارت برای آینده قابل پیش‌بینی اعمال کنند. هزینه‌ها احتمالاً مهار می‌شود و مصرف‌کنندگان و مشاغل از نظر قیمت بسیار حساس هستند.

اگرچه "دفتر بدون کاغذ" هنوز به واقعیت فراگیر پیش‌بینی شده در رسانه‌های مشهور تبدیل نشده است، اما هنوز هم درست است که برای کاهش مصرف کاغذ و سایر محصولات سنتی تأسیسات اداری، نوآوری‌های تکنولوژیکی بیش‌تری اتخاذ شده است. ثبت سوابق، به‌ویژه در حال حرکت سریع به حوزه دیجیتال است و

تحویل اسناد نیز انجام می‌شود. اما آمارهای اخیر حاکی از آن است که سیستم‌های بایگانی کاغذ سنتی هنوز 60 درصد ذخیره اسناد را تشکیل می‌دهند. پیشرفت در فناوری‌های تلفن همراه، از جمله دستگاه‌هایی مانند NOOK، Kindle، iPad و iPhone بر تجارت تأمین دفتر تأثیر منفی می‌گذارد.

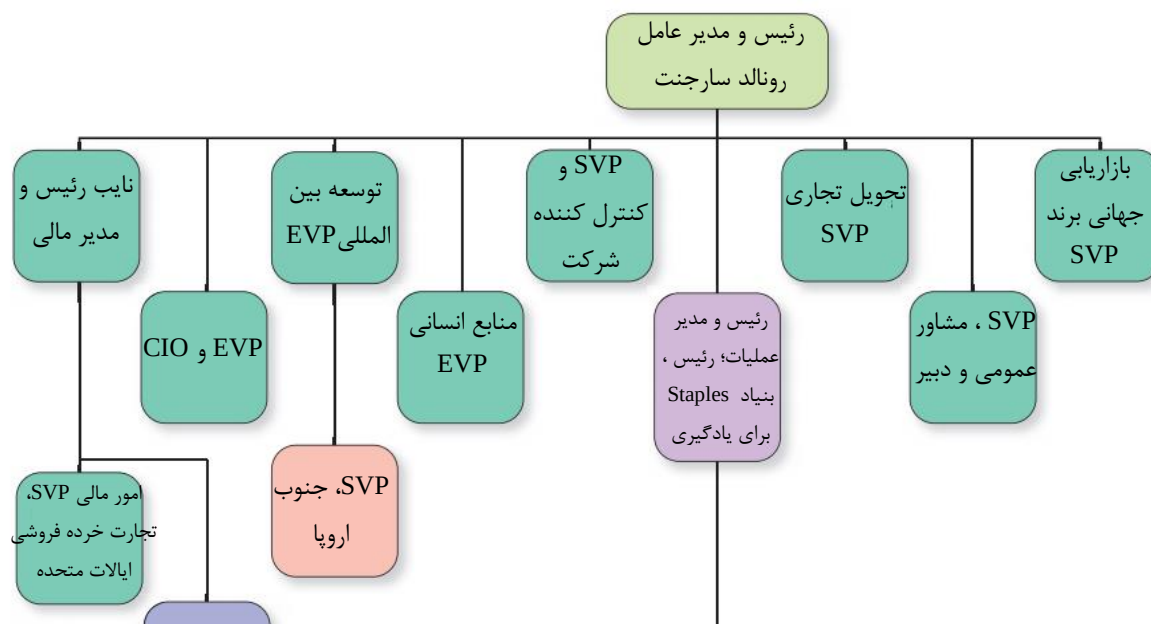
شاید مداوم‌ترین روشی که به طور خاص به استفاده از کاغذ و به‌طور کلی عمل تجاری مربوط می‌شود، افزایش حساسیت و علاقه به پایداری محیط است. همه رقبای صنعت تأمین دفتر ابتکارات مختلف "سبز" را در سال‌های اخیر نه‌تنها با توجه به مواد زائد بالقوه، از جمله استفاده از کاغذ، بلکه همچنین در تعدادی از توزیع‌های زنجیره تأمین یا توزیع انجام داده‌اند. جامعه تجارت گسترده‌تر به همان شیوه واکنش نشان می‌دهد

و احتمالاً در سال‌های آینده هم اندازه و هم دامنه این اقدامات را افزایش خواهد داد. به ناچار، این شیوه‌ها منجر به تغییر الگوی تقاضا برای کالاها و تجهیزات عرضه دفتر می‌شود.

صنعت تأمین دفتر ایالات متحده سالانه بیش از 80 میلیارد دلار درآمد کسب می‌کند. پیش‌بینی می‌شود که رشد تا سال 2013 تقریباً به 88 میلیارد دلار برسد که منعکس‌کننده نرخ رشد متوسط پنج‌ساله کم‌تر از 1 درصد است. این رقم باتوجه‌به تأثیرات رکود اقتصادی که منجر به کاهش فروش صنعت شده است، تا حدودی همراه کننده است، اما با استفاده از پایین بودن رکود اقتصادی همچنان بر اساس پیش‌بینی سال 2013، تقریباً یک درصد رشد سالانه تقریبی 1.5 درصد تولید می‌شود که کاهش چشمگیری از میزان رشد ترکیبی 5 ساله قبلی 3 درصد در دوره 2004-2008 مشاهده شده است. باتوجه‌به این چشم‌انداز، اکثر شرکت‌های این صنعت برنامه‌های توسعه بین‌المللی قابل‌توجهی را اتخاذ کرده و سعی در گسترش دامنه محصولات و خدمات ارائه شده دارند.

شرکت‌های صنعت تمایل به تجارت مشابه دارند و حجم آن‌ها را خریداری می‌کنند و سعی می‌کنند کالاهای انبوه را در اسرع وقت منتقل کنند. خرید از طیف گسترده‌ای از تولیدکنندگان انجام می‌شود که تعداد واقعی و ماهیت آن‌ها با محصول موردنظر متفاوت است.

شکل 7 تیم برتر و نمودار سازمانی STAPLES



مدیریت و توزیع موجودی فاکتورهای اساسی برای موفقیت در صنعت است، زیرا هیچ شرکتی توانایی داشتن سهام موجودی قابل توجه در فروشگاه‌های محلی را ندارد. بنابراین شرکت‌ها سرمایه‌گذاری قابل توجهی در مراکز انبار و نگهداری انجام داده‌اند و به آن‌ها اجازه داده‌اند موجودی انبار را در مکان‌های متمرکز ذخیره کنند که می‌توانند فروشگاه‌های منطقه‌ای را با محصولات متناسب با تقاضای محلی سرویس دهند. این روند در سال‌های اخیر در حال تسریع است زیرا رقبای صنعت اندازه فروشگاه‌ها را کاهش داده‌اند و در عوض برای دستیابی به انعطاف‌پذیری در سیستم‌های توزیع خود تصمیم می‌گیرند.

شکل 8 داده مقایسه‌ای برای رقبا در صنعت تأمین دفتر

OfficeMax	Office Depot	Staples	
\$7.15	\$11.63	\$24.55	درآمد (میلیاردی)
68.63	-81.74	881.95	درآمد خالص (میلیونی)

4.08	4.65	13.91	کل دارایی‌ها (میلیاردی)
2.78	3.52	6.97	کل بدهی (میلیارد)
1050	1602	2281	تعداد فروشگاه
44	39	125	مراکز توزیع
35	40	89	کارمندان (تقریباً هزاران نفر)

منبع: Staples, Office Depot, OfficeMax 10Ks; Staples.com; OfficeDepot.com; OfficeMax.com.

رقبا

داده‌های مقایسه‌ای مالی و آمار کلیدی برای شرکت‌های رقیب در این صنعت در شکل 8 ارائه شده است. بحث‌های مختصری در مورد تاریخچه و عملکرد Office Depot و OfficeMax در ادامه آمده است. توجه داشته باشید که Staples بزرگ‌تر از Office Depot و OfficeMax است.

Office Depot

دومین شرکت بزرگ تأمین دفتر، Office Depot اولین فروشگاه خود را در بوکا راتون، فلوریدا، در سال 1986 افتتاح کرد. امروز این شرکت دارای درآمد سالانه نزدیک به 12 میلیارد دلار است و بیش از 1100 فروشگاه را در ایالات متحده و کانادا با 400 فروشگاه اضافی اداره می‌کند. خارج از کشور Office Depot همان الگوی گسترش سریعی را که Staples انجام داده بود دنبال کرد و به طور خلاصه در سال 1989 از Staples پیشی

گرفت. هر دو شرکت با سرعت بیش‌تری Staples را گسترش دادند. بیش‌تر تلاش‌های Office Depot در اواخر سال در عرصه بین‌المللی و توسعه مداوم حضور آنلاین آن بوده است.

Office Depot، مانند Staples، در سه بخش سازمان یافته است: 1) خرده‌فروشی آمریکای شمالی، 2) راه‌حل‌های تجاری آمریکای شمالی و 3) بین‌المللی. بخش خرده‌فروشی آن طیف استandar دی از محصولات را ارائه می‌دهد و بیش‌تر فروشگاه‌ها خدمات کپی و چاپ را نیز ارائه می‌دهند. این شرکت همچنین پشتیبانی رایانه و خدمات نصب شبکه را ارائه می‌دهد. بخش راه‌حل‌های تجاری بر تهیه تجهیزات، فناوری، خدمات و مبلمان از طریق کاتالوگ، اینترنت و یک نیروی فروش اختصاصی به شرکت‌های کوچک و متوسط متمرکز است. همچنین یک تجارت قراردادی وجود دارد که به شرکت‌های متوسط تا بزرگ خدمات ارائه می‌دهد و قیمت‌های قراردادی را به‌جای قیمت‌گذاری خرده‌فروشی مورد به کالا ارائه می‌دهد. بخش بین‌المللی در 55 کشور در اروپا، آسیا و آمریکای لاتین فعالیت می‌کند.

درآمد کل Office Depot از 29730 میلیون دلار در سه‌ماهه اول 2011 کم‌تر از برآورد اجماع Zacks از 29790 میلیون دلار بود و 3.2 درصد نسبت به سه‌ماهه سال قبل کاهش یافت و ثبت فروش در هر بخش تجاری را ثبت کرد. با انعکاس مشکلات دنده‌ای صنعت، Office Depot تلاش می‌کند.

OfficeMax

سومین شرکت بزرگ تهیه دفتر، OfficeMax در سال 1988 تأسیس شد و از موفقیت سریعی برخوردار بود. این شرکت حدود 1000 فروشگاه فوق‌العاده در سراسر ایالات متحده، پورتوریکو و مکزیک دارد. این فروشگاه‌ها حدود 11000 محصول با نام تجاری و مارک OfficeMax شامل کاغذ، خودکار، فرم‌ها و سازمان دهنده‌ها و همچنین مبلمان اداری و طیف گسترده‌ای از محصولات فناوری را ارائه می‌دهند. دقیقاً مانند

Staples و Office Depot، OfficeMax از طریق فروشگاه Impress در فروشگاه خود خدمات چاپ و اسناد را نیز ارائه می‌دهد. بخش قرارداد شرکت (51 درصد از فروش) علاوه بر فروشگاه‌های خرده‌فروشی خود، مستقیماً از

طریق تلفن، کاتالوگ و اینترنت به مشتریان تجاری و دولتی می‌فروشد. درآمد سالانه OfficeMax در واقع از 8.267 میلیارد دلار در سال 2008 به 7.212 میلیارد دلار در سال 2009 کاهش یافت و مجدداً به 7.150 میلیارد دلار در سال 2010 کاهش یافت. این کل صنعت واقعاً دست و پنجه نرم می‌کند، و همه دنیا بدون کاغذ پیش می‌روند.

آینده

سه شرکت بزرگ تأمین دفتر، از جمله Staples، مدل‌های تجاری بسیار مشابهی را اجرا می‌کنند، این بدان معناست که شرکت با بهترین برنامه استراتژیک و کارآیی عملیاتی در نهایت زنده می‌ماند. رقابت بسیار شدیدی در قیمت بین سه شرکت بزرگ وجود دارد و شرکت‌های ثانویه مانند Walmart، Kmart و Target همیشه برای کسب سهم بیش‌تر در بازار رقابت می‌کنند. رقبای آنلاین نیز سه بازار را از بازار سهم می‌گیرند. شاید این سه بزرگ باید دور از فروش محصولات سنتی اداری تنوع ایجاد کنند. به‌عنوان مثال در ماه مه 2011، Staples فروش خواننده الکترونیکی Barnes & noble، NOOK را با همان قیمت 249 دلار B & N آغاز کرد.

شاید سه شرکت بزرگ تأمین دفتر باید بیش‌تر بر اقتصاد نوظهور و گسترش جهانی تمرکز کنند. به‌عنوان مثال، Staples فقط یک اتحاد استراتژیک جدید با یکی از شرکت‌های پیشرو محصولات دفتری سوئیس، Büro Schoch Direct AG تشکیل داد در سوئیس، Staples و Büro Schoch Direct به طور انحصاری روی حساب‌های بین‌المللی کار می‌کنند و برای تبادل بهترین روش‌ها همکاری می‌کنند. طبق گفته

Rob Vale، رئیس Staples europe، "با تعهد Staples در خدمت به مشتریان چندملیتی ما در سراسر جهان، این اتحاد فرصتی برای شرکت است تا بتواند به هر دو حساب جدید و موجود که به دنبال تخصص و صنعت Staples هستند خدمت کند. - سطح خدمات در بازار سوئیس. Schoch حضور طولانی و موفقیت- آمیزی در بازار سوئیس دارد و اشتیاق Staples را در سهولت خرید محصولات و خدمات اداری برای مشتریان سهیم است. ما مشتاقانه منتظر همکاری با تیم Büro Schoch Direct هستیم. طبق گفته توماس شوخ، مالک و

مدیرعامل شرکت Büro Schoch Direct، "ما با 130 سال سابقه خدمات به مشتری، توانایی‌های خوبی را ایجاد کرده‌ایم. اتحاد جدید ما با بزرگ‌ترین شرکت محصولات دفتری و اداری جهان توانایی و دانش ما را بیش‌تر توسعه می‌دهد. ما به نوبه خود دانش و خدمات محلی را در اختیار مشتریان قرار خواهیم داد که برای مشتریان مشترک ما ارزش افزوده پایداری ایجاد می‌کنند. " گروه Schoch یک شرکت پیشرو محصولات دفتری و اداری در سوئیس است که طیف کاملی از تجهیزات دفتری و رایانه‌ای، محصولات تأسیساتی و خدمات مرتبط را ارائه می‌دهد. این شرکت در سال 1882 تأسیس شد و در وینترتور، اوه‌رینگن و آربرگ فعالیت دارد.

همانطور که در ابتدای این پرونده مشخص شده است، مدیرعامل شرکت ران سارجنت از شرکت Staples به‌خوبی پرداخت می‌شود. هزاران کارمند، مشتری و سهامدار Staples برای تدوین و اجرای یک برنامه استراتژیک مؤثر برای شرکت روی او حساب باز کرده‌اند. در این زمینه به آقای Sargent کمک کنید.

دفتر Depot توسط خوانندگان TheStreet.com به عنوان محتمل ترین هدف تصاحب خرده فروشی در سال 2011 انتخاب شد. مدیرعامل Office Depot، استیو اودلند در سال 2010 پس از تحقیقات SEC به دلیل افشای نامناسب اطلاعات محرمانه، شرکت را ترک کرد. Office Depot در سه ماهه اول سال 2011، 15 میلیون دلار ضرر کرد، در حالی که سه ماهه اول سال قبل 20 میلیون دلار سود داشت. درآمد سه ماهه اول سال 2011 این شرکت با 3 درصد کاهش به 2.97 میلیارد دلار از 3.07 میلیارد دلار در سال گذشته رسیده است. درآمد 1115 فروشگاه Office Depot در ایالات متحده و کانادا که بیش از یک سال باز بوده - اند 1 درصد کاهش یافته است. مدیرعامل جدید دفاتر انبار نیوز استرالیا به شدت به یک برنامه استراتژیک واضح برای معکوس کردن کاهش درآمد و سود نیاز دارد. همان طور که کل جهان به معاملات بدون کاغذ روی می آورد، مدل تجاری تاریخی Office Depot زیر سؤال می رود.

سه ماهه دوم سال 2011

فروش سه‌ماهه دوم سال Office Depot 2011، تقریباً مشابه سال قبل، بالغ بر 2.7 میلیارد دلار بوده است. این شرکت با این وجود زیان 29 میلیون دلاری را برای سه‌ماهه دوم گزارش کرد، درحالی‌که در مدت مشابه سال قبل 25 میلیون دلار ضرر داشت. بخش خرده‌فروشی آمریکای شمالی این شرکت فروش سه‌ماهه دوم

1.1 میلیارد دلار را اعلام کرد که در مقایسه با یک سال گذشته 2 درصد کاهش داشت و منجر به کاهش شدید فروش رایانه شد. با این وجود فروش مبلمان مانند فروش کالاهای ذخیره‌سازی، چاپگرها، وسایل نوشتاری و لوازم تمیزکردن و وسایل بهداشتی افزایش یافت. بخش خدمات انبارهای فناوری Office Depot سود فروش دو رقمی را در مقایسه با سال قبل گزارش کرد. copy & Print فروش انبار برای ششمین فصل متوالی رشد مثبت داشت.

تعداد فروشگاه‌های Office Depot در آمریکای شمالی در پایان سه‌ماهه دوم، 1113 فروشگاه بود. در طی آن سه ماه، این شرکت 4 فروشگاه جدید افتتاح کرد و 14 فروشگاه، از جمله 10 فروشگاه باقی‌مانده آن‌ها در کانادا را تعطیل کرد. در طی آن سه ماه، Office Depot، 5 فروشگاه را تغییر شکل داد و 4 فروشگاه را جابه‌جا کرد، به طور متوسط با موفقیت 30 مترمربع در آن 9 مکان کاهش یافت. بخش خرده‌فروشی آمریکای شمالی این شرکت سود عملیاتی 15 میلیون دلار را در سه‌ماهه دوم سال 2011 گزارش کرده است، درحالی‌که در سال گذشته 9 میلیون دلار بوده است.

بخش راه‌حل‌های تجاری (BSD²¹) آمریکای شمالی Office Depot فروش سه‌ماهه دوم سال 2011 را 803 میلیون دلار اعلام کرد که در مقایسه با مدت مشابه سال گذشته 2 درصد کاهش را نشان می‌دهد. رشد فروش مثبت در تأمین‌صندلی و نظافت و لوازم بهداشتی گزارش شده است. با این حال، فروش کاغذ نیز مانند فروش جوهر و تونر کاهش یافت. فروش سه‌ماهه دوم در تگزاس و فلوریدا از نرخ کلی BSD بهتر بود، اما

²¹ Business Solutions Division

فروش در فروشگاه‌های کالیفرنیا بدتر بود. سود عملیاتی سه‌ماهه دوم برای BSD، 45 میلیون دلار بود که به طور قابل‌توجهی از 14 میلیون دلار گزارش شده در مدت مشابه یک سال قبل بود.

Svanströms در سوئد در سه‌ماهه اول سال 2011 است. از نظر جغرافیایی، فروش BSD در فرانسه نسبت به سال قبل ناچیز بود، درحالی‌که انگلیس و آلمان کاهش کمی در فروش را گزارش کردند. فروشگاه‌های شرکت در آسیا از رشد تک رقمی بالا در سه‌ماهه دوم خبر داده‌اند. بخش بین‌المللی سود عملیاتی 13 میلیون دلار را برای سه‌ماهه دوم در مقایسه با 19 میلیون دلار سال قبل گزارش کرد. Office Depot de Mexico فروش 272 میلیون دلار و درآمد خالص کمی بیش از 14 میلیون دلار در سه‌ماهه دوم سال 2011 گزارش کرد.

اگر شما علاقه مند به خرید تبلت هستید، فروشگاه‌های Office Depot در حال حاضر 8 تبلت با لوازم جانبی کامل ارائه می‌دهند: BlackBerry Playbook، ASUS Transformer، HP touchPad، Velocity Micro و ViewSonic g-tablet، Lenovo ideaPad، acer iconia، toshiba thrive cruz.

تاریخچه

سه فروشگاه اول Office Depot در سال 1986 در فلوریدا با فروش شرکت 2 میلیون دلاری افتتاح شد. تا دهمین سالگرد تأسیس آن، Office Depot، 570 فروشگاه در آمریکای شمالی، 6 میلیارد دلار فروش و 31000 کارمند داشت. وقتی به 20 سالگی رسید، Office Depot، 50000 کارمند داشت، 15 میلیارد دلار فروش داشت و به‌عنوان "بشردوستانه سال" و یکی از برترین شرکت‌های آمریکایی برای شرکت‌های تجاری زنان برای پنجمین سال شناخته می‌شود. مسئولیت اجتماعی شرکت Office Depot به رشد خود ادامه داد و در آوریل 2011، Office Depot با همکاری دولت‌های محلی برای پایداری آمریکا (ICLEI)

چالش تجارت سبز 2011 را راه‌اندازی کرد. همان‌طور که در شکل 1 نشان داده شده است، Office Depot

یک شرکت

خیلی "سبز" است. همه خبرها خوب است. خبر بد این است که Office Depot یک شرکت بی سود است و در یک صنعت بی سود رقابت می‌کند.

چشم‌انداز / ارزش‌ها / اخلاق / مأموریت

همان‌طور که در شکل 2 ارائه شده است، Office Depot دارای یک بیانیه چشم‌انداز پنج نقطه است. برای تحقق این چشم‌انداز، Office Depot دارای بیاناتی است که در شکل 3 آورده شده است. این شرکت دارای یک اصل اخلاقی در زمینه تجارت یک جمله‌ای به شرح زیر است: "ما با گشادگی، با درست کار کردن و صداقت در تمام کارهایی که انجام می‌دهیم، اعتماد و اطمینان همکاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان و سهام‌داران را کسب می‌کنیم،" Office Depot بیانیه مأموریت کتبی ندارد، اما اخیراً دو تحلیلگر بیانیه مأموریت ارائه شده در شکل 4 را پیشنهاد داده‌اند.

Office Depot حتی در ادامه توضیح می‌دهد که آن‌ها نه تنها از قانون پیروی می‌کنند بلکه از روح قانون نیز پیروی می‌کنند. آن‌ها به وضوح بیان می‌کنند که مسئولیت دانستن قانون، قوانین و مقررات در هر مکانی که در آن تجارت می‌کنند، را برعهده دارند و همه کارمندان باید تلاش کنند تا نه تنها همان را حفظ کنند، بلکه حتی از رفتارهای مشکوک نیز جلوگیری کنند.

شکل 1 افتخارات و دستاوردهای "سبز" Office Depot در سال 2010

- برنامه "قوانین بازیافت" برای پاداش دادن به مدارس راه اندازی شد
- به عنوان سبزترین خرده فروش بزرگ آمریکا در رتبه بندی سالانه سبز مجله *Newsweek* شناخته شده است
- با محصولات فروشگاه مواد مخدر Lil توسط اخبار فروشگاه خواربار فروشی، برنده جایزه "بهترین محصول جدید" شده است
- 40 اقدام جدید "سبز" را به احترام چهلمین سالگرد روز زمین به نمایش گذاشت
- برای ساختمان های موجود برای دفتر مرکزی شرکت گواهینامه طلای LEED اعطا کرده است
- ارائه خدمات خدمات پستی ایالات متحده در سراسر کشور
- اولین LEED برای فروشگاه های داخلی با فروشگاه خرده فروشی ثبت شده افتتاح شد
- اعلان گواهینامه شورای مدیریت جنگل (FSC²²) green™ 30% recycled certification of Office Depot® envirocopy™ Paper
- برای نهمین سال متوالی به عنوان یکی از برترین شرکت های آمریکایی برای مشاغل تجاری زنان توسط شورای ملی تجارت زنان (WBENC) انتخاب شده است.
- به عنوان یک شرکت برتر اختصاص داده شده به پیشرفت زنان توسط انجمن ملی مدیران زن (NAFE)
- برای دهمین سال متوالی به عنوان یکی از سازمان های برتر برای فرصت های تجاری چند فرهنگی منصوب شد
- فصل دوم موفقیت آمیز را به عنوان اسپانسر تونی استوارت، راننده شماره 14 شورت Office Depot در NASCAR Sprint cup Series™
- راه حل حمل و نقل سبزتر برای مشتریان تجاری راه اندازی شده است
- با Lexmark و Operation Homefront همکاری کردند تا چاپگرهای رایگان در اختیار خانواده های نظامی قرار دهند
- دومین کاتالوگ سالانه مشاغل کم مصرف تاریخی (HUB) منتشر شد
- همکاری جدید با اتحاد ملی خرید بین دولتی را اعلام کرد

²² announced Forest Stewardship council

- "کاهش حجم سند درحالی که منتظر هستید"، یک سرویس کاهش حجم در فروشگاه راه اندازی شود
- به یک شریک تجاری ساختمان های ENERGY STAR® تبدیل شدید

منبع: www.officedepot.com.

شکل 2 بیانیه چشم انداز Office Depot

ارائه راه حل های برنده که باعث تحریک زندگی کاری می شود

- تحویل - اقدامات ما بلندتر از کلمات است. ما پاسخگو هستیم: کاری را که می گوییم، به طور مؤثر و به موقع انجام می دهیم.
- برنده شدن - ما با اطمینان عمل می کنیم. ما به پیروزی افتخار می کنیم. ما خودمان را به ارتفاعات بالاتر می رسانیم و ما به چیزی از بهترین بودن بسنده نمی کنیم.
- راه حل ها - ما به مشتریان خود گوش می دهیم و نیازهای آنها را درک می کنیم. ما محصولات، خدمات و تفکر نوآورانه را ارائه می دهیم که مشتریان ما را قادر می سازد تا به موفقیت برسند.
- الهام بخش - الهام بخش ما مسری است و ما را قادر می سازد تا خلاقیت را برای کمک به مردم در رسیدن به اهدافشان آزاد کنیم. انگیزه و اشتیاق ما باعث موفقیت دیگران می شود.
- — Worklife™ — ما انرژی خود را برای کار با اشتیاق خود به زندگی ترکیب می کنیم - ایجاد یک سبک زندگی کامل تر و غنی تر. ما در اشتیاق برای به حداکثر رساندن توانایی های انسانی برای دستیابی به رویاهای شخصی مشترک هستیم.

منبع: www.officedepot.com.

شکل 3 بیانیه ارزش‌های Office Depot

- صداقت - ما با صراحت، درستی و صداقت در تمام کارهایی که انجام می‌دهیم اعتماد و اطمینان همکاران، مشتریان، تأمین‌کنندگان و سهام‌داران را به دست می‌آوریم.
- نوآوری - با فرهنگ خلاقیت و عطش ریسک‌پذیری هوشمندانه، ما آرزو داریم آنچه را که هرگز انجام نشده انجام دهیم.
- شمول - ما با احترام به افکار، عقاید، پیشینه‌ها، فرهنگ‌ها و انرژی‌های مختلف همکاران، مشتریان و تأمین‌کنندگان به همه فرصت‌ها و چالش‌ها نزدیک می‌شویم.
- تمرکز مشتری - ما با پیش‌بینی و گوش دادن به نیازهای آن‌ها و تحقق مشتاقانه وعده‌های خود، به آرزوهای مشتریان خود دامن می‌زنیم. شکست یک گزینه نیست، زیرا ما قول می‌دهیم که بهبود را "عالی" کنیم.
- پاسخگویی - ما مسئول دستیابی و حفظ نتایج بی‌سابقه‌ای هستیم که ارزش فوق‌العاده‌ای برای سهام‌داران، مشتریان و کارمندان ما ایجاد می‌کند.

منبع: www.officedepot.com.

شکل 4 بیانیه مأموریت "پیشنهادی" برای Office Depot

مأموریت ما در Office Depot این است که یک ابتکار جهانی و پیشرو به‌عنوان تأمین‌کننده محصولات و خدمات اداری برای مصرف‌کنندگان و مشاغل از هر اندازه و در عین حال ایجاد تأثیر مثبت بر محیط‌زیست باشیم. ما به طور مستمر در تلاش هستیم تا محصولات با قیمت مطلوب، خدمات مفید و جدیدترین فناوری تصویربرداری و چاپ دیجیتال را با قیمت مطلوب به مشتریان ارائه دهیم. ما با صراحت، صداقت و وفاداری در تمام کارهایی که انجام می‌دهیم اعتماد ذی‌نفعان خود را جلب خواهیم کرد. ما همچنین مسئول دستیابی و حفظ نتایج بی‌سابقه‌ای خواهیم بود که از طریق تعهد شخصی، صرفه‌جویی معقول، همکاری و رهبری مشترک برای مشتریان، کارمندان و سهام‌داران ارزش ایجاد می‌کنند.

منبع: با اجازه ryan Sealey و terrence Jones استفاده شد.

مسائل داخلی

بخش‌های تجاری

Office Depot در سه قسمت یا بخش فعالیت می‌کند. اولین، بخش خرده‌فروشی آمریکای شمالی این شرکت، مجموعه‌ای از کالاها مانند کالاهای عمومی اداری، لوازم رایانه‌ای، ماشین‌های تجاری و لوازم مرتبط و مبلمان اداری را با برچسب‌های مختلف از جمله Office Depot، محصولات Office Viking، Foray، Niceday، Break escapes، Ativa و Worklife را از طریق فروشگاه‌های لوازم اداری زنجیره‌ای خود به فروش برساند. این برنامه همچنین خدمات چاپ، تکثیر، ارسال نامه، حمل‌ونقل و سایر خدمات و همچنین پشتیبانی از رایانه شخصی و خدمات نصب شبکه را فراهم می‌کند. این بخش 1,147 فروشگاه لوازم اداری را در ایالات متحده و کانادا اداره می‌کند.

بخش دوم شرکت، راه‌حل‌های تجاری آمریکای شمالی، بخش (BSD) لوازم اداری با برند ملی و تجاری خصوصی، محصولات فناوری، مبلمان و خدمات را از طریق یک نیروی فروش اختصاصی، کاتالوگ و اینترنت به مشتریان کوچک تا متوسط می‌فروشد.

داده‌های عملکرد مالی سه بخش Office Depot در شکل 5 ارائه شده است. به تمام اعداد منفی که نشان‌دهنده کاهش درآمد و سود کل است، توجه کنید.

مدیریت

Neil r. Austrian رئیس Office Depot و مدیرعامل شرکت است. تیم مدیریت عالی آقای Austrian که بیش از 50,000 کارمند را تحت نظارت دارد، در شکل 6 نشان داده شده است. شکل 7 اطلاعات سال گذشته

2010 را در مورد 1,147 فروشگاه Office Depot در ایالات متحده و کانادا و 97 شرکت فروشگاه خارج از آمریکای شمالی نشان می‌دهد.

مالی

Office Depot در سال 2010 کم‌تر از دو سال قبل ضرر کرد اما در هر سال در سه‌ماهه 2011 نیز ضرر می‌کند. بیانیه‌های درآمد و ترازنامه شرکت به ترتیب در شکل‌های 8 و 9 ارائه شده است. همان‌طور که در شکل شماره 10 نشان داده شده است، Office Depot دارای یک سیستم اطلاعاتی گسترده است که هر فروشگاه را در شبکه جهانی متصل می‌کند. این شرکت از وبسایت‌های +40 کشور خارج از آمریکای شمالی استفاده می‌کند. هر وبسایت خدمات گسترده‌ای را ارائه می‌دهد که تمام محصولات و بسیاری از روش‌های پرداخت را ارائه می‌دهد.

شکل 5 Office Depot - عملکرد بر اساس بخش (میلیون دلار)

اطلاعات بخش Office Depot	
بخش خرده‌فروشی آمریکای شمالی	
سه‌ماهه چهارم	سال به روز

	2009	2010	2009	2010	
فروش‌ها	5113.6\$	4962.3\$	1262.8\$	1234.3\$	
% تغییر	-16.0%	-3.0%	-9.0%	-2.0%	
تقسیم سود عملیاتی	105.5\$	127.5\$	2.2\$	16.2\$	
% از فروش‌ها	2.1%	2.6%	0.2%	1.3%	

بخش راه‌حل‌های تجاری آمریکای شمالی (BSD)

	سال به روز		سه‌ماهه چهارم		
	2009	2010	2009	2010	
فروش‌ها	3483.7\$	3290.4\$	821.1\$	797.8\$	
% تغییر	-16.0%	-6.0%	-11.0%	-3.0%	
تقسیم سود عملیاتی	98.2\$	96.5\$	21.3\$	37.1\$	
% از فروش‌ها	2.8%	2.9%	2.6%	4.7%	

تقسیم بین‌المللی

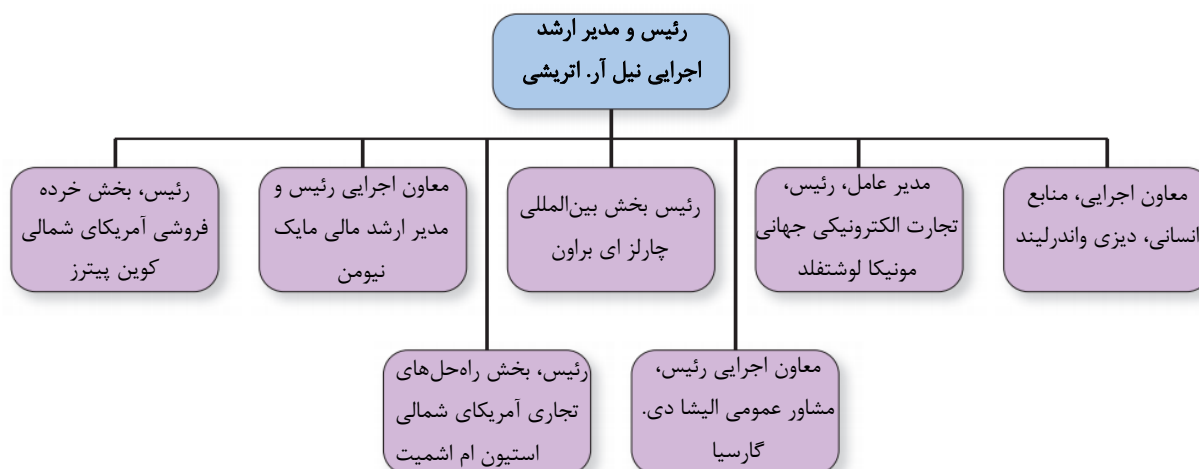
	سال به روز		سه‌ماهه چهارم		
	2009	2010	2009	2010	
فروش‌ها	3547.2\$	3379.8\$	982.0\$	929.9\$	

تغییر %	-5.0%	-2.0%	-5.0%	-16.0%
تغییر در فروش ارز محلی	0.0%	-6.0%	-2.0%	-9.0%
تقسیم سود عملیاتی	20.6\$	63.8\$	110.8\$	119.6\$
% از فروشها	2.2%	6.5%	3.3%	3.4%

سود عملیاتی بخش، هزینه‌ها را از عملکرد بخش خارج می‌کند، زیرا این هزینه‌ها در سطح شرکت ارزیابی می‌شود.

منبع: Office Depot, Inc. Form 10K, 2010.

شکل 6 Office Depot - مدیران ارشد و نمودار سازمانی



شکل 7 ذخیره داده‌های Office Depot

13 هفته پایانی		52 هفته پایانی	
25 دسامبر 2010	26 دسامبر 2009	25 دسامبر 2010	26 دسامبر 2009

آمار فروشگاه

ایالات متحده و کانادا:

تعداد فروشگاه:

فروشگاه‌ها افتتاح شد

3 2 17 6

13 هفته پایانی

52 هفته پایانی

13 هفته پایانی

26 دسامبر 2009	25 دسامبر 2010	26 دسامبر 2009	25 دسامبر 2010	
121	22	8	6	فروشگاه‌ها بسته شد
6	6	1	4	فروشگاه‌های جابه‌جا شده
1152	1147	1152	1147	کل فروشگاه‌های ایالات متحده و کانادا
		28109844	27559184	آمریکای شمالی خرده‌فروشی قسمت مربع
		24401	24027	میانگین مترمربع در هر فروشگاه
				بخش بین‌المللی متعلق به شرکت: تعداد فروشگاه:
4	7	1	1	فروشگاه‌ها افتتاح شد
29	47	2	45	فروشگاه‌ها بسته / منسوخ نشده‌اند
-	-	-	-	فروشگاه‌ها به‌دست‌آوردند

شکل 8 صورت‌های درآمد Office Depot (در هزار)

پایان دوره	25 دسامبر 2010	26 دسامبر 2009	27 دسامبر 2008
درآمد کل	11633094\$	12144467	14495554
هزینه درآمد	8275957\$	8752283\$	10489785\$
سود ناخالص	3357137	3392184	4005759
هزینه‌های اجرایی			
پایان دوره	25 دسامبر 2010	26 دسامبر 2009	27 دسامبر 2008
تحقیق و توسعه	-	-	-
فروش، به‌صورت کلی و اداری	3343133	3631014	4065836
غیر تکرار شونده	51295	26175	1484964
سایر	-	-	-
کل هزینه‌های عملیاتی	3394428	3657189	5550800
درآمد عملیاتی یا ضرر	(37291)	(265005)	(1545041)

درآمد حاصل از عملیات ادامه دارد			
35744	19481	39114	کل درآمد / هزینه‌های دیگر خالص
(1509297)	(245524)	1823	درآمد قبل از بهره و مالیات
68286	65628	58498	هزینه بهره
(1577583)	(311152)	(56675)	درآمد قبل از کسر مالیات
(98645)	287572	(10470)	هزینه مالیات بر درآمد
-	2259	1582	حقوق سهام‌داران اقلیت
(1478938)	(596465)	(44623)	درآمد خالص حاصل از ادامه کار
رویدادهای غیر تکراری			
-	-	-	عملیات متوقف شده
-	-	-	موارد غیر معمولی
-	-	-	اثر تغییرات حسابداری
-	-	-	سایر موارد
(1478938)	(596465)	(44623)	درآمد خالص
27 دسامبر 2008	26 دسامبر	25 دسامبر 2010	پایان دوره
2009			
-	(30506)	(37113)	سهام ترجیحی و سایر تنظیمات

\$ (1478938)	\$ (626971)	\$ (81736)	درآمد خالص قابل استفاده برای سهام عادی

منبع: اسناد شرکت

شکل 9 ترازنامه Office Depot (در هزار)

پایان دوره	26 دسامبر 2010	26 دسامبر 2009	27 دسامبر 2008
دارایی‌ها			
دارایی‌های جاری			
پول نقد و معادل	627487\$	659898\$	155745\$
سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت	-	-	-
مطالبات خالص	963787	1121160	1451927
فهرست موجودی	1233657	1252929	1331593
سایر دارایی‌های جاری	203020	172342	183122
کل دارایی‌های جاری	3027942	3206329	3122387
سرمایه‌گذاری بلندمدت	-	-	-
اموال، ماشین‌آلات و تجهیزات	1157013	1277655	1557301
سرقفلی	19431	19431	19431

دارایی‌های نامشهود	21840	25333	28311
استهلاک انباشته شده	-	-	-
پایان دوره	26 دسامبر 2010	26 دسامبر 2009	27 دسامبر 2008
دارایی‌های دیگر	309892	279892	540796
هزینه‌های بلندمدت دارایی به تعویق افتاده است	33319	81706	-
کل دارایی	4569437	4890346	5268226
بدهی‌ها			
بدهی‌های جاری			
حساب‌های قابل پرداخت	2271077\$	2368360\$	2433812\$
بدهی کوتاه/ بلندمدت جاری	72368	59845	191932
دیگر بدهی‌های جاری	-	-	-
کل بدهی‌های جاری	2343445	2428205	2625744
بدهی طولانی مدت	659820	662740	688788
سایر بدهی‌ها	-	-	-
هزینه‌های مسئولیت بلندمدت به تعویق افتاد	514218	654851	585861
حقوق سهام‌داران اقلیت	479	2827	4883
سرقفلی منفی	-	-	-

3905276\$	3748623\$	3517962\$	کل بدهی‌ها
			حقوق صاحبان سهام
-	-	-	متفرقه. حکم گزینه‌های سهام
-	355308	355979	سهام ترجیحی قابل بازخرید
-	-	-	سهام ممتاز
2808	2807	2831	سهام عادی
27 دسامبر 2008	26 دسامبر 2009	26 دسامبر 2010	پایان دوره
6270	(590195)	(634818)	سود انباشته
(57947)	(57733)	(57733)	سهام خزانه‌داری
1194622	1193157	1161409	مازاد سرمایه
217197	238379	223807	حقوق صاحبان سهام دیگر
1362950	786415	695496	ارزش سهام کل سهام‌داران
5268226\$	4890346\$	4569487\$	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام
منبع: اسناد شرکت			

شکل 10 وبسایت‌های عمومی Office Depot در خارج از آمریکای شمالی

- استرالیا: www.officedepot.at and www.vikingdirekt.at
- بلژیک: www.officedepot.be (Dutch), www.office-depot.be (French); www.viking-direct.be (French), www.vikingdirect.be (Dutch)
- کانادا: <http://www.officedepot.ca>
- چین: www.officedepot.com.cn and www.officedepot.cn
- کاستاریکا: www.officedepot.co.cr
- جمهوری چک: www.officedepot.cz
- ال سالوادور: www.officedepot.com.sv
- اروپا: www.officedepot.eu
- فرانسه: www.officedepot.fr, www.office-depot.fr, and www.vikingdirect.fr
- آلمان: www.officedepot.de, www.viking.de, and www.techdepot.de
- گواتمالا: www.officedepot.com.gt
- مجارستان: www.officedepot.hu
- ایرلند: www.officedepot.ie and www.vikingdirect.ie
- ایتالیا: www.office-depot.it and www.vikingop.it
- ژاپن: www.officedepot.co.jp
- لوکزامبورگ: www.viking-direct.lu و www.officedepot.lu (French)
- مکزیک: www.officedepot.com.mx
- هلند: www.vikingdirect.nl و www.officedepot.nl, www.techdepot.nl
- لهستان: www.officedepot.pl
- اسلواکی: www.officedepot.sk
- کره جنوبی: www.bestoffice.co.kr
- اسپانیا: www.vikingdirect.es و www.officedepot.es

• سوئیس: www.officedepot.ch (german), www.office-depot.ch (French), www.vikingdirekt.ch

(French), www.viking-direkt.ch (germany)

• انگلستان: www.techdepot.co.uk, www.officedepot.co.uk, www.viking-direct.co.uk

•

منبع: www.officedepot.com

رقابت

Staples

دفتر مرکزی آن در فارمینگهام، ماساچوست، بزرگ‌ترین شرکت تهیه محصولات دفتری و اداری در جهان است که حدود 2240 فروشگاه در ایالات متحده، کانادا، بلژیک، دانمارک، آلمان، ایرلند، هلند، نروژ و سایر کشورها دارد. این شرکت همچنین 125 مرکز توزیع را اداره می‌کند و محصولات را از طریق کاتالوگ، وبسایت خود و یک نیروی فروش به فروش می‌رساند.

فروش Staples برای سال 2010 با 1.1 درصد افزایش به 24.5 میلیارد دلار رسید. کنترل هزینه‌ها باعث افزایش درآمد عملیاتی 13.8 درصدی به 1.6 میلیارد دلار شد و درآمد خالص با 19.4 درصد جهش به 881.9 میلیون دلار رسید. با این حال، جریان نقدی عملیاتی شرکت به دلیل (1) نیاز به هزینه‌های بازسازی موجودی‌ها و (2) مطالبات بالاتر، تقریباً 31 درصد کاهش یافت، به این معنی که این شرکت توانایی کمتری برای پرداخت از مشتریان داشت. در شکل 11، Staples با Office Depot مقایسه می‌شود.

OfficeMax

دفتر مرکزی آن در ناپرویل، ایلینوی واقع شده است، 44 مرکز توزیع و کمی بیش از 1000 فروشگاه محصولات اداری را در ایالات متحده، مکزیک، کانادا، استرالیا، نیوزیلند و پورتوریکو اداره می‌کند. درآمد

خالص OfficeMax در سه‌ماهه اول 2011 به 11.4 میلیون دلار یا 13 سنت در هر سهم از 24.8 میلیون دلار یا 29 سنت در هر سهم یک سال قبل کاهش یافت. فروش در این سه‌ماهه با کاهش 2.8 درصدی به 1.86 میلیارد دلار رسید. فروش در بخش قرارداد OfficeMax که به مشتریان تجاری علاقه مند است، 3.9 درصد کاهش یافت. فروش فروشگاه‌های مشابه 1.2 درصد افت کرد.

OfficeMax شروع به فروش کالاهای اضافی به مشتریان تجاری، مانند مبلمان و محصولات پاک کننده، و همچنین خدمات چاپ برای جبران افت در گروه محصولات سنتی اداری کرده است. این شرکت قصد دارد 15 فروشگاه در ایالات متحده را در سال 2011 تعطیل کند و شاهد افت مداوم قیمت سهام خود به زیر 10 دلار برای هر سهم است. مکزی یک نقطه روشن برای OfficeMax است زیرا این شرکت قصد دارد در مقایسه با بستن 9 فروشگاه در ایالات متحده، 9 فروشگاه در آن کشور در سال 2011 افتتاح کند.

شکل 11 رقباى Office Depot

شرکت‌های محصولات دفتری					
Industry	wal-Mart	Staples	OfficeMax	Office Depot	
259.52B	187.06B	14.86B	1.10B	1.18B	\$ سقف بازار:
2.85k	2100000	52919	19000	40000	\$ کارمندان:
-/4.30	-/2.40	-/0.10	-/2.40	-/3.40	رشد Qtrly rev
442.08M	421.85B	24.55B	7.15B	11.63B	\$ درآمد:
/35.82	/25.26	/30.15	/25.87	/28.86	./حاشیه ناخالص

29.49M	33.18B	2.13B	266.45M	247.32M	EBITDA\$
%6.24	%6.06	%6.65	%2.32	%0.34	حاشیه عملیاتی
N/A	15.36B	881.95M	68.63M	-81.74M	\$ درآمد خالص
0.17	4.46	1.21	0.79	-0.30	EPS\$

منبع: اسناد شرکت

آینده

سه شرکت بزرگ تأمین دفتر، از جمله Office Depot، مدل‌های تجاری بسیار مشابهی را اجرا می‌کنند، به این معنی که شرکت با بهترین برنامه استراتژیک و کارآیی عملیاتی در نهایت پابرجا می‌ماند. رقابت قیمتی بسیار شدیدی بین سه شرکت بزرگ وجود دارد و شرکت‌های ثانویه مانند Wal-Mart، Kmart و Target همیشه برای کسب سهم بیش‌تر در بازار رقابت می‌کنند. رقبای آنلاین نیز سهم بازار را از سه بازار بزرگ می‌گیرند. شاید این سه بزرگ باید از فروش محصولات اداری سنتی متنوع شوند یا با تهاجم بیش‌تری به سمت یک تجارت عمدتاً آنلاین بروند، یا بیش‌تر به آمریکای جنوبی یا آفریقا تمرکز کنند.

شاید سه شرکت بزرگ تأمین دفتر باید بیش‌تر بر اقتصاد نوظهور و گسترش جهانی تمرکز کنند. به‌عنوان مثال، Staples فقط یک اتحاد استراتژیک جدید با یکی از شرکت‌های پیشرو محصولات دفتری سوئیس، Büro Schoch Direct ag تشکیل داد. در داخل سوئیس، Staples و Büro Schoch Direct به طور

انحصاری روی حساب‌های بین‌المللی کار می‌کنند و برای تبادل بهترین روش‌ها همکاری می‌کنند. شاید Office Depot بتواند از موفقیت OfficeMax در مکزیک تقلید کند.

با بزرگداشت 25 سال به‌عنوان پیشرو در زمینه تأمین لوازم و خدمات دفتری جهانی، Office Depot جایزه موفقیت شغلی شرکت خدمات پستی ایالات متحده (USPS) را در مجمع ملی پستی که از 1 تا 4 مه 2011 در سن دیگو، کالیفرنیا برگزار شد، دریافت کرد. Office Depot به دلیل تعهد خود به مشارکت تجاری موفق با USPS، ارائه خدمات و محصولات پستی در فروشگاه‌های خرده‌فروشی شرکت در سراسر کشور، افتخار کرد. از طریق این مشارکت، Office Depot اولین خرده‌فروش ملی شد که محصولات و خدمات حمل‌ونقل USPS را با همان قیمت‌های اداره پست ارائه می‌دهد. خدمات ارائه شده در هر Office Depot شامل: سرویس پست اولویتی؛ سرویس ایمیل اکسپرس؛ سرویس پست درجه‌یک؛ و خرید تمپر را در کتاب‌ها یا کوپل‌های بزرگ نشان دهید.

Office Depot اخیراً با ستاره‌های 3M و NASCAR تونی استوارت، راننده شماره 14 شورلت Office Depot / Mobil 1 و Greg Biffle، راننده شماره 16 Ford 3، برای ارائه امکان جذاب یک روز پرداخت 1 میلیون دلاری برای یک صاحب کسب‌وکار کوچک از طریق قرعه کشی "کسب‌وکار کوچک با مجوز رسمی از NASCAR همکاری می‌کند،" فکر می‌کنید این هزینه بازاریابی به صرف هزینه‌ای شود که Office Depot خرج می‌کند؟

یک برنامه استراتژیک سه ساله برای مدیرعامل Neil Austrian، Office Depot تهیه کنید.

Domino's Pizza, inc.,

شرکت دومینوز پیتزا

DPZ .www.dominos.com

Domino's بزرگ‌ترین شرکت تحویل پیتزا در ایالات متحده است که 22.5 درصد از بازار تحویل پیتزا را در آن آربر، میشیگان مستقر کرده است. کانال‌های سفارش دیجیتال Domino's شامل سفارش آنلاین در www.dominos.com، سفارش موبایل در <http://mobile.dominos.com> و سفارش در برنامه‌های iPhone، Kindle Fire و Android است. سالانه بیش از 2 میلیارد دلار از پیتزا Domino's به‌صورت آنلاین سفارش داده می‌شود. بیش از 10,300 فروشگاه دومینو در بیش از 70 کشور وجود دارد. Domino's در سال 2012 بیش از 7.4 میلیارد دلار فروش داشته است که 3.6 میلیارد دلار آن از ایالات متحده آمریکا بوده است.

حق چاپ توسط Fred David Books LLC. (نوشته شده توسط Forest R. David)

تاریخچه

تام موناگان و برادرش جیمز که در بیش‌تر سال‌های کودکی در یتیم‌خانه بزرگ شده بودند، در سال 1960 900 دلار وام گرفتند تا یک فروشگاه پیتزا فروشی مادر و پاپ را در یپسیلانتی، میشیگان، به نام Domi-Nick's خریداری کنند. پس از معامله برادرش جیمز یک Volkswagen Beetle برای نیمی از تجارت خود در سال 1961، توم، نام فروشگاه را در سال 1965 از Domi-nick's به Domino's Pizza inc تغییر داد. این شرکت در طی دهه 1960 رشد مداومی را تجربه کرد و تا سال 1978، 200 فروشگاه Domino's در ایالات متحده آمریکا وجود داشت. طی دهه 1980، این شرکت به‌سرعت در ایالات متحده آمریکا و در سطح بین‌المللی گسترش یافت. در پایان دهه، Domino's بیش از 5000 فروشگاه در ایالات متحده آمریکا،

کانادا، انگلستان، ژاپن، استرالیا و کلمبیا داشت. تا سال 1998، بیش از 6000 دومینو وجود داشت که 1500 نفر در خارج از ایالات متحده واقع شده بودند. Tom Monaghan در سال 1998 بازنشسته شد و 93 درصد از شرکت (به ارزش یک میلیارد دلار) را به Bain capital inc فروخت. در شش سال پس از

فروش، دومینو تحت سرمایه Bain از موفقیت زیادی برخوردار شد و در سال 2004 دومینو به عنوان یک شرکت تجارت عمومی در بورس اوراق بهادار نیویورک با نماد DPZ شناخته شد. قیمت اولیه سهام 16 دلار برای هر سهم بود و ارزش آن را بیش از 2 میلیارد دلار برای شرکت تعیین کرد (دوبرابر قیمتی که Bain پرداخت کرد).

Domino's در پایان سال 2009، دستورالعمل 49 ساله خود را تغییر داد و یک کمپین بازاریابی بسیار تبلیغاتی به نام "پیتزای جدید الهام گرفته شده" را شروع کرد. قیمت سهام دومینو از حدود 8 دلار در هر سهم در آغاز سال 2010 تا 60 دلار در اواسط سال 2003 افزایش یافت. Domino's که از دستورالعمل جدید و محصولات جدید پشتیبانی می کند، در سال 2010 پنجاهمین سالگرد تأسیس خود را جشن گرفت و از طرف مجله Pizza Today بهترین زنجیره پیتزا را در سال 2010 و 2011 دریافت کرد و این اولین بار است که همان زنجیره پیتزا در سال های متوالی جایزه را دریافت می کند. مدیرعامل شرکت Domino's، پاتریک دوایل از سوی CNBC به عنوان بهترین مدیرعامل 2011 انتخاب شد. Domino's اخیراً در لیست "20 برتر Franchises for the Money" در رتبه 1 قرار گرفت.

حدود 96 درصد فروشگاه های دومینو متعلق به صاحبان امتیاز هستند. تعداد کمی از فروشگاه های دومینو متعلق به شرکت وجود دارد.

فلسفه شرکت و بیانیه مأموریت

Domino's بیانیه چشم انداز مشخصی ندارد، اما بیانیه مأموریت شرکت به شرح زیر است: "امتیاز دهندگان استثنایی و اعضای تیم در مأموریت بهترین شرکت تحویل پیتزا در جهان هستند." "اصول راهنمای" دومینو بر اساس مفهوم یک برند، سیستم و تیم متحد است:

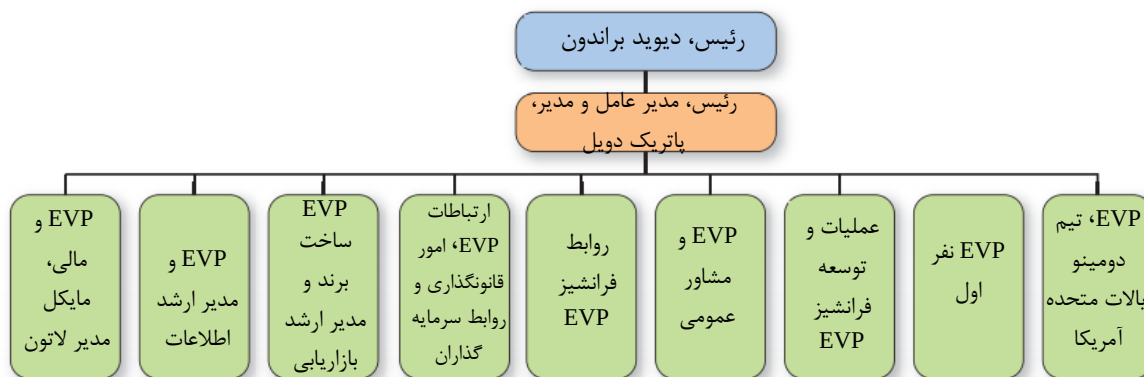
- اولویت قراردادن مردم؛

- تلاش برای تبدیل هر مشتری به مشتری وفادار.
- تحویل با شتاب هوشمند و انرژی مثبت؛ و
- پیروزی با بهبود نتایج هر روز. (گزارش سالانه 2012)

ساختار سازمانی

همان‌طور که در شکل 1 نشان داده شده است، Domino's دارای 11 مدیر عالی، اغلب معاونین اجرایی (EVP) است. به نظر می‌رسد که دومینو از یک ساختار سازمانی عملکردی عمل می‌کند و دوایل "در آنجا متوقف می‌شود"، اگرچه برای یک شرکت در این اندازه، یک نوع واحد تجاری تقسیم شده یا استراتژیک بر اساس منطقه (یا توسط حق امتیاز در مقابل شرکت متعلق به) ممکن است در ارتقا، تفویض اختیار، مسئولیت و مسئولیت پذیری، مؤثرتر باشد.

شکل 1 نمودار سازمانی دومینو



بخش‌های تجاری

Domino's اطلاعات مالی را برای چهار بخش اصلی کسب‌وکار فراهم می‌کند: (1) فروشگاه‌های متعلق به شرکت‌های داخلی، (2) فروشگاه‌های حق رأی دادن داخلی، (3) زنجیره تأمین داخلی و (4) بین‌المللی. در شکل شماره 2 توجه داشته باشید که بزرگ‌ترین بخش درآمدزا، زنجیره تأمین داخلی با بیش از 50 درصد کل درآمد

است. همچنین به تعداد زیادی از درآمد فروشگاه‌های متعلق به شرکت‌های بزرگ توجه داشته باشید، زیرا هر صاحب امتیاز داخلی دومینو فروشگاه(های) خود را دارد و درآمد خود را به‌جای دارایی دومینو در صورت‌های مالی شخصی خود گزارش می‌کند. از حق امتیاز، Domino's فقط حق امتیاز و هزینه تبلیغاتی را که به‌عنوان درآمد از حق امتیاز دریافت می‌کند، گزارش می‌کند. داده‌های مالی مراکز بین‌المللی زنجیره تأمین در بخش بین‌المللی گنجانده شده است، نه در بخش زنجیره تأمین داخلی. همچنین در شکل 2 کاهش درآمد ناچیز در سال 2012 برای فروشگاه‌های متعلق به شرکت‌های داخلی را یادداشت کنید.

شکل شماره 3 نشان می‌دهد که برای سال 2012، فروشگاه‌های بین‌المللی Domino's بیش‌ترین رشد درآمد را داشته‌اند و پس از آن فروشگاه‌های متعلق به شرکت‌های آمریکایی قرار دارند. باین‌حال رشد فروش در میان هر سه بخش در سال 2012 کند شده است.

شکل 4 نشان می‌دهد که رشد دومینو در تعداد فروشگاه‌ها در خارج از ایالات متحده بیش‌ترین است، به‌طوری‌که تعداد واقعی فروشگاه‌های متعلق به شرکت در ایالات متحده به 388 رسیده است. حدود 10,000 کارمند برای Domino's کار می‌کنند، نزدیک به 205,000.

شکل 2 امور مالی بر اساس بخش (به میلیون)

بخش تجارت	درآمد، 2012	درآمد، 2011	درآمد، 2010	افزایش درآمد (%)
فروشگاه‌های متعلق به شرکت‌های داخلی	\$324	\$336	\$345	(3.6)
فرانشیز داخلی	195	187	173	4.3
زنجیره تأمین داخلی	942	928	876	1.5
بین‌المللی	217	201	176	8.0

مجموع \$1678 \$1652 \$1571 1.6

منبع: اسناد شرکت.

توجه: سال 2012 دومینو 1-31-13 به پایان رسید.

شکل 3 رشد فروش همان فروشگاه (درصد)

فروشگاه‌های متعلق به یک شرکت آمریکایی است	فروشگاه‌های متعلق به فرانسیز ایالات متحده است	فروشگاه‌های بین‌المللی	
2008	-2.2	-5.2	6.2
2009	-0.9	0.6	4.3
2010	9.7	10.0	6.9
2011	4.1	3.4	6.8
2012	1.3	3.2	5.2

منبع: اسناد شرکت

شکل 4 رشد: تعداد کل فروشگاه‌های Domino

فروشگاه‌های متعلق به یک شرکت آمریکایی است	فروشگاه‌های متعلق به فرانسیز ایالات متحده است	فروشگاه‌های بین‌المللی	
2008	489	4558	3736
2009	466	4461	4072
2010	454	4475	4422
2011	494	4513	4835

منبع: اسناد شرکت

زنجیره تأمین داخلی

زنجیره تأمین داخلی دومینو با استفاده از دوغ، سبزیجات، اجاق گاز، لباس فرم و موارد دیگر، امتیاز دهنده- های اصلی را تأمین می‌کند و امکان کنترل بهتر، قوام پیتزا و تحویل به‌موقع محصولات را فراهم می‌کند. این استراتژی ادغام رو به عقب Domino's را قادر به ارائه پیتزا با قیمت پایین‌تر می‌کند و به مدیران فروشگاه اجازه می‌دهد تا به‌جای مخلوط کردن خمیر در محل، تهیه سبزیجات و چانه زدن با تأمین‌کنندگان مستقل مواد اولیه، بر فعالیت‌های فروشگاه تمرکز کنند. Domino's دارای 16 مرکز تولید و تولید خمیرمایه منطقه‌ای است و ناوگان متشکل از بیش از 400 کامیون را برای کمک به تحویل محصولات به فروشگاه‌ها دو بار در هفته اجاره می‌کند. با این حال، صاحبان امتیاز Dominos نیازی به خرید لوازم از Domino's را ندارند، اما جالب است که بیش از 99 درصد تمام لوازم خود را از بخش زنجیره تأمین داخلی شرکت خریداری می‌کنند. برای اطمینان از ماندگاری این بخش، Domino's مشوق‌هایی را برای تقسیم سود در اختیار خریداران محصولات برای خرید محصولات خود از Domino's قرار می‌دهد. علاوه بر 16 مرکز زنجیره تأمین داخلی، Domino's همچنین 6 مرکز زنجیره تأمین در خارج از ایالات متحده را اداره می‌کند.

فروشگاه‌های داخلی

بخش فروشگاه‌های داخلی این شرکت شامل شبکه‌ای از 4540 فروشگاه است که توسط 1026 حق امتیاز و 388 فروشگاه متعلق به این شرکت در ایالات متحده اداره می‌شود. Domino تمایل دارد که کلیه فروشگاه‌های خود را تحت مالکیت و بهره‌برداری از صاحبان امتیاز قرار دهد، اما اگر فروشگاه‌های خاصی عملکرد کم‌تری داشته باشند، Domino's اغلب این فروشگاه‌ها را خریداری می‌کند به این امید که آن‌ها را به بازار برگرداند و بعداً آن‌ها را از نو سازماندهی کند. Domino's از فروشگاه‌های متعلق به شرکت به‌عنوان سایت‌های آزمایشی

برای محصولات جدید، تبلیغات، بهبودهای بالقوه طرح جدید فروشگاه‌ها و به‌عنوان سایت‌های آزمایشی برای امتیازدهندگان جدید احتمالی استفاده می‌کند.

اگرچه حق رأی دهندگان معمولی Domino's، 4 فروشگاه را اداره می‌کنند، اما نه تا از بزرگ‌ترین صاحبان امتیاز در بیش از 50 فروشگاه فعالیت می‌کنند، از جمله بزرگ‌ترین صاحب امتیاز داخلی که 135 فروشگاه را اداره می‌کند. در حال حاضر، Domino's، 1077 امتیاز دهنده داخلی مختلف دارد که دارای امتیاز متوسط در 14 سال در سیستم Domino's است. بیش‌تر این طول عمر را می‌توان ناشی از این دانست که Domino's قبل از انعقاد قرارداد طولانی‌مدت با Domino's، صاحبان امتیاز احتمالی را برای مدیریت فروشگاه به مدت 1 سال نیاز دارد. Domino's احساس می‌کند این سیستم، منحصر به صنعت پیتزا است و یک مزیت رقابتی نسبت به شرکت‌های رقیب پیتزا فراهم می‌کند.

تقسیم بین‌المللی

Domino's، 5327 فروشگاه حق رأی دادن در خارج از ایالات متحده دارد. درآمد بین‌المللی این شرکت به‌عنوان درصدی از کل درآمد در سال 2012 به 13.0 درصد افزایش یافته است، درحالی‌که این میزان در سال 2010 به 11.2 درصد رسیده است. شکل 5 تجزیه فروشگاه‌های Domino's را در 10 بازار برتر که بیش از 75 درصد از کل فروشگاه‌های بین‌المللی Domino را تشکیل می‌دهند، را نشان می‌دهند. توجه داشته باشید که انگلستان بیش‌ترین دومینو را از همه کشورها دارد و پس از آن مکزیک قرار دارد. در میان شش مرکز زنجیره تأمین "بین‌المللی" این شرکت، چهار مرکز در کانادا، یکی در آلاسکا و دیگری در هاوایی دارد. (مشخص نیست که چرا Domino's آلاسکا و هاوایی را به‌عنوان بین‌المللی طبقه‌بندی می‌کند). همان‌طور که در فروشگاه‌های داخلی حق رأی دادن، بیش‌تر درآمد شرکت در بخش بین‌المللی از طریق پرداخت حق امتیاز و تبلیغات، و همچنین فروش مواد غذایی و مواد موردنیاز به بازارهای خاص (عمدتاً کانادا، آلاسکا و هاوایی) حاصل می‌شود. در شکل 5 رشد سریع فروشگاه‌های دومینو در هند، ترکیه و ژاپن را

یادداشت کنید. بزرگ‌ترین صاحب امتیاز Domino's در خارج از ایالات متحده آمریکا 911 فروشگاه را اداره می‌کند.

شکل 5 10 کشور برتر که دومینو در آن‌ها واقع شده است

کشور	تعداد فروشگاه‌ها، 2011	تعداد فروشگاه‌ها، 2012	درصد تغییر
انگلستان	670	720	7.5
مکزیک	577	581	0.7
استرالیا	450	464	3.1
هند	439	522	25.7
کره جنوبی	358	372	3.9
کانادا	354	368	3.9
ترکیه	220	248	29.0
ژاپن	205	245	19.5
فرانسه	195	215	10.3
تایوان	141	140	-

منبع: اسناد شرکت

مسائل داخلی

Domino's دارای یک زنجیره تأمین عمودی یکپارچه است که آن‌ها تا حدودی کنترل بسیاری از تجهیزات آن مانند خمیر، سبزیجات، تجهیزات و لباس را کنترل می‌کنند و بیش از 400 فروشگاه خرده‌فروشی را که

متعلق به شرکت هستند کنترل می‌کنند. Domino's از نظر گزینه‌های غذایی سالم در منو، مانند سالادها یا میوه‌ها، هیچ‌چیز کم‌تری ارائه نمی‌دهد. اگرچه این رویکرد دومینو را قادر می‌سازد تا منحصراً بر روی پیتزا تمرکز کند، این روش همچنین آسیب‌پذیری شرکت را نسبت به مشتری فزاینده سلامت و مجوزهای احتمالی دولت برای رستوران‌های فست‌فود برای جلوگیری از استفاده از برخی مواد و مواد نگهدارنده افزایش می‌دهد و به طور بالقوه تمام رستوران‌ها را مجبور به برچسب‌گذاری همه اطلاعات مربوط به تغذیه در فهرست موجود در محل فروش می‌کند. چنین قانونی برای Domino's مطلوب نخواهد بود.

دومینو بیش‌ترین موفقیت خود را به یک سیستم مبتنی بر انگیزه برای امتیاز دهندگان اختصاص می‌دهد که در آن از طریق افزایش تقاضا برای فروشگاه‌های جدید و خرید لوازم از زنجیره تأمین دومینو به طور فعال در سود خود مشارکت دارد. فروشگاه‌های منحصربه‌فرد Domino's franchisee و فروشگاه‌های متعلق به شرکت نیز از یک طرح ساده و مؤثر فروشگاهی برخوردار هستند که امکان تحویل پیتزا و سفارشات حمل را دارد تا در مقایسه با بسیاری از رقبای، پردازش و اجرا شود. برخلاف Domino's، بسیاری از شرکت‌های رقیب پیتزا از مدل تجاری شام استفاده می‌کنند که هزینه آن بسیار بیش‌تر از استراتژی Domino است. مزایای رقابتی از جمله این‌ها Domino's را به یک گزینه جذاب فرانچایز در بازار رستوران‌های پرسرعت (QSR) تبدیل می‌کند زیرا سربار و سرمایه‌گذاری به‌طور کلی ارزان‌تر از شرکت‌های رقیب است.

پایداری

پایداری به حدی گفته می‌شود که عملکردها و اقدامات سازمان به‌جای آسیب یا تخریب محیط طبیعی، از آن محافظت کنند، و آن را اصلاح و حفظ کنند. امروزه بسیاری از بنگاه‌ها گزارش پایداری سالانه، مشابه گزارش سالانه، تهیه می‌کنند تا اقدامات و تعهدات خود را نسبت به پایداری برای سهام‌داران نشان دهند. با این حال، Domino's گزارشی پایداری سالانه تولید نمی‌کند و همچنین این شرکت در وب‌سایت خود بیانیه پایداری ندارد.

نیروی تبلیغات و فروش

فروشگاه‌های داخلی دومینوس 5.5 درصد از کل فروش خرده‌فروشی را برای حمایت از فعالیت های تبلیغاتی ملی و محلیانجام‌دادند. Domino's انتظار دارد این نرخ برای آینده قابل پیش‌بینی و بدون تغییر باشد. بیش‌تر این پول‌ها به آگهی‌های تبلیغاتی انبوه تبلیغات ویژه در Domino's محلی اختصاص یافته است.

سیستم فروش نقطه نبض Domino's

برای به حداکثر رساندن کارایی و ارائه به‌موقع داده‌های مالی و بازاریابی، Domino's از همه فروشگاه‌ها می‌خواهد سیستم PULSE خود را که اکنون در تمام فروشگاه‌های متعلق به شرکت و 98 درصد از فروشگاه‌های متعلق به حق رأی دادن وجود دارد، نصب و استفاده کنند. این سیستم امکان سفارش صفحه لمسی را فراهم می‌کند که دقت و کارایی سفارش را بهبود می‌بخشد و راهنمایی‌ها و بهترین مسیر را برای چندین بار تحویل راننده در اختیار راننده قرار می‌دهد، با صرفه‌جویی در وقت و هزینه علاوه بر این، سیستم PULSE، Domino's را بهتر تضمین می‌کند که از تمام معاملات در اغلب موارد تجارت نقدی حق امتیاز کامل دریافت می‌کند، با این فرض که صادرکنندگان حقوقی صادق هستند و هنگام دریافت سفارشات همیشه از سیستم PULSE استفاده می‌کنند.

مالی

بیانیه‌های درآمد اخیر و ترازنامه Domino's به ترتیب در شکل‌های 6 و 7 ارائه شده است. توجه داشته باشید که درآمد Domino's در سال 2012، 2.6 درصد افزایش یافت و بدهی بلندمدت شرکت کمی

افزایش یافت و به 1.53 میلیارد دلار رسید. توجه داشته باشید این شرکت در ترازنامه خود سرقفلی صفر دارد.

شکل 6 Domino's Pizza، بیانیه درآمد (به هزاران قطعه، به غیر از مقدار هر سهم)

2012	2011	2010	
درآمد:			
\$323652	\$336349	\$345636	فروشگاه‌های داخلی متعلق به یک شرکت داخلی
195000	187007	173345	فرانشیز داخلی
942219	927904	875517	زنجیره تأمین داخلی
217568	200933	176396	بین‌المللی
1678439	1652193	1570894	کل درآمد
هزینه فروش:			
247391	267066	278297	فروشگاه‌های داخلی متعلق به یک شرکت داخلی
843329	831665	778510	زنجیره تأمین داخلی
86341	82946	75498	بین‌المللی
1177101	1181677	1132305	هزینه کل فروش
501338	470516	438589	حاشیه بهره‌برداری
219007	211371	210887	عمومی و اداری

282331	259145	227702	درآمد حاصل از عملیات
304	296	244	درآمد بهره
(101448)	(91635)	(96810)	هزینه بهره
—	—	7809	سایر
181187	167806	138945	درآمد قبل از تهیه مالیات بر درآمد
68795	62445	51028	پیش‌بینی برای مالیات بر درآمد
\$112392	\$105361	\$87917	درآمد خالص
			سود هر سهم
\$1.99	\$1.79	\$1.50	سهم عادی-پایه
\$1.91	\$1.71	\$1.45	سهم عادی-تقلیل شده

منبع: 2012 Form 10K, p. 50.

شکل 7 Domino's Pizza, Balance Sheets (در هزاران به جز سهم و مقدار هر سهم)

2012	2011	دارایی‌ها
		دارایی‌های جاری:
54813\$	50292\$	پول نقد و معادل
60015	92612	پول نقد و معادل نقدی محدود شده

94103	87200	حساب‌های دریافتنی، خالص ذخیره 5,446 دلار در سال 2011 و 5,906 دلار در سال 2012
31061	30702	موجودی
1858	945	اسکناس قابل دریافت، خالص ذخیره 324 دلار در سال 2011 و 630 دلار در سال 2012
11210	12232	هزینه‌های پیش پرداخت و سایر موارد
37917	36281	دارایی‌های صندوق تبلیغات، محدود شده است
15290	16579	مالیات بر درآمد معوق
306267	326843	کل دارایی‌های جاری
اموال، ماشین آلات و تجهیزات:		
24460	23714	زمین و ساختمان
80279	79518	اجاره و سایر پیشرفت‌ها
168452	171726	تجهیزات
9967	6052	ساخت‌وساز در فرآیند
283158	281010	
(191713)	(188610)	استهلاک و استهلاک انباشته
91445	92400	اموال، ماشین آلات و تجهیزات، خالص
دارایی‌های دیگر:		

2097	1538	سرمایه‌گذاری در اوراق بهادار قابل فروش، محدود شده است
3028	5070	اسکناس دریافتی، سهم کم‌تر فعلی، خالص ذخیره 1735 دلار در سال 2011 و 814 دلار در سال 2012
34787	16051	هزینه‌های تأخیر تأمین مالی، خالص استهلاک انباشته 25590 دلار در سال 2011 و 5201 دلار در سال 2012
16598	16649	سرقفلی
11387	8176	نرم‌افزار بزرگ، خالص استهلاک انباشته 51,274 دلار در سال 2011 و 48,381 دلار در سال 2012
8635	8958	سایر دارایی‌ها، خالص استهلاک انباشته 4,070 دلار در سال 2011 و 4404 دلار در سال 2012
3953	4858	مالیات بر درآمد معوق
80485	61300	کل دارایی‌های دیگر
\$478197	\$480543	کل دارایی
2012	2011	تعهدات و مسئولیت‌های فعلی کسری دارندگان سهام:
24339\$	904\$	بخش فعلی بدهی‌های بلندمدت
77414	69714	حساب‌های قابل پرداخت
21843	21691	جبران خسارت
15035	15775	سود تعلق گرفته
12964	13023	اندوخته‌های بیمه
5025	10069	اندوخته‌های قانونی

37917	36281	تعهدات صندوق تبلیغات
34951	29718	سایر بدهی‌های تعهدی
229498\$	197175\$	کل بدهی‌های جاری
بدهی بلندمدت:		
1536443\$	1450369\$	بدهی بلندمدت، بخشی کمتر از جریان فعلی
24195	21334	اندوخته‌های بیمه
7001	5021	مالیات بر درآمد معوق
16583	16383	سایر بدهی‌های تعهدی
1584222	1493107	کل بدهی‌های بلندمدت
1813720	1690282	کل بدهی
تعهدات و وجوه نقد سهام‌داران سهام:		
563	557	سهام عادی، ارزش اسمی 0.01 دلار برای هر سهم؛ 170,000,000 سهم مجاز؛ 57,741,208 در سال 2011 و 56,313,249 در سال 2012 صادر شده و معوق است
-	-	سهام ترجیحی، ارزش اسمی 0.01 دلار برای هر سهم؛ 5,000,000 سهام مجاز، هیچ‌کدام صادر نشده است
1664	-	سرمایه پرداخت شده اضافی
(1335364)	(1207915)	کسری حفظ شده
(2386)	(2401)	دیگر زیان انباشته

(1335523)

(1209739)

کسری کل سهام‌داران

478197\$

480543\$

کل بدهی ها و کسری سهام‌داران

منبع: 2012 Form 10K, pp 48-49

رقبا

رقابت در ایالات متحده و تجارت بین‌المللی تحویل و انجام پیتزا بسیار شدید است، به‌طوری‌که Pizza Hut (متعلق به Yum Brands) بزرگ‌ترین رقیب در صنعت است. درآمد Pizza Hut بیش از 60 درصد بیش‌تر از Domino's است. Papa John's و Little Caesars نیز رقبای سرسختی در صنعت هستند. در حقیقت، Little Caesars در سال 2010 با رشد 13.6 درصدی نسبت به سال 2009 به‌عنوان سریع‌ترین رشد زنجیره پیتزا در لیست قرار گرفتند، پس از آن 8 درصد افزایش Pizza Hut و 7.2 درصد افزایش Domino's یافت. علاوه بر سه رقیب اصلی، Domino's با رقابت شدید بسیاری از فروشگاه‌های محلی پیتزا فروشی -mom-and-pop، پیتزاهای یخ زده از فروشگاه مواد غذایی و همچنین صدها گزینه فست‌فود غیر پیتزا روبه‌رو است. Pizza Hut، Domino's و Papa John's 51 درصد از کل هزینه‌های مصرف‌کنندگان در فروشگاه‌های تحویل پیتزا در ایالات متحده را تشکیل می‌دهند، 49 درصد دیگر از مؤسسات محلی یا mom-and-pop است. در سطح بین‌المللی، Pizza Hut و Domino's بازیگران اصلی این صنعت هستند، اما کشورهای مختلف دارای شرکت‌های ملی متعددی هستند و هزاران رستوران پیتزا و ایتالیایی mom-and-pop نیز برای تجارت تلاش می‌کنند. همانند بازار داخلی، برخی از مشتریان فروشگاه‌های محلی پیتزا را ارائه می‌دهند که محصولات با کیفیت بهتری نسبت به زنجیره‌های بزرگ ارائه می‌دهند و حاضرند برای این کیفیت ادراک شده قیمت‌های بسیار بالاتری بپردازند.

رقبای دیگر Pizza inn Holdings,inc، مستقر در د کلنی، تگزاس است. مسافرخانه پیتزا صاحب 10 فروشگاه است و 300 فروشگاه دیگر را در اختیار دارد.

Pizza Hut

یک بخش از برندهای Pizza Hut، Yum در پلانو، تگزاس مستقر است و بیش از 7200 رستوران در ایالات متحده آمریکا و بیش از 5600 رستوران بین‌المللی در بیش از 90 کشور جهان فعالیت می‌کند. برخلاف Domino's، تقریباً همه کلبه‌های پیتزا رستوران‌های مخصوص غذا هستند. Pizza Hut، پیتزای تابه‌ای، و همچنین پوسته ترد، شکم پر، دست انداخته و سیسلی را سرو می‌کنند. سایر موارد منو شامل ماکارونی، سالاد و ساندویچ است. Pizza Hut خدمات رستوران در رستوران‌های معروف با سقف و همچنین خدمات حمل‌ونقل و تحویل را ارائه می‌دهد. حدود 15 درصد از کل کلبه‌های پیتزا توسط شرکت اداره می‌شوند، درحالی‌که فروشگاه‌های باقیمانده حق امتیاز دارند. بزرگ‌ترین شرکت فست‌فود جهان، YUM Brands همچنین صاحب مرغ کنتاکی سرخ شده (KFC)، لانگ جان سیلورز و تاکو بل است. Pizza Hut مهم‌ترین رقیب پیتزا Domino's در خارج از ایالات متحده است.

Inc. Papa John's International

دفتر مرکزی آن در لوئیزویل، کنتاکی است و در سال 1985 تأسیس شد، Papa John's. 3883 رستوران پیتزا اداره می‌کند که 3,255 مورد از این تعداد دارای حق امتیاز و 628 فروشگاه متعلق به شرکت است. Papa John's در تمام 50 ایالت ایالات متحده و 32 بازار خارجی دارای رستوران است. این شرکت در حال حاضر 16,500 کارمند تمام‌وقت دارد و پیتزای خود را با شعار "مواد بهتر، پیتزای بهتر" به بازار عرضه می‌کند. بین سال‌های 2001 و 2012، Papa John's در این دوره 10 از 11 سال در بین زنجیره‌های ملی پیتزا رتبه اول (توسط شاخص رضایت مشتری آمریکایی) بود. این شرکت درآمد بیش از 1.2 میلیارد دلار برای پایان سال 2011 گزارش کرده است و مطابق با صنعت، هیچ درآمد

اختصاص یافته به تحقیق و توسعه را نشان نمی‌دهد. Papa John's، 75 میلیون دلار سرقفلی در ترازنامه خود دارد. جان شناتر بنیان‌گذار و مدیرعامل این شرکت بیش از 20 درصد از این زنجیره را در اختیار دارد. Papa John's چندین سبک مختلف پیتزا و گزینه‌های برتر و همچنین چند شیرینی مخصوص مانند Works and the Meats را ارائه می‌دهد. فروشگاه‌های Papa John's معمولاً فقط خدمات تحویل و حمل را ارائه می‌دهند.

در شکل 8 مقایسه‌ای بین Domino's و Papa John وجود دارد. توجه داشته باشید که به نظر می‌رسد Domino's با کارمندان کم‌تری درآمد بیش‌تری کسب می‌کند، اما این درست نیست زیرا کارمندان فروشگاه‌های دارای حق امتیاز، کارمندان Domino's نیستند. 57 کارمند Pizza Inn در رستوران‌های دارای شرکت نه در فروشگاه‌های دارای حق امتیاز، کار می‌کنند.

Inc. Holdings Inn Pizza

Pizza Inn یک زنجیره نسبتاً کوچک از رستوران‌های پیتزای سریع سرویس دارای حق امتیاز است که بیش از 300 مکان در ایالات متحده آمریکا و خاور میانه دارد. Pizza Inn پیتزا، ماکارونی و ساندویچ به همراه سالاد و دسر ارائه می‌دهند. بیش‌تر مکان‌ها سرویس بوفه و میز را ارائه می‌دهند، درحالی‌که واحدهای دیگر دقیقاً واحد تحویل و حمل هستند. این زنجیره همچنین دارای واحد حمل بار اکسپرس با منوی محدود در فروشگاه‌های راحتی و ترمینال‌های فرودگاه و دانشگاه‌ها است. مکان‌های داخلی Pizza Inn در بیش از 15 ایالت جنوبی متمرکز شده‌اند، تقریباً نیمی از آن‌ها در تگزاس و کارولینای شمالی واقع شده‌اند.

Little Caesars

دفتر مرکزی آن در دیترویت، میشیگان، و به‌صورت خصوصی اداره می‌شود، Little Caesars به دلیل شعار تبلیغاتی خود، "پیتزا! پیتزا!" که در سال 1979 معرفی شده است. این عبارت به دو پیتزا ارائه می‌شود که با

قیمت قابل مقایسه یک پیتزا منفرد از رقبا ارائه می‌شود. در نوامبر 2010، Little Caesars پیتزا پیتزا! را معرفی کردند! شگفت انگیز، با انکار بازگشت "پیتزا! پیتزا!" هیچ ارتباطی با موفقیت اخیر Domino's نداشت. Little Caesars زیر نظر شرکت‌های Little Caesars فعالیت می‌کنند و برآورد می‌شود که چهارمین زنجیره بزرگ پیتزا در ایالات متحده آمریکا باشد. Little Caesars در 30 کشور خارجی فعالیت می‌کنند.

مسائل خارجی

Domino's در گروه پیتزا رستوران (QSR) Quick Service شرکت می‌کند که شامل دو دسته است: (1) تحویل و (2) انجام. درآمد تحویل این صنعت در سال 2012، 9.6 میلیارد دلار بوده است که فقط اندکی در چند سال گذشته افزایش داشته است. بخش تحویل 30 درصد از کل درآمد پیتزا QSP را تشکیل می‌دهد. بالاین حال، بخش قابل حمل صنعت درآمد خود را از 14.1 میلیارد دلار در سال 2011 به 14.6 میلیارد دلار در سال 2012 افزایش داد. Domino's رهبر بازار در تحویل و دومین بزرگ‌ترین در انجام است. در خارج از ایالات متحده آمریکا، تحویل پیتزا توسعه چندانی ندارد، و Domino's تنها یک رقیب برای شرکت‌ها هستند.

شکل 8 مقایسه‌ای بین Papa John's و Domino's

Papa John's	Papa John's	Domino's	
43.5M	1.24B	1.65B	درآمد
20.1M	1.16B	1.76B	سرمایه بازار
0.12	0.31	0.29	حاشیه ناخالص

888K	55.97M	98.99M	درآمد خالص
0.10	2.24	1.63	EPS
24.51	21.69	18.67	نسبت قیمت / درآمد
57	16.5K	10K	تعداد کارکنان

EPS، درآمد هر سهم.

منبع: اسناد شرکت

نکات مربوط به تغذیه

یکی از موارد مورد نگرانی برای تمام مؤسسات فست‌فود، از جمله فروشگاه‌های پیتزا فروشی، مشتری روبه‌رشد سلامت و همچنین فشار فزاینده از سوی سازمان‌های دولتی برای برچسب‌گذاری تمام محصولات با اطلاعات تغذیه‌ای است. سال‌ها نبردهایی بین صنعت رستوران و آژانس‌های دولتی اما دقیقاً مانند صنعت دخانیات، وجود داشته است، (در رابطه با برچسب زدن به محصولات آن). به نظر می‌رسد جنگ برای صنعت رستوران نزدیک است که از دست برود. Domino's اطلاعات تغذیه‌ای را در وبسایت خود قرار می‌دهد، اما مشتری را مجبور می‌کند کالری پوخته، سس، پنیر و مواد اضافه شده را اضافه کرده و سپس بر تعداد برش‌ها تقسیم کند تا تعداد کل کالری در هر برش به دست آید. بعد از انجام محاسبات، یک برش بزرگ پیتزا پیرونی دستی پرتاب شده دارای 300 کالری و 12 گرم چربی است و 8 برش در یک پیتزا وجود دارد. برای پیچیده کردن مشکلات رستوران‌هایی مانند Domino's، تهیه برچسب‌های دقیق تغذیه‌ای هنگامی که می‌تواند ترکیبی تقریباً بی‌پایان از ترکیبات یک پیتزا باشد، دشوار است. به‌عنوان مثال، کسی ممکن است یک پیتزای بزرگ سوسیس با پیاز و زیتون سفارش دهد درحالی‌که ممکن است شخص دیگری پنیر و گوجه فرنگی اضافی را سفارش دهد. مجبور به چاپ برچسب‌های تغذیه‌ای برای همه این ترکیبات در مقایسه با رستورانی مانند مک‌دونالد که می‌تواند برچسب تغذیه را روی Big Mac چاپ کند بسیار پرهزینه است زیرا

یکنواختی در مواد وجود دارد و برچسب برای کالای پایه مشخص است. باین وجود، سیستم PULSE Domino's را می‌توان برای حل این مشکل احتمالی تنظیم کرد.

گریل مکزیکی Chipotle ادعا می‌کند در مقابل گاوهایی که هورمون رشد به آن‌ها تزریق می‌شود، فقط از گوشت و فرآورده‌های لبنی گاوهای آزاد استفاده می‌کند. Domino's Pizza پیتزاهای خود را به‌عنوان پوسته بدون گلوتن به بازار عرضه می‌کند. این تلاشی برای جلب مشتریان آگاه به سلامتی، مطابقت با مقررات دولت

و ایجاد احساس گناه در مصرف پیتزا در مشتریان فعلی است. جنگ بین مشتریان، دولت‌ها، وکلا و صنعت رستوران در مورد مسائل بهداشتی احتمالاً برای مدتی ادامه خواهد داشت.

در پاسخ به این چالش‌ها، بسیاری از رستوران‌ها گزینه‌های سالم فهرست را انتخاب کرده‌اند. به‌عنوان مثال، وندی چندین ترکیب وعده غذایی را که حاوی کم‌تر از 10 گرم چربی است، تبلیغ کرده است. همه این موارد در اصل در فهرست آن بود، فقط به این روش بازاریابی نمی‌شد. وندی برای کمک به کاهش کالری، چربی و سدیم، سالاد های کناری و میوه اضافه کرده است. مترو همچنین به دلیل بازاریابی محصولات خود به‌عنوان گزینه های سالم برای سایر گزینه‌های فست‌فود، مشهور است. Domino's، و بسیاری از رقبای پیتزا، گزینه‌های منویی برای مصرف‌کننده آگاه از سلامتی ارائه می‌دهند که هیچ گزینه‌ای ندارند.

موانع ورود

موانع ورود برای صنعت رستوران داری نسبتاً کم است، اما رقابت (رقابت‌پذیری) بین شرکت‌ها فوق العاده زیاد است. یک عامل مهم در ایجاد موانع کم برای ورود، بسیاری از کارآفرینان کوچک می‌توانند در مراکز mom-and-pop افتتاح و از حق امتیاز، حق امتیاز، روند انتخاب و غیره در داشتن یک رستوران دارای حق

امتیاز رد شوند و یک ساختمان موجود را نسبتاً ارزان اجاره کنند. با این حال، حتی اجتناب از هزینه‌های ثابت بالا، هزینه‌های متغیر غالباً زیاد است و کارآفرینان در مقیاس کوچک قادر به رقابت با فروشگاه‌های بزرگ‌تر حق رأی دادن نیستند، زیرا آن‌ها می‌توانند قیمت‌گذاری مواد غذایی، بسته‌بندی و سایر لوازم را بهتر انجام دهند در صنعت QSR، قدرت چانه‌زنی مصرف‌کنندگان کاملاً قدرتمند است، در دسترس بودن گزینه‌های رستوران در اکثر مکان‌ها بسیار زیاد است، و در نتیجه رقابت قیمتی شدیدی بین شرکت‌های رقیب وجود دارد. حتی اگر مطمئن هستید که برای ناهار یا شام پیتزا می‌خواهید، گزینه‌های زیادی دارید.

عوامل اقتصادی

چشم‌انداز کنونی در تجارت QSR یک توزیع جمعیتی دوحالته با جمعیت زیادی از مشتریانی است که به دنبال معامله در مورد گزینه‌های ارزان قیمت فست‌فود هستند و جمعیت دیگری از مصرف‌کنندگان مرفه‌تر، رستوران‌های سطح متوسط و بالاتر را هدف قرار می‌دهند. Domino's از نظر استراتژیک برای قراردادان اولین گروه مصرف‌کنندگان در موقعیت خوبی قرار دارد زیرا تعداد بیش‌تری از آن‌ها وجود دارد. Domino's اغلب فروش و تخفیف‌های عالی برای هدف قراردادن این گروه دارد.

در میان زیرمجموعه مشتریانی که خریدار ارزشی دارند، بسیاری از این‌ها خریداران با کیفیتی نیز هستند و مایلند کمی بیش‌تر در صف منتظر بمانند یا برای محصولات غذایی با کیفیت بهتر، کمی بیش‌تر بپردازند. Domino's اخیراً با معرفی پیتزاهای صنعتگر و دستورالعمل‌های جدید (یا محصولات با کیفیت بالاتر) برای پوستره، سس و پنیرهای خود، از این خوب بهره گرفته است. علاوه بر این، Domino's بسیاری از محصولات ویژه را ارائه می‌دهد. اگرچه برای تحویل مزاحمتی ایجاد نمی‌شود، اما بسیاری از مشتریان در جو امروز مایل به تحمل درجه‌ای از ناراحتی هستند که در صورت دستیابی به معامله بهتر، از نظر تاریخی چنین نبوده‌اند. مشابه Domino's، بسیاری از دارندگان رستوران در صنعت فست‌فود، رشد بیش‌تری در بازارهای بین‌المللی نسبت به بازارهای داخلی تجربه کرده‌اند. انتظار می‌رود این روند به‌ویژه در چین و سایر کشورهای

در حال توسعه ادامه یابد زیرا بسیاری از گزینه‌های فست‌فود ایالات متحده حتی در اروپا هنوز جدید نیستند. طبق نظرسنجی‌های صنعت S&P، انتظار می‌رود QSR ها در سال 2012 با افزایش 3 درصدی فروش و در نتیجه در معامله بخش عمده‌ای از مصرف‌کنندگان به سمت گزینه‌های ارزان‌تر رستوران، سفارشات 1.5 درصد افزایش یابد. همچنین اشتباهی بین‌المللی به طور مداوم در حال رشد برای فست‌فود ایالات متحده و بهبود اقتصاد جهانی وجود دارد. انتظار می‌رود این روندهای مثبت تا سال 2013 ادامه داشته باشد و باید با حضور بین‌المللی قدرتمند خود نشانه خوبی برای Domino's باشد.

اخلاق و تابعیت شرکتی

Domino's دارای دو سند گسترده "کد اخلاقی" در وبسایت خود است: یک بیانیه برای کارمندان خود و یک بیانیه برای مدیران خود. اسناد مواردی از جمله: تعارض منافع، نحوه گزارش رفتار غیر اخلاقی، برخورد منصفانه با همه کارمندان، انطباق با قوانین، روش مناسب استفاده از دارایی‌های شرکت و موارد دیگر را بیان می‌کنند.

علاوه بر اظهارات اخلاقی Domino's، این شرکت به دلیل سابقه تابعیت شرکتی خود به‌ویژه در بیمارستان تحقیقات کودکان St. Jude شناخته شده است. از سال 2006، Domino's بیش از 12 میلیون دلار به سنت جود کمک مالی کرده و مهمانی‌های پیتزا برای بیماران و خانواده‌های آن در املاک سنت جود برگزار کرده است.

در سال 1986، Domino's بنیاد Pizza Partners را با مأموریت "اعضای تیم به همدیگر کمک می‌کنند" راه‌اندازی کرد. این بنیاد 100 درصد توسط اعضای تیم و مشارکت‌های حقوقی تأمین می‌شود و نزدیک به 12 میلیون دلار برای کمک به اعضای تیمی که با شرایط بحرانی مانند آتش سوزی، بیماری یا سایر فاجعه‌های شخصی روبه‌رو هستند، هزینه کرده است.

باتوجه به این که مدیرعامل شرکت دویل و تیم مدیریتی او در مورد مسیر آینده Domino's فکر می کنند، موارد زیادی را می توان در نظر گرفت. آیا شرکت باید به استراتژی های توسعه بازار تهاجمی خود ادامه دهد و ریسک مرتبط با گسترش به بازارهایی را که در آن تخصص کمی دارد، بپذیرد؟ Domino's باید بر چه مکان ها یا مناطق جدید جغرافیایی تمرکز کند؟ آیا Domino's باید به سادگی از فروشگاه های بین المللی Pizza Hut پیروی کند؟ چگونه این گسترش می تواند بر ساختار شرکت Domino's تأثیر بگذارد؟ آیا تجدید ساختار با

تقسیم جغرافیایی و در نتیجه ایجاد دفاتر در آسیا، خاورمیانه و آمریکای جنوبی آن ها را بهتر قادر به مدیریت این محیط های پرخطر می کند؟ آیا Domino's می تواند از نظر مالی این هزینه را داشته باشد؟ آیا Domino's باید به فکر تهیه سالاد یا یک سری گزینه های منوی سالم باشد؟ آیا Domino's به جای تحمل چنین هزینه های سنگین لیزینگ، باید کامیون ها را برای تحویل محصولات خود خریداری کند؟ Domino's نیاز به یک برنامه استراتژیک سه ساله روشن دارد این سند را برای شرکت تهیه کنید.

سفرهای دریایی دریای کارائیب (RCC) دومین خط بزرگ سفر دریایی در جهان است. این شرکت ناوگان متشکل از 40 کشتی کروز (با دو فروند کشتی دیگر در دست ساخت و برای تحویل در سالهای 2012 و 2014) تحت پنج برند تجاری: کارائیب بین‌المللی، مسافرت‌های مشهور، Pullmantur، سفرهای آمارا و CDF کرواسی‌های فرانسه است. RCC همچنین دارای 50 درصد علاقه به مالکیت در سفرهای دریایی TUI است که به مشتریان آلمانی زبان بر می‌گردد. ظرفیت مسافر RCC تقریباً 92300 است، اما دو کشتی جدید در حال ساخت، ظرفیت کل را تقریباً به 100000 می‌رسانند.

صنعت سفر دریایی یک صنعت سرگرمی و اوقات فراغت جهانی چند میلیارد دلاری است که مشتریان مختلفی از خانواده‌های طبقه متوسط گرفته تا افراد عالی جامعه را شامل می‌شود. علی‌رغم رکودهای اقتصادی اخیر، بازار سفر دریایی در آمریکای شمالی هرچند آهسته رشد کرده است (فقط 0.9 درصد 2006-2010). به نظر می‌رسد فرصت واقعی رشد اروپا باشد که 12.4 درصد افزایش داشته است. RCC آمادگی رقابت در این بازار روبه‌رشد اروپا را دارد و دارای سه خط تفریحی جداگانه است که به طور خاص مسافران اسپانیایی و پرتغالی، فرانسوی و آلمانی را تأمین می‌کند.

ظهور سفرهای دریایی "کوتاه" (به مدت سه روز کوتاه) و فعالیت‌هایی که برای گروه‌های سنی خاص جذاب هستند، کمک کرده است که سفر دریایی به یکی از محبوب‌ترین انواع تعطیلات تبدیل شود. "کشتی‌های

مگا" و قیمت پایین در جذب خانواده‌ها به صنعت سفر دریایی بسیار مؤثر بوده و مسافران سطح بالا هنوز در مورد سفرهای "لوکس" گزینه‌های زیادی دارند.

RCC تعطیلات تور زمینی را در آلاسکا، آسیا، استرالیا، نیوزیلند، کانادا، اروپا و آمریکای جنوبی ارائه می‌دهد. دفتر مرکزی RCC که در جمهوری لیبریا، کشوری که مالیات بر درآمد شرکتی آن صفر است، تأسیس شده است و دفتر مرکزی آن در میامی، فلوریدا است و دارای دفاتر در سراسر جهان برای خدمات دهی به مشتریانی است که مایل به سفر به 420 مقصد هستند که RCL در هر هفت قاره جهان از آن‌ها بازدید می‌کند.

نتایج سه‌ماهه دوم مالی 2011

برای سه‌ماهه دوم سال 2011، درآمد خالص RCC با 74 درصد افزایش به 93.5 میلیون دلار در مقابل 53.7 میلیون دلار در سه‌ماهه مشابه سال قبل رسیده است. RCC از رشد درآمد سال به سال دو رقمی برای پنج فصل گذشته خبر داده است. در این مدت، این شرکت به طور متوسط 13.8 درصد رشد داشته است که بیش‌ترین افزایش در سه‌ماهه دوم سال مالی 2010 آن‌ها بوده است که درآمد 18.7 درصدی نسبت به سه‌ماهه قبل افزایش داشته است.

درآمد کل RCC در سه‌ماهه دوم سال 2011 با افزایش 10.4 درصدی نسبت به سال گذشته به 1,767.9 میلیون دلار رسیده است. در پایان سه‌ماهه، RCC دارایی کل به ارزش 19.9 میلیارد دلار در مقابل 19.7 میلیارد دلار در پایان سال 2010 داشت. بدهی خالص RCC، 49.1 درصد سرمایه بود، درحالی‌که در 31 دسامبر 2010 52.5 درصد بود. RCC سود سه‌ماهه 10 سنت برای هر سهم قابل پرداخت در 30 آگوست 2011 اعلام کرد. برای کل سال 2011، مدیریت RCC انتظار دارد سود هر سهم (EPS) از 3.10 دلار به 3.30 دلار پیش‌بینی شده در سه‌ماهه قبل در محدوده 2.85 تا 2.95 دلار باشد. عملکرد خالص درآمد انتظار می‌رود 5 درصد برای کل سال افزایش یابد.

چشم‌انداز / مأموریت

بیانیه چشم‌انداز RCC به شرح زیر است:

چشم‌انداز ما این است که کارکنان خود را توانمند سازیم تا بهترین تجربه تعطیلات را برای مهمانان خود ارائه دهند، در نتیجه بازدهی بالاتری را برای سهام‌داران ما ایجاد می‌کنند و رفاه جوامع ما را افزایش می‌دهند.

منبع: اسناد شرکت.

بیانیه مأموریت RCC به شرح زیر است:

ما همیشه با تبریک دوستانه و لبخند خدمات ارائه می‌دهیم.

ما نیازهای مشتریان خود را پیش‌بینی می‌کنیم.

ما تمام تلاش خود را می‌کنیم تا بیش از انتظارات مشتریان خود پیش برویم.

ما هر مشکلی را که مورد توجه ما قرار گیرد، مالکیت می‌دهیم.

ما رفتاری را انجام می‌دهیم که اعتبار شرکت و روحیه کارمندان ما را افزایش می‌دهد.

ما متعهد هستیم که بالاترین اخلاقیات را رعایت کرده و به حقوق و شرافت دیگران احترام بگذاریم.

ما به کاراییب سلطنتی و افراد مشهور وفادار هستیم و برای بهبود مستمر در هر کاری تلاش می‌کنیم.

برندها یا بخش‌های RCC

RCC دارای شش برند اصلی سفر دریایی است: بین‌المللی سلطنتی کاراییب، سفرهای دریایی مشهور،

سفرهای دریایی در باشگاه Azamara، Pullmantur، CDF Croisieres de France و سفرهای TUI.

Royal Caribbean International (RCL)

RCL شامل 22 کشتی با 62000 اسکله است. این ظرفیت مسافر کشتی است که بر اساس اشغال دوبرابر است. بسیاری از کابین‌ها سه یا چهار مسافر را در خود جای می‌دهند، اما در خطوط کروز از اصطلاح "اسکله" برای تعیین کمیت ظرفیت بر اساس دو مسافر در هر کابین استفاده می‌شود. سفرهای دریایی RCI برای بزرگسالان و خانواده‌هایی که به دنبال یک سفر دریایی با کیفیت و قیمت مناسب هستند به بازار عرضه می‌شود. این کشتی‌ها دارای امکانات رفاهی خانوادگی مانند دیوارهای سنگ نوردی، پیست اسکیت روی یخ و شبیه سازه‌های گشت و گذار هستند. یکی از پیشنهادات بی نظیر برند RCI این است که این اولین خط مسافرتی است که قهوه استارباکس را در آن سرو می‌کند. سفرهای دریایی RCI تقریباً از 100 لنگرگاه در سطح جهان بازدید می‌کنند.

RCL از طریق وبسایت برند (www.royalcaribbean.com)، رسانه‌های اجتماعی و تبلیغات چاپی و پخش سنتی مشتریان را به دست می‌آورد. رزروهای مکرر از طریق برنامه وفاداری برند، انجمن Crown and Anchor تشویق می‌شوند. پنج میلیون عضو RCL در این برنامه وفاداری ممکن است امتیازاتی کسب کنند که می‌تواند برای سفرهای دریایی، ارتقا، و امکانات بعدی مورد استفاده قرار گیرد.

سفرهای دریایی مشهور

برند مسافرتی مشهور از 10 کشتی با 20500 اسکله تشکیل شده و از بنادر مختلف جهانی فراخوانی می‌کند. Celebrity تنها خط مسافرتی است که کشتی را در جزایر گالاپاگوس اداره می‌کند. این پیشنهاد معروف به شهرت سفرهای دریایی مشهور به عنوان یک خط مسافرتی مقصد برتر است. کشتی‌های Celebrity کشتی-های "کلاس" Solstice را اداره می‌کنند که کشتی‌های پهن پیکر هستند و بین 2800 تا 3000 اسکله

را ارائه می‌دهند. دو کشتی کلاس Solstice جدید سفارش داده شده‌اند و در سال‌های 2012 و 2014 تحویل داده می‌شوند.

افراد Celebrity به ارائه خدمات کاملاً شخصی، از جمله نسبت مهمان به پرسنل 2:1 و تجارب سطح بالای غذا، افتخار می‌کنند. همچنین، بسیاری از کابین‌های افراد Celebrity دارای ایوان خصوصی هستند. Celebrity cruise یک فروشنده مجاز رایانه اپل است که به مسافران امکان می‌دهد کامپیوترهای اپل و سایر وسایل الکترونیکی را در دریا خریداری کنند.

بازار هدف سفرهای دریایی Celebrity، مسافران با تجربه و مسافران متمول هستند که می‌خواهند تعطیلات عالی در مقصد برتر با اقامتگاه‌های مجلل داشته باشند. این شرکت از طریق وبسایت خود (www.celebritycruises.com)، رسانه‌های اجتماعی و رسانه‌های چاپی و پخش سنتی با مشتریان ارتباط برقرار می‌کند.

سفرهای Celebrity برنامه وفاداری باشگاه کاپیتان را برای تشویق تکرار سفر با line ارائه می‌دهد. برنامه باشگاه کاپیتان در حال حاضر بیش از یک میلیون عضو دارد.

پولمنتور

Pullmantur، یک خط تفریحی مستقر در مادرید، پنج کشتی را با 7,650 اسکله اداره می‌کند و به مشتریان اسپانیا، پرتغال و آمریکای لاتین پاسخ می‌دهد. Pullmantur هفت شب سفر دریایی در میانه‌های مدیترانه، کارائیب، بالتیک و آتلانتیک ارائه می‌دهد. این خط بر روی مشتریان پرتغالی و اسپانیایی زبان متمرکز شده است. تمام کارکنانی که با مشتریان ارتباط دارند به زبان اسپانیایی تسلط دارند. کسانی که در بازارهای پرتغالی زبان کار می‌کنند به زبان پرتغالی تسلط دارند.

Pullmantur ، 49 درصد علاقه به هوای Pullmantur دارد که خط مسافرتی را ارائه می‌دهد و این امکان را برای مسافران فراهم می‌کند تا از طریق یک وبسایت مسافرت‌های هوایی و سفرهای دریایی را رزرو کنند. Pullmantur منحصرأ به زبان‌های اسپانیایی و پرتغالی تبلیغ می‌کند. وبسایت شرکت (www.pullmantur.es) به زبان اسپانیایی ارائه می‌شود.

CDF Croisieres de France (CDF)

خط CDF ، مستقر در فرانسه، مشتریان معاصر فرانسوی را هدف قرار می‌دهد و فرانسه تنها زبانی است که در آن صحبت می‌شود. CDF دارای یک کشتی به نام Bleu de France است که به خط مسافرتی انگلیس Saga فروخته شده است. CDF کشتی را از Saga اجاره می‌دهد تا سال 2012 ، زمانی که CDF L'Horizon را که از Pullmantur منتقل شده است دریافت می‌کند.

سفرهای CDF از مارس، فرانسه، در تابستان به مدیترانه و در زمستان از جمهوری دومینیکن به کارائیب است. Bleu de France ، 750 جایگاه اسکله دارد، اما L'Horizon کمی بزرگ‌تر است و کمی بیش از 900 جایگاه اسکله را ارائه می‌دهد.

CDF منحصرأ برای مسافران و آژانس‌های مسافرتی فرانسوی زبان به بازار عرضه می‌شود. وبسایت (www.cdfcroisieresdefrance.com) فقط به زبان فرانسه ارائه می‌شود.

سفرهای دریایی TUI

در سال 2009، سفرهای دریایی کارائیب سلطنتی سرمایه‌گذاری مشترکی با TUI AG مستقر در آلمان تشکیل داد. اولین کشتی *Mein Schiff 1* ، (ترجمه شده به "My Ship 1")، در اصل Galaxy Celebrity بود که برای سفرهای دریایی مشهور ساخته شده است. در مه 2011، *Mein Schiff 2* وارد

سرویس شد. این کشتی در اصل Celebrity Cruises بود که برای مسافرت‌های مشهور ساخته شده بود، اما بازسازی و به TUI منتقل شد. هر کشتی تقریباً 900 اسکله دارد.

امور مالی RCC

تنها گزارش جغرافیایی از RCC این است که "55 درصد درآمد بلیط مسافر از ایالات متحده و 45 درصد از همه کشورهای دیگر سرچشمه می‌گیرد." RCC آمریکای شمالی، اروپا و غیره را در مورد گزارش تجاری تجزیه نمی‌کند، تنها گزاره در فرم 10k به شرح زیر است: CDF croisières de France. برندها بر اساس شباهت خصوصیات اقتصادی، انواع مشتری، محیط نظارتی، نیازهای نگهداری، سیستم‌ها و فرآیندهای پشتیبانی و همچنین محصولات و خدمات ارائه شده به‌عنوان یک واحد گزارش پذیر واحد جمع شده‌اند. "

صورت‌های درآمد RCC و ترازنامه‌ها به ترتیب در شکل‌های 1 و 2 ارائه شده است. سفرهای دریایی TUI (www.tuicruises.com) دارای بنادر فراخوانی در مقصدهای شمال اروپا، بالتیک، مدیترانه و کارائیب است و مسافران آلمانی زبان را پاسخ می‌دهد. ناهار خوری، سرگرمی و امکانات رفاهی همه در مسافر معاصر آلمانی زبان متمرکز است و زبان آلمانی زبان اصلی مورد استفاده در کشتی است.

شکل 1 بیانیه‌های تلفیقی RCC'S

سال پایان یافته در 31 دسامبر			
2008	2009	2010	(به هزاران دلار آمریکا، به جز داده‌های هر سهم)
4730289\$	4205709\$	4908644\$	درآمد بلیط مسافر
1802236	1684117	1843860	سرنشین و سایر درآمدها
6532525	5889826	6752504	کل درآمد

هزینه‌های عملیاتی سفر دریایی			
1192316	102886	1175522	کمیسیون‌ها، حمل‌ونقل و غیره
458385	457772	480564	آنبورد و سایر موارد
657721	681852	767586	حقوق و دستمزد و موارد مرتبط
342620	345272	388205	غذا
722007	600203	646998	سوخت
1030617	957136	999201	سایر کارها
4403666	4071102	4458076	کل هزینه‌های عملیاتی سفر دریایی
776522	761999	848079	هزینه‌های بازاریابی، فروش و اداری
520353	568214	643716	هزینه‌های استهلاک و استهلاک
5700541	5401315	5949871	درآمد عملیاتی
831984	499511	802633	درآمد (هزینه) دیگر
14116	7016	9243	درآمد بهره
(327312)	(300012)	(339393)	هزینه بهره، خالص از سود سرمایه‌گذاری شده
54934	(33094)	74984	درآمد (هزینه) دیگر
258262	326090	255166	درآمد خالص

573722\$	162421\$	547467\$	درآمد پایه هر سهم
2\$.69	0\$.76	2\$.55	درآمد خالص
			سود هر سهم کاهش یافته
2\$.68	0\$.75	2\$.51	درآمد خالص

منبع: اسناد شرکت.

شکل 2 ترازنامه‌های تلفیقی RCC

از دسامبر 31		
2009	2010	(در هزاران دلار آمریکا، به جز داده‌های اشتراک)
		دارایی‌ها
		دارایی‌های جاری
284619\$	419929\$	پول نقد و معادل
338804	266710	تجارت و سایر مطالبات خالص
107877	126797	موجودی
180997	145144	هزینه‌های پیش پرداخت و سایر دارایی‌ها
114094	56491	ابزارهای مالی مشتق شده
1026391	1015071	کل دارایی‌های جاری
15268053	16769181	اموال و تجهیزات، خالص
792373	759328	سرقفلی

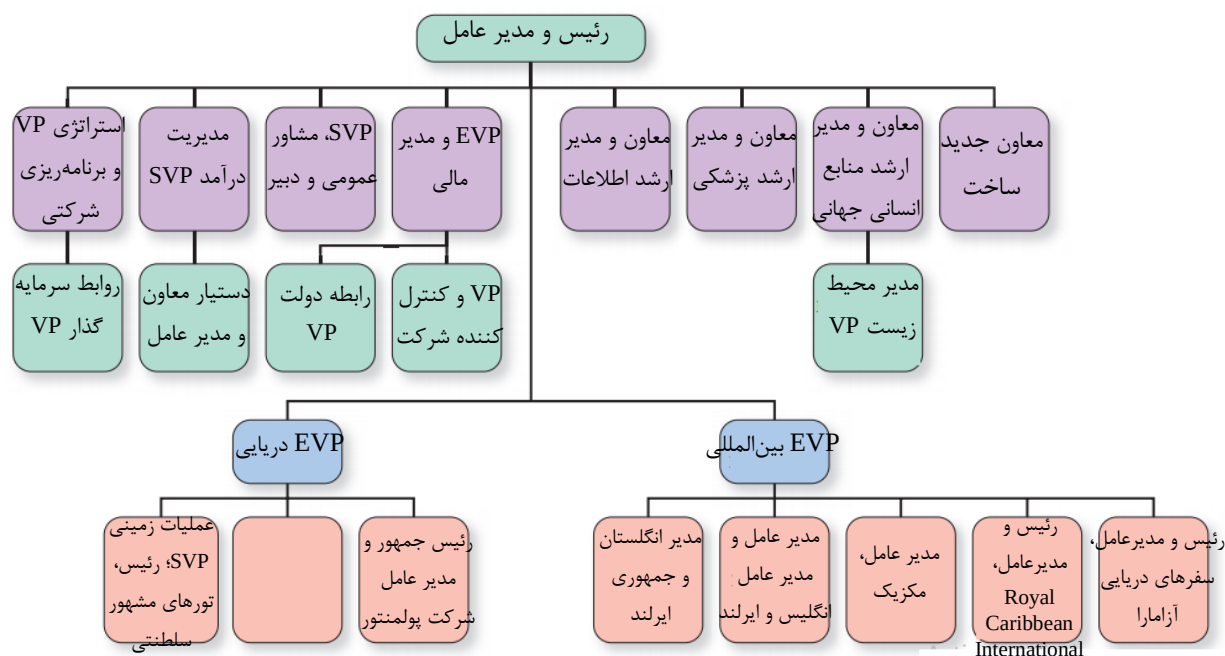
1146677	1151324	سایر دارایی‌ها
18233494\$	19694904\$	کل دارایی
		تعهدات و حقوق سهام‌داران
		بدهی‌های جاری
756215	1198929	بخش فعلی بدهی‌های بلندمدت
264554	249047	حساب‌های قابل پرداخت
147547	160906	سود تعلق گرفته
521190	552543	هزینه‌های تعهدی و سایر بدهی‌ها
1059524	1283073	سپرده‌های مشتری
2749030	3444498	کل بدهی‌های جاری
7663555	7951187	بدهی طولانی‌مدت
321192	356717	سایر بدهی‌های بلندمدت
10733777	11752402	کل بدهی
		حقوق صاحبان سهام
		سهام قبل از فروخته شدن (0.01 دلار ارزش اسمی؛
		20.000.000 سهم مجاز؛ هیچ کدام برجسته نیست)
2243	2262	سهام دوم (0.01 دلار ارزش اسمی؛ 500.000.000 سهم
		مجاز؛ 226،211،731 و 224،258،247 سهام صادر شده،

به ترتیب 31 دسامبر 2010 و 31 دسامبر 2009)

2973495	3027130	سرمایه پرداخت شده
4754950	5301748	سود انباشته
182733	25066	اندوختن درآمدهای جامع دیگر
(413704)	(413704)	سهام Treasury (10308683 سهام عادی با قیمت تمام شده، 31 دسامبر 2010 و 31 دسامبر 2009)
7499717	7942502	حقوق صاحبان سهام کل
18233494	19694904\$	تعهدات کل و SE

منبع: اسناد شرکت.

شکل 3 یک نمودار سازمانی RCC

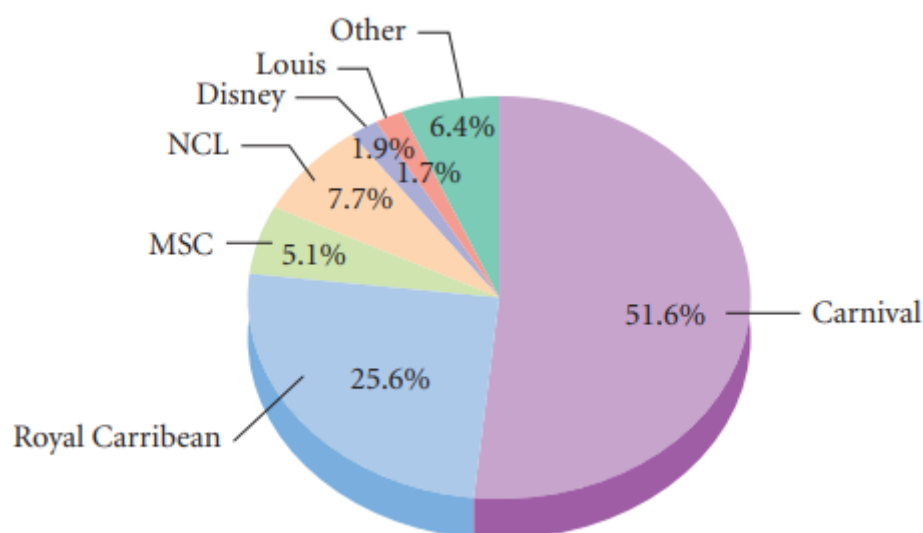


مشتریان

فقط 45 درصد از جمعیت ایالات متحده تا به حال یک سفر دریایی انجام داده‌اند. مسافران تفریحی تمایل به 45 سال یا بیش‌تر دارند؛ درآمد خانوار بالاتری داشته باشند (متوسط 93000 دلار) و حداقل مدرک دانشگاهی داشته باشد. بیش‌تر مسافران کشتی با همسر، تعطیلات خود را می‌گذرانند و بسیاری از آن‌ها کودکان زیر 18 سال را به ارمغان می‌آورند. مسافران سفر دریایی به طور متوسط 1880 دلار برای هر نفر برای سفرهای دریایی، بلیط هواپیما و هزینه‌های داخلی هزینه می‌کنند.

متوسط درآمد و هزینه سفر دریایی 2011 برای هر مسافر برای همه خطوط مسافرتی در سراسر جهان، تقریباً 10 درصد سود برای هر مسافر نشان می‌دهد، همان‌طور که در شکل 5 نشان داده شده است.

شکل 4 مقایسه داده‌های سهم بازار از سفر دریایی



منبع: www.cruisemarketwatch.com.

شکل 5 درآمد و هزینه سفر دریایی

درآمد هزینه‌ها

		بلیط	1155\$
		هزینه‌های onboard	
		کازینو و بار	206\$
		گشت و گذار در ساحل (بخشی از درآمد سفر دریایی)	75\$
		آبگرم	37\$
		تمام هزینه‌های دیگر	56\$
		کل هزینه‌های onboard	375\$
		درآمد کل	1530\$
31.٪0	474\$	هزینه‌های عملیاتی شرکت	
11.٪0	169\$	حقوق و دستمزد کشتی	
10.٪6	162\$	کمیسیون نماینده	
10.٪0	153\$	استهلاک و استهلاک	
7.٪0	107\$	هزینه سوخت کشتی	
6.٪3	96\$	برنده شدن (وسایل زندگی)	
5.٪0	76\$	هزینه بهره	
4.٪5	69\$	سایر هزینه‌های کشتی (هزینه بندر و غیره)	

4.٪4	67\$	سایر هزینه‌های عملیاتی onboard
	1424\$	مجموع هزینه‌ها
10.٪3	157\$	سود قبل از مالیات

منبع: www.cruisemarketwatch.com.

ساختار سازمانی RCC

لیستی از مدیران ارشد RCC و نمودار سازمانی شرکت در شکل 3 ارائه شده است.

صنعت سفر دریایی

صنعت کروز جهانی در سال 2009 حدود 17.3 میلیون مسافر و در سال 2010 حدود 18.7 میلیون مسافر جابه‌جا کرده است. صنعت کروز در سراسر جهان 29.34 میلیارد دلار برای سال 2011 تخمین زده شده است. داده‌های خاص سهم بازار در شکل 4 ارائه شده است. توجه داشته باشید که کارناوال بزرگ‌ترین در این صنعت است.

کارائیب سلطنتی دومین سهم بزرگ بازار را در اختیار دارد، اما 14 هنوز تقریباً دوبرابر سهم کارائیب سلطنتی است. در سال‌های 1990-2011، صنعت کروز نرخ رشد سالانه مرکب 7.67 درصدی را گزارش کرد. "مگا کشتی" های جدید تبلیغات بیش‌تری را برای صنعت کروز ایجاد کرده‌اند، و همان‌طور که خطوط کروز کشتی‌های بزرگ‌تری را به ارمغان می‌آورد، کشتی‌های کوچک‌تر با ارائه "کوتاه" کشتی‌ها قادر به خدمت به بندرهای کوچک‌تر هستند - بنابراین دسترسی مسافران بیش‌تر را افزایش می‌دهد. داشتن کشتی‌های بیش‌تر همچنین باعث افزایش مقیاس اقتصادی هر خط می‌شود که هزینه سفر دریایی به‌ازای هر مسافر را کاهش می‌دهد، در نتیجه سفر با کروز مقرون به‌صرفه‌تر است.

آمریکای شمالی هنوز هم بزرگ‌ترین بازار صنعت کروز است. با این حال، سرعت رشد برای سفر دریایی به میزان قابل‌توجهی (کم‌تر از 1 درصد 2006-2009) کاهش یافته است که به احتمال زیاد به دلیل رکود اقتصادی است. اروپا یک بازار رشد قابل‌توجه است - طی سال‌های 2006-2010، صنعت کروز 12.4 درصد رشد کرده است. درحالی‌که تعداد مسافران در اروپا در 50 درصد مسافران در آمریکای شمالی یا زیر آن است، بسیاری از خطوط مسافرتی در بازار اروپا سرمایه‌گذاری می‌کنند. کشتی‌های جدید برای انطباق با رشد در

بازار اروپا قرار دارند. درحالی‌که سفر دریایی بخش کوچکی از صنعت تعطیلات اروپا است، هر ساله مصرف‌کنندگان بیش‌تری تعطیلات سفر دریایی را رزرو می‌کنند.

در صنعت گمانه زنی‌هایی مبنی بر این که آسیا می‌تواند به بازار قابل‌توجه دیگری برای سفر دریایی تبدیل شود، وجود داشته است، اما رشد کمی در این بخش وجود داشته و بسیاری از تحلیلگران در مورد این که آیا در آینده قابل پیش‌بینی بازار مناسبی است، اختلاف نظر دارند. در حال حاضر، به نظر می‌رسد نشانه‌ها به رشد در اروپا اشاره دارند.

آژانس مسافرتی در مقابل رزرو مستقیم

مصرف‌کنندگان نسبت به رزرو آنلاین تعطیلات به‌صورت فزاینده‌ای راحت‌ترند، یا از طریق سایت شخص ثالث (Expedia، Hotwire، Orbitz و دیگران) یا مستقیماً از طرف ارائه‌دهنده خدمات (هواپیمایی، اتومبیل‌کرایه‌ای، هتل یا خط مسافرتی). شاید جای تعجب باشد که آژانس‌های مسافرتی هنوز اکثر رزروهای کارائیب سلطنتی را ایجاد می‌کنند. کارائیب سلطنتی یک وبسایت برای آژانس‌های مسافرتی (cruisingpower.com) ارائه می‌دهد و در آموزش و ارتباط گسترده با آژانس‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند. این شرکت همچنین حفظ کمیسیون رقابتی و ساختار تشویقی برای ایجاد انگیزه در آژانس‌های مسافرتی برای رزرو مسافران در کشتی‌های سلطنتی کارائیب را در اولویت خود دارد.

مسافران دریایی از فیس‌بوک و توییتر برای ارتباط با مردم و شرکت‌ها استفاده می‌کنند. فیس‌بوک بیش از 500 میلیون کاربر دارد و 70 درصد کاربران فیس‌بوک در خارج از ایالات متحده هستند. در آوریل 2011، کارناوال بیش از دوبرابر تعداد دنبال‌کنندگان توییتر و طرفداران فیس‌بوک نسبت به کارائیب سلطنتی داشت.

بازاریابی از طریق شبکه‌های رسانه‌های اجتماعی مانند توییتر و فیس‌بوک جای بسیاری از اشکال سنتی بازاریابی را می‌گیرد. مصرف‌کنندگان انتظار دارند تبلیغات و پیشنهادات و معاملات ویژه را در صفحه فیس‌بوک یک شرکت مشاهده کنند. برای این شرکت، تبلیغات در فیس‌بوک نسبت به رسانه‌های سنتی هزینه کم‌تری دارد و از آنجاکه مشتری قبلاً آنلاین است، با یک کلیک وبسایت شرکت فاصله دارد. در مورد کارائیب سلطنتی، این به این معنی است که "طرفدار" فیس‌بوک کارائیب سلطنتی کارائیب روی یک لینک کلیک می‌کند و به بخشی از وبسایت هدایت می‌شود که ممکن است در آن مکان پیدا کند و سفر دریایی انجام دهد.

مسائل اثرات زیست‌محیطی

کشتی‌های تفریحی بسیار کنترل می‌شوند و در بسیاری از مناطق تحت قوانین و مقررات هستند: کشوری که کشتی در آن ثبت شده است، بندری که کشتی در آن مستقر است، قوانین بین‌المللی و سیاست‌های شرکت

خودشان. سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO) کنوانسیون MARPOL 73/78 را تصویب کرد (مخفف دو معاهده "آلودگی دریایی" که در 1973 و 1978 تصویب شد). MARPOL شش حوزه آلودگی دریایی را بررسی می‌کند:

ANNEX I - روغن

ANNEX II - مواد مایع مضر موجود در انبوه

ANNEX III - مواد مضر حمل شده به‌صورت بسته بندی شده

ANNEX IV - فاضلاب

ANNEX V - زباله

ANNEX VI - آلودگی هوا

MARPOL کشتی‌های تجاری و همچنین کشتی‌های کروز را تنظیم می‌کند. برخی از زمینه‌های قانون MARPOL در مورد کشتی‌های تفریحی اعمال نمی‌شود، اما زباله‌های ناشی از فاضلاب، تهیه غذا و میزان انتشار گازهای گلخانه‌ای از مشکلات کشتی‌های کروز است. با هر کشتی بزرگ، خطر نشت روغن یا آزادسازی سایر مواد مضر ناشی از تصادف یا نقص مکانیکی نیز وجود دارد. بدیهی است که این شرایط برای زندگی دریایی مضر است. زمینه دیگر نگرانی در مورد زندگی دریایی برخورد حیات دریایی با کشتی‌ها است. به‌عنوان مثال، مواردی وجود داشته است که نهنگ‌ها به کشتی برخورد کرده‌اند. این می‌تواند برای کشتی مضر و برای زندگی دریایی مهلک باشد.

کارائیب سلطنتی یک برنامه جامع برای مدیریت مسائل زیست‌محیطی دارد. RCL برنامه Save the Waves را دارد که آگاهی از محیط‌زیست را در عملیات روزانه کشتی به همراه دارد. چهار مؤلفه در برنامه Save the Waves وجود دارد:

1. کاهش، استفاده مجدد، بازیافت - در صورت امکان مجدداً استفاده و بازیافت کنید، مواد زائد را کاهش دهید و پسماندها را به درستی دفع کنید.
 2. پیشگیری از آلودگی را تمرین کنید - "هیچ چیز ممکن را به دریا نریزد. هیچ چیزی."
 3. بالاتر و فراتر از انطباق بروید (ABC) - این شرکت خط مشی‌هایی را در پیش گرفته است که بیش از آنچه در قانون لازم است مورد نیاز است.
 4. بهبود مستمر - تعهدی برای نوآوری و ترکیب ایده‌های جدید برای کاهش تأثیرات زیست‌محیطی.
- کارائیب سلطنتی اطلاعات زیادی را در اختیار شما قرار می‌دهد و سیاست‌های بسیار مفصلی در مورد مسائل زیست‌محیطی دارد. هر کارمند، صرف نظر از درجه یا شرح وظیفه (از جمله کارکنان بندر)، به طور گسترده-ای در سیاست‌های شرکت و همچنین قانونی بودن مسائل محیط‌زیست آموزش می‌بیند.
- برای صنعت، یکی از مباحث مورد بحث آینده طراحی کشتی کروز است - آیا می‌توان یک کشتی تفریحی "سبز" ساخت؟ علاوه بر این، آیا تقاضای کافی برای چنین سفر دریایی وجود دارد و مسافران چقدر حاضر به پرداخت چنین تجربه‌ای هستند؟ اکثر خطوط مسافرتی دارای سیاست‌های داخلی برای کاهش تأثیرات زیست‌محیطی هستند، از جمله بازیافت در حالی که در کشتی هستند، فرصت استفاده مجدد از حوله برای مسافران و استفاده از هدهای دوش محدود کننده جریان.

رقابت

Carnival Corporation & plc

بزرگ‌ترین خط سفر دریایی در جهان، کارناوال بیش از 50 درصد از سهم بازار سفر دریایی را در اختیار دارد و در سال 2010 بیش از 14.5 میلیارد دلار درآمد داشته است. هر ساله تقریباً 8.5 میلیون نفر با کارناوال تعطیلات می‌کنند. در آمریکای شمالی، کارناوال دارای کارناوال کروز لاینز، کروز پرنسس (شامل مجموعه‌های تلویزیونی محبوب قایق عشق)، Holland America Line ، the Yachts of Seabourn ، cunard Line)

که بزرگ‌ترین کشتی اقیانوس پیمای جهان، Queen Mary 2 را در خود جای داده است)، و برندهای سفر دریایی Costa Cruises.

برندهای اروپایی کارناوال شامل کروزهای کاستا (ایتالیا)، کروزهای آیدا (آلمان) و کروزهای ایبرو (اسپانیا) است. در انگلستان، کارناوال کروزهای P&O، سفرهای دریایی Princess، Ocean Village و Cunard Line را برگزار می‌کند. بسیاری از برندهای کارناوال خطوط مسافرتی لوکس یا ممتاز محسوب می‌شوند. بااین‌حال، خط دریایی کارناوال متمرکز در ایالات متحده بر روی سفرهای دریایی با قیمت مناسب خانواده تمرکز دارد. کارناوال قصد دارد سهم بازار خود را در آمریکای شمالی، بزرگ‌ترین بازار صنعت کروز حفظ و رشد دهد. کارناوال همچنین در حال رشد سهم بازار در بازارهای دیگر، از جمله اروپا، انگلستان، آسیا و استرالیا است.

کارناوال تقریباً 500 میلیون دلار در سال برای تبلیغات، بازاریابی و تبلیغات هزینه می‌کند. این شرکت از سایت‌های شبکه‌های اجتماعی (مانند فیس‌بوک و توییتر) استفاده می‌کند که به افراد بیشتری دسترسی پیدا می‌کند و هزینه آن‌ها به مراتب کمتر از روش‌های تبلیغاتی سنتی است.

خط کروز دیزنی

کشتی‌های اقیانوس پیمای دیزنی برای جلب نظر خانواده‌ها - چه فرزندان و چه والدین طراحی شده‌اند. این سفرهای دریایی در بین خانواده‌های میزبان اجتماعات خانوادگی چند نسلی محبوب است. برخلاف سایر خطوط تفریحی، کشتی‌های دیزنی نه کازینو دارند و نه کتابخانه. کشتی‌ها سه فضای عمومی اصلی دارند: انحراف برای علاقه‌مندان به ورزش. کافه یارو، قهوه خانه مخصوص بزرگسالان و یک مکان تجمع نوار قهوه teencentric جدید برای نوجوانان.

کروز لاین دیزنی اولین کسی بود که کارت سودا را معرفی کرد، یک کارت اعتباری که به دارنده کارت اجازه می‌دهد تا نوشابه‌های گازدار نامحدود را در داخل هواپیما سفارش دهد. بسیاری از خطوط سفر دریایی این ایده را پذیرفته‌اند و این یک پیشنهاد بسیار محبوب است. کارت‌های سودا معمولاً 4 تا 6 دلار در روز کار می‌کنند، اما قیمت افراد با قیمت متوسط ممکن است بین 1.25 تا 2.50 دلار باشد.

دیزنی درآمد خطوط سفر دریایی را جداگانه گزارش نمی‌کند. این شرکت درآمد سفر دریایی را در "پارک‌ها و استراحتگاه‌ها" شامل بخشی از درآمد 10,761,000,000 دلار در سال 2010 شامل می‌شود. کشتی جدید 4000 مسافر دیزنی Disney Dream در سال 2011 در بندر کاناورال تعمیر یافت و ویژه خانواده‌ها طراحی شده است. Disney Dream به Disney Magic و Disney Wonder پیوست، و یک کشتی جدید دیگر، Disney Fantasy که قرار است در سال 2012 به ناوگان دیزنی بپیوندد.

خط کروز نروژ (NCL)

کروز لاین نروژ دارای 11 کشتی تفریحی است و خود را به‌عنوان یک مبتکر در صنعت سفر دریایی جای می‌دهد. این کشتی‌ها انواع جدیدی از محل اقامت را شامل می‌شوند، از جمله یک کشتی با 60 سوئیت و ویلا که در دو طبقه خصوصی در بالای کشتی واقع شده‌اند. NCL همچنین اتاق‌های استودیویی را برای مسافران انفرادی ارائه می‌دهد. NCL دارای سرگرمی‌های تجاری با نام تجاری در دریا، مانند گروه Blue Man، Cirque de Soleil و دیگران است. آن‌ها همچنین دارای گزینه‌های منحصربه‌فرد زندگی شبانه هستند - برخی از آن‌ها شبانه روز ارائه می‌شوند.

NCL نه تنها یک مبتکر سطح بالا است، بلکه خانواده‌ها را نیز ارائه می‌دهد، پارک آبی، دیوارهای صخره نوردی، راپل (اولین بار در کشتی تفریحی)، دو سالن بولینگ و همچنین مناطق تفریحی ویژه کودکان و

نوجوانان. NCL درآمد کل 2.012 میلیارد دلار در سال 2010 را گزارش کرد، درحالی که این رقم در سال 2009 برابر با 1.855 میلیارد دلار بود. کل هزینه‌های عملیاتی در سال 2010 بیش‌تر بود و درآمد خالص NCL از 67 میلیارد دلار در سال 2009 به 22 میلیارد دلار در سال 2010 کاهش یافت.

برخی از اطلاعات مقایسه ای در مورد خطوط کروز رقیب در زیر آورده شده است:

Royal Caribbean	NCL	Disney	Carnival	
درآمد 2009	13\$.16 میلیارد	در دسترس نیست	1\$.85 میلیارد	5\$.89 میلیارد
درآمد 2010	14\$.5 میلیارد	در دسترس نیست	2\$.01 میلیارد	6\$.75 میلیارد
ظرفیت مسافر	214590	11000	33534	100030
تعداد کشتی‌ها	104	4	11	42

آینده

RCC دارای دو کشتی جدید کلاس (Solstice سفارش تحویل برای سال 2012 و 2014) است. کشتی - های موجود نگهداری و ارتقا می‌یابند، گاهی اوقات بین بخش‌ها جابه‌جا می‌شوند تا تقاضای نوسان بازار را برآورده کنند. افتراق خطوط RCC از خطوط کروز رقیب در اولویت است. مصرف‌کنندگان همیشه در تعطیلات آشنا به دنبال پیچش منحصر به فرد و جدید هستند. تعهد RCC برای بهبود مستمر در زمینه‌های بازاریابی شبکه‌های اجتماعی، پیشرفت‌های فناوری و تجارب داخلی، با حرکت شرکت به آینده بسیار حیاتی خواهد بود.

سوخت یکی از بزرگ‌ترین مؤلفه‌های هزینه‌های خط کروز است که 14.1 درصد کل سه‌ماهه اول 2011 را نشان می‌دهد، درحالی‌که 13.6 درصد مربوط به سه‌ماهه مشابه سال قبل است. قیمت سوخت در حال افزایش است. کشتی‌های تفریحی به طور معمول سوخت کم سوختی به نام "پناهگاه" می‌سوزانند که قیمت آن از 497 دلار در هر تن در سال گذشته به 543 دلار در سه‌ماهه اول امسال رسیده است. یک تن متریک حاوی 302 گالن است، بنابراین هزینه هر گالن برای Q1، 1.80 دلار بود که بسیار کم‌تر از بنزین است.

ناآرامی‌های سیاسی در مدیترانه تقاضا برای سفر دریایی در آن منطقه را کاهش داده است. دزدی دریایی در سواحل آفریقا تقاضا برای سفر دریایی در آنجا را کاهش داده است. کارناوال بیش از دوبرابر درآمد و بیش از دوبرابر ظرفیت اسکله خود برای دستیابی به صرفه اقتصادی در مقیاس RCC استفاده می‌کند.

یک برنامه استراتژیک سه ساله برای RCC تهیه کنید که این شرکت را قادر می‌سازد تا در سال‌های 2012-2013 در آب‌های آرام گشت بزند.

Carnival Corporation & plc — 2011

کارناوال کورپوریشن

Mernoush Banton

استاد / مشاور الحاقی

CCL

روز دوشنبه، 8 آگوست 2011، بازار سهام ایالات متحده 612 واحد کاهش یافت که در پی افت 512 واحدی در روز پنجشنبه گذشته بود. شرکت کارناوال corp. & plc در 8 آگوست توافقاتی را برای ساخت سه کشتی تفریحی

جدید به دست آورد - یک کشتی 132,500 تنی برای برند کاستا کروز و دو کشتی 125,000 تنی برای برند کروز AIDA این کشتی‌ها بزرگ‌ترین کشتی ساخته شده برای این دو خط مسافرتی هستند. کشتی ساز ایتالیایی Fincantieri در حال ساخت کشتی 3700 مسافری کارناوال است که برای تحویل در اکتبر 2014 برنامه‌ریزی شده است. هزینه کل این کشتی تقریباً 150,000 یورو در اسکله پایین است.

همچنین در 8 اوت، کارناوال توافقنامه‌ای با صنایع سنگین میتسوبیشی ژاپن برای ساخت دو کشتی 3,250 مسافری برای AIDA امضا کرد که در مارس 2015 و مارس 2016 تحویل داده می‌شود. هزینه کل این کشتی‌ها تقریباً 140,000 یورو برای هر جایگاه پایین است. این سفارش بازگشت کارناوال به صنایع سنگین میتسوبیشی است که دو کشتی بسیار موفق برای سفرهای دریایی پرنسس ساخته‌اند که هر دو در سال 2004 تحویل داده شده‌اند. قرارداد با Fincantieri به روابط طولانی‌مدت و موفقیت آمیز این شرکت با کشتی ساز ایتالیایی ادامه می‌دهد که قدمت آن به حدود 20 سال پیش می‌رسد.

سفارشات کشتی جدید کارناوال همچنین ادامه استراتژی شرکت در معرفی دو تا سه کشتی در سال است. از جمله سفارشات جدید Costa و AIDA، کارناوال corp. & plc در حال حاضر 10 کشتی در سفارش دارد - سه فروند برای 2012، دو مورد برای سال 2013، دو مورد برای سال 2014، دو مورد برای سال 2015 و یک فروند نیز برای سال 2016. انتظار می‌رود تحویل کشتی جدید کاستا در پاییز 2014 جایگزین ظرفیت فروش برخی قدیمی‌تر شود کشتی‌های کاستا با فروش کوستا مارینا آغاز می‌شوند که ناوگان خود را در نوامبر 2011 ترک می‌کنند.

کارناوال بزرگ‌ترین گروه تعطیلات سفر دریایی در جهان است، با مجموعه‌ای از برندهای سفر دریایی در آمریکای شمالی، اروپا، استرالیا و آسیا، متشکل از Carnival Cruise Lines، هلند آمریکا، خط، شاهزاده خانم کروز، Seabourn، AIDA Cruises، کاستا کروز، Cunard، Ibero Cruises، P&O Cruises (بریتانیا) و P&O Cruises (استرالیا). با هم، این برندها 101 کشتی در مجموع تقریباً 200000 اسکله پایین

را اداره می‌کنند و 10 کشتی جدید قرار است از ماه مه 2012 تا مارس 2016 تحویل شوند. Carnival corp. & plc همچنین تورهای Holland America Princess Alaska، شرکت پیشرو تور در آلاسکا و یوکان کانادا را اجرا می‌کند.

تاریخچه

اساساً به دلایل مالیاتی، Carnival corp. در پاناما و Carnival plc در انگلیس و ولز گنجانیده شده است. Carnival corp. و Carnival plc به‌عنوان یک شرکت دارای لیست دوگانه (DLC) فعالیت می‌کنند. Carnival corp. در سال 1993 ایجاد شد، اما هسته خط تفریحی زمانی ایجاد شد که در سال 1972 Carnival cruise Lines با نام تجاری برجسته آن شکل گرفت.

کارناوال، Holland America Line را در سال 1989؛ تورهای Windstar cruises و تورهای آلاسکا / کانادا؛ تورهای هلند و آمریکا. برند لوکس Seabourn cruise Line در سال 1992؛ سفرهای دریایی Costa Cruise اپراتور معاصر، پیشروترین شرکت مسافرتی اروپا، در سال 1997؛ و اپراتور برتر / لوکس cunard Line در سال 1998 که بزرگ‌ترین کشتی اقیانوس پیمای جهان، ملکه ماری 2، 150,000 تنی را ساخت، خریداری کرد.

در سال 2003، توافقنامه‌ای برای ادغام کارناوال برگزار شد. شرکت Carnival به همراه P&O Princess cruises این ادغام با 12 برند 66 کشتی و بیش از 100000 اسکله پایین‌تر، یک رهبر گردشگری جهانی را ایجاد کرد و یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های مسافرت تفریحی در جهان را ایجاد کرد. در سال 2004، Cousteau Society و Carnival corp. توافقاتی برای بازگرداندن Calipso (یک کشتی تحقیقاتی و اعزامی ناخدا ژاک ایو کوستو) به دست آورد. Calipso به نمایشگاهی معرف علم و محیط زیست تبدیل شد. این یک فرصت بی نظیر برای Carnival corp. بود تا بتواند قسمت کوچکی از تاریخ را حفظ کند و یک نماد معروف جهانی را برای تحقیقات دریایی و حفظ محیط‌زیست حفظ کند. بودجه این ترمیم توسط Carnival corp. ادای

احترامی به سازمان کوستو بود. احیای Calipso به آموزش مردم در مورد اهمیت حفاظت از منابع طبیعی گرانبها ادامه خواهد داد.

در سال 2007، کارناوال ایبرو را خریداری کرد که چهار کشتی مسافرتی معاصر را اداره می‌کند، از جمله Grand Holiday (به طور رسمی Carnival cruise Lines' Holiday) که در مه 2010 وارد خدمات Ibero شد. به طور عمده، تمام مهمانان Ibero از اسپانیا، برزیل و آرژانتین تأمین می‌شوند. کشتی‌های Ibero مخصوصاً برای بازار اسپانیا از جمله خدمه اسپانیایی زبان و همچنین غذا و سرگرمی به سبک مدیترانه‌ای و اسپانیایی طراحی شده‌اند. شکل 1 برنامه‌های گذشته، حال و آینده Carnival را تا سال 2014 نشان می‌دهد.

چشم‌انداز / مأموریت

در وب‌سایت این شرکت، در بیانیه مأموریت آمده است: "مأموریت ما ارائه تجربیات استثنایی در تعطیلات از طریق شناخته‌شده‌ترین برندهای مسافرتی جهان است که انواع مختلف سبک‌های زندگی و بودجه را تأمین می‌کنند، این‌ها با ارزش فوق العاده‌ای که در خشکی یا دریا بی نظیر است." شرکت بیانیه چشم‌انداز ندارد.

شکل 1 جدول زمانی اخیر برای Carnival Corp.

2001	کارناوال کلاس جدیدی از کشتی را با راهاندازی کارناوال 88500 تنی روح، اولین "کشتی تفریحی" جدید که تاکنون در بازارهای آلاسکا و هاوایی مستقر شده است، معرفی می‌کند.
2002	کشتی دوم "کلاس روح"، کارناوال پراید، راهاندازی می‌شود. سومین کشتی "کلاس روح" کارناوال، کارناوال افسانه، وارد خدمت می‌شود. اولین کارناوال Conquest 110، 000 تنی، بزرگ‌ترین "کشتی تفریحی" ساخته شده تاکنون.
2003	دومین کشتی "کلاس تسخیر" 110,000 تنی، کارناوال Glory، کشتی‌های دریایی هفت روزه را در سراسر سال و از 19 ژوئیه از بندر Canaveral، فلوریدا آغاز می‌کند.
2004	کارناوال میراکل، چهارمین دوره "کلاس روح" کارناوال، یک سری 12 سفر را از جکسونویل، فلوریدا - اولین "کشتی سرگرم‌کننده" از آن بندر آغاز می‌کند - فوریه. 27، 2004. سومین کشتی 110,000 تنی "کلاس فتح"، کارناوال والور، خدمات هفت روزه خود را از 19 دسامبر 2004 در میامی آغاز می‌کند و تبدیل به بزرگ‌ترین "کشتی تفریحی" می‌شود که در آن بندر مستقر شده است.
2005	کارناوال لیبرتی، چهارمین کشتی "کلاس تسخیر" 110,000 تنی، اولین بار در 20 ژوئیه 2005، با اولین سفرهای دریایی مدیترانه در کارناوال، آغاز شد.
2007	کارناوال آزادی، پنجمین کشتی 110,000 تنی این خط، اولین بار در اروپا آغاز می‌شود، و سفرهای 12 روزه خود را به مدیترانه، جزایر یونان و ترکیه انجام می‌دهد. در سال 2007، کارناوال ibero را خریداری کرد که چهار کشتی تفریحی معاصر را اداره می‌کند، از جمله Grand Holiday (به طور رسمی کارناوال کروز خطوط تعطیلات) که در مه 2010 وارد سرویس ibero شد.

2008	کارناوال Splendor 113، 300 تنی قرار است برای اولین بار در 13 ژوئیه 2008، با اولین برنامه سفر دریایی در کارناوال در شمال اروپا آغاز شود.
2009	کارناوال Dream، یک کشتی 130,000 تنی، بزرگترین "کشتی تفریحی" ساخته شده تاکنون، قرار است در اکتبر 2009 وارد سرویس شود و کلاس جدیدی از کشتی را برای این خط آغاز کند.
2011	دومین SuperLiner 130، 000 تنی، کارناوال مجیک، برای اولین بار در ژوئن 2011 برگزار می‌شود.

مدیریت

اهداف کارناوال استفاده از برندهای آن برای رسیدن به همه رده‌های بازار کروز است. کارناوال در ارائه خدمات به مسافران صرف نظر از بودجه مسافران، برنامه سفر، جغرافیا، جمعیت شناسی یا روان‌شناسی متمرکز شده است. این بخشی منحصر به فرد بازار سفرهای دریایی آمریکای شمالی است، اگر در جهان نباشد. این شرکت

تشخیص می‌دهد که تعطیلات، بیش از هر چیز، می‌خواهند از آن لذت ببرند و آن‌ها تشخیص می‌دهند که کارناوال نهایت تجربه سرگرم کننده را به آن‌ها ارائه می‌دهد. هدف کارناوال تأمین نیاز مسافران است که به دنبال تجمل، ظرافت، تعطیلات کوتاه‌تر، مقصد عجیب و غریب یا بسته‌های زمینی / دریایی هستند. تمرکز در برندهای دیگر آن - هلند آمریکا، ویندستار، سیبورن، کاستا و سفرهای دریایی - Airtour's Sun ارائه تعطیلاتی است که تقریباً هر مشتری بالقوه سفر دریایی را مجذوب خود می‌کند، استراتژی که آن را به عنوان رهبر در هر بازار و محبوب ترین انتخاب در میان مشتریانی که به تعطیلات سفر دریایی فکر می‌کنند.

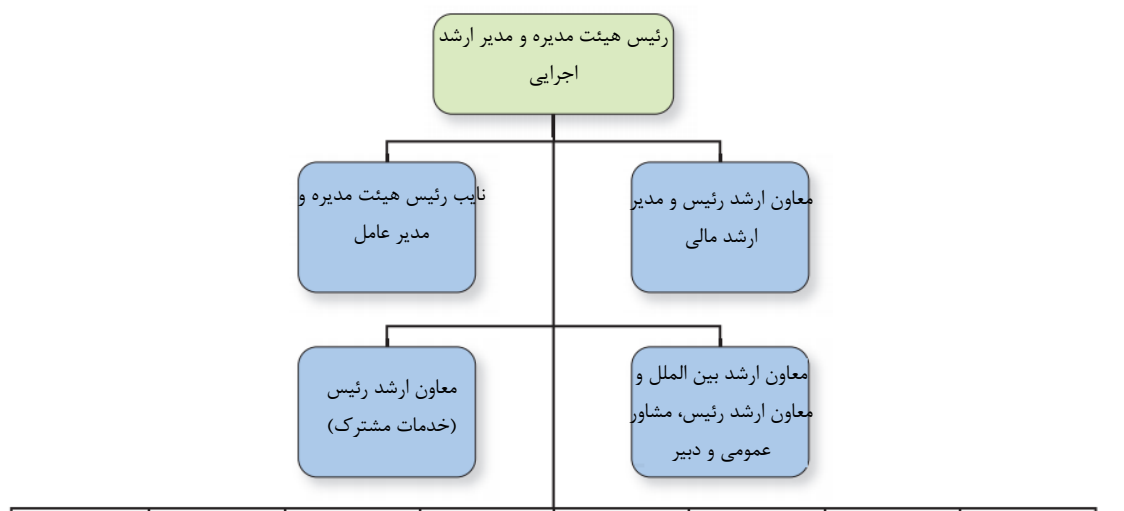
افراد اصلی در این کارناوال میکی آریسون، رئیس و مدیرعامل و هوارد اس. فرانک، نایب رئیس و مدیرعامل شرکت هستند. همان طور که در شکل 2 نشان داده شده است، مدیران کل بر کلیه مشاغل شرکت نظارت می کنند که عبارت اند از:

Costa crociere ،Carnival UK ،Carnival Australia ،Carnival cruise Lines ، AIDA cruises
Seabourn cruise Line ،Princess cruises ،Holland America Line ،cunard Line ،S.p.a.

مالی

در هر دو بورس اوراق بهادار نیویورک و لندن تجارت می شود، کارناوال بزرگ ترین گروه تعطیلات کروز در جهان است که 100 کشتی مسافرتی با 200000+ مسافر ظرفیت در آمریکای شمالی، اروپا، انگلستان، آلمان، استرالیا و نیوزیلند را اداره می کند. در سال مالی 2010، کارناوال رکورددار درآمد 11 میلیارد دلار و درآمد خالص 1.978 میلیارد دلار بوده است. این شرکت در سال 2010، 9.1 میلیون مسافر در کشتی های خود حمل کرده است، در حالی که در سال 2009، 8.5 میلیون مسافر داشته است. در شکل های 3 و 4، صورتهای تلفیقی شرکت ارائه شده است. این شرکت در کشتی های متعلق به خود و همچنین دارایی های دیگر مانند ساختمان ها، زمین ها و بهبود اجاره ها به شدت سرمایه گذاری می کند. توجه داشته باشید پول متعهد به کشتی های در حال ساخت همان طور که در شکل 5 نشان داده شده است.

شکل 2 سازمانی برای Carnival Corp. & plc



شکل 3 Carnival Corp. & plc، بیانیتهای تلفیقی عملیات (به میلیون ها دلار، به غیر از داده های هر سهم)

سال پایان 30 نوامبر			
2008	2009	2010	
			درآمد
			کشتی تفریحی
11511\$	10288\$	11084\$	بلیط مسافر
3044	2885	3104	Onboard و سایر موارد
392	287	281	تور و سایر موارد
14947	13460	14469	
			هزینه ها و مخارج
			عملیاتی
			کشتی تفریحی

2533	2220	2272	کمیسیون‌ها، حمل‌ونقل و سایر موارد
501	461	474	Onboard و سایر موارد
1470	1498	1611	حقوق و دستمزد و موارد مرتبط
1774	1156	1622	سوخت
856	839	869	غذا
1913	1997	2032	کشتی دیگری که فعالیت می‌کند
293	236	212	تور و سایر موارد
9340	8407	9092	جمع
1629	1590	1614	فروشنده و اداری
1249	1309	1416	استهلاک و استهلاک
12218	11306	12122	
2729	2154	2347	درآمد عملیاتی
			درآمد غیر عملیاتی (هزینه)
35	14	12	درآمد بهره
(420)	(380)	(378)	هزینه بهره، خالص از سود سرمایه‌گذاری شده
27	18	(2)	درآمد (هزینه) دیگر، خالص
(358)	(348)	(368)	

2371	1806	1979	درآمد قبل از مالیات بر درآمد
(47)	(16)	(1)	هزینه مالیات بر درآمد، خالص
2324\$	1790\$	1978\$	درآمد خالص
			سود هر سهم
2\$.96	2\$.27	2\$.51	پایه‌ای
2\$.90	2\$.24	2\$.47	تقلیل شده
1\$.60		0\$.40	سود سهام اعلام شده برای هر سهم

منبع: carnival corp. & plc, Form10K, 2010 (p. F-1).

شکل 4 Carnival Corp. & plc، ترازنامه تلفیقی (به میلیون‌ها دلار)

30 نوامبر

2009	2010	دارایی‌ها
		دارایی‌های جاری
10288\$	11084\$	پول نقد و معادل
2885	3104	تجارت و سایر مطالبات خالص
287	281	موجودی
13460	14469	

هزینه‌های پیش پرداخت و سایر موارد

کل دارایی‌های جاری

اموال و تجهیزات، خالص

سرقفلی

2220 2272

دارایی‌های نامشهود دیگر

461 474

دارایی‌های دیگر

1498 1611

کل دارایی

1156 1622

تعهدات و حقوق سهام‌داران

839 869

بدهی‌های جاری

1997 2032

وام‌های کوتاه‌مدت

236 212

بخش فعلی بدهی‌های بلندمدت

8407 9092

حساب‌های قابل پرداخت

1590 1614

بدهی‌های تعهدی و سایر موارد

1309 1416

11306 12122

سپرده‌های مشتری

2154 2347

کل بدهی‌های جاری

بدهی طولانی‌مدت

14 12

	(378)	(380)	سایر بدهی‌های بلندمدت و درآمد معوق
کل بدهی	(2)	18	
	(368)	(348)	
حقوق صاحبان سهام	1979	1806	
سهام عادی carnival، ارزش اسمی 0.01 دلار؛ 1,960 سهم مجاز؛ 646 سهم در سال 2010 و 644 سهم در سال 2009 منتشر شده است	(1)	(16)	
سهام عادی carnival plc، ارزش اسمی 1.66 دلار؛ 214 سهم در سال 2010 و 213 سهم در سال 2009 صادر شده است	1978\$	1790\$	
سود هر سهم			
پایه‌ای	2\$.51	2\$.27	
تقلیل شده	2\$.47	2\$.24	
سود سهام اعلام شده برای هر سهم	0\$.40		

منبع: Carnival Corp. & plc, Form 10K, 2010 (p. F-2).

شکل 5 املاک و تجهیزات (به میلیون‌ها دلار)

30 نوامبر 2010	30 نوامبر 2009	کشتی‌ها
37348\$	35187\$	

770	696	کشتی‌های در دست ساخت
35957	38044	
864	858	زمین، ساختمان و بهسازی، از جمله بهسازی اجاره و امکانات بندری
913	934	سخت‌افزار و نرم‌افزار کامپیوتر، تجهیزات حمل‌ونقل و سایر موارد
37734	39836	کل اموال و تجهیزات
(7864)	(8869)	استهلاک و استهلاک کم‌تر انباشته
29870\$	30967\$	مجموع

منبع: Carnival Corp. & plc, Form 10K, 2010 (p. F-9).

بازاریابی

کارناوال در کار خدمات است و بنابراین سرمایه‌گذاری زیادی در خدمات مشتری به مسافران خود و همچنین کمک به آژانس‌های مسافرتی انجام می‌دهد. شرکت بسته‌های مسافرتی و تعطیلات خود را عمدتاً از طریق آژانس‌های مسافرتی، از جمله عمده فروشان و گردانندگان تور به فروش می‌رساند. آژانس‌های مسافرتی به‌طور کلی کمیسیون استاندارد 10 درصد، به علاوه پتانسیل کمیسیون اضافی بر اساس حجم فروش دریافت می‌کنند. در طول سال مالی 2010، هیچ گروه کنترل شده آژانس‌های مسافرتی 10 درصد یا بیش‌تر از درآمد خود را به خود اختصاص نداده است.

فعالیت‌ها و تکنیک‌های مختلف بازاریابی کارناوال شامل وبسایت‌ها، سمینارها و فیلم‌ها، بازاریابی با پاسخ مستقیم و طیف گسترده‌ای از رسانه‌ها مانند تلویزیون، مجله، روزنامه، رادیو و سایر کمپین‌های تبلیغاتی است. این شرکت همچنین با سیستم‌های رزرو رایانه اصلی هواپیمایی مانند Galileo، SABER، Amadeus و Worldspan مشارکت دارد. اگرچه اکثریت قریب به اتفاق سفرهای دریایی از طریق آژانس‌های مسافرتی رزرو می‌شود، کارناوال همچنین رزرو تلفن و اینترنت را مستقیم از مشتریان می‌پذیرد.

کارناوال یک وبسایت تعاملی عالی ایجاد کرده است که به مسافران این فرصت را می‌دهد تا مکان‌ها، بسته‌ها، قیمت‌ها، تبلیغات و غیره را به‌عنوان وسوسه برای تعطیلات اسکن کنند، از ویژگی‌های ارائه شده در وبسایت می‌توان به سفرهای دریایی با تخفیف، سفرهای مجردی، تخفیف‌های ساکنین، مکان‌های مختلف عزیمت، پس انداز VIP، خدمات شخصی رایگان به مشتری از طریق تلفن، بسته‌های سالمندان، وعده‌های غذایی ویژه و معاملات تعطیلات. کارناوال همچنین کمپین‌های تبلیغاتی خود را به‌صورت آنلاین و از طریق رسانه‌های اجتماعی مانند فیس‌بوک، توییتر، یوتیوب و بسیاری دیگر گسترش داده است. در ژانویه 2011، یکی از برندهای مسافرتی آمریکای شمالی پذیرش رزرو کروز را از طریق فیس‌بوک آغاز کرد که بیش از 500 میلیون کاربر

دارد. هزینه‌های تبلیغات کارناوال در سال‌های 2010، 2009 و 2008 به ترتیب 507 میلیون، 508 میلیون دلار و 524 میلیون دلار بود.

کارناوال توافقنامه‌هایی را برای ساخت 10 کشتی تفریحی اضافی که از مارس 2010 تا ژوئن 2014 آزاد می‌شوند با کارخانه‌های کشتی امضا کرده است. انتظار می‌رود که این اضافات ظرفیت مسافر را 26300 یا 13.7 درصد افزایش دهد. توجه داشته باشید که میزان بالای اشغال در شکل 6 نشان داده شده است. بخش‌های مختلف کارناوال و تعداد کشتی‌های مربوط به آن را که در شکل 7 نشان داده شده است، یادداشت کنید.

نمای کلی صنعت

در سال‌های اخیر، صنعت کروز چند شبانه رشد چشمگیری داشته است، اما هنوز بخشی کوچک از بازار تعطیلات جهانی گسترده تر است. از آنجایی که این بازار به درآمد انتخابی مشتری حساس است، مصرف‌کنندگان با تهاجم به دنبال معاملات، تخفیف و سایر دسته‌ها یا مکان‌های تعطیلات جایگزین هستند. بر اساس گزارشی که توسط انجمن سفر دریایی فلوریدا-کارائیب منتشر شده است، بیش از 13.445 میلیون مسافر در سال 2009 پیمایش کردند که تقریباً 3.5 درصد بیش‌تر از 2008 است. در سال 2009، 14 کشتی جدید برای اولین بار در آب‌های جهان حضور یافتند. این کشتی‌ها که از 82 تا 5400 مسافر جابه‌جا می‌شدند، عبارت‌اند از: AMA Waterways، Avalon Waterways، Carnival cruise Lines، Celebrity، کاستا، MSC cruises، کارائیب سلطنتی بین‌المللی و چند مورد دیگر.

شکل 6 مسافر، ظرفیت و سکونت

سال مالی	مسافران سفر دریایی (a)	ظرفیت مسافر پایان سال (b)	اشغال (c)
2005	6848000	136960	105.٪6
2006	7008000	143676	106.٪0
2007	7672000	158352	105.٪6
2008	8183000	169040	105.٪7
2009	8519000	180746	105.٪5
2010	9147000	191464	105.٪6

(a) تعداد مسافران کروز که به‌عنوان درصدی از مسافران کروز در صنعت کروز جهانی حمل می‌کنیم برآورد می‌شود در سال 2010 از 47.7 درصد در سال 2005 به 49.2 درصد رسیده باشد.

(b) ظرفیت مسافر ما از 136960 اسکله در 30 نوامبر 2005، به 191464 اسکله در 30 نوامبر 2010، بدون تخلیه، عمدتاً

به دلیل تحویل 24 کشتی تفریحی جدید در این دوره 5 ساله افزایش یافته است.

(c) مطابق با روش صنعت سفر دریایی، اشغال با استفاده از مخرج دو مسافر در هر کابین محاسبه می‌شود، حتی اگر برخی از کابین‌ها بتوانند سه یا بیش‌تر مسافران را در خود جای دهند. درصد بیش از 100 درصد نشان می‌دهد که به طور متوسط بیش از دو مسافر برخی از کابین‌ها را اشغال کرده‌اند.

منبع: Carnival Corp. & plc, 10K, 2010 (p. 7).

شکل 7 برندهای Carnival، تعداد کشتی‌ها، ظرفیت مسافر، بازار اولیه (نوامبر 2010)

برند کروز	ظرفیت مسافر (a)	تعداد کشتی‌های کروز	بازار اولیه
آمریکای شمالی			
Carnival Cruise Lines	54480	22	آمریکای شمالی
Princess Cruises ("Princess")	37608	17	آمریکای شمالی
Holland America Line	23492	15	آمریکای شمالی
Seabourn	1524	5	آمریکای شمالی
North America Cruise Brands	117104	59	
Europe, Australia, & Asia ("EAA")			
Costa Cruises ("Costa")	29202	14	ایتالیا، فرانسه و آلمان
P&O cruises (U.K.) (b)	15098	7	انگلستان ("UK")
AIDA Cruises ("AIDA")	12054	7	آلمان

Cunard	6676	3	انگلیس و آمریکای شمالی
P&O Cruises (Australia)	6322	4	استرالیا
Ibero Cruises (“Ibero”)	5008	4	اسپانیا و آمریکای جنوبی
EAA Cruise Brands	74360	39	
	191464	98	

(a) مطابق با روش صنعت سفر دریایی، ظرفیت مسافر بر اساس دو مسافر در هر کابین محاسبه می‌شود، حتی اگر برخی از کابین‌ها بتوانند سه یا بیش‌تر مسافر را در خود جای دهند.

منبع: Carnival Corp. & plc, 10K, 2010 (p. F-7).

استفاده یا اشغال اکثر کشتی‌های کروز 100 درصد است، به این معنی که کشتی‌ها اغلب قبل از عزیمت کاملاً پر از ظرفیت هستند. همچنین، به نظر می‌رسد که کارائیب با 37.02 درصد ظرفیت در سال 2009، مقصد شماره یک بسیاری از کشتی‌های کروز باشد. تا سال 2012، تخمین زده می‌شود که 26 کشتی جدید با قرارداد منعقد شده یا برنامه‌ریزی شده‌اند که به ناوگان آمریکای شمالی اضافه شوند، هزینه‌ای نزدیک به 15 میلیارد دلار این کشتی‌ها به پیشرفته‌ترین فناوری، امکانات تفریحی، رستوران‌ها، مغازه‌ها و کازینوها مجهز هستند.

این صنعت سالانه به طور متوسط 7.4 درصد رشد کرده است. اگرچه بسیاری از آنها +2 روز مسافرت می‌کنند، اما مسافران به طور متوسط سفرهای هفت روزه را رزرو می‌کنند. در اروپا، آسیا، استرالیا، نیوزیلند و آمریکای جنوبی فرصت رشد قابل توجهی وجود دارد. توسط مشاوران (Ocean Shipping) یک مشاور اقتصادی مستقل مستقر در لندن) گزارش شده است که تعداد مهمانان سفر دریایی در منطقه آسیا و

اقیانوسیه +40 درصد، از 1.07 میلیون نفر در سال 2005 به 1.5 میلیون نفر در سال 2010، افزایش یافته است. به همین ترتیب، کشتی تفریحی شرکت‌ها برای تأمین تقاضای روزافزون، ناوگان جدیدی را به سید سهام خود سفارش داده و اضافه می‌کنند. در شکل شماره 8 یادداشت کنید که در سال 2010، بیش از 18 میلیون مسافر در جهان با یک کشتی تفریحی سفر کرده‌اند.

در سراسر جهان، تخمین زده می‌شود کل صنعت سفر دریایی 29.34 میلیارد دلار درآمد داشته باشد که 9.5 درصد افزایش نسبت به سال 2009 داشته است. در این صنعت، کارناوال بیش‌ترین سهم بازار را دارد (52.9 درصد) و نایب قهرمان کارائیب سلطنتی است (27.6 درصد)، توسط NCL دنبال می‌شود (9.8 درصد) و دیزنی (3.3 درصد). یک وبسایت صنعت، cruisemarketwatch.com، هر سه ماه یکبار این اطلاعات را فاش می‌کند.

جمعیتی مسافر کروز

صنعت سفر دریایی طیف گسترده‌ای از گروه‌های جمعیتی را به خود جلب می‌کند. آمار جمعیتی صنعت به شرح زیر است: میانگین سنی مسافران کروز در 10 سال گذشته به طور مداوم در حال کاهش است (56 تا 44 سال)، و اخیراً افزایش علاقه از 25 سال به بالا با درآمد خانوار 40 هزار دلار بیش‌تر شده است. این بخش 43 درصد از کل جمعیت را نشان می‌دهد. در این بخش، 44.6 درصد نشان می‌دهد که مسافر کروز کرده‌اند و 22.7 درصد نیز در سه سال گذشته به کروز سفر کرده‌اند. بیش‌تر مسافران کروز با همسرانشان (75 درصد) سفر می‌کنند، درحالی‌که برخی از آن‌ها با کودکان زیر 18 سال (25 درصد)، دوستان (23 درصد) و سایر اعضای خانواده (21 درصد) سفر می‌کنند. گزارش شده است که تقریباً 19.9 درصد از کل جمعیت ایالات متحده با یک کشتی کروز سفر کرده‌اند و در این گروه، 9.9 درصد در سه سال گذشته در یک سفر دریایی بوده‌اند.

شکل 8 رشد در تجارت جهانی سفر دریایی

سال	مسافران جهانی	عرضه متوسط	مسافران سفر	توزین متوسط	مسافران سفر	توزین متوسط
	کروز	وزنی اسکله - هایی که در سطح جهانی عرضه می‌شود	دریایی	عرضه اسکله در	دریایی اروپا	عرضه اسکله در اروپا
2006	15309000	304000	10078000	201000	3460000	97000
2007	16586000	327000	10247000	212000	4080000	105000
2008	17184000	347000	10093000	219000	4500000	120000
2009	17340000	363000	10198000	222000	5000000	131000
2010	18740000	388000	10450000	232000	5448000	142000

منبع: Royal Caribbean Cruises, Ltd., 10K, 2010 (p. 4).

به طور متوسط، افراد هر هفته 1770 دلار برای هر نفر هزینه می‌کنند، درحالی‌که تعطیلات بدون مسافرت به طور متوسط 1200 دلار در هفته هزینه می‌کنند. به طور معمول، مسافران که 50 سال دارند درآمد خانوار 109000 دلار دارند که 69 درصد آن‌ها تحصیلات تکمیلی یا فوق دیپلم دارند. در این گروه، 86 درصد متأهل و 62 درصد شاغل تمام‌وقت هستند. در شکل 9 مروری در مورد این‌که چرا بسیاری از مسافران سفرهای کروز در مقابل سفرهای غیر کروز را در نظر می‌گیرند، ارائه می‌دهد. بسیاری از مسافران بالقوه سفر دریایی ترجیح می‌دهند کم‌تر سفر کنند و تا حدودی به نقاط ورود نزدیک باشند (72 درصد)، و آن‌ها ادعا می‌کنند که سفر کروز را به دلیل راحتی برای رفتن به بندر (71 درصد)، صرفه‌جویی در هزینه (67 درصد) و کم‌تر از دردسر فرودگاه و تأخیر

هواپیما است (64 درصد)، ترجیح می‌دهند. شکل 10 جذاب‌ترین مقاصد سفر دریایی را نشان می‌دهد. عوامل غالب که در انتخاب تعطیلات سفر دریایی بر فرد تأثیر می‌گذارد عبارت‌اند از: 1) وبسایت‌های مقصد (39 درصد)، 2) مراجعه دهان به دهان (33 درصد)، 3) همسران (32 درصد) و 4) وبسایت‌های مسافرتی (28 درصد)

موانع ورود

صنعت از موانع ورود نسبتاً بالایی برخوردار است اما از سطح نفوذ کمی برخوردار است. برای ورود به این صنعت، سرمایه‌گذاری زیادی، مدت انتظار برای ساخت کشتی، بسیاری از موانع قانونی و چالش‌های مربوط به قوانین بین‌المللی، تأمین مالی، ارزش خارجی، حفاظت از سوخت و قراردادهای بازاریابی و ارتقاء و کارکنان نیاز دارد. در مناطقی مانند انگلستان و سایر کشورها، صنعت سفر دریایی در مراحل اولیه توسعه است و سرعت نفوذ بسیار کم‌تری دارد.

شکل 9 دلایل تعطیلات از طریق سفر دریایی در مقابل عدم سفر دریایی

دلایل سفر دریایی	سفرهای دریایی	مسافران غیر مسافری
در منطقه تعطیلات کاوش کنید تا بعداً برگردید	62٪	30٪
ارزش خوب برای پول	53٪	22٪
چیزی برای همه ارائه می‌دهد	59٪	31٪
قابل اعتماد	49٪	22٪
بی‌خطر	45٪	18٪

استراحت کنید / از آن دور شوید	63٪	37٪
بدون دردسر	58٪	32٪
تعطیلات سرگرم کننده	53٪	28٪

منبع: انجمن سفر دریایی فلوریدا-کارائیب، 2011.

شکل 10 جذاب ترین مقصد برای سفر دریایی

مقصد	درصد جذابیت
کارائیب	43٪
آلاسکا	25٪
باهاما	25٪
هاوایی	15٪
جزایر مدیترانه‌ای / یونان / ترکیه	14٪
برمودا	11٪
اروپا	9٪
کانال پاناما	8٪
ساحل غربی مکزیک	8٪

منبع: مطالعه مشخصات بازار CLIA 2008.

کشتی‌های مسافرتی در زمینه اسکان مسافران و خدمه خود، فاضلاب خانگی تولید می‌کنند. فاضلاب خانگی ترکیبی یا "آب خاکستری" از زهکشی، مخازن، خشکشویی، حمام / دوش و مخزن مخلوط سینک ساخته شده است. این شامل فاضلاب یا "آب سیاه" نیست که منحصرأً زباله‌های انسانی تواله و مجاری ادراری، به علاوه زهکشی غرق خانه‌های پزشکی است. آب خاکستری به طور معمول در مخازن داخل کشتی‌های تفریحی جمع-آوری می‌شود و برای بازیافت، انتقال یا تخلیه نگهداری می‌شود. مقررات فدرال و بین‌المللی ایالات متحده اجازه تخلیه آب خاکستری و تصفیه صحیح آب سیاه را تقریباً در هر جایی، به جز در دریاچه‌های بزرگ، از جمله در بندرها

می‌دهد. باین‌حال، اپراتورهای کشتی‌های کروز که عضو شورای بین‌المللی Cruise Lines (ICCL) هستند، داوطلبانه توافق کرده‌اند که فقط زمانی که کشتی‌ها در جریان هستند و نه در بندر، آب خاکستری را تخلیه کرده و آب سیاه را تصفیه کنند. سازمان بین‌المللی دریانوردی (IMO)، ایالات متحده و سایر کشورهای دریایی استانداردهای بین‌المللی سازگار و یکسانی را ایجاد کرده‌اند که در مورد همه کشتی‌هایی که در تجارت بین‌المللی فعالیت می‌کنند، اعمال می‌شود. این استانداردها در کنوانسیون بین‌المللی پیشگیری از آلودگی کشتی‌ها (MARPOL) آمده است.

صنعت کشتی کروز در سال‌های اخیر از نظر اندازه و محبوبیت رشد چشمگیری داشته است. کشتی‌های جدیدتر، بزرگ‌تر و با توانایی بیش‌تری برای پاسخگویی به خواسته‌های جمعیت مسافران دریایی در حال خدمت هستند. مسافران با تجربه ماجراجویی، استراحت و سرگرمی به دلیل تجربه کشتی و آرامش و زیبایی مناطق تفریحی، به مسافرت می‌روند. قوانین حاکم بر رقابت، از جمله قوانین ضد انحصاری و حمایت از مصرف‌کننده، تأثیر بسزایی در صنعت سفر دریایی دارد.

همه کشتی‌های اقیانوس پیما که در تجارت بین‌الملل فعالیت می‌کنند برای فعالیت در آب‌های بین‌المللی باید دارای یک کشور ثبت شده باشند. براین اساس، اکثر کشورها، از جمله ایالات متحده، این خدمات ثبت‌نام یا پرچم‌های ثبت را ارائه می‌دهند. به دلیل محدودیت‌های بسیاری که در ثبت پرچم ایالات متحده ذکر شده است، تقریباً 90 درصد کشتی‌های تجاری که از بنادر ایالات متحده تماس می‌گیرند، پرچم غیر آمریکایی دارند. بنابراین، کشتی‌هایی که با رجیستری بین‌المللی کار می‌کنند، مختص صنعت کروز نیستند.

رقابت

رقابت بین خطوط سفر دریایی شدید است زیرا هر شرکتی سعی دارد بسته‌های سفر خود را متفاوت و منحصر به فرد معرفی کند. شرکت‌های کشتی کروز برنامه‌های سفر خود را با درگاه‌های متنوع (تا راحت‌تر و قابل دسترسی برای مسافران باشد) گسترش داده‌اند و همچنین امکانات رفاهی، امکانات و برنامه‌های سرگرمی جدید مانند دسترسی به تلفن همراه، کافی نت‌های اینترنتی و مناطق بی‌سیم، دیوارهای صخره نوردی را ارائه داده‌اند. سالن‌های بولینگ، استخرهای موج سواری، ویلاهای چند اتاقه، رستوران‌های دارای مضمون متعدد، اسپاهای گران‌قیمت، امکانات بهداشتی و مناسب و برنامه‌های متنوع برای عصرها. باین‌حال، اساساً، این یک مسابقه دو اسب است - کارناوال و کارائیب سلطنتی - همان‌طور که در شکل 11 نشان داده شده است.

کارائیب سلطنتی

Royal caribbean cruises Ltd. (RCC) یک شرکت جهانی تعطیلات سفر دریایی است که فعالیت‌های دریایی بین‌المللی سلطنتی کارائیب، مسافرت‌های Celebrity، Pullmantur و Azamara را انجام می‌دهد. این شرکت 38 کشتی در دریا دارد و شش کشتی در دست ساخت است. برند سلطنتی کارائیب طیف وسیعی از فعالیت‌ها، خدمات و امکانات رفاهی در مسافران از جمله استخرهای شنا، سالن‌های زیبایی، امکانات ورزشی و

آبگرم، تختخواب آفتاب، زمین اسکیت روی یخ، اسکیت در خط، دیوارهای صخره نوردی، ماشین‌های گشت و گذار، زمین‌های بسکتبال، ترامپولین‌های بانجی جامپینگ، زمین‌های گلف مینیاتور، پارک‌های آبی، امکانات بازی، سالن‌ها، بارها، رستوران‌ها و سینماها. این شرکت همچنین تعطیلات تور زمینی بی نظیری را در آلاسکا، آسیا، استرالیا، کانادا، اروپا، آمریکای لاتین و نیوزیلند ارائه می‌دهد.

شکل 11 Carnival در مقابل کارائیب سلطنتی (آوریل 2011)

Carnival	کارائیب سلطنتی
\$ سقف بازار	30.15B
# کارمندان	85200
% رشد Qtrly Rev	7.60%
\$ درآمد	14.71B
% حاشیه ناخالص	36.74%
EBITDA \$	3.76B
% حاشیه عملیاتی	15.82%
\$ درآمد خالص	1.96B
EPS \$	2.44

شکل 12 مسافران و ظرفیت — Royal Caribbean Cruises Ltd.

سال پایان دسامبر 31					
2006	2007	2008	2009	2010	
3600807	3905384	4017554	3970278	4585920	مسافران حمل می کردند
23849606	26594515	27657578	28503046	32251217	روزهای سفر دریایی مسافر
2392478	25155768	26463637	27821224	30911073	روزهای سفر دریایی مسافر موجود (APCD)
106.٪5	105.٪7	104.٪5	102.٪5	104.٪3	تصرف

منبع: Royal Caribbean Cruises, Ltd., Form 10K, 2010 (p. 14)

در سال 2007، شرکت RCC در سنگاپور مقر خود در آسیا و اقیانوسیه را افتتاح کرد، به نام سفرهای دریایی کارائیب (آسیا) Pte. Ltd. این دفتر مرکزی از تلاش‌های بازاریابی منطقه آسیا-اقیانوسیه از سه برند مسافرتی شرکت پشتیبانی می‌کند: بین‌المللی سلطنتی کارائیب، مسافران Celebrity و Azamara. برای سال 2010، درآمد RC با درآمد خالص تقریبی 547 میلیون دلار از 6.7 میلیارد دلار فراتر رفت. در مقایسه با سال قبل، درآمد تقریباً 862 میلیون دلار (14.65 درصد) و درآمد خالص 385 میلیون دلار (337 درصد) افزایش یافته است. در آوریل 2011، سهام RCC به دلیل درآمد بالاتر از حد انتظار برای سه‌ماهه اول 2011 به روز شد. در حالی که رزروها با رشد اقتصادی روبه‌رو بودند، درآمد سه‌ماهه اول RCC 2011 از 1.5 میلیارد دلار به 1.7 میلیارد دلار افزایش یافت. RCC در ارسال EPS، 0.42 دلار 91.6 میلیون دلار درآمد کسب کرد، بالاتر از قرائت سال گذشته به ترتیب 87 میلیون دلار و 0.40 سنت. سود RCC به‌ازای هر سهم 0.31 دلار اقلام سابق

0.20 دلار چشمگیر از میانگین برآورد تحلیلگر بود. افزایش قیمت نفت یک خطر است، اما RCC از نظر استراتژیک پوشش داده می‌شود (طبق 58 درصد برای سال 2011 و 56 درصد در سال 2012، مطابق با مدیرعامل شرکت ریچارد فاین) شکل 12 دامنه RCC را نشان می‌دهد، هدف این است که هرچه بیش‌تر سهم بازار را از کارناوال دور کند.

آینده

میانگین سنی مسافر کروز 50 سال است، اما این تعداد در حال کاهش است. انتخاب تعطیلات سفر دریایی، هم برای افراد مسن و هم افراد جوان، بسیار ارزان‌تر از تعطیلات زمینی است. به‌عنوان مثال، کارناوال یک مسافرت 16 روزه از بارسلون، اسپانیا به گالوستون، تگزاس، با توقف روزانه در اسپانیا، جزایر قناری و تورهای بزرگ، با قیمت 699 دلار ارائه می‌دهد. این هزینه 43 دلار در روز است که غذا، اقامتگاه، حمل‌ونقل منطقه‌ای و حمل‌ونقل در ایالت در این قیمت لحاظ می‌شود. هیچ تعطیلات زمینی قابل مقایسه‌ای به‌خصوص در اروپا، با 43 دلار در روز، وجود ندارد. سفرهای گران‌قیمت‌تر، مانند سفرهای کارناوال پرنسس، برای هر نفر حدود 150 دلار در روز هزینه دارند. حتی این ارزان است، از آنجاکه حیاط ماریوت می‌تواند حدود 300 دلار در شب در تابستان در اروپا، یا 150 دلار برای هر نفر، بدون هیچ‌گونه غذایی در هتل هزینه کند. ارزان بودن یک سفر دریایی دلیل اصلی رشد کمپین‌های مسافرتی است که از سال 2005 سالانه 3/5 درصد و در خارج از آمریکای شمالی 12.1 درصد رشد داشته است.

در واقع شگفت‌آور است که کارناوال با چنین کرایه‌های ارزان قیمت به مردم در سراسر جهان سفر می‌کند. در سال 2010، کارناوال 2 میلیارد دلار درآمد کسب کرد که بیش از مجموع ماریوت بین‌المللی، هتل‌ها و استراحتگاه‌های میزبان، تفرجگاه‌های هایت، وین و ماسه‌های لاس وگاس بود. حتی در سال 2008، وقتی نفت به 145 دلار در هر بشکه رسید، کارناوال هنوز 2.3 میلیارد دلار درآمد داشت. چرا؟ از آنجاکه حاشیه عملکرد

کارناوال بسیار زیاد است، در سال 2010، 16.2 درصد است، در حالی که Marriott 5.9 درصد، هتل ها و استراحتگاه های میزبان 5 درصد و Hyatt نیز 3.1 درصد بوده است.

علی رغم سقوط بازار سهام در آگوست 2011، کارناوال بر ساخت و / یا به دست آوردن کشتی های بزرگ تر و بزرگ تر تأمین شده است تا "اقتصاد مقیاس" و ترجیحات مصرف کننده را تأمین کند. با این حال، برخی از تحلیلگران ظرفیت مازاد در آینده را پیش بینی می کنند.

یک برنامه استراتژیک سه ساله برای مدیرعامل کارناوال، میکی آریسون تهیه کنید.

JPMorgan chase & co., 2013

جی پی مورگان چیس

JPM .www.jpmmorganchase.com

دفتر مرکزی آن در شهر نیویورک است، JPMorgan & chase (JPM) یک شرکت هلدینگ مالی است که در سراسر جهان رقابت می کند، بیش از 200 سال به مشتریان خدمات ارائه می دهد و این امر را به یکی از قدیمی ترین شهادهای مالی در ایالات متحده تبدیل می کند. JPM به عنوان بزرگ ترین بانک ایالات متحده در نظر گرفته شده است و دارایی بیش از 2.3 تریلیون دلار دارد و بیش از 240,000 نفر را در بیش از 60

کشور جهان کار می‌کند. سهام JPM یکی از 30 مؤلفه میانگین صنعتی داو جونز است. واحد صندوق پرچین JPM یکی از بزرگ‌ترین واحدهای ایالات متحده آمریکا است.

JPM در اواسط سال 2013 اعلام کرد که قصد دارد تجارت کالاهای فیزیکی را متوقف کند، اما در اوت 2013، JPM تجارت خارج از بورس در مشتقات کالای UBS AG سوئیس را خریداری کرد. این معامله شامل فلزات گرانبها و معاملات مبتنی بر شاخص نبود، اما شامل مواضع پرچین در مبادلات مالی بود. UBS مستقر در زوریخ در حال بخشیدن به اکثر تجارت کالاهای "جریان" تجارت خود با مواد اولیه و مشتقات مالی به‌عنوان بخشی از کاهش کار و اخراج 10,000 کارمند خود است.

JPM تحت دو برند اصلی کار می‌کند، (1) JPMorgan و (2) Chase. نام تجاری JPMorgan بر شرکت‌های بزرگ چندملیتی، دولت‌ها، افراد ثروتمند و سرمایه‌گذاران نهادی متمرکز است. برند Chase بیش‌تر به دو بخش مجزا تقسیم می‌شود: (1) تجارت مصرف‌کننده و (2) کسب‌وکار بانکداری تجاری. مشاغل مصرف‌کننده Chase شامل مشاغلی مانند شعب سنتی بانک، خودپردازها، کارتهای اعتباری، امور مالی خانه، بازنشستگی و سرمایه‌گذاری و خدمات بازرگانی در میان سایر مشاغل است. تجارت بانکی تجاری تعقیب شامل مواردی 9مانند اعتبار تجاری، بانکداری مشتری شرکت، وام تجاری مدت و توسعه جامعه است. دو برند JPM از نظر مناطق و محصولات آن‌قدر با یکدیگر همپوشانی دارند که شرکت درآمد یا سود دو برند را گزارش نمی‌کند.

حق چاپ توسط Fred David Books LLC (نوشته شده توسط Forest R. David)

تاریخچه

با قدمت 1799، JPM یکی از قدیمی‌ترین مؤسسات مالی در جهان است. میراث خانه مورگان ریشه در همکاری Morgan, Dxxel و شرکت دارد که در سال 1895 به J.P. Morgan & co تغییر نام داد. مسلماً با نفوذترین

مؤسسه مالی عصر خود، J.P. Morgan & co تأسیس شرکت فولاد ایالات متحده که تجارت Andrew Carnegie و دیگران را برعهده گرفت و اولین شرکت میلیارد دلاری جهان بود، تأمین مالی کرد. در سال 1895، J.P. Morgan & co و همکاران 62 میلیون دلار طلا به ایالات متحده تحویل داد تا معاملات سهام خود را آغاز کند و 100 میلیون دلار مازاد خزانه را بازباید. در سال 1892، شرکت شروع به تأمین مالی راه آهن نیویورک، نیوهاون و هارتفورد کرد و آن را از طریق یک سری خرید هدایت کرد که آن را به حمل و نقل اصلی راه آهن در انگلیس جدید تبدیل کرد. اگرچه نام وی بزرگ بود، مورگان فقط 19 درصد از دارایی‌های مورگان را در اختیار داشت. بقیه توسط یک سری کمک‌های مالی و خلاصی متعلق به خانواده روچیلد بود که عده‌ای به اراده سرسختانه مورگان و زیرکی سرمایه‌گذاری ظاهراً "غیرموجود" نسبت دادند.

در سال 2004، JPM با شرکت بانک یک مستقر در شیکاگو ادغام شد و رئیس فعلی و مدیر اجرایی (CEO) جیمی دیمون را به‌عنوان رئیس‌جمهور و مدیرعامل معرفی کرد و وی را به‌عنوان جانشین و بلیام هریسون، جونیور تعیین کرد. دستمزد دیمون 90 درصد هریسون بود. دیمون با شروع یک استراتژی کاهش هزینه به‌سرعت تأثیر خود را احساس کرد و مدیران سابق JPMorgan را در سمت‌های کلیدی جایگزین مدیران بانک یک کرد - بسیاری از آن‌ها با دیمون در سیتی گروه بودند. دیمون در سال 2006 مدیرعامل و رئیس JPM شد.

JPM بیش از 1200 مؤسسه مالی در طول زندگی خود به دست آورده است. چندین معاملات مهم در طی 20 سال گذشته شامل شرکت شیمیایی Banking Corp. دومین بانک بزرگ در ایالات متحده آمریکا و در سال 1995، First Chicago Corp. بزرگ‌ترین بانک در غرب میانه است. مسئولیت نام فعلی این شرکت در سال 2000 بود که J.P. Morgan & co با تعقیب گروه منهتن ادغام شد. در سال 2010، JPM شرکت Cazenove، مشارکت مشاوره‌ای و پذیره نویسی مشترک را در سال 2004 در انگلستان تأسیس کرد. از سال 2010، JPM از انجام خریدهایی که در طول تاریخ علامت تجاری آن بوده است خودداری می‌کند.

مسائل داخلی

چشم‌انداز و مأموریت

JPM بیانیه مأموریت رسمی را لیست نمی‌کند، اما بیانیه چشم‌انداز شرکت عبارت است از:

در JPMorgan Chase، ما می‌خواهیم بهترین شرکت خدمات مالی در جهان باشیم. به دلیل میراث

بزرگ و سکوی عالی ما، ما معتقدیم که این در دسترس ماست.

ساختار سازمانی

برخی از تحلیلگران ادعا می‌کنند که JPM دارای مشکلات طراحی سازمانی است زیرا تعداد زیادی مدیرعامل وجود دارد، هیچ رئیسی، افراد دارای دو عنوان، فقدان دوگانگی JPMorgan در برابر تعقیب و در مجموع، تعداد زیادی از مدیران سطح بالا وجود دارد. به بهترین وجهی که می‌توان تعیین کرد، نمودار سازمانی موجود برای JPM در شکل 1 آورده شده است. توجه داشته باشید که جیمی دیمون هم رئیس هیئت‌مدیره و هم مدیرعامل است، و بیش‌تر توسط شرکت‌ها اجتناب می‌شود.

در سال 2013، این شرکت ماریان لیک، مدیر ارشد مالی خود، داگ براونشتاین را جایگزین کرد، که هم اکنون یکی از قدرتمندترین زنان وال‌استریت است. لیک به‌عنوان تنها دو زن در کمیته عملیاتی نخبگان 14 عضو بانک، به مدیر مدیریت دارایی مری جردو پیوست.

مباحث اخلاقی

JPM دارای یک کد رفتار و اخلاق گسترده در وب‌سایت خود است. در بخشی از آیین نامه رفتار شرکت در بخشی از این گفته است: "این کد بر اساس درک اساسی ما است که هیچ کس در تعقیب JPMorgan نباید هرگز یکپارچگی را قربانی کند - یا تصور می‌کند که آن‌ها داشته باشد - حتی اگر فکر می‌کنند این امر به تجارت شرکت کمک می‌کند." اصول اخلاقی شرکت طولانی‌تر است و در بخشی از آن می‌گوید: "هدف این

آیین نامه اخلاقی ترویج رفتار صادقانه و اخلاقی و انطباق با قانون است، خصوصاً مربوط به نگهداری کتاب‌ها و سوابق مالی شرکت و تهیه صورت‌های مالی آن."

علی‌رغم داشتن اظهارات گسترده مبتنی بر اخلاق، JPM در طول سال‌های گذشته سهم نسبتاً مطلوبی از مسائل اخلاقی داشته است. در ژانویه 2011، JPM اعتراف کرد که به اشتباه چندین هزار خانواده نظامی را برای وام‌های خود، از جمله پرسنل فعال در افغانستان، بیش از حد شارژ کرده است. بانک همچنین اعتراف کرد که بیش از ده خانواده نظامی به طور نادرست توقیف شده است. هر دو اقدام با نقض آشکار قانون امداد مدنی اعضای سرویس که به طور خودکار نرخ وام را به 6 درصد کاهش می‌دهد و روند بازداشت پرسنل فعال را منع می‌کند. اگر اقدامات قانونی توسط نیروی دریایی صورت نگرفته باشد، هزینه‌های اضافی ممکن است هرگز ظاهر نشده باشند. جاناتان رولز، خلبان جنگنده. کاپیتان رولز و همسرش جولیا Chase را به نقض قانون و آزار و اذیت زوجین به دلیل عدم پرداخت پول متهم کردند.

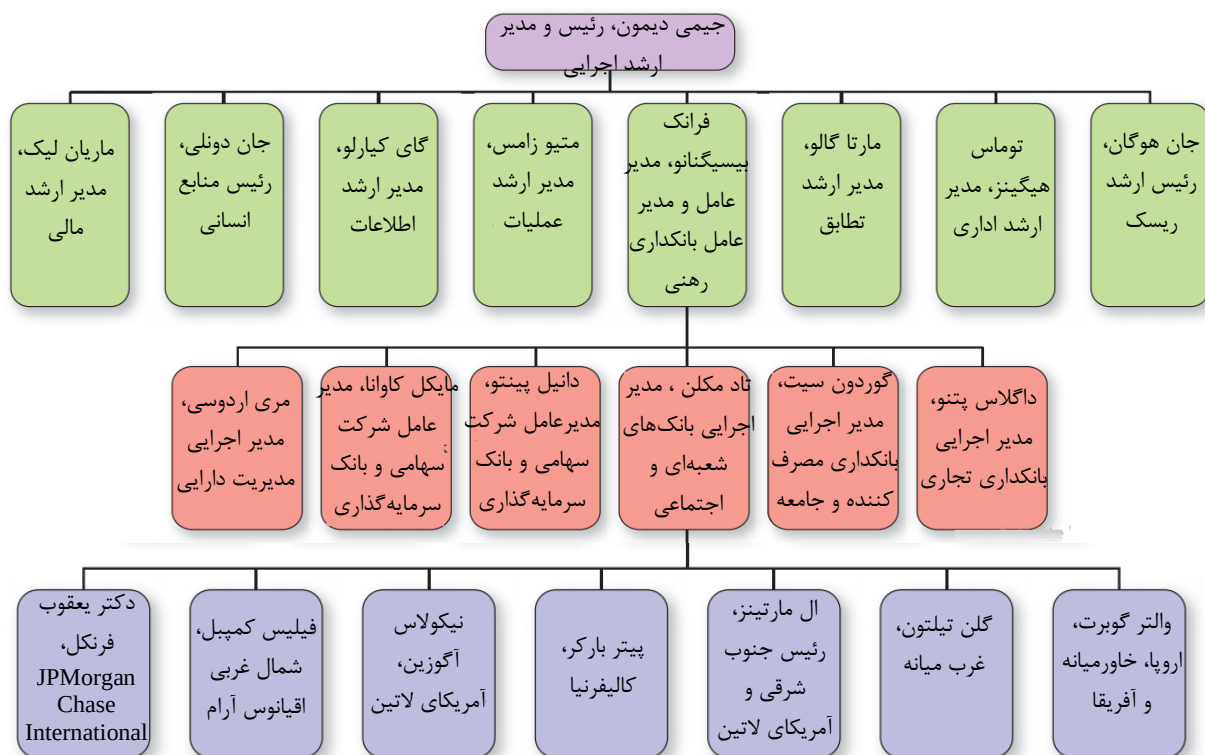
در آوریل 2012، افراد داخلی صندوق‌های تامینی آگاه شدند که بازار مبادله‌های پیش فرض اعتبار احتمالاً تحت تأثیر فعالیت‌های برونو ایکسیل، تاجر JPM، که به‌عنوان "نهنگ لندن" شناخته می‌شود، با توجه به موقعیت‌های عظیمی که در اختیار دارد، تحت تأثیر قرار می‌گیرد. معلوم است شرط‌بندی‌های مخالف سنگین با مواضع وی توسط معامله گران انجام شده است، از جمله شعبه دیگری از JPM که مشتقات پیشنهادی JPM را با این حجم بالا خریداری کرده است. گزارش‌های اولیه توسط شرکت برای تلاش برای به‌حداقل رساندن قرار گرفتن در معرض، تکذیب و به حداقل رسید. خسارات عمده 2 میلیارد دلاری توسط شرکت در ماه مه 2012 در ارتباط با این معاملات گزارش شد و در 13 ژوئیه 2012 به 4.4 میلیارد دلار به روز شد. افشای این خبر که منجر به تیتراژ رسانه‌ها می‌شود، ماهیت دقیق تجارت را فاش نمی‌کند، که همچنان در حال انجام است و از 28 ژوئن 2012، در حال تولید خساراتی بود که در شرایط بدترین حالت ممکن است به 9 میلیارد دلار برسد. موردی که احتمالاً مربوط به CDX IG 9 است، نمایه‌ای مبتنی بر ریسک پیش فرض شرکت‌های بزرگ آمریکایی، به‌عنوان "مشتق

مشتق "توصیف شده است. در تماس کنفرانس اضطراری شرکت، جیمی دیمون، مدیر اجرایی JPM گفت که این استراتژی "نادرست، پیچیده، کم بررسی شده، اجرای ضعیف و نظارت ضعیف است." این قسمت توسط فدرال رزرو، کمیسیون اوراق بهادار و مبادله (SEC) و FBI در حال بررسی است.

استراتژی

استراتژی‌های JPM حول محورهای (الف) گسترش بین‌المللی تجارت عمده فروشی و بانک جهانی شرکت‌های بزرگ، (ب) رشد کسب‌وکارهای کوچک، (ج) کالاها، (د) رشد در شبکه شعب و (ه) رشد در کسب‌وکارهای مشتری خصوصی است.

شکل 1 نمودار سازمانی JPM



استراتژی توسعه بین‌المللی JPM با هدف افزایش حضور جهانی شرکت از طریق یک برنامه توسعه بین‌المللی تهاجمی است. JPM بر گسترش مدیریت دارایی، بانک سرمایه‌گذاری و بخش خزانهداری و خدمات اوراق بهادار در آسیا، آمریکای لاتین، آفریقا و خاورمیانه متمرکز شده است. علاوه بر این، به آرامی در حال گسترش به بازارهای تازه ظهور یا حتی مرزی، مشتریان JPM در این طرح توسعه شامل شرکت‌های چندملیتی، صندوق‌های ثروت حاکمیت و نهادهای عمومی هستند. در سال 2008، JPM تقریباً 200 مشتری در برزیل، چین و هند داشت، اما تا سال 2012، تعداد مشتریان در این کشورها به 800 نفر افزایش یافت. انتظار می‌رود که تا سال 2017، JPM بیش از 2000 مشتری در این کشورها داشته باشد.

کسب‌وکارهای کوچک ایالات متحده همچنان کانون اصلی بازوی تعقیب JPM هستند. فقط در سال 2011، تعقیب و گریز بیش از 17 میلیارد دلار اعتبار در اختیار کسب‌وکارهای کوچک داخلی قرار داده است که 52 درصد بیش‌تر از سال 2010 است که نشان می‌دهد روند تعقیب اقتصادی به‌اندازه کافی قوی است تا تحمل فشارهای کوتاه‌مدت رو به پایین را داشته باشد. اعتبار 17 میلیارد دلاری در سال 2011 باعث می‌شود تا رهبر شماره 1 مدیریت تجارت کوچک (SBA) در سراسر کشور برای دومین سال متوالی تعقیب شود. علاوه بر این، JPM همچنین شماره 1 وام‌دهنده SBA به کسب‌وکارهای تحت مالکیت زنان و اقلیت‌ها است. برای کمک به تسهیل رشد در بازوی تجارت کوچک، JPM از سال 2009 بیش از 1200 مدیر روابط و بانکداران تجاری اضافه کرده است و پیش‌بینی استخدام تهاجمی بانکداران برای آینده قابل پیش‌بینی را دارد.

با خرید Sempra در سال 2011، JPM در حال حاضر یکی از سه شرکت برتر در جهان در معاملات کالایی است. رشد از 2011 تا 2012 با رشد 10 درصدی منجر به افزایش کل مشتریان کالا به بیش از 2200 مشتری و همچنین افزایش بسته بندی کالا و فروش به مشتریان فعلی شد. JPM انتظار دارد تقاضا برای کالاها با رشد بازارهای نوظهور افزایش یابد و پیش‌بینی افزایش تجارت در کلاس‌های مختلف دارایی کالایی را که شرکت در حال حاضر ارائه می‌دهد، دارد.

برای برخی تعجب آور است، JPM علی‌رغم پیش‌بینی‌های بسیاری از کارشناسان خارج که نشان می‌دهد شاخه‌های سنتی یادگاری از گذشته است، به طور فعال شاخه‌های فیزیکی خود را رشد می‌دهد. تحقیقات خود JPM نشان می‌دهد که اگرچه 17 میلیون مشتری JPM بسیاری از تجارت بانکی خود را به صورت آنلاین انجام می‌دهند، اما آنها هنگام گفتن وام، درخواست کارت اعتباری یا مشاوره عمومی مالی در یک مکالمه حضوری ارزش زیادی قائل هستند. محل شعبه فیزیکی در حال حاضر 45 درصد کارت‌های اعتباری تعقیب و 50 درصد وام‌های رهنی خرده‌فروشی در محل در شعب به فروش می‌رسد.

بخش‌ها

در دو برند خود، JPM تحت هفت بخش عمده تجاری همان‌طور که در شکل 2 نشان داده شده است، با درآمد مربوطه فعالیت می‌کند. توجه داشته باشید که درآمد JPM در سه بخش از هفت بخش کاهش یافته است. شکل شماره 3 تجزیه درآمد JPM و درآمد خالص را در مناطق جغرافیایی محل کار بانک ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید که آمریکای شمالی 81 درصد درآمد و 86 درصد درآمد خالص را تشکیل می‌دهد. همچنین توجه داشته باشید که افت چشمگیر درآمد آمریکای شمالی در سال 2011 با افزایش چشمگیر درآمد خالص مرتبط همراه است.

بانک سرمایه‌گذاری

در بخش بانک سرمایه‌گذاری JPM، 8303 میلیون دلار از 26274 میلیون دلار از منابع غیر علاقه و با مانده 17971 دلار از منابع بهره حاصل شد. مشتریان بخش بانک سرمایه‌گذاری شامل شرکت‌ها، مؤسسات مالی و سرمایه‌گذاران دولتی و نهادی هستند. فعالیت‌های بانک سرمایه‌گذاری شامل مشاوره در مورد استراتژی و ساختار تجاری، افزایش سرمایه از طریق بدهی یا حقوق صاحبان سهام، ابزارهای مشتقه، کارگزاری اصلی و تحقیق است. در شکل 4، یک بخش جغرافیایی از بخش بانک سرمایه‌گذاری JPM ارائه شده است. توجه به کاهش درآمد از آمریکای شمالی و آسیا و اقیانوس آرام، اما افزایش درآمد از مناطق دیگر در جهان است. مجموع درآمد خالص 2011 از این بخش بالغ بر 1,678 میلیون دلار بوده است.

معاملات اوراق بهادار بخش مهمی از بانک سرمایه‌گذاری JPM است. مقاله وال استریت ژورنال (11-2-12، ص 3) گزارش داد که سهم JPM، 12.3 درصدی از بازار ایالات متحده در معاملات اوراق قرضه بیش‌ترین سهم را در بین تمام بانک‌ها دارد، پس از آن بانک دویچه (10.5 درصد)، بارکلی‌ها (9.9 درصد)، Bank of America (9.6 درصد) و طلایی ساکس (8.3 درصد). بخشی از عملیات با درآمد ثابت، تجارت اوراق قرضه یک تجارت خطرناک است. به همین دلیل UBS AG اخیراً از تجارت معاملات اوراق قرضه خارج شد تا بانک سرمایه‌گذاری خود را به مشاغل کم خطر مانند مشاوره در مورد ادغام و پذیره نویسی سهام معطوف کند.

شکل 2 نتایج مالی JPM بر اساس بخش (به میلیون دلار)

درآمد حاصل از محصول	2012	% تغییر	2011	2010
بانکداری شعبه‌ای و اجتماعی	49945	+9	45687	48927
بانکداری شرکتی و سرمایه‌گذاری	34326	+1	33984	33477

6040	6418	+6	6825	بانکداری بازرگانی
8984	9543	+4	9946	مدیریت دارایی
7414	4135	-128	(1152)	سهام شرکتی / خصوصی
104842	99767	0	99890	مجموع
2010	2011		2012	خالص درآمد حاصل از محصول
4578	6202	+71	10611	بانکداری شعبه‌ای و اجتماعی
7718	7993	+05	8406	بانک سرمایه‌گذاری و شرکتی
2084	2367	+12	2646	بانکداری بازرگانی
1710	1592	+07	1703	مدیریت دارایی
1280	822	-353	(2082)	سهام شرکتی / خصوصی
17370	18976	+12	21284	مجموع
2010	2011		2012	بازگشت سود (%) بر اساس محصول
11	15		25	بانکداری شعبه‌ای و اجتماعی
17	17		18	بانک سرمایه‌گذاری و شرکتی
26	30		28	بانکداری تجاری
26	25		24	مدیریت دارایی
NM	NM		NM	سهام شرکتی / خصوصی

شکل 3 درآمد JPM و درآمد خالص بر اساس منطقه در سطح جهان (به میلیون‌ها دلار)

درآمد خالص				درآمد				
2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	
5212\$	3635\$	4844\$	1508\$	16294\$	14135\$	16212\$	10522\$	اروپا، خاورمیانه و آفریقا
1286	1614	1380	1048\$	5429	6073	5992	5605	آسیا و اقیانوس آرام
436	362	340	454\$	1867	1750	2273	2328	آمریکای لاتین و کارائیب
6961	5611	6564	3010\$	23590	21958	24477	18455	مجموع بین‌المللی
4767	11759	12412	18274\$	76844	80736	72757	78576	آمریکای شمالی
11728\$	17370\$	18976\$	21284\$	100434\$	102694\$	97234\$	97031\$	مجموع JPM

شکل 4 تقسیم درآمد بانک سرمایه‌گذاری JPM بر اساس مناطق (به میلیون)

2009	2010	2011	
9164	7380	8418	اروپا، خاورمیانه و آفریقا
3470	3809	3334	آسیا و اقیانوس آرام

1157	897	1079	آمریکای لاتین و کارائیب
14318	14131	13443	آمریکای شمالی
28109\$	26212\$	26724\$	درآمد خالص
6899\$	6639\$	6789\$	درآمد خالص

منبع: گزارش سالانه 2011، صفحه 84

خدمات مالی خردهفروشی

بخش خدمات مالی خردهفروشی JPM با 10405 میلیون دلار بخش، حدود 27 درصد از درآمد خالص 2011 را به خود اختصاص داده است که 26 هزار و 538 میلیون دلار از منابع غیر علاقه مند است و مانده آن 16 هزار و 133 دلار از منابع بهره است. بخش خدمات مالی خردهفروشی شامل: شعب بانک، خودپرداز، وام‌های رهنی، املاک و مستغلات و غیره است. مشتریان JPM به بیش از 17200 دسامبر و 5500 شعبه بانکی دسترسی دارند. بخش تجارت تعقیب و گریز در حال حاضر بیش از 8 میلیون وام در 23 ایالت و خدمات بیش از 150 میلیارد دلار مبالغ وام مسکن هرساله ارائه می‌دهد.

نمایشگاه شماره 5 تجزیه مشاغل بخش خدمات مالی JPM را ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید که هم در درآمد و هم در درآمد خالص در سال 2011 کاهش یافته است.

خدمات کارت و خودکار

خدمات کارت اعتباری و بخش خودکار JPM حدود 19 درصد از درآمد خالص 2011 را با 4892 میلیون دلار از بخش‌ها به خود اختصاص داده است که 19 هزار و 141 میلیون دلار از منابع غیر جالب با مانده 14249 دلار از منابع بهره حاصل شده است. این بخش بیش از 132 میلیارد دلار وام کارت اعتباری با بیش از 65 میلیون حساب کارت اعتباری باز دارد که JPM را به یکی از بزرگ‌ترین صادرکنندگان کارت اعتباری در ایالات متحده

تبدیل کرده است. مشتریان JPM همچنین می‌توانند از طریق 17200 نمایندگی فروش اتومبیل و 2000 مدرسه و دانشگاه بودجه دریافت کنند. شکل شماره 6 تجزیه و تحلیل مشاغل موجود در کارت اعتباری JPM و بخش خودکار را ارائه می‌دهد. به کاهش درآمد اما افزایش درآمد خالص طی سه سال گذشته توجه داشته باشید.

مالی

JPM در سال 2011 با 19 میلیارد دلار درآمد خالص رکورددار بوده که 9 درصد بیش‌تر از رکورد قبلی 17.4 میلیارد دلار در سال قبل است. به جز ضرر و زیان حاصل از تجارت وام مسکن JPM، درآمد خالص شرکت به میزان قابل‌توجهی بیش‌تر خواهد بود. ضرر وام مسکن برای مدتی بیشتر ادامه دارد، اما عمده وام‌های بد JPM قبلاً جذب شده است.

اظهارات درآمد اخیر JPM در شکل 7 ارائه شده است. توجه داشته باشید که کاهش غیرمعمول درآمد همراه با افزایش درآمد خالص است.

سود سهام سالانه 1.00 دلار به‌ازای هر سهم در آوریل 2011، JPM بازگردانده شد و آن را در آوریل 2012 به 1.20 دلار افزایش داد. اگرچه سرقتی JPM در سه سال گذشته ثابت مانده است، اما سرقتی کل 48 میلیارد دلار، سابقه پرداخت بیش از ارزش عادلانه بازار برای بسیاری از خریدها است. بدهی بلندمدت JPM در حال کاهش است همان‌طور که در شکل 8 نشان داده شده است.

شکل 5 تجزیه درآمد حاصل از خدمات مالی خرده‌فروشی JPM بر اساس محصول (به میلیون‌ها دلار)

2009	2010	2011	
3897\$	3061\$	3190\$	هزینه‌های مربوط به وام و سپرده
1665	1776	1991	مدیریت دارایی، اداره و کمیسیون‌ها
3794	3855	2714	هزینه‌های رهن و درآمد مربوط به آن
1634	1955	2025	درآمد کارت اعتباری
424	580	485	درآمد دیگر
29797\$	28447\$	26538\$	درآمد خالص کلی شرکت
\$(335)	1728\$	1678\$	درآمد خالص

منبع: گزارش سالانه 2011، صفحه 85.

شکل 6 تجزیه و تحلیل تجارت کارت اعتباری JPM (به میلیون‌ها دلار)

2009	2010	2011	
3613\$	3514\$	4127\$	درآمد کارت اعتباری
93	764	765	درآمد دیگر
23199\$	20472\$	19141\$	درآمد کل
\$(1793)	2872\$	4544\$	درآمد خالص (ضرر)

منبع: گزارش سالانه 2011، صفحه 94.

شکل 7 صورت درآمد JPM (به میلیون ها دلار)

2009	2010	2011	
63782 .0	61293 .0	56063 .0	درآمد بهره، بانک
12781 .0	13604 .0	11153 .0	هزینه کل سود
<u>۵۱۶۹۳.۰</u>	<u>۴۹۵۴۵.۰</u>	<u>۵۶۰۶۳.۰</u>	درآمد غیر بهره، بانک
102694 .0	97234 .0	97031 .0	درآمد کل
16639 .0	7574 .0	3385 .0	پیش‌بینی ضرر وام
<u>۶۱۱۹۶.۰</u>	<u>۶۲۹۱۱.۰</u>	<u>۶۴۷۲۹.۰</u>	هزینه غیر بهره، بانک
24859 .0	26749 .0	28917 .0	درآمد قبل از کسر مالیات
<u>۷۴۸۹.۰</u>	<u>۷۷۷۳.۰</u>	<u>۷۶۳۳.۰</u>	مجموع مالیات بر درآمد
17370 .0	18976 .0	21284 .0	درآمد پس از کسر مالیات
0 .0	0 .0	0 .0	حق مالی سهام‌داران اقلیت
0 .0	0 .0	0 .0	حقوق صاحبان سهام در شرکت‌های وابسته
0 .0	0 .0	0 .0	
<u>۱۷۳۷۰.۰</u>	<u>۱۸۹۷۶.۰</u>	<u>۲۱۲۸۴.۰</u>	درآمد خالص قبل از موارد اضافی
0 .0	0 .0	0 .0	کل موارد فوق العاده
<u>۱۷۳۷۰.۰</u>	<u>۱۸۹۷۶.۰</u>	<u>۲۱۲۸۴.۰</u>	درآمد خالص

منبع: اسناد شرکت.

رقابت

به نظر می‌رسد بانک‌ها در هر گوشه و گوشه و کنار آنلاین هستند. برخی از تحلیلگران می‌گویند محصولات و خدمات بانکی بیش‌تر و بیش‌تر به کالاها شباهت دارند و همه شبیه هم هستند. نکته جالب این است که بانک‌های خارجی هنوز به بازار ایالات متحده نفوذ نکرده‌اند. اما بانک‌های آنلاین در حال تکثیر هستند.

JPM به معنای واقعی کلمه با صدها بانک رقابت می‌کند اما چند رقبای اصلی در شکل 9 نشان داده شده است. توجه داشته باشید که JPM درآمد بیش‌تری به‌ازای هر کارمند و درآمد هر سهم (EPS) نسبت به بانک آمریکایی یا گروه سیتی دارد.

بانک آمریکا

دفتر مرکزی امروز در شارلوت، کارولینای شمالی قرار دارد و دارایی کل آن بیش از 2.5 میلیارد دلار است، بانک مرکزی آمریکا دومین بانک بزرگ ایالات متحده است که فقط JPM عقب است و از نظر تعداد کارمندان بزرگ‌ترین بانک است. بانک آمریکا با 99 درصد شرکت‌های Fortune 500 و 83 درصد Fortune Global 500 رابطه دارد. خرید مریل لینچ در سال 2008، بانک آمریکا را به بزرگ‌ترین شرکت مدیریت ثروت جهان و بازیگر اصلی بازار بانکی سرمایه‌گذاری تبدیل کرد.

از ماه مه 2012، بانک آمریکا به بیش از 5700 مرکز بانکی خدمات داده و بیش از 17000 دستگاه خودپرداز در بیش از 150 کشور به مشتریان ارائه می‌دهد و در بیش از 40 کشور شعبه داشته است. در طول سال 2011، بانک مرکزی آمریکا اخراج حدود 36000 نفر را آغاز کرد که در پس‌انداز در نظر گرفته شده 5 میلیارد دلار در سال تا سال 2014 کمک می‌کند. در دسامبر 2011، فوربس سلامت مالی بانک آمریکایی را در رتبه 91 در میان 100 بانک و مؤسسه اقتصادی مقرون به‌صرفه قرار داد. با کاهش درآمد به دلیل مقررات جدید و اقتصاد کند، بانک آمریکا در پایان سال 2012 حدود 16000 شغل را به شکل سریع‌تری قطع خواهد کرد. این یک

برنامه را یک سال زودتر از موعد برای حذف 30000 شغل تحت برنامه کاهش هزینه به نام Project new قرار می‌دهد. بانک آمریکا 90 درصد درآمد خود را در بازار داخلی خود تأمین می‌کند و همچنان به خرید مشاغل در آمریکا ادامه می‌دهد. هسته اصلی استراتژی بانک آمریکا این است که بانک شماره یک در بازار داخلی آن باشد. آن را از طریق خریدهای کلیدی به دست آورده است.

شکل 8 ترازنامه JPM (به میلیون دلار)

2009	2010	2011	
			دارایی‌ها
27567	59602	53723	پول نقد و سررسید از بانک‌ها
1174042	1271811	1358307	کل دارایی‌های دیگر
660661	696111	711860	وام‌های خالص
13355	14041	14519	املاک / کارخانه / تجهیزات، کل - خالص
48854	48188	48175	سرقفلی، خالص
17688	10430	9849	نامشهود، خالص
0	0	0	سرمایه‌گذاری بلندمدت
0	0	0	کل دارایی‌های بلندمدت دیگر
۱۷۵۴۳۸	۱۶۵۶۰۹	۱۶۲۷۰۸	کل دارایی‌های دیگر
2117605	2265792	2359141	کل دارایی‌ها

بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

170330	202895	195240	حساب‌های قابل پرداخت
0	0	0	قابل پرداخت / تعلق گرفته
0	0	0	هزینه‌های تعهدی
930369	1127806	1193593	کل سپرده‌ها
0	0	0	مجموع بدهی‌های دیگر
415551	362048	392762	
0	0	0	کل وام‌های کوتاه‌مدت
0	0	0	تعهدات بیمه نامه
0	0	0	یادداشت‌های پرداختنی / بدهی کوتاه‌مدت
0	0	0	بندر فعلی اجاره LT بدهی / سرمایه
348302	322752	312215	سایر بدهی‌های جاری، در کل
			کل بدهی بلندمدت
0	0	0	مالیات بر درآمد معوق
0	0	0	حقوق مالی سهام‌داران اقلیت
<u>۷۶۹۴۷</u>	<u>۶۶۷۱۸</u>	<u>۶۱۲۶۲</u>	سایر بدهی‌ها، در کل
1941499	2082219	2155072	کل بدهی
0	0	0	سهام ترجیحی قابل بازخرید

7800	7800	9058	سهام ترجیحی - غیر قابل بازخرید، خالص
4105	4105	4105	منابع مشترک
97415	95602	94604	سرمایه پرداخت شده اضافی
73998	88315	104223	سود انباشته (کسری انباشته)
-8160	-13155	-12002	سهام خزانه - معمول
0	0	0	ضمانت بدهی ESOP
0	0	0	سود غیر واقعی (ضرر)
<u>۷۶۹۴۷</u>	<u>۹۰۶</u>	<u>۴۰۸۱</u>	سایر حقوق صاحبان سهام، در کل
<u>۱۷۶۱۰۶</u>	<u>۱۸۳۵۷۳</u>	<u>۲۰۴۰۶۹</u>	مجموع حقوق صاحبان سهام
2117605	2265792	2359140	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام
3910.3	3772.7	3803.95	کل سهام ممتاز عادی

منبع: اسناد شرکت.

Citigroup

Citigroup در پی ادغام 140 میلیارد دلاری Citicorp و Travellers Group برای ایجاد بزرگ‌ترین سازمان خدمات مالی جهان در 9 اکتبر 1998 تشکیل شد. تاریخچه شرکت متشکل از بسیاری از شرکت‌های متصرف مانند شهر بانک نیویورک (بعداً سیتی بانک) نامگذاری شده در 1812 است. بانک هندلووی در سال 1870؛ اسمیت بارنی در 1873، Banamex در 1884؛ و برادران سالومون در سال 1910.

شکل 9 خلاصه‌ای از بانک‌های بزرگ

Citigroup	بانک آمریکا	JPM	
263K	279K	261K	تعداد کارکنان
10.7B	-1.31B	17.5B	درآمد خالص (\$)
66.3B	76.8B	90.5B	درآمد (\$)
252K	275K	346K	درآمد کلی شرکت (\$)/ کارمند
3.59	-0.13	4.5	نسبت EPS (\$)
74.1B	80.6B	129B	سرمایه بازار

منبع: اسناد شرکت.

امروز در شهر نیویورک مستقر است، سیتی گروپ یک شرکت هلدینگ خدمات مالی متنوع است که به دو بخش سیتیکورپ و سیتی هلدینگ تقسیم شده و خدمات بانکی جهانی، خدمات مشاوره‌ای، مشتقات، دلالتی و بسیاری دیگر را ارائه می‌دهد. Citigroup امروز بزرگ‌ترین شرکت بانکی در جهان است که بر اساس پوشش جغرافیایی با فعالیت در 140 کشور و بیش از 16000 دفتر در سراسر جهان است.

در روز سه شنبه، 13 مارس 2012، فدرال رزرو گزارش Citigroup را به‌عنوان یکی از 4 مؤسسه مالی از 19 مؤسسه‌ای که در تست‌های استرس خود شکست خورده‌اند، گزارش داد. این آزمایشات اطمینان حاصل می‌کند که بانک‌ها سرمایه کافی برای تحمل خسارات هنگفت در یک بحران مالی مانند گروه بزرگراهی که در سال 2008 و اوایل 2009 با تقریباً سقوط مواجه بود، دارند. در تست‌های استرس سال 2012 مشخص شد که آیا بانک‌ها می‌توانند در برابر بحران مالی با بیکاری 13 درصدی مقاومت کنند، قیمت سهام به نصف کاهش یابد و قیمت مسکن 21 درصد نسبت به سطح فعلی کاهش یابد. بر اساس گزارش آزمون استرس ذخیره سیتی و ذخیره فدرال، Citi در آزمون‌های استرس به دلیل برنامه بازگشت سرمایه بالای Citi و وام‌های بین‌المللی خود

که توسط فدرال رزرو رتبه‌بندی شده‌اند، ریسک بالاتری نسبت به وام‌های داخلی آمریکا داشته است. Citi نیمی از درآمد خود را از مشاغل بین‌المللی دریافت می‌کند. در مقایسه، Bank of America که آزمون استرس را پشت سر گذاشت و درخواست بازگشت سرمایه از سرمایه‌گذاران را نکرد، 78 درصد درآمد خود را در ایالات متحده دریافت می‌کند.

Wells Fargo & Co.

Wells Fargo در سال 1852 تأسیس و دفتر مرکزی آن در سانفرانسیسکو واقع شده است، یک شرکت خدمات مالی متنوع و مبتنی بر جامعه با دارایی 1.4 تریلیون دلار است. Wells Fargo از طریق بیش از 9000 فروشگاه، 12000 دستگاه خودپرداز، اینترنت و خدمات بانکی، بیمه‌ای، سرمایه‌گذاری، وام مسکن و مالی مصرف‌کننده و تجاری را فراهم می‌کند و در بیش از 35 کشور جهان دفتر دارد تا از مشتریان این بانک که در اقتصاد جهانی تجارت می‌کنند پشتیبانی کند. Wells Fargo با بیش از 265000 کارمند، از هر سه خانوار در ایالات متحده آمریکا به یکی خدمت می‌کند. Wells Fargo در رتبه‌بندی 26 بزرگ‌ترین شرکت‌های بزرگ آمریکا در سال 2012 در رتبه 26 قرار گرفت. چشم‌انداز Wells Fargo جلب رضایت همه نیازهای مالی مشتریان ما و کمک به موفقیت مالی آن‌ها است.

با عقب‌نشینی بیش‌تر بانک‌های بزرگ از تجارت، Wells Fargo در حال گسترش است. چهارمین بانک بزرگ ایالات متحده می‌گوید که می‌تواند سود قابل‌توجهی در بانکداری سرمایه‌گذاری کسب کند درحالی‌که ریسک کمی برای خود دارد. این شرکت بر خدمات موردنیاز مشتریان وام شرکت خود مانند مشاوره پذیره نویسی سهام و اوراق قرضه و ادغام تمرکز دارد. برای سرمایه‌گذاران، مناطقی مانند پردازش آتی و معاملات مبادله را جستجو می‌کند.

مت اوکانر، تحلیلگر دویچه بانک، در مقاله گزارش در ماه مه 2012 برای JPM، Bank of America و Citigroup، این درصد نزدیک به 20 تا 25 درصد است. بخش بسیار بیش‌تری از Wells Fargo از طریق تجارت سنتی و خرده‌فروشی بانکی حاصل می‌شود: وام‌های مسکن، اعتبارات شرکتی و غیره.

بانک‌های آنلاین

تعداد بانک‌های آنلاین به سرعت در حال رشد است و سهم بازار را از بانک‌های بزرگ می‌گیرند. وبسایت <http://www.mybanktracker.com/best-online-banks> بیش از 30 بانک آنلاین در ایالات متحده را از نظر داشتن کارمزد کم، نرخ بهره کم، فناوری عالی و خدمات عالی به مشتریان ارزیابی می‌کند. شکل 10 به ترتیب رتبه 18 بانک برتر اینترنتی در ایالات متحده آمریکا را نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که Ally شماره 1 و E*Trade شماره 18 است.

شکل 10 بهترین بانک‌های آنلاین ایالات متحده (1 = بهترین، 18 = حداقل بهترین)

Discover Bank .10	Ally .1
UFB Bank .11	Bank of Internet .2
Simple .12	ING Direct .3
Incredible Bank .13	Charles Schwab Bank .13
Nationwide Bank .14	Sallie Mae Ban .13
First Internet Bank .15	USAA .15
One United Bank .16	TIAA Direct .16
Presidential Online Bank .17	Barclays Bank .17
E*TRADE .18	State Farm Bank .18

منبع: بر اساس اطلاعاتی در <http://www.mybanktracker.com/best-online-banks>

مسائل خارجی

اصلاح مقررات

به دنبال بحران مالی 2007 تا 2009، باراک اوباما، رئیس‌جمهور آمریکا، قانون اصلاح قانون حمایت از حقوق مصرف‌کنندگان Dodd-Frank و استریت را در سال 2010 امضا کرد که تمام جنبه‌های صنعت مالی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این مقررات شامل: ممنوعیت تجارت اختصاصی، محدودیت در افرادی که می‌توانند صندوق‌های تأمین را در اختیار داشته باشند، ایجاد شورای نظارت بر ثبات مالی، حذف دفتر نظارت بر صرفه‌جویی و موارد دیگر. مقررات جدید انتظار می‌رود که هزینه‌هایی که مؤسسات مالی باید پرداخت کنند بسیار افزایش یابد. مقررات Dodd-Frank به منظور جلوگیری از شرایطی است که در آن بانک‌های بزرگ (مانند AIG و Citigroup) توسط دولت وثیقه داده می‌شوند زیرا "بسیار بزرگ برای شکست دادن" هستند. دود-فرانک درک عمومی و نظر مردم درباره بحران مالی را کاهش داد و ممکن است در واقع برای شرکت‌های متوسط استفاده شود. با این حال، تحقیقات اخیر نشان می‌دهد که بزرگ‌ترین مؤسسات چنان در سراسر جهان به هم پیوسته‌اند که در صورت بروز مجدد وضعیت مالی مشابه، دولت‌های جهان مجبور به نجات این جانداران می‌شوند. پیش‌بینی می‌شود که بیش از 14000 مورد قانونی جدید تا سال 2015 تصویب شود.

پرداخت‌های موبایل

امروزه یکی از داغ‌ترین مباحث و چالش‌های تجاری بانک‌ها، ظهور سیستم‌های پرداخت تلفن همراه و رقبای جدیدی است که با این سیستم‌های پرداخت وارد بازار می‌شوند. اخبار فناوری بانک حتی در سال 2012 اظهار داشت که کارت‌های اعتباری و نقدی که امروزه استفاده می‌شود به زودی به سمت موزه هدایت می‌شوند تا جایگزین آن‌ها پیوندی از طریق تلفن همراه، وب و گزینه‌های فروش باشد. از سال 2012، بیش از پنج میلیارد

کاربر تلفن همراه در جهان وجود دارد، با بیش از 70 درصد از مردم جهان تلفن همراه دارند، اما تنها نیمی از جمعیت جهان دارای یک حساب بانکی هستند. تحقیقات Juniper گزارش داده است که بازار پرداخت‌های جهانی باید تا سال 2013 بیش از 600 میلیارد دلار باشد. مشاغل مانند intuit's goPayment در حال حاضر برای آیفون‌های اپل و سیستم عامل‌های آندروید در دسترس هستند.

در نزدیکی Field (NFC) به مشتریان این امکان را می‌دهد تا با استفاده از تلفن‌های همراه خود در فروشگاه‌های خرده‌فروشی هزینه محصولات را پرداخت کنند. بازیکنان بزرگی مانند American، MasterCard، Visa، Express، eBay و google همچنین در حال ایجاد سیستم‌های پرداخت تلفن همراه هستند. بانک‌های سنتی مانند JPM شاید برای شرکت در این عرصه جدید نیاز به ایجاد اتحاد استراتژیک داشته باشند زیرا افراد کم‌تری برای انجام معاملات تجاری خود از پول نقد، چک و کارت‌های پلاستیکی استفاده می‌کنند.

تجارت وام

از سال 2012، 76 میلیون خانه در ایالات متحده آمریکا وجود داشت که 52 میلیون از این خانه‌ها دارای وام مسکن و 4.7 میلیون از این خانه‌ها در یک کشور بزهکار بوده است. ارزش حدود 2/5 میلیون از خانه‌های بزهکار کم‌تر از رهن آن‌ها است و حدود 10 میلیون صاحب خانه که معوق نیستند اسکناس‌های رهنی را پرداخت می‌کنند که ارزش آن‌ها کم‌تر از خانه آن‌ها است. پیش‌بینی می‌شود حدود 25 درصد از این خانه‌ها به‌صورت پیش فرض از کار درآید زیرا صاحبان خانه یا توانایی ادامه پرداخت هزینه را ندارند یا به‌سادگی حاضر نیستند بیش از آنچه که ارزش آن را دارد برای یک خانه پرداخت کنند.

آینده

با بالا و بالا رفتن هزینه‌ها دقیقاً مانند دفتر خدمات پستی ایالات متحده، آیا بانک‌های بزرگ در حال کاهش دائمی هستند؟ وال استریت ژورنال (9-12-12, p. A1) گزارش داد که درصد آمریکایی‌هایی که حساب‌های

تسویه حساب دارند بین سال‌های 2010 و 2011 از 92 به 88 درصد کاهش یافته است، درحالی که تعداد آمریکایی‌هایی که کارت اعتباری عمده دارند از 74 کاهش یافته است به 67 درصد و کسانی که کارت بدهی یا چک اصلی دارند از 78 به 66 درصد کاهش یافته است. به عبارت دیگر، آمریکایی‌ها کم‌تر از بانک‌های سنتی استفاده می‌کنند. در حقیقت، این مقاله گزارش می‌دهد که 8.2 درصد از خانوارهای کشور، تقریباً 12 میلیون نفر، امور مالی خود را بدون بانک مدیریت می‌کنند. طبق این مقاله، هزینه‌های اضافه برداشت بانکی برای آمریکایی‌ها 31.6 میلیارد دلار هزینه دارد. رفتار مصرف‌کننده قطعاً از کارت‌های اعتباری و بدهی بانکی به کارت‌های نقدی پیش پرداخت که توسط NetSpend و Green Dot ارائه می‌شوند تغییر می‌کند. تراست‌های خیریه پیو تخمین می‌زنند کل دلارهای وارد شده از طریق کارت‌های اعتباری پیش پرداخت در سال 2013 به 201.9 میلیارد دلار برسد، درحالی که این رقم در سال 2009 به 28.6 میلیارد دلار رسیده است.

جنبشی به نام "روز انتقال بانک" در نوامبر 2011 ظهور کرد. در فوریه 2012، JD Power & Associated گزارش داد که مشتریان بانک‌های بزرگ، منطقه‌ای و متوسط به دلیل ناامیدی از عواملی مانند هزینه‌ها و خدمات ضعیف به مشتری، با نرخ بالاتری معیوب می‌شوند. طبق نظرسنجی آن‌ها، 9.6 درصد از مشتریان گفته‌اند که در سال گذشته به یک ارائه‌دهنده بانک جدید روی آورده‌اند، درحالی که در دو سال گذشته 8.7 و 7.7 درصد بوده است. اتحادیه‌های اعتباری و بانک‌های کوچک‌تر، ذی‌نفعان اصلی این نقص‌ها، در مقایسه با 8.1 درصد در سال گذشته، با افزایش 10.3 درصدی در جذب مشتری جدید روبه‌رو شده‌اند. در مارس 2012، دولت اتحادیه اعتبار ملی گزارش داد که اتحادیه‌های اعتباری 1.3 میلیون عضو در سال 2011 اضافه کردند و به 91.8 میلیون رکورد رسید. بانک‌های آنلاین همچنین برتری رقابتی خود را نسبت به بانک‌های بزرگ کسب کرده و به طور فزاینده‌ای حفظ می‌کنند.

مراکز پیش پرداخت نقدی بزرگ‌ترین شرکت وام دهی در ایالات متحده است و اکنون به‌جای تجارت با بانک به طور گسترده‌ای مورد استفاده قرار می‌گیرد. این شرکت گزارش می‌دهد که 22 درصد از مشتریان خود بیش از

75000 دلار درآمد کسب می‌کنند، بنابراین نکته در اینجا این است که پرهیز از هزینه‌های بانکی و غیره نه تنها در بین افراد با درآمد پایین بلکه در افراد با درآمد متوسط نیز محبوب می‌شود.

JPM برای آینده به یک برنامه استراتژیک مشخص نیاز دارد. با تهیه یک برنامه استراتژیک توصیه شده برای شرکت، به مدیران ارشد JPM کمک کنید.

شرکتهای تولیدی

Procter & gamble company — 2011

پروکتور اند گمبل

Alen Badal

مؤسسه اتحادیه

PG

www.pg.com

Procter & Gamble (P & g) در آوریل 2011 میان وعده‌های Pringles خود را به قیمت 1.5 میلیارد دلار به Diamond Foods فروخت. P & g کالاهای بسته بندی شده مصرفی را در ایالات متحده و خارج از کشور تولید و به بازار عرضه می‌کند، اما این شرکت با این واگذاری، سرانجام به دلیل تمرکز بر محصولات زیبایی و مراقبت‌های شخصی، در تجارت مواد غذایی به سر می‌برد. P & g زمانی مالک کره بادام زمینی Jif، کوتاه کننده کریسکو، نوشیدنی پرتقال Sunny Delight و قهوه Folgers بود - اما دیگر نیست. مقاله اخیر بررسی بازرگانی هاروارد (آوریل 2011) با مدیرعامل سابق P&G مصاحبه کرده است. لفلی که می‌گوید، "P&G از برندهای

جدید و محصولات شکست خورده مانند خشکشویی خشک در خانه Dryel و شستشوی میوه و سبزیجات Fit بسیار بیش تر از موفقیت‌های بزرگی مانند Febreze و Swiffer می‌آموزد."

در رتبه‌بندی تحسین شده‌ترین شرکت Fortune در فوریه 2011، P&G رتبه نخست صنعت صابون و لوازم آرایشی را به خود اختصاص داد. P&G در ژوئیه 2010 مدیرعامل خود را تغییر داد و از آقای لفلی که نوآوری متمرکز بود به آقای مک‌دونالد که روی محصولات سطح پایین با هدف مشتریانی که به دنبال تخفیف هستند تمرکز می‌کند. P&G در سال 1837 در سین سیناتی اوهایو توسط ویلیام پروکتر و جیمز گمبل تأسیس شد و در سال 2010 به ترتیب 78.9 میلیارد دلار و 12.7 میلیارد دلار فروش و درآمد کسب کرد. P&G اخیراً 300000 دلار به برنامه‌های NFL Play 60 و Youth Health and Wellness اهدا کرده و مجوز LEED را برای همه سایت‌های جهانی جدید دنبال می‌کند (ساختمان‌های سبز).

عوامل داخلی

P&G در سه واحد تجاری استراتژیک (SBU) فعالیت می‌کند که آن‌ها را واحدهای تجاری جهانی (GBU) می‌نامند: (1) زیبایی و آراستگی، (2) سلامتی و رفاه و (3) مراقبت از خانه. محصولات P&G از طریق هزاران عملیات خرده‌فروشی از جمله بازرگانان انبوه، فروشگاه‌های مواد غذایی، فروشگاه‌های باشگاه‌های عضویت، فروشگاه‌های دارو، فروشگاه‌های بزرگ، سالن‌ها و فروشگاه‌های با فرکانس بالا به فروش می‌رسند. بیست و سه محصول P&G فروشنده سالانه میلیارد دلاری هستند، از جمله Bounty، Braun، Always/Whisper، Fusion، Wella، tide، Pantene، Pampers، Olay، iams، gillette، Downy / Lenor، crest، charmin. P&G همچنین غذای حیوانات خانگی و فیلترهای آب را تولید می‌کند و یک برنامه تلویزیونی تولید می‌کند. در مارس 2011، محصول خوشبو کننده هوا Febreze، P&G، به بیست و چهارمین محصول این شرکت برای دستیابی به درآمد 1 میلیارد دلاری تبدیل شد. در ایالات متحده، Febreze در حال حاضر 17 درصد سهم بازار در برابر محصولات رقیب مانند تخته و ویک دارد، در حالیکه این میزان در سال 2010 14.8 است. P&G

دارای 250 مارک تجاری است، اما محصولات 24 میلیارد دلاری + حدود 70 درصد محصولات 79 میلیارد دلار + درآمد سالانه شرکت پوشک Pampers با 9+ میلیارد دلار سالانه بهترین محصول P&G است و پس از آن ماده شوینده جزر و مد با 5 میلیارد دلار است.

چشم‌انداز / مأموریت

از اواسط سال 2011، P&G بیانیه چشم‌انداز ندارد. مأموریت شرکت:

"ما محصولات و برندهای با کیفیت و ارزش برتر را ارائه خواهیم داد که زندگی مصرف‌کنندگان جهان را برای نسل‌های بعدی بهبود می‌بخشد. در نتیجه، مصرف‌کنندگان با رهبر فروش، سود و ارزش آفرینی به ما پاداش می‌دهند، به مردم، سهام‌داران و جوامعی که در آن‌ها زندگی می‌کنیم اجازه پیشرفت می‌دهد."

استراتژی رشد

برای رشد، P&G در طول تاریخ بسیاری از کسب‌وکارهای کوچک‌تر مانند شرکت غذای خانگی حیوانات خانگی Natura Pet Products را به دست آورده است و خوشبو کننده هوا Ambi Pur شرکت Sara Lee. P&G تجارت خود را در زمینه مراقبت از پارچه به حدود 40 محصول کاهش می‌دهد، درحالی‌که از 60 خط در سال 2007 کاهش یافته است. همچنین، این شرکت می‌خواهد رنگ‌های جوهر بسته بندی خود را از 4000 رنگ پلاستیکی به 1500 و 10,000 رنگ جوهر چاپ به 200 که پیش‌بینی می‌شود کاهش دهد. تقریباً 60 میلیون دلار پس‌انداز کنید. P&G مایل است رشد خود را در بازارهای درحال توسعه، مانند برزیل و هند تسریع بخشد که تحلیلگران، آن‌ها را "شهرهای محصور" نامیده‌اند زیرا یونیلور و Colgate-Palmolive از لحاظ تاریخی بر بازارها تسلط داشته‌اند. مصرف‌کنندگان در بازارهای

در حال توسعه به طور فزاینده‌ای تمایل دارند و می‌توانند اقلام گران‌قیمت مانند تیغ صورت تراشی P&G gillette Fusion Proglide را خریداری کنند.

P&G در سال 2010 نزدیک به 2 میلیارد دلار در تحقیق و توسعه سرمایه‌گذاری کرد که تقریباً 50 درصد بیش‌تر از نزدیک‌ترین رقیب آن‌ها بود. P&G تلاش می‌کند تا نوآوری و معرفی محصولات جدید را به صورت بین‌المللی مانند انتشار جزر و مد جدید Stain Release و Ariel Professional در مواد افزودنی لباسشویی ادامه دهد. P&G دارای 50 برند تجاری است که 90 درصد از کل فروش و سود شرکت را به خود اختصاص می‌دهد. P&G گزارش می‌دهد که 99 درصد خانوارهای ایالات متحده و کانادا حداقل از یکی از محصولات آن استفاده می‌کنند. آمریکای شمالی حدود 42 درصد از درآمد P&G را نشان می‌دهد.

مالی

اهداف مالی P&G عبارت‌اند از:

- افزایش فروش 1 درصد به 2 درصد سریع‌تر از رشد بازار در همه گروه‌ها و مناطق جغرافیایی.
- رساندن رشد به‌ازای هر سهم (EPS) رشد تک رقمی بالا به دو رقمی کم.
- تولید بهره‌وری رایگان جریان نقدی حداقل 90 درصد. علاوه بر این، P&G در بهبود دامنه‌های زیر تمرکز دارد:
- مصرف‌کنندگان بیش‌تر: هدف P&G تمرکز بر مصرف‌کنندگان بیش‌تر با نوآوری در خطوط تولید و سبد تجاری است. این همچنین تمرکز بر مشتریانی است که با قیمت پایین با محصولات ارزان قیمت، با ارائه عملکرد برتر در مقایسه با محصولات رقیب، به مصرف‌کنندگان آگاه از قیمت توجه می‌کنند.

- در بیش تر نقاط جهان: با افزایش حضور در بازارهای در حال توسعه و فروش در بازارهای در حال توسعه مربوطه، با تمرکز بر "استطاعت، دسترسی و آگاهی از نام تجاری"، وارد بازار شوید و وارد بازارهای جدید شوید.
 - به طور کامل تر: خطوط تولید موجود را با تمرکز بر نیازهای مصرف کننده بهبود ببخشید. همچنین، با تمرکز بر "ایجاد مقیاس و کاهش هزینه ها، ضمن افزایش سودآوری و سهم بازار"، مصرف کنندگان را به امتیازات تجاری موجود افزایش داده و محصولات را گسترش دهید.
- صورت سود و ترانزنامه P&G در نمودارهای 1 و 2 ارائه شده است. توجه داشته باشید که درآمد 2010 شرکت با 2.9 درصد افزایش به 78.9 میلیارد دلار رسیده است، اما سود 5.2 درصد کاهش یافته و به 12.7 میلیارد دلار رسیده است. همچنین توجه داشته باشید که P&G دارای 95 میلیارد دلار سرقفلی و دارایی نامشهود است که خوب نیست.

شکل 1 صورت سود P&G 2010 (ارقام به هزار)

پایان دوره	30 دسامبر 2010	30 دسامبر 2009	30 دسامبر 2008
درآمد کل	78938000	76694000	83503000
هزینه درآمد	37919000	38690000	40695000
سود ناخالص	41019000	38004000	42808000
هزینه های فروش، عمومی و مدیر	24998000	22630000	25725000
درآمد عملیاتی	16021000	15374000	17083000
مجموع دیگر Inc/Exp	(28000)	397000	462000

17545000	15771000	15993000	EBIT
1467000	1358000	946000	هزینه بهره
16078000	14412000	15047000	درآمد قبل از کسر مالیات
4003000	4032000	-	هزینه مالیات بر درآمد
12075000	10680000	10946000	خالص Inc از ادامه Ops
-	2756000	1790000	توقف عملیات
12075000	13436000	12736000	سود خالص

منبع: اسناد شرکت.

شکل 2 ترازنامه Procter & Gamble (مورد حذف شده)

پایان دوره	30 ژانویه 2010	30 ژانویه 2009	30 ژانویه 2008
دارایی‌ها			
دارایی‌های جاری			
پول نقد	\$2879000	4781000	3113000

228000	-	-	سرمایه‌گذاری کوتاه‌مدت
8773000	7045000	6325000	مطالبات خالص
8416000	6880000	6384000	فهرست موجودی
3785000	3199000	3194000	سایر دارایی‌های جاری
24515000	21905000	18782000	مجموع دارایی‌های جاری
20640000	19462000	19244000	اموال / کارخانه / تجهیزات
59767000	56512000	54012000	سرقفلی
34233000	32606000	31636000	دارایی‌های نامشهود
4837000	4348000	4498000	سایر دارایی‌ها
143992000	134833000	128172000	مجموع دارایی‌ها
بدهی‌ها			
بدهی‌های جاری			
7977000	14581000	15810000	حساب‌های قابل پرداخت
13084000	16320000	8472000	بدهی کوتاه / بلندمدت
9897000	7768000	-	دیگر بدهی‌های جاری
30958000	30901000	24282000	مجموع بدهی‌های جاری
23581000	20652000	21360000	بدهی طولانی‌مدت

8154000	9146000	10189000	دیگر بدهی‌ها
11805000	10752000	10902000	بدهی طولانی‌مدت به تعویق افتاده
-	283000	324000	حق مالی سهام‌داران اقلیت
74498000	71734000	67057000	مجموع بدهی‌ها
			حقوق صاحبان سهام
1366000	1324000	1277000	سهام ممتاز
4002000	4007000	4008000	سهام عادی
48986000	57309000	64614000	سود انباشته
(47558000)	(55961000)	(61309000)	سهام خزانه‌داری
60307000	61118000	61697000	مازاد سرمایه
2421000	(4698000)	(9172000)	سایر سهام سهام‌داران
69494000	63382000	61439000	کل سهام سهام‌داران
143992000	134833000	128172000\$	کل بدهی‌ها و SE

منبع: اسناد شرکت.

واحدهای تجاری جهانی (GBU)

در شکل 3 توجه داشته باشید که P&G's Beauty and grooming GBU از دو بخش زیبایی و آراستگی تشکیل شده است که GBU، 34 درصد از درآمد شرکت و 36 درصد از سود شرکت است. توجه داشته باشید که P & g's Health and Wellness GBU از 18 درصد درآمد و 19 درصد از سود شرکت برخوردار است. P & g's Health and Wellness GBU G&U در میان این سه مورد بزرگترین است. بخش مراقبت از پارچه / خانه 30 درصد از فروش شرکت و بخش مراقبت از کودک / خانواده 18 درصد از این شرکت را به خود اختصاص می‌دهد. در شکل 4، میزان فروش در هر بخش تجاری P&G در سال 2010 در مقایسه با 2009 افزایش یافته است.

بازارها را با کرم پوست Olay، به طور مشترک با محصولات مراقبت از مو Pantene تبلیغ می‌کنید. در نهایت، قرار است کرم پوست Olay وارد 150 کشور شود که در حال حاضر پانتن در آن فروخته می‌شود. سود در این GBU بهبود یافته و رشد فروش عملکرد بهتری نسبت به بقیه شرکت داشته است.

شکل 3 فروش / درآمد P & G's 2010 بر اساس بخش در GBU

GBU	بخش	%فروش	%سود	چند برند تجاری میلیارد دلاری
	آرایش زیبایی	24%	23%	Head & Shoulders, Olay, Pantene
		10%	13%	Braun, Fusion, gillette, Mach 3

	٪36	٪34	مجموع	
Always, Crest, Oral-B	٪16	٪14	مراقبت‌های بهداشتی	سلامتی و تندرستی
Iams, Pringles			تنقلات /	
	٪3	٪4	نگهداری از حیوانات خانگی	
	٪19	٪18	مجموع	
Ace, Dawn, Downy, Duracell, Tide			محصول /	خانواده
Bounty, charmin, Pampers	٪28	٪30	مراقبت در منزل	مراقبت
	٪17	٪18	مراقبت از کودک / خانواده	
	٪45	٪48	مجموع	

منبع: www.pg.com

شکل 4 مقایسه خالص فروش / درآمد GBU

زیبایی (میلیون‌ها دلار)	2010	2009
فروش خالص	19491\$	18924\$
سود خالص	2712\$	2664\$
آراستن		

7408\$	7631\$	فروش خالص

1359\$	1477\$	سود خالص

مراقبت‌های بهداشتی

11288\$	11493\$	فروش خالص

1835\$	1860\$	سود خالص

تنقلات و مراقبت از حیوانات خانگی

3114\$	3135\$	فروش خالص

234\$	326\$	سود خالص

مراقبت از محصول / مراقبت در منزل

23186\$	23805\$	فروش خالص

3032\$	3339\$	سود خالص

مراقبت از کودک / مراقبت از خانواده

14103\$	14736\$	فروش خالص

1770\$	2049\$	سود خالص

منبع: www.pg.com

در میان محصولات آرایشی زنانه مانند تیغ‌های ریش تراشی و کرم‌های مراقبت از پوست، Olay (مراقبت از پوست صورت) قوی‌ترین برند است که تقریباً 10 درصد از سهم بازار جهانی را در اختیار دارد. P&G، 20 درصد

از سهم بازار خرده‌فروشی مراقبت از مو را در اختیار دارد که در رأس آن برندهایی مانند شامپوی Pantene و Head & Shoulders قرار دارند. عطرهایی مانند gucci, Dolce & Gabbana و Hugo Boss نمایانگر خطوط رایحه هستند.

در مورد محصولات نظافت، Gillette's Fusion و Mach 3 تولیدکنندگان برتر هستند که 70 درصد از بازار جهانی تیغ‌های ریش تراشی مردانه را نشان می‌دهند. دئودورانت‌های مردانه، کرم اصلاح و محصولات پوستی از مو و مو از دیگر محصولاتی است که P&G به بازار عرضه می‌کند. ریش تراش الکترونیکی براون با داشتن این شرکت تقریباً 30 درصد از بازار ریش مردانه و 50 درصد از بازار اپیلاتور زن یک مارک موفق بوده است.

2 #GBU - سلامتی و رفاه

در بخش مراقبت‌های بهداشتی این GBU، P&G حدود 35 درصد از تجارت جهانی محصولات بهداشتی زنانه را در اختیار دارد. محصولات بدون نسخه پزشک برای سلامتی، مانند داروهای دل درد (Prilosec (OTC و ویکس، برندهای P&G موفق هستند. در بخش مراقبت از اسنک‌ها / حیوانات خانگی، تراشه‌های سیب زمینی P&G's Pringles درصد از سهم بازار جهانی را قبل از واگذاری به دست آوردند. برندهای بخش مراقبت از حیوانات خانگی و نام‌های Eukanuba به تصرف تقریبی 10 درصد از سهم بازار کمک کرده‌اند که بیش‌تر تجارت در آمریکای شمالی است.

3 #GBU - مراقبت از خانه

برندهای مراقبت از منزل و خانواده P&G، از جمله Gain، Duracell، Downy، Dawn، Ariel، Ace، Tide، در سال 2010 به فروش خالص 23.8 میلیارد دلار دست یافتند. خطوط محصولات مراقبت از پارچه شامل مواد شوینده لباس، تقویت کننده‌های پارچه و محصولات مراقبت از منزل است / باتری‌ها این بخش 30 درصد سهم جهانی دارد. با این حال، سهم بازار مراقبت از منزل در جهان حدود 15 درصد در بین گروه‌ها است و برند باتری Duracell حدود 25 درصد از سهم بازار جهانی P&G را ارائه می‌دهد. برخی از محصولات خانگی P&G، مانند باتری‌های قلیایی، مواد شوینده / شوینده مایع، سفید کننده، پوشک و حوله‌های کاغذی، در سه‌ماهه چهارم 2010 با کاهش فروش مواجه شده‌اند که درآمد سفید کننده 11.3 درصد کاهش یافته و درآمد باتری 7 درصد کاهش یافته است.

P&G دارای یک بخش مراقبت از کودک و مراقبت از خانواده است. مشاغل مراقبت از نوزاد، که از پوشک و دستمال مرطوب کودک تشکیل شده است، حدود 35 درصد از سهم بازار جهانی را دارد و باعث می‌شود P&G به‌عنوان یکی یا دو تولیدکننده محصولات مراقبت از کودک در سطح جهان باشد. Pampers موفق‌ترین برند تجاری این شرکت است و در سال 2010 به فروشی معادل 9 میلیارد دلار دست یافته است. تجارت مراقبت از خانواده P&G شامل حوله‌های کاغذی Bounty و دستمال توالت جذاب است که به ترتیب حدود 45 درصد و 25 درصد از سهم بازار ایالات متحده را تولید می‌کنند.

عملیات جهانی

P&G در آمریکای شمالی، اروپای غربی، اروپای مرکزی و شرقی / خاورمیانه / آفریقا (CEEMEA)، آمریکای لاتین و آسیا تجارت می‌کند که شامل ژاپن، چین و آسیای جنوبی / استرالیا / هند / کره (AAIK) است. محصولات P&G تقریباً در 180 کشور مختلف در سراسر جهان به فروش می‌رسند. در شکل 5، درآمد مربوطه حاصل از هر منطقه جهانی لیست شده است. توجه داشته باشید که آمریکای شمالی منبع اصلی درآمد (33.1 میلیارد دلار) و پس از آن اروپای غربی (16.6 میلیارد دلار) است. جمعیت تقریبی آمریکای شمالی

528,720,588 است، درحالی که اروپای غربی حدود 397,475,574 است. در مقایسه، درآمد آمریکای شمالی تقریباً 25 درصد بیش تر از درآمد اروپای غربی بود.

Olay با 8 درصد سهم بازار مرطوب کننده صورت در مکزیک یک موفقیت بزرگ است. آمریکای لاتین و خاورمیانه و آفریقا کوچک ترین بخش از تجارت جهانی P&G را تشکیل می دهند، اما آسیا به عنوان یک هدف اصلی برای رشد، با این قاره خانه برخی از سریع ترین رشد اقتصادی در جهان است. بیش از سه میلیارد مصرف کننده در آسیا زندگی می کنند که بیش از نیمی از جمعیت جهان را نشان می دهد. در طول دهه گذشته، P&G تعداد برندهای موجود در سبد خرید آسیایی خود را بیش از دوبرابر افزایش داده است (از 10 به 22). P&G حدود 60 سال است که محصولات خود را در آمریکای لاتین به فروش می رساند. P&G یکی از بزرگ ترین شرکت های کالاهای مصرفی در منطقه است که در 14 کشور دارای 19 سایت تولیدی، 12 مرکز توزیع و یک سایت خدمات است. بزرگ ترین بازارها مکزیک، برزیل، ونزوئلا و آرژانتین است. شکل شماره 6 شامل مدیران P&G است و شکل 1 یک نمودار سازمانی برای شرکت ارائه می دهد. توجه داشته باشید که ورنر گیسلر نایب رئیس شرکت در عملیات جهانی است.

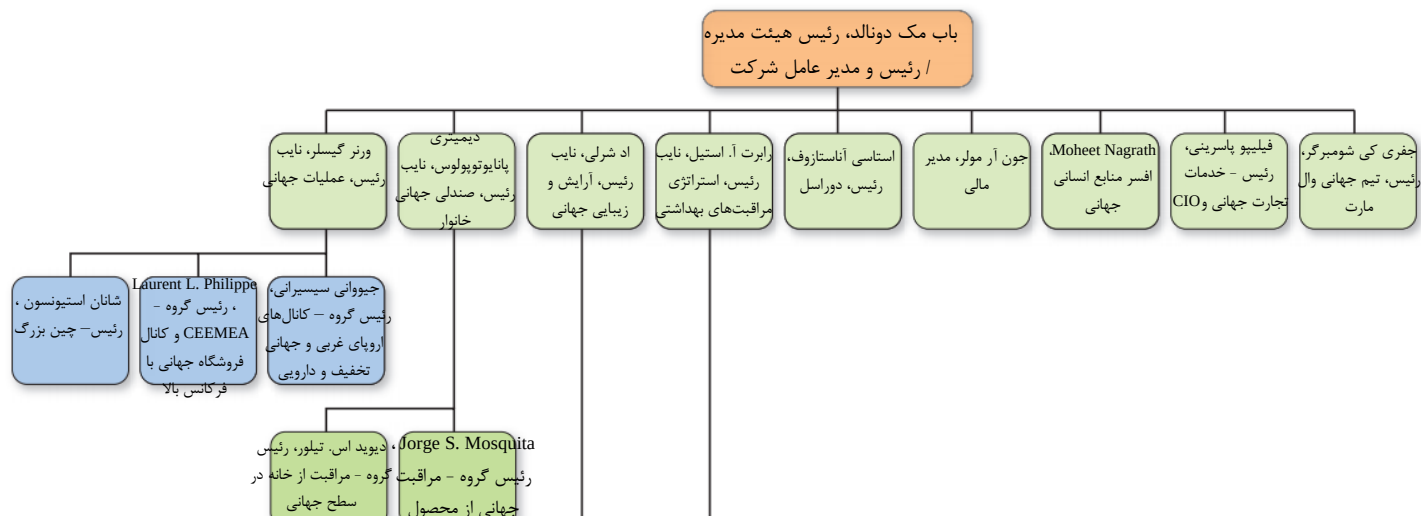
آمریکای شمالی بزرگ ترین بخش (فروش) P&G است. در اروپای غربی، P&G بیش از 100 برند تجاری را به بازار عرضه می کند که قدمت آن به سال 1930 در انگلستان برمی گردد. از سال 2011، محصولات P&G در هر کشور اروپای غربی به بازار عرضه می شوند که مجموعاً حدود 25 درصد از کل فروش شرکت را تشکیل می دهند. P&G حدود 35 کارخانه تولید در اروپای غربی دارد.

شکل 5 درآمد منطقه ای P&G

منطقه	%	درآمد
آمریکای شمالی	19491\$	18924\$

2664\$	2712\$	اروپای غربی
		مرکزی و شرقی
7408\$	7631\$	اروپا / میانه
1359\$	1477\$	آفریقای شرقی
		آمریکای لاتین
11288\$	11493\$	آسیا
1835\$	1860\$	مجموع

شکل 6 افسران اجرایی P&G



رقبا

Johnson & Johnson (J&J)، کلگیت-پالمولیو، کیمبرلی-کلارک، یونیلور و کلوراکس رقبای اصلی P&G در صنعت محصولات شخصی هستند. شکل 7 عملکرد رقبای منتخب را در مقایسه با صنعت ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید درآمد خالص J&J 13.2 میلیارد دلار در مقایسه با 10.9 میلیارد P&G بود. J&J تقریباً 114000 همکار در سراسر جهان استخدام می‌کند که در بیش از 60 کشور جهان با سه بخش تجاری فعالیت می‌کنند: 1) مصرف‌کننده؛ 2) دستگاه‌های پزشکی و تشخیص؛ و 3) دارویی. J&J در سال 2010 61.5 میلیارد دلار درآمد داشته است، اما بخش مصرف‌کننده آن واحدی است که در درجه اول با P&G رقابت می‌کند. محصولات خاص شامل شامپوی کودک J&J، نوتروژنای مایع، باند کمک و تایلنول آسپرین است. J&J از بیش از 29000 دامنه اینترنتی مانند KY.com و JJ.com استفاده می‌کند. J&J با 27 سال متوالی رشد سود تعدیل شده و 48 سال متوالی افزایش سود، سابقه چشمگیری دارد. مشابه P&G، J&J همچنان محصولات جدیدی را در بازار معرفی می‌کند، اما در طول سال مالی 2010، J&J با دو مورد فراخوان عمده روبه‌رو شد.

کلگیت-پالمولیو

Colgate-Palmolive تولیدکننده و بازاریاب جهانی محصولات مراقبت از دهان و دندان، مراقبت در منزل و تغذیه حیوانات خانگی است. این شرکت محصولات خود را در بیش از 200 کشور جهان تحت برندهای Elmex, Kolynos, Sorriso, Protex, Irish Spring, Softsoap, Mennen, Palmolive, Colgate, Hill's و Hill's Science Diet و Suavitel, Soupline, Axion, Ajax, Tom's Maine, Prescription Diet و Hill's Prescription Diet به بازار عرضه می‌کند. این شرکت در سال 1806 تأسیس شد و دفتر مرکزی آن در شهر نیویورک بود و در سال 2010 به درآمد خالص 2.2 دلار دست یافت. این شرکت 280 مرکز بین‌المللی را اداره می‌کند که 76 مورد آن در کشورهای مختلف مانند استرالیا، برزیل، چین، کلمبیا، فرانسه، گواتمالا، ایتالیا، مکزیک، لهستان، آفریقای جنوبی، تایلند و ونزوئلا اداره می‌شود. درحالی‌که این شرکت از سال 2004 به تدریج از تولید و تولید تأسیسات منتخب استفاده می‌کند، همچنین کارخانه‌های پیشرفته‌ای را برای تولید خمیر دندان در ایالات متحده و لهستان ساخته است. این شرکت تقریباً 36000 کارمند در سطح جهان استخدام می‌کند.

کیمبرلی-کلارک

کیمبرلی کلارک در سال 1872 تأسیس شد و چهار بخش تجاری را در اختیار دارد: (1) مراقبت شخصی، (2) بافت مصرف‌کننده، (3) K-c Professional & Other و (4) مراقبت‌های بهداشتی. بخش مراقبت شخصی محصولات مانند پوشک یکبار مصرف، دستمال مرطوب کودک و محصولات مراقبت از زن و بی اختیار را با نام‌های تجاری مانند Huggies, Pull-Ups, Little Swimmers, goodnites, Kotex, Lightdays, Depend و Poise تولید و به بازار عرضه می‌کند.

شکل 7 مقایسه مستقیم رقیب

صنعت	KC	J&J	P&G	
1B	26B	165B	176B	\$ سقف بازار
2.24K	N/A	114K	127K	#کارمندان
11.00	1.90	-5.50	1.50	% رشد Qtrly Rev
406M	19B	61B	79B	\$ درآمد
46.91	33.27	69.49	51.29	% حاشیه ناخالص
10.40	14.64	26.84	19.70	% حاشیه عملیاتی
N/A	1.84B	13.33B	10.95B	\$ درآمد خالص
0.94	4.45	4.78	3.67	EPS \$

KC=کیمبرلی-کلارک

صنعت = محصولات شخصی

منبع: بر اساس www.finance.yahoo.com

بخش بافت مصرف کننده محصولاتی مانند بافت حمام، دستمال توالیت و دستمال سفره را تولید و به بازار عرضه می کند. محصولات این بخش با نام های کلینکس، اسکات، پنبه، ویوا، آندرس، اسکاتکس، هاکل و پیچ به بازار عرضه می شوند. بخش حرفه ای و سایر محصولات K-C از قبیل بافت حمام، دستمال کاغذی، دستمال سفره و دستمال مرطوب با برندهای Kimberly-clark، Kleenex، Scott، Wypall، Kimtech، Kleenguard، Jackson و Kimcare به فروش می رسد.

بخش مراقبت‌های بهداشتی محصولات مراقبت‌های بهداشتی یکبار مصرف مانند پارچه و لباس مجلسی، محصولات کنترل عفونت، ماسک صورت، دستکش معاینه، محصولات تنفسی و محصولات مدیریت درد را با برندهای On-Q و Ballard، Kimberly-clark به بازار عرضه می‌کند. این شرکت 56000 کارمند و 27 تسهیلات در ایالات متحده، یکی در کانادا، 20 در اروپا و 64 در آسیا، آمریکای لاتین و سایر کشورها، با بسیاری از امکانات تولید چندین مورد / محصولات تولیدی (هم‌افزایی)، دارد. این شرکت در سال 2010 به درآمد 19.7 میلیارد دلاری رسیده است.

Unilever

Unilever یک شرکت خصوصی انگلیسی است که دفتر مرکزی آن در لندن قرار دارد و بیش از 400 برند تجاری مانند چای لیپتون، داو و هواپیما را به بازار عرضه می‌کند. با این حال، تمرکز اصلی این شرکت بر روی "برندهای میلیارد دلاری" است که 12 برند با فروش سالانه بیش از 1 میلیارد یورو هستند. 25 برند برتر Unilever بیش از 70 درصد فروش را تشکیل می‌دهند. آن‌ها در گروه‌های غذایی و بخش‌های نوشیدنی، خانه و مراقبت‌های شخصی طبقه‌بندی می‌شوند. این شرکت در سال 2010 به سود خالص 4597 یورو رسیده است، در حالی که این رقم در سال 2009 به 3659 یورو رسیده است.

بخش Unilever در آسیا و اقیانوسیه در سال 2010 با عملکرد قوی در ویتنام، فیلیپین، پاکستان و چین رشد دو رقمی داشت. بازار رقابتی موجود در هند رشد دو رقمی برای Unilever به همراه داشت. این شرکت در اروپای مرکزی و شرقی شرایط بازار ضعیف‌تری را تجربه کرد. افزایش رشد حجم در نتیجه رشد در آمریکای لاتین و عملکرد در آمریکای شمالی حاصل شد. به طور خاص، آمریکای شمالی رشد 3 درصدی را تجربه کرد، در حالی که رشد آمریکای لاتین با کمک افزایش قیمت، بالای 4 درصد رشد کرد.

Unilever مستقیماً با بخشهای مراقبت از منزل و شخصی P&G رقابت می‌کند. این شرکت تا حدودی به دلیل فروش زیاد مارک‌هایی مانند Dove Men + care و Rexona فروش گسترده‌ای در دئودورانت‌ها داشته است. محصولات لباسشویی بخش مراقبت از منزل آن رشد زیادی در هند داشته است که بخشی از آن به دلیل راه‌اندازی مجدد مواد شوینده لباسشویی و چرخ است. به‌منظور کاهش فاصله سهم بازار در چین، این شرکت مایعات Omo را راه‌اندازی کرد که به رشد دو رقمی دست یافت.

کلوراکس

تولیدکنندگان کلوروکس محصولات مصرفی خود را با مارک‌هایی مانند سفید کننده و تمیزکننده‌های معروف آن، محصولات طبیعی مراقبت از منزل، تمیزکننده‌های Pine-Sol، محصولات مراقبت در منزل Poett، بستر گربه Fresh Step، زغال Kingsford، Hidden Valley، K dressings و شاهکار و سس‌ها، محصولات فیلتراسیون آب بریتا، کیسه‌ها و بسته‌بندی‌های ظریف و ظروف و محصولات مراقبت شخصی Burt's Bees. کلوروکس در سال 1980 تأسیس شد و تقریباً 8,300 کارمند در سطح جهان به کار گرفت، در سال مالی 2010 به درآمد 5.2 میلیارد دلاری دست یافت. Clorox در بیش از 24 کشور جهان محصول تولید می‌کند و آنها را در 100 کشور مختلف جهان به بازار عرضه می‌کند.

Clorox در چهار بخش مربوطه فعالیت می‌کند: بین‌المللی، نظافت، خانگی و سبک زندگی. فروش بین‌المللی 21 درصد از فروش را تشکیل می‌دهد. بخش خانوارها در سال 2010، 32 درصد از فروش را به‌دست‌آوردند، پس از آن تمیزکردن با 31 درصد، و سبک زندگی با 17 درصد. نمونه‌ای از محصولات و برندهای این شرکت تحت چنین دسته‌هایی مانند محصولات مراقبت در منزل به فروش می‌رسد شامل Pine-sol، tilex، 404 و Liquid Plumr است که 17 درصد فروش را تشکیل می‌دهد. ذغال با داشتن برندهایی مانند Match Light و Kingsford به 11 درصد فروش دست یافت. برند Glad، 13 درصد از فروش خالص را تولید کرد، درحالی‌که کلوروکس مربوط به لباسشویی 11 درصد تولید کرد و پانسما‌ن‌ها و مخلفات شرکت، مانند Hidden Valley و

Masterpiece، 9 درصد از فروش خالص را در میان سایر برندها / محصولات نمایندگی شده در مشاغل شرکت به دست آوردند. بخش‌ها در این شکل 8 لیست از شرکت‌های پیشرو تولیدکننده محصولات خانگی وجود دارد که توسط فروش، به رهبری P & G و به دنبال آن Unilever در سال مالی 2010 تعیین می‌شوند.

شکل 8 محصولات خانگی پیشرو / شرکت‌های مراقبت شخصی (رتبه‌بندی شده توسط فروش)

شرکت	پایان سال مالی	فروش (Mil.\$/£/€)
Procter & Gamble	10 ژوئن	78\$.9
Unilever	10 دسامبر	£44.3
L'Oreal	10 دسامبر	€4.9
Kimberly-Clark	10 دسامبر	19\$.8
Colgate-Palmolive	10 دسامبر	15\$.6
Kao	10 مارس	12730\$
Reckitt Benckiser	10 دسامبر	£8.5
Avon	10 دسامبر	10\$.5
Estee Lauder	10 ژوئن	7796\$
Shiseido	10 مارس	6951\$
Clorox	10 ژوئن	5\$.5
Church & Dwight	10 دسامبر	2\$.6

منبع: استاندارد و Poor's، 30 دسامبر 2010، گزارشات www.finance.yahoo.com/company

خرده‌فروشان، مانند وال مارت غول پیکر، همچنان تأکید بیش‌تری بر برندهای خود دارند. نرخ بالای بیکاری در سراسر کشور باعث شده است که تولیدکنندگان تأکید بیش‌تری بر محصولات "بارزش" مانند P&G's tide Basic، charmin Basic و Bounty Basic داشته باشند. شرکت کلیسا و دوایت محصولات "ارزش" خاص خود را، مانند پودر لباسشویی Arm & Hammer و Xtra ارائه می‌دهند.

P&G به‌اندازه هر شرکتی برای تبلیغات هزینه می‌کند. در شکل 9، تبلیغات پیشرو ملی در سه‌ماهه اول 2010 با هدایت 772.6 میلیون دلار P&G وجود دارد. درصد سهم بازار از اقلام فردی در صنعت در میان محصولات اصلی همچنان محدود است. P&G با Duracell (40.2 درصد) نسبت به انرژی دهنده (38.8 درصد) با Duracell برتری کمی در بازار دارد. فروش باتری در سال 2010 6.2 درصد کاهش یافته است. P&G با تیغ ریش تراشی (65.3 درصد) و تیغه (83.2 درصد) رهبر صنعت است. Energizer's Schick با 28.5 درصد تیغ تراش و 13.8 درصد کارتریج دارای رتبه دوم سهم بازار است.

P&G، 60.2 درصد از سهم بازار مواد شوینده لباس و 40.4 درصد از سهم خمیر دندان را، در مقایسه با سهم 29.7 درصدی کالگیت پالمولیو از بازار خمیر دندان در اختیار دارد. سهم بازار پوشک‌های یکبار مصرف توسط P&G با 48.2 درصد و کیمبرلی-کلارک با 34.2 درصد قرار دارد. باین‌حال، فروش برندهای دارای برچسب خصوصی 13.5 درصد افزایش یافت، درحالی‌که سهم بازار برچسب خصوصی در سال 2010 به 16.8 درصد افزایش یافت. در خوشبو کننده‌ها، P&G 35.5 درصد، Unilever 28.7 درصد و Colgate- 10.5 درصد سهم دارند. P&G 37.3 درصد از سهم بازار شامپو را در اختیار دارد و پس از آن 13.1 درصد از L'Oreal است. صنایع کوچ با 26.7 درصد سهم بازار دستشویی توالت را به خود اختصاص

داده است، 25.1 درصد Kimberlyclark و 24.1 درصد P & g است. تحلیلگران صنعت معتقدند که ادامه تولید محصول جدید کلید افزایش سهم بازار / فروش خواهد بود.

شکل 9 ده تبلیغ دهنده برتر سه ماهه اول 2010

شرکت	ژانویه تا مارس 2010 (میلیون ها دلار)
Procter & Gamble Co.	772\$.6
AT&T	576\$.4
General Motors Corp.	533\$.7
Verizon Communications	517\$.2
Pfizer Inc.	396\$.4
Johnson & Johnson	366\$.8
Johnson & Johnson	304\$.3
Walt Disney Co.	267\$.6
General Electric Co.	264\$.6

منبع: www.businesswire.com

آینده

گزارش های شرکت نشان داده است که فرصت های رشد حجم در فضای کسب و کار وجود دارد، اما گزارش های صنعت حاکی از آن است که مصرف کنندگان از نقدینگی بیش تری نسبت به قبل برخوردار هستند. با توجه به شرایط سیاسی و اقتصادی متفاوت در سطح جهانی و همچنین سقوط بازار سهام در آگوست 2011، P&G با

بهره‌گیری از فرصت‌هایی که در صنعت وجود دارد، ضمن استفاده از نقاط قوت، چه استراتژی را باید اجرا کند؟ چگونه شرکت می‌تواند ضمن جلوگیری از تهدیدهای احتمالی تحمیل شده توسط رقبا و / یا صنعت، نقاط ضعف خود را مدیریت کند؟ آیا آینده برای P&G همچنان درخشان خواهد بود؟

استراتژی‌های خاصی را برای مدیرعامل شرکت مک‌دونالد مشخص کنید تا در نظر داشته باشد تا P&G ضمن افزایش درآمد و سهم بازار در گروه‌ها و مناطق محصول، از رقبا نیز پیشی بگیرد.

Avon Products, inc.,

شرکت اوان پروداکتس

AVP, www.avon.com

Avon که دفتر مرکزی آن در شهر نیویورک قرار دارد، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فروشنده مستقیم در جهان است و تاکنون بزرگ‌ترین فروشنده مستقیم محصولات آرایشی و بهداشتی است. Avon پنجمین شرکت بزرگ تولید محصولات آرایشی و بهداشتی در جهان است. این شرکت فروش را از کاتالوگ و یک وبسایت دریافت می‌کند، اما اکثر قریب به اتفاق فروش آن از طریق 6.4 میلیون نماینده فروش مستقل در 110 کشور انجام می‌شود. این زنان، همه پیمانکاران مستقل هستند. Avon، 39100 کارمند دارد، اما فقط 4800 نفر در ایالات متحده کار می‌کنند. از سال 1892، Avon پیش‌گام توانمندسازی زنان برای ریاست خود و استقلال یافتن و رهبر شدن در جوامع و تجارت است.

محصولات Avon شامل لوازم آرایشی، عطرها، لوازم بهداشتی، جواهرات، پوشاک، وسایل خانه، ساعت، کفش، محصولات کودک، مراقبت از پوست و محصولات هدیه و تزئینی، محصولات غذایی، لوازم خانگی و محصولات سرگرمی و تفریحی است. Avon مالک و فروشنده جواهرات Silpada است. چند نام برند شناخته شده شرکت شامل Avon Color، ANEW، Skin-So-Soft، Advance Techniques و mark است. اگرچه Avon،

یک شرکت بزرگ نمادین ایالات متحده است، اما امروز Avon در تلاش است تا استراتژی‌های ضعیف مدیریت که منجر به استعفای مدیرعامل سازمان یونگ به دلیل تحقیقات جهانی رشوه‌خواری شد، را بازیابی کند. مدل تجاری فروش مستقیم در ایالات متحده آمریکا کم‌رنگ شده است، اما در بسیاری از اقتصادهای نوظهور جهانی مؤثر است. Avon، 85 درصد درآمد خود را از خارج از ایالات متحده آمریکا به دست می‌آورد. میلیون‌ها فروشنده مستقیم با انگیزه در بسیاری از کشورها مهم‌ترین مزیت رقابتی Avon است، اما شرکت به یک برنامه استراتژیک مشخص نیاز دارد.

Avon در سال 2012 زیان 38.2 میلیون دلاری را نسبت به درآمد خالص 517.8 میلیون دلاری سال قبل اعلام کرد. درآمد خالص سه‌ماهه دوم Avon در سال 2013، 48 درصد کاهش یافت، اما این بیش از انتظار وال‌استریت بود و بنابراین قیمت سهام Avon در یک سال به بالاترین قیمت رسید. Avon پیشنهادی برای تسویه اتهامات مربوط به رشوه در خارج از کشور به مبلغ 12 میلیون دلار ارائه داده است؛ این پیشنهاد توسط مقامات ایالات متحده رد شده است. محصولات زیبایی Avon برای سه‌ماهه دوم، 31.9 میلیون دلار درآمد کسب کرده‌اند که این رقم در مقایسه با 61.6 میلیون دلار در یک سال قبل کاهش داشته است. درآمد به دلیل نرخ ارز و فروش آمریکای شمالی 2 درصد کاهش یافت و به 2.51 میلیارد دلار رسید. میزان فروش Avon در آمریکای شمالی طی سه‌ماهه دوم سال 2013، 12 درصد کاهش یافته است که این امر به دلیل کاهش 13 درصدی تعداد نمایندگان فروش فعال بوده است. فروش Avon در آسیا و اقیانوس آرام 9 درصد کاهش یافت، اما فروش این شرکت در آمریکای لاتین و اروپا، خاورمیانه و آفریقا افزایش یافت. برای سه‌ماهه گذشته، قیمت‌های Avon افزایش یافت و میانگین اندازه سفارش آن‌ها افزایش یافت.

حق چاپ توسط Fred David Books LLC (نوشته شده توسط Forest R. David)

دیوید مک کونل در سال 1886 شغلی را آغاز کرد که در نهایت به نام Avon Products نامگذاری شد. مک کونل که یک فروشنده کتاب در حال مسافرت است، در ابتدا قصد ایجاد یک شرکت زیبایی را نداشته است، اما او فهمید که مشتریان زن او بیش‌تر به نمونه‌های عطر رایگان که او ارائه می‌دهد علاقه دارند تا کتاب‌های او. مک کونل همچنین متوجه شده بود که بسیاری از مشتریان زن وی درحالی‌که همسرانشان برای کار بیرون می‌روند، در خانه منزوی هستند. بنابراین، مک کونل به طور هدفمند نمایندگان فروش زن را استخدام کرد و معتقد بود که آن‌ها توانایی طبیعی برقراری ارتباط با سایر زنان و بازار را دارند. در زمان محدودیت‌های شغلی برای زنان، فرصت درآمد Avon برای زنان از نظر تاریخی یک مفهوم انقلابی برای بشر بود. این آغاز تاریخ طولانی و غنی شرکت در توانمندسازی زنان در سراسر جهان است.

در سال 1892، مک کونل، وقتی‌که شریک تجاری خود که در کالیفرنیا زندگی می‌کرد، به او پیشنهاد کرد به دلیل گل‌های فراوان در کالیفرنیا نام تجاری خود را به نام شرکت عطر کالیفرنیا بگذارد نام شرکت را تغییر داد. در سال 1916، شرکت عطر و ادکلن کالیفرنیا در ایالت نیویورک ادغام شد و اولین درخواست علامت تجاری خود را برای Avon در 3 ژوئن 1932 ثبت کرد. این سند، کالاها و خدمات این شرکت را به‌عنوان عطر، عطر حمام، مواد پودری و رژگونه، رژ لب، و سایر محصولات بهداشتی را شرح می‌دهد.

Avon در سال 1990 وارد بازار چین شد، اما تغییرات قانونی در سال 1998 شرکت Avon را مجبور به فروش فقط از طریق فروشگاه‌های فیزیکی به نام Beauty Boutiques کرد. این شرکت اولین مجوز فروش مستقیم چین را در سال 2006 دریافت کرد. Avon در سال 2010، Silpada، فروشنده مستقیم جواهرات نقره را به قیمت 650 میلیون دلار خریداری کرد. برزیل با عبور از ایالات متحده آمریکا در سال 2010 بزرگ‌ترین بازار این شرکت است. Avon در سال 2013 مرکز توزیع آتلانتای خود را تعطیل کرد و در سال 2014 مرکز توزیع Pasadena را تعطیل می‌کند. درآمد Avon، 5 درصد کاهش یافت و به 10.72 میلیارد دلار در سال 2012 رسید.

چشم‌انداز و مأموریت

Avon اظهارات چشم‌انداز و مأموریت را در وبسایت شرکت خود بیان کرده است. چشم‌انداز Avon این است: "شرکتی باشد که به بهترین وجه محصولات، خدمات و نیازهای خودکفایی زنان - در سطح جهانی را درک و ارضا کند." بیانیه مأموریت Avon کاملاً طولانی است، اما به طور خلاصه می‌گوید: مأموریت Avon بر شش آرمان

اصلی است که شرکت به طور مداوم برای رسیدن به آن تلاش می‌کند: (1) رهبر زیبایی جهانی، (2) انتخاب زنان برای خرید، (3) اصلی‌ترین شرکت فروش، (4) بیش‌ترین شرکت تحسین شده، (5) بهترین مکان برای کار، و (6) بزرگ‌ترین بنیاد اختصاص داده شده به اهداف زنان باشد.

بازاریابی و تحقیق و توسعه

Avon هم از افراد فروش مستقیم (در درجه اول، "خانم‌های Avon"، اما تعداد فزاینده‌ای از مردان) و هم از بروشورها برای تبلیغ محصولات خود استفاده می‌کند. مراکز آموزشی Avon به زنانی که می‌خواهند نماینده فروش محصولات زیبایی، جواهرات، لوازم جانبی و لباس Avon شوند، کمک می‌کنند. مراکز آموزشی Avon دارای یک بخش خرده‌فروشی کوچک با محصولات مراقبت از پوست، مانند کرم، سرم، آرایش و شستشو هستند. مساحت‌های کلاسی وجود دارد که در آن نمایندگان با محصولات و تکنیک‌های فروش آشنا می‌شوند. نمایندگان Avon هر یک از انحصار کنندگان مستقل هستند که مشاغل خود را اداره می‌کنند.

Avon در سال 2012، 253.6 میلیون دلار برای تبلیغات هزینه کرد، درحالی که در سال گذشته 311.2 میلیون دلار بود. Avon در سال 2012، 75.2 میلیون دلار صرف تحقیق و توسعه کرد، درحالی که در سال گذشته 77.7 میلیون دلار بود. مرکز تحقیق و توسعه اولیه Avon در Suffern، نیویورک واقع شده است.

پایداری و انسان دوستی

Avon اطلاعات گسترده‌ای در مورد برنامه‌های پایداری و خیرخواهانه در وبسایت شرکت‌های بزرگ خود دارد. Avon مدافع بزرگی برای حقوق زنان است و به طور خستگی ناپذیری از طریق بنیاد زنان خود برای مبارزه با خشونت علیه زنان، سرطان پستان و غیره تلاش می‌کند. به‌عنوان مثال، دهمین سالگرد Avon Walk نیویورک برای سرطان پستان، بیش از 8.3 میلیون دلار درآمد داشت. Avon همچنین مأموریت دارد تا از جلوگیری از جنگل‌زدایی در سراسر جهان جلوگیری کند.

بنیاد زنان Avon، بزرگ‌ترین سازمان خیرخواهانه وابسته به شرکت‌های بزرگ زنان در جهان، در سال 1955 تأسیس شد. Avon همیشه متعهد شده است تا با توانمندسازی زنان از طریق بورس تحصیلی و حمایت از سایر اشکال آموزش و پیشرفت شغلی، به زنان در دستیابی به بالاترین پتانسیل اقتصادی و خودشکوفایی کمک کند. بنیاد Avon بورسیه‌هایی را برای نمایندگان فروش Avon و خانواده‌های آن‌ها و همچنین فرزندان همکاران Avon اعطا می‌کند. بنیاد Avon در حال حاضر بر روی دو علت اصلی متمرکز شده است: سرطان پستان و خشونت خانگی. این بنیاد 38 میلیون دلار کمک بلاعوض را در سال 2011 تصویب کرد.

ساختار سازمانی

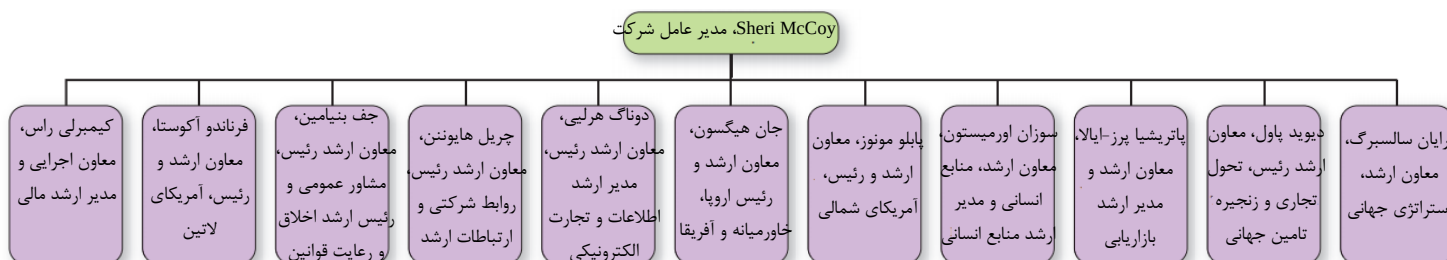
مدیرعامل شرکت Avon، Sheri McCoy است که قبلاً یکی از مدیران ارشد شرکت Johnson & Johnson بود. مدیرعامل سابق Avon، آندره یونگ، با سابقه‌ترین مدیرعامل زن در میان شرکت‌های Fortune 500 بود.

یونگ در آوریل 2012 به عنوان مدیرعامل، کناره گیری کرد و در پایان سال 2012 از صندلی هیئت مدیره

Avon خود صرف نظر کرد.

همان طور که در شکل 1 نشان داده شده است، Avon از یک ساختار سازمانی منطقه ای به تفکیک جغرافیایی عمل می کند. توجه داشته باشید که هیچ مدیر ارشد عملیات (COO) وجود ندارد، بنابراین ظاهراً همه مدیران ارشد به مدیرعامل گزارش می دهند. در واقع، از سال 2006 تاکنون هیچ COO در Avon وجود نداشته است. این یک اشتباه استراتژیک بالقوه توسط مدیرعامل Jung (و McCoy) است.

شکل 1 نمودار سازمانی Avon



منبع: براساس اطلاعات شرکت.

شکل 2 درآمد و سود Avon بر اساس منطقه

سال 31 دسامبر به پایان رسید		2010		2009		2008	
درآمد کل	سود عملیاتی	درآمد کل	سود عملیاتی	درآمد کل	سود عملیاتی	درآمد کل	سود عملیاتی
(ضرر)							
4993\$.7	443\$.9	5161\$.8	634\$.0	4640\$.0	613\$.3	4640\$.0	613\$.3
آمریکای لاتین							
2914.2	312.8	3122.8	478.9	3047.9	474.3	3047.9	474.3
اروپا، خاورمیانه و آفریقا							
1906.8	(214.9)	2064.6	(188.0)	2193.5	147.3	2193.5	147.3
آمریکای شمالی							
902.4	5.1	942.4	81.4	981.4	82.6	981.4	82.6
آسیا و اقیانوسیه							

کل از عملیات	10717.1	546.9	11291.6	1006.3	10862.8	1317.5
هزینه‌های جهانی و سایر هزینه‌ها	-	(۲۳۲.۱)	-	۱۵۱.۷	-	۲۴۴.۴
مجموع	<u>\$۱۰۷۱۷.۱</u>	<u>\$۳۱۴.۸</u>	<u>\$۱۱۲۹۱.۶</u>	<u>\$۸۵۴.۶</u>	<u>\$۱۰۸۶۲.۸</u>	<u>\$۱۰۷۳۰.۱</u>

منبع: گزارش سالانه 2012، ص. 33

بخش‌ها

در مقایسه با سال 2012 تا 2011، نتایج جغرافیایی Avon در شکل 2 ارائه شده است. توجه داشته باشید که درصد کاهش درآمد در هر منطقه جغرافیایی وجود دارد، اگرچه در چند کشور خاص با مناطق گزارش شده افزایش یافته است.

بخش‌های قابل گزارش Avon گاهی اوقات (الف) زیبایی، (ب) مد، و (ج) خانه را متذکر می‌شود. زیبایی از مواد آرایشی رنگ، رایحه، مراقبت از پوست و مراقبت شخصی تشکیل شده است. مد شامل جواهرات fashion، ساعت، لباس، کفش، لوازم جانبی و محصولات کودک است. خانه شامل محصولات هدیه و تزئینی، لوازم خانگی، محصولات سرگرمی و تفریحی و محصولات غذایی است. فروش Avon در بخش‌های زیبایی، مد و خانه خود به ترتیب در سال 2012 نسبت به سال قبل 5، 5 و 4 درصد کاهش یافته است. برای سال 2012، بخش زیبایی 72 درصد از فروش شرکت‌ها را به خود اختصاص داده است، پس از آن مد با 18 درصد و خانه با 10 درصد از فروش قرار دارد. به طور خاص در بخش زیبایی، درآمد 2012 از عطر، رنگ، مراقبت از پوست و مراقبت‌های شخصی به ترتیب 4، 6، 7 و 6 درصد کاهش یافت.

مالی

سود سهام نقدی Avon در سال 2012 از 0.92 دلار در سال گذشته به 0.75 دلار برای هر سهم کاهش یافت. بدهی بلندمدت شرکت از 2.45 میلیارد دلار در سال قبل به 2.62 میلیارد دلار افزایش یافت. صورت‌های درآمد اخیر و ترازنامه Avon به ترتیب در شکل‌های 3 و 4 ارائه شده است. توجه داشته باشید که درآمد و درآمد خالص Avon در سال 2012 کاهش یافته است.

رقبا

همان‌طور که در شکل 3 نشان داده شده است، سود Avon در هر سهم (EPS) و حاشیه سود منفی است. L'Oreal صنعت زیبایی را رهبری می‌کند، اما سایر شرکت‌ها نیز به‌ویژه با Mary Kay، Revlon، Estee Lauder، Coty و Procter & Gamble با Avon رقابت می‌کنند. خلاصه‌ای از برخی از این شرکت‌های رقیب ارائه شده است.

شکل 3 Avon در مقابل شرکت‌های رقیب

Revlon	L'Oreal	Avon	
5.2K	68.3K	39.1K	تعداد کارکنان
1.4B	27.7B	10.7B	درآمد (\$)
40.6M	3.36B	(42.5)M	درآمد خالص (\$)
2.9	12.1	-	حاشیه سود (%)
269K	406K	273K	درآمد (\$) / کارمند
0.78	1.12	-	EPS

L'Oreal SA

L'Oreal که دفتر مرکزی آن در فرانسه است، یک شرکت بزرگ و جهانی لوازم آرایشی است و فروش سالانه آن در حدود 30 میلیارد دلار و درآمد خالص آن در حدود 3.5 میلیارد دلار است. L'Oreal به سه بخش تقسیم شده است: (1) لوازم آرایشی، (2) Body Shop، و (3) پوست. واحد لوازم آرایشی به چهار بخش تقسیم می‌شود: محصولات مصرفی، محصولات حرفه‌ای، محصولات لوکس و لوازم آرایشی فعال. محصولات مصرفی با برندهای L'Oreal Paris، Garnier، Maybelline New York (Maybelline NY) و Softsheen-Carson به بازار عرضه می‌شوند. محصولات حرفه‌ای، از جمله محصولات مراقبت از مو برای استفاده توسط آرایشگران حرفه‌ای، تحت Kerastase، Redken، Matrix و L'Oreal Professionnel به بازار عرضه می‌شوند. محصولات لوکس با برندهای بین‌المللی مانند Cacharel و Giorgio Armani، Diesel، Lancome و Vichy به فروش می‌رسند. مواد آرایشی فعال که متشکل از محصولاتی با برندهای La Roche Posay و Vichy است، عمده‌تاً در داروخانه‌ها به فروش می‌رسند. بخش Body Shop بر اساس مواد طبیعی بر محصولات آرایشی متمرکز شده است. بخش پوست شامل Galderma، سرمایه‌گذاری مشترک بین L'Oreal و Nestle است.

شرکت Mary Kay

Mary Kay که دفتر مرکزی آن در آدیسون (خارج از دالاس) تگزاس است، یک شرکت فروش مستقیم لوازم آرایشی و بهداشتی و عطر است. Mary Kay با فروش سالانه حدود 3 میلیارد دلار ششمین شرکت فروش مستقیم در جهان است. مدل تجاری Mary Kay مشابه مدل تجاری Avon است. این شرکت توسط Mary

Kay Ash در سال 1963 تأسیس شد و به دلیل کادیلک صورتی خود که به نمایندگان پر فروش اهدا می-شود، مشهور است. ریچارد راجرز، پسر Mary Kay، رئیس هیئت مدیره است. محصولات Mary Kay در بیش از 35 بازار در سراسر جهان به فروش می رسد و فروش جهانی مستقل Mary Kay بیش از 2.4 میلیون زن است.

در سال 1968، Mary Kay Ash اولین کادیلک صورتی را خریداری کرد و آن را دوباره رنگ آمیزی کرد تا با Mountain Laurel Blush در Mary Kay سازگار باشد. از زمان آغاز برنامه کادیلک، بیش از 100000 نفر از اعضای نیروی فروش مستقل، صلاحیت استفاده از اتومبیل شغلی یا انتخاب گزینه جبران وجه نقد را دارند. GM تخمین می زند 100000 کادیلک صورتی برای Mary Kay ساخته است. برای سال 2012، فروشندگان بالا ممکن است اتومبیل های شغلی دیگری مانند Chevrolet Malibu، Chevrolet Equinox، Toyota Camry و Cadillac CTS و SRX، Escalade Hybrid - یا اخیراً یک Ford Mustang مشکی را انتخاب کنند.

شرکت های Estee Lauder

دفتر مرکزی این شرکت در شهر نیویورک است و سالانه فروشی در حدود 10 میلیارد دلار و درآمدش در حدود 1 میلیارد دلار است. Estee Lauder محصولات مراقبت از پوست، آرایش، عطر، و محصولات مراقبت از مو را تولید و به بازار عرضه می کند. محصولات این شرکت در بیش از 150 کشور و سرزمین تحت چندین نام تجاری از جمله Estee Lauder، Aramis، clinique، Origins، M.A.C، Bobbi Brown، La Mer و Aveda فروخته می شود. این شرکت همچنین دارای مجوز جهانی برای عطرها و لوازم آرایشی است که با نام های تجاری مانند Tommy Hilfiger، Donna Karan، Michael Kors، Tom Ford و Coach فروخته می شود. این شرکت محصولات خود را در بیش از 30,000 نقطه فروش، متشکل از فروشگاه های مجلل بزرگ، خرده فروشان ویژه، عطاری ها و داروخانه های مجلل و سالن های معتبر و اسپا به فروش می رساند.

شرکت Revlon

دفتر مرکزی Revlon که مقر اصلی آن در شهر نیویورک است، با داشتن برندهایی مانند رنگ موی آلومای و رولون، رنگ موی ابریشم، ضدعرق‌ها و جوش‌های ضدعفونی کننده میچوم، عطرها، چارلی و ژان ناته و محصولات مراقبت از پوست Ultima ii و Gatineau یک رهبر لوازم آرایشی است. کمک‌های زیبایی Revlon در بیش از 100 کشور جهان توزیع می‌شود، اگرچه ایالات متحده آمریکا بزرگ‌ترین بازار آن است و حدود 55 درصد فروش را به وجود می‌آورد. Walmart بزرگ‌ترین مشتری واحد Revlon است که حدود 22 درصد از فروش را به خود اختصاص داده است.

Revlon لوازم آرایشی، رنگ موی زنانه، ابزارهای زیبایی، خوشبو کننده‌های ضد عرق، عطرها، مراقبت از پوست و سایر محصولات مراقبت از زیبایی را تولید، بازاریابی و به فروش می‌رساند. محصولات Revlon با نام‌های تجاری مانند Revlon، از جمله Revlon Colorstay، Revlon Super Lustrous و فرانشیز Revlon Age Defying، با نام‌های تجاری فروخته و به بازار عرضه می‌شوند؛ Almay، از جمله Almay Intense i-Color و فرانشیز Almay Smart Shade، Sinful Colors در لوازم آرایشی؛ Revlon Colorsilk در رنگ موی زنان؛ Revlon در ابزارهای زیبایی؛ میچوم در خوشبوکننده‌های ضد تعریق؛ چارلی و ژان نیت در عطر، و Ultima II و Gatineau. Revlon همچنین دارای دارایی‌های خاصی از محصولات آرایشی Sinful Colours، لوازم آرایشی Wild and Crazy، مواد آرایشی FreshMinerals و لوازم آرایشی تازه است.

شرکت Coty

دفتر مرکزی Coty یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان محصولات زیبایی در مردان و زنان در شهر نیویورک است. Coty یک شرکت زیبایی به ارزش 4.1 میلیارد دلار و بزرگ‌ترین فروشنده مراقبت از ناخن، لاک ناخن و عطرهای خوشبو در ایالات متحده آمریکا است. سارا جسیکا پارکر، جنیفر لویز، سلین دیون، گوئن استفانی، کیتی پری و توماس دوترونک چندین چهره مشهور هستند که Coty را تبلیغ می‌کنند. فرانسوا کوتی، بنیان‌گذار این شرکت، اولین عطر خود را با نام La rose Jacqueminot در سال 1904 ایجاد کرد.

مجموعه محصولات Coty امروزه از عطرهایی با قیمت متوسط که توسط خرده‌فروشان انبوه در سطح جهان فروخته می‌شود تا عطرهای خوشبو و لاک ناخن موجود در فروشگاه‌های بزرگ متغیر است. برندهای Coty شامل آدیداس، philosophy، ریمل و سالی هانسن است. برچسب‌های عطر پرستیژ Cody توسط کالوین کلاین هدایت می‌شوند. لاک ناخن آبی و براق Coty و عطر Lady Gaga از محصولات پر فروش هستند. توماس دوترونک عطر ادکلن Cerruti جدید Coty برای مردان است که در بهار 2013 به بازار عرضه شد. ریمل Coty's Rimmel Scandaleyes که در اوایل سال 2012 آغاز به کار کرد، یکی دیگر از فروشندگان بزرگ است. این روزها بازار مژه‌های مصنوعی داغ است زیرا مژه‌های مصنوعی چشم قابل برداشتن هستند و "تقریباً باب روز" هستند. مطالب تبلیغاتی برای Scandaleyes زنان را ترغیب می‌کند "آن مصنوعی‌ها را رها کنند". امروزه سازندگان ریمل با داروهای افزایش دهنده مژه مانند Latisse رقابت می‌کنند.

مراقبت از ناخن 735 میلیون دلار فروش در فروشگاه‌های تخفیف، زنجیره‌ای داروخانه‌ها و سوپرمارکت‌های ایالات متحده در سال 2011 به وجود آورد که نسبت به سال 2010، 6.5 درصد افزایش داشته است. فروش رژ لب حتی با کم‌رنگ شدن اقتصاد یک کشور افزایش می‌یابد، بخشی از این دلیل است که اقتصاد مصرف‌کننده را مسئول درمان‌های زیبایی خود بدون نیاز به نوار ناخن می‌کند. نوارهای لاک ناخن جلوه‌های Sally Hansen Salon همچنین "هنر ناخن" را که در سالن‌های زیبایی در سراسر کشور رواج دارد، فقط با 8 تا 10 دلار برای خریداران داروخانه‌های روزانه به ارمغان می‌آورد. Vivienne Rudd، رئیس زیبایی و مراقبت شخصی از شرکت

تحقیقاتی بازار Mintel، می‌گوید: "روند هنر ناخن بیش‌تر توسط خریداران جوان هدایت می‌شود. پوشیدن راه راه و خال خال کمی جرات می‌خواهد. "هنوز هم، زنان در هر سنی درحالی‌که به دنبال یک تفریح ارزان قیمت هستند، نوارها را آزمایش می‌کنند.

به‌طور کلی، فروش محصولات مراقبت از ناخن در شرایط متزلزل اقتصادی امروز در حال رشد است. به گفته تحلیلگران، زنان دیگر به سالن نمی‌روند و کار مانیکور را در خانه انجام می‌دهند، درحالی‌که شرکت‌های تولیدکننده محصولات مصرفی را با محصولاتی مانند جلوه‌های سالن و هولوگرام، درخشندگی و خاتمه دادن به ناخن مغناطیسی در بازار نوآوری ارائه می‌دهند. این نوارها در نقش و نگارهای غیر رسمی مانند پلنگ، گل و رنگ کراوات موجود است.

شکل 4 صورت درآمد اخیر Avon (به میلیون‌ها دلار)

% تغییر					
2012	2011	2010	2012 در مقابل 2011	2011 در مقابل 2010	
10717\$.1	11291\$.6	10862\$.8	(5)%	4%	درآمد کل
4169.3	4148.6	4041.3	-%	3%	هزینه فروش
5980.0	6025.4	5748.4	(1)%	5%	هزینه‌های فروش، عمومی و اداری
۲۵۳.۰	۲۶۳.۰	—	(۴)%	*	کاهش ارزش سرقفلی و دارایی نامشهود
314.8	854.6	1073.1	(63)%	(20)%	سود عملیاتی
104.3	92.9	87.1	12%	7%	هزینه بهره

درآمد بهره	(15.1)	(16.5)	(14.0)	8)%(	18%.
هزینه‌های دیگر، خالص	7.0	35.6	54.6	80)%(	35)%(
درآمد خالص (ضرر) قابل انتساب به Avon	(42.5)	513.6	606.3	108)%(	15)%(
سود رد شده (ضرر) به‌ازای هر سهم مربوط به Avon	\$(.10)	1\$.18	1\$.39	108)%(	15)%(
هزینه‌های تبلیغات	253\$.6	311\$.2	400\$.4	19)%(	22)%(
حاشیه ناخالص	61.%1	63.%3	62.%8	2.2)%(	.5

منبع: گزارش سالانه 2012، ص. 29

آینده

Avon در اواخر سال 2012 اعلام کرد که در حال کاهش حدود 1500 شغل در سطح جهان است و به‌عنوان بخشی از یک طرح چرخشی از بازارهای کره جنوبی و ویتنام خارج می‌شود. صنعت زیبایی جهانی با نرخ 6 درصد در حال رشد است، خبر خوبی برای Avon است. نسبت فعلی و نسبت پوشش خدمات بدهی شرکت نشان می‌دهد که نقدینگی کافی برای بقا در آینده نزدیک دارد، اما برای بقا به یک برنامه استراتژیک شفاف نیاز است. احساس عمومی در مورد Avon به دلیل سود سرسام آور، تحقیقات قانونی چهار ساله در رابطه با رشوه و استراتژی‌های تجاری بی اثر منفی است. با این حال، Avon دارای برند جهانی محبوب با سهم بازار بالایی در بازارهای نوظهور است. اگرچه فروش خانه به خانه ممکن است یک مدل تجاری منسوخ در ایالات متحده آمریکا باشد، فروش مستقیم در بازارهای نوظهور مانند برزیل همچنان مؤثر است. فروش مستقیم بین سال‌های 2006 و 2012 با 30 درصد رشد به 150 میلیارد دلار در بازار جهانی رسید. بسیار بیش‌تر از 100 کشوری که Avon در آن‌ها رقابت می‌کند از زیرساخت‌های خرده‌فروشی خوبی برخوردار نیستند، بنابراین نیروی فروش جهانی 6.5

میلیون نفری Avon بزرگ‌ترین مزیت آن نسبت به رقبا است. قیمت سهام Avon در ژوئن 2013 و 24.30 دلار به بالاترین سطح 52 هفته‌ای رسید.

شکل 5 ترازنامه Avon

31 دسامبر		(در میلیون‌ها، به جز داده‌های هر سهم)
2011	2012	
دارایی‌ها		
دارایی‌های جاری		
1245\$.1	1206\$.6	پول نقد، از جمله معادل‌های نقدی 762.9 دلار و 623.7 دلار
761.5	751.9	حساب‌های دریافتنی (کم‌تر از 161.4 دلار و 174.5 دلار)
		کمک هزینه
1161.3	1135.4	موجودی
۹۳۰.۹	۸۳۲.۰	هزینه‌های پیش پرداخت و سایر موارد
<u>\$۴۰۹۸.۸</u>	<u>\$۳۹۲۸.۹</u>	کل دارایی‌های جاری
املاک، تجهیزات و تجهیزات، با هزینه تمام شده		
65.4	66.6	زمین
1150.4	1165.9	ساختمان‌ها و بهسازی‌ها

تجهیزات	(۱۴۷۹.۳)	(۱۴۹۳.۰)
	۲۷۱۱.۸	۲۷۰۸.۸
استهلاک انباشته کم‌تر	(۱۱۶۱.۶)	(۱۱۳۷.۳)
	۱۵۵۰.۲	۱۵۷۱.۵
سرقفلی	374.9	473.1
سایر دارایی‌های نامشهود، خالص	120.3	279.9
دارایی‌های دیگر	۱۴۰۸.۰۲	۱۳۱۱.۷
کل دارایی‌ها	<u>\$۷۳۸۲.۵</u>	<u>\$۷۷۳۵.۵</u>
بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام		
بدهی‌های جاری		
سررسید بدهی در مدت یک سال	572\$.0	849\$.3
حساب‌های قابل پرداخت	920.0	850.2
جبران خسارت	266.6	217.1
سایر بدهی‌های تعهدی	661.0	663.6
فروش و مالیات غیر از درآمد	211.4	212.4
مالیات بر درآمد	۷۳.۶	۹۸.۴
کل بدهی‌های جاری	<u>۲۷۰۴.۶</u>	<u>۲۸۹۱.۰</u>
بدهی طولانی‌مدت	2623.9	2459.1
برنامه‌های سودمندی کارمندان	637.6	603.0

67.0	52.0	مالیات بر درآمد بلندمدت
<u>۱۲۹.۷</u>	<u>۱۳۱.۱</u>	سایر تعهدات
<u><u>\$۷۷۳۵.۵</u></u>	<u><u>\$۶۱۴۹.۲</u></u>	کل بدهی
		تعهدات و موارد احتمالی
		حقوق صاحبان سهام
187\$.3	188\$.3	سهام عادی، ارزش اسمی 25. دلار - 1500 سهم مجاز؛
		746.7 و 744.9 سهم صادر کرد
2077.7	2119.6	سرمایه پرداخت شده اضافی
4726.1	4357.8	سود انباشته
(854.4)	(876.7)	دیگر زیان انباشته
<u>(۴۵۶۶.۳)</u>	<u>(۴۵۷۱.۹)</u>	سهام خزانه، با هزینه تمام شده (314.5 و 314.1 سهم)
<u>۱۵۷۰.۴</u>	<u>۱۲۱۷.۱</u>	ارزش سهام کل سهامداران Avon
<u>۱۴.۸</u>	<u>۱۶.۲</u>	منافع غیر قابل کنترل
<u><u>\$۱۵۸۵.۲</u></u>	<u><u>\$۱۲۳۳.۳</u></u>	ارزش سهام کل سهامداران
<u><u>\$۷۷۳۵.۰</u></u>	<u><u>\$۷۳۸۲.۵</u></u>	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

منبع: گزارش سالانه 2012، ص. F5

M. Jill Austin and Laura M. Buckner

دانشگاه ایالتی تنسی

REV

www.revlon.com

در تلاش برای زیبایی و جذابیت، شاید هیچ کس مصون نباشد. به نظر می‌رسد میل به جذاب به نظر رسیدن عنصر اساسی در رفتار انسان است زیرا لوازم آرایشی از دوران باستان وجود داشته است. نگاه بهتر در آینه به معنای بهتر بودن است. تمایل به بهبود ظاهر فرد بیش از 200 میلیارد دلار فروش با تخمین 6 تا 8 میلیارد دلار سالانه فقط برای محصولات زیبایی در ایالات متحده در سراسر جهان ایجاد می‌کند.

Revlon لوازم آرایشی رنگی، رنگ موی زنانه، مراقبت از پوست، عطر، ضد عرق، خوشبوکننده‌ها و ابزارهای زیبایی تولید می‌کند و عمده فروشی آن از طریق خرده‌فروشی‌های بزرگ و فروشگاه‌های زنجیره‌ای دارو است. این شرکت با شرکت‌های کالاهای مصرفی مانند Procter & Gamble، Unilever و Colgate Palmolive و همچنین شرکت‌های زیبایی مانند L'Oreal، Avon، Mary Kay و Estee Lauder رقابت می‌کند. طی 20 سال گذشته، Revlon در جنگ‌های رقابتی شکست خورده است. این شرکت به شدت به یک برنامه استراتژیک مؤثر در حال انجام نیاز دارد.

سهام بازار جهانی Revlon در تجارت محصولات آرایشی و بهداشتی به طور مداوم کاهش می‌یابد و از 4 درصد در سال 2009 به 3 درصد در سال 2010 رسیده است. پس از سال‌ها ضرر و زیان و مدیریت اقتصادی، سال 2008 اولین سالی بود که Revlon درآمد خالص مثبت داشت. Revlon در تلاش است سوء پیشینه خود را با حفظ سطح بدهی‌های خود و استفاده از اعتبار خود به‌عنوان یکی از بازیکنان برجسته لوازم آرایشی رنگی اصلاح کند. با این حال، رقابت شدید، حضور محدود در بازارهای در حال ظهور و بودجه‌های تحقیق و توسعه و تبلیغات نسبتاً کم، به شدت مانع از اجرای برنامه می‌شود.

محصولات Revlon در بیش از 100 کشور جهان با فروش خارج از ایالات متحده تقریباً 55 درصد از فروش در سال 2010 به فروش می‌رسد. برخی از محصولات این شرکت مشهورترین نام‌های تجاری شامل Revlon، Ultima II، Colorstay، Age Defying، آلمای، چارلی، Mitchum، Jean nate، Gatineau و Colorsilk است. دو محصول جدید Revlon عبارت‌اند از: Revlon Custom Eyes (ریمل مژه با موهای قابل تنظیم) و Colorburst (یک براق کننده لب با "درخشش چرم 5 برابری"). محصولات جدید دیگر عبارت‌اند از: آرایش Revlon Photoready، Almay Smart Shade Smart Balance (یک فناوری ثبت شده میکرو دانه‌های سایه‌دار که متناسب با رنگ پوست تنظیم می‌شود)، Revlon Top Speed (مینای ناخن موجود در 32 رنگ که در 60 ثانیه تنظیم می‌شود) و Colorstay Aqua (یک ترکیب معدنی با اثرات آبرسانی آب نارگیل). محصولات Revlon در شش دسته یا واحد تجاری استراتژیک قرار می‌گیرند: لوازم آرایشی، مو، زیبایی، عطر، ضد عرق / خوشبو کننده‌ها و مراقبت از پوست.

بخش‌های مالی

فروش Revlon در سه‌ماهه دوم سال 2011، 351.2 میلیون دلار بود که در مقایسه با سه‌ماهه دوم سال قبل 4 درصد افزایش داشته است. در ایالات متحده، فروش Revlon، 15.6 میلیون دلار یا 8.7 درصد افزایش یافت که دلیل اصلی آن افزایش فروش Sinful Colors، لوازم آرایشی رنگ Revlon و رنگ موی Revlon است. Colorsilk در منطقه آسیا و اقیانوس آرام، فروش Revlon، 4.2 میلیون دلار یا 8.6 درصد افزایش یافته است که دلیل اصلی آن فروش بیش‌تر مواد آرایشی رنگ Revlon در چین و استرالیا است. در اروپا، خاورمیانه و آفریقا، فروش Revlon، 3.4 میلیون دلار یا 6.8 درصد کاهش یافت که منجر به کاهش فروش در انگلستان و ایتالیا شد. همچنین در آمریکای لاتین، فروش Revlon، 1 میلیون دلار یا 3.5 درصد کاهش یافت که منجر به کاهش فروش در مکزیک و ونزوئلا شد، اما فروش در آرژانتین خوب بود. در کانادا، فروش سه‌ماهه دوم Revlon،

2.24 میلیون دلار یا 11.5 درصد کاهش یافته است که دلیل اصلی آن فروش کم خالص محصولات آرایشی Revlon است. این نتایج مالی، برخی زمینه‌های مشکل ساز را برای شرکت نشان می‌دهد.

فروش Revlon، بر اساس دسته‌های جغرافیایی و محصولات، بر اساس سال تقویمی تقسیم‌بندی شده که در شکل 1 ارائه شده است. توجه داشته باشید که 55 درصد از فروش شرکت‌ها در ایالات متحده است. توجه داشته باشید که 62 درصد از فروش شرکت‌ها از طریق مواد آرایشی / مراقبت از پوست / عطر صورت می‌گیرد.

شکل 1 فروش Revlon بر اساس منطقه جغرافیایی و دسته‌بندی محصولات (به میلیون دلار)

سال پایان یافته در 31 دسامبر					
2010		2009		2008	
منطقه جغرافیایی					
فروش خالص					
ایالات متحده					
729\$.1	%55	747\$.9	%58	782\$.6	%58
بین‌المللی					
۵۹۲.۳	%45	۵۴۸.۰	%42	۵۶۴.۲	%42
<u>\$۱۳۲۱.۴</u>		<u>\$۱۳۹۵.۹</u>		<u>\$۱۳۴۶.۸</u>	
سال پایان یافته در 31 دسامبر					
2010		2009		2008	
کلاس‌های محصولات مشابه					
فروش خالص					
مواد آرایشی، مراقبت از پوست و عطرها					
816\$.1	%62	785\$.5	%61	831\$.0	%62

مراقبت شخصی	515.8	۳۸٪	۵۱۰.۴	٪39	۵۰۵.۳	٪38
			\$۱۲۹۵.۵		\$۱۳۲۱.۴	
	1346\$.8					

منبع: Revlon, Inc. 2010, Form 10K, p. F-61.

تاریخچه

شرکت Revlon در سال 1932 توسط برادران چارلز و جوزف راسون و چارلز لاخمان با سرمایه‌گذاری 300 دلار تشکیل شد. چارلز لاخمان یک تأمین‌کننده لاک ناخن بود که به‌خاطر مشارکتش در "1" به نام Revlon مشهور است. چارلز روسون تا زمان مرگش در سال 1968، نیروی اصلی موفقیت Revlon بود. در سال‌های اولیه، روسون با فروش لاک ناخن درب منزل در سالن‌ها تقریباً یک فروش انحصاری در سالن زیبایی را ایجاد کرد. او با شعار "تطبیق لب‌ها و نوک انگشتان" به بازار رژلب گسترش یافت. Revlon یک کارفرمای سخت بود و انتظار داشت به همان اندازه فداکاری خود در Revlon کارگرانش نیز کل زندگی خود خرج Revlon کنند. او جلساتی را تا ساعت دو بامداد برگزار می‌کرد، با کارمندان در خانه تماس می‌گرفت تا در مورد تجارت گفتگو کند، به کارمندان فحش می‌داد و در طی برخی سخنرانی‌ها وانمود می‌کرد که به خواب می‌رود.

Revlon 80 سال سابقه ارائه محصولات با کیفیت بالا و قیمت مناسب برای زنان را دارد. این شرکت فقط با یک محصول - مینای ناخن شروع به کار کرد. مینای ناخن Revlon به‌جای رنگ‌هایی که معمولاً در تولید مینای ناخن استفاده می‌شود، با رنگدانه تولید می‌شد. این رویکرد به Revlon اجازه داد تا تعداد زیادی گزینه رنگی را به مشتریان نسبتاً عجول عرضه کند. این سه موسس شرکت فقط شش سال طول کشید تا شرکت کوچک مینای ناخن خود را به یک سازمان چند میلیون دلاری تبدیل کنند. این همکاری موفق یکی از شناخته شده ترین برندها و شرکت‌ها را در جهان راه‌اندازی کرد.

پس از مرگ چارلز روسون، میشل برگارک کنترل شرکت را به دست گرفت و جنبه دارویی این تجارت را ایجاد کرد. تا سال 1985، دو سوم فروش Revlon محصولات مراقبت‌های بهداشتی مانند TUMS و داروهای آکنه

اکسی بود و این شرکت در زمینه لوازم آرایشی جای خود را از دست می‌داد. میلیونر رونالد پرلن 5 پیشنهاد برای خرید Revlon ارائه داد و سرانجام با خرید 1.8 میلیارد دلاری این شرکت را به دست آورد. پرلن این شرکت را به اصل خود برگرداند و محصولات بهداشتی را به فروش رساند. او مجدداً روی Revlon تمرکز کرد تا به یک تولید کننده و فروشنده مواد آرایشی و عطر در سطح بین‌المللی تبدیل شود. پرلن در سال 1987 با خرید سهام کلیه سهام‌داران عمومی این شرکت را خصوصی کرد.

علی‌رغم کشمکش‌های مالی، Revlon به راه‌اندازی یا معرفی مجدد خطوط تولید جدید ادامه داد. نام تجاری 33 ساله Ultima II در سال 2001 مجدداً معرفی شد و عطر چارلی در سال 2002 مجدداً به بازار عرضه شد. شرکت Revlon و Pacific World در اکتبر 2002 توافق کردند که به طور مشترک یک سری محصولات خط ناخن و مراقبت از ناخن را تولید کنند. رژ لب مرطوب کننده (رژ لب آبرسان 24 سایه) از سال 2002 به فروش رسید و مجموعه رنگ‌های Moonlit Mauve و محصولات Almay Bright Eyes در پاییز 2003 معرفی شدند. در فوریه 2003، این شرکت مبلغی به مقدار 150 میلیون دلار پول نقد از شرکت هلدینگ Macandrews and Forbes دریافت کرد. بنابراین شرکت می‌تواند برخی از برنامه‌های رشد و ثبات خود را اجرا کند. شرکت هلدینگ Macandrews and Forbes کاملاً متعلق به رونالد پرلن است. آقای پرلن در پایان سال 2010، تقریباً 78 درصد سهام Revlon، شامل سهام عادی کلاس A و کلاس B را در اختیار داشت. در نتیجه، Macandrews and Forbes قادر به کنترل انتخابات کل هیئت‌مدیره شرکت Revlon هستند و رأی‌گیری درباره کلیه موارد ارسالی به رأی‌گیری از شرکت Revlon را کنترل می‌کند.

Revlon در طول تاریخ با سطوح شگفت‌آور بدهی سر و کار داشته است. در سال 2008، این شرکت با استفاده از درآمد حاصل از فروش بخش لوازم آرایشی برزیل و یک پیشنهاد سهام، 100 میلیون دلار بدهی را کاهش داد. همچنین در سال 2008، Revlon بنیاد ColorStay Mineral، بنیاد Custom Creations و Beyond Natural Makeup را معرفی کرد. Almay Pure Blends، فرمول طبیعی و ضد آلرژی نیز به بازار عرضه شد.

Pure Blends که بسته بندی بازیافتی یکپارچه‌ای دارد و در یک مجموعه گسترده از سایه‌ها قرار دارد، به جای بسته بندی سنتی در برچسب‌های آویز سازگار با محیط‌زیست فروخته می‌شود.

چشم‌انداز / مأموریت

بیانیه چشم‌انداز Revlon به شرح زیر است:

Revlon یک شرکت لوازم آرایشی و رنگی جهانی، رنگ مو، ابزارهای زیبایی، عطرها، مواد مراقبت از پوست، ضد عرق / خوشبوکننده‌ها و محصولات مراقبت از زیبایی است که چشم‌انداز آن زرق و برق، هیجان و نوآوری از طریق محصولات با کیفیت بالا و قیمت مناسب است.

(منبع: اسناد شرکت.)

بیانیه مأموریت Revlon به شرح زیر است:

مأموریت Revlon این است که به عنوان رهبر مراقبت‌های شخصی و آرایشی در سراسر جهان ظاهر شود. Revlon در تولید محصولات برتر مراقبت از پوست افتخار می‌کند و تلاش می‌کند زنان جوان و پیر را به طور یکسان راضی کند.

(منبع: اسناد شرکت.)

عوامل خارجی

روند جمعیتی

دو تغییر عمده در ترکیب جمعیتی ایالات متحده، پیر شدن جمعیت و تغییر نسبت جمعیت‌های نژادی و قومی است. بیبی بومرهای پیر، بخش قابل توجهی از جمعیت بزرگسال ایالات متحده را تشکیل می‌دهند. 75 میلیون

آمریکایی متولد 1946 تا 1964 بازار قابل توجهی برای صنعت لوازم آرایشی و بهداشتی هستند. بسیاری از بیبی بومرها از درآمد قابل استفاده بالایی برخوردار هستند، مصرف کنندگان به برند تجاری وفادار و از نظر ظاهری حساس هستند. در سال 2010، 16 درصد از جمعیت ایالات متحده، اسپانیایی تبار بودند، که تعداد آنها 50.5 میلیون نفر بود. بین سال‌های 2000 و 2010، جمعیت اسپانیایی تبار ایالات متحده 43 درصد رشد کرد. افزایش جمعیت اسپانیایی تبار در طی این دوره 10 ساله بیش از نیمی از کل جمعیت را در ایالات متحده تشکیل داده است.

فروش بین‌المللی محصولات آرایشی / بهداشتی و پوست نیز تحت تأثیر مسائل قومی / نژادی است. فرصت‌های قابل توجهی برای شرکت‌ها در کشورهای آسیایی وجود دارد (60 درصد از جمعیت جهان). کشورهای جوان ثروتمند آمریکای لاتین نیز فرصتی برای رشد است. از آنجا که بیش‌تر محصولات مراقبت شخصی در حال حاضر در ایالات متحده، ژاپن، کانادا و کشورهای اروپایی به فروش می‌رسند (کم‌تر از 20 درصد از جمعیت جهان)، پتانسیل فروش محصولات مراقبت شخصی در سراسر جهان بسیار عالی است. در خاورمیانه و آفریقای شمالی، آزادی‌هایی که به تازگی به دست آورده‌ایم نیز منجر به افزایش تعداد زنانی که تمایل به مواد آرایشی دارند، می‌شود.

بیش‌تر و بیش‌تر مصرف‌کنندگان به دنبال محصولات طبیعی هستند و از میزان مواد شیمیایی موجود در مواد آرایشی ابراز نگرانی می‌کنند. علاوه بر این، شاهد رشد در محصولات "مواد آرایشی بهداشتی" هستیم، به معنای محصولاتی که ادعا می‌شود توسط علم پشتیبانی می‌شوند و در سطح سلولی کار می‌کنند تا گردش سریع سلول را گسترش دهند که باعث بهبود ظاهر پوست می‌شود. در حالی که بیش‌تر این نوع محصولات در مراکز تخصصی یا پزشکی ارائه می‌شوند، این امر در انتظارات مشتریان از اثربخشی محصول تأثیر داشته است.

رسانه‌های اجتماعی به ابزاری فوق العاده مهم در توسعه روابط مصرف‌کننده در صنعت لوازم آرایشی و بهداشتی پوست تبدیل شده‌اند. در حالی که بسیاری از شرکت‌ها هنوز در تلاش‌اند تا بهترین روش‌های آنلاین را تعیین

کنند، چندین نمونه از مبارزات آنلاین رسانه‌های اجتماعی در این صنعت وجود دارد. P&G's Old Spice
Guy در سال 2010 " در تلویزیون، یوتیوب، توییتر و فیس‌بوک در مورد "مردی که مرد شما می‌تواند بویی
شبيه او داشته باشد" به مخاطبان خود گفت. کمپین Unilever برای زیبایی واقعی شامل یک ویدئو برنده
جایزه، وب تحت عنوان "Dove Evolution" که نشان می‌دهد چگونه می‌توان با کمک آرایشگران و گرافیک-
های رایانه‌ای یک زن متوسط را به شکل سوپرمدلی درآورد. L'Oreal و Estée Lauder هر دو از فیس‌بوک
استفاده می‌کنند، محصولات جدید را برجسته می‌کنند، تکنیک‌های برنامه را نشان می‌دهند، رویدادها را تبلیغ
می‌کنند و نظرات مصرف‌کنندگان را درخواست می‌کنند.

به طور فزاینده، لوازم آرایشی و بهداشتی / مراقبت شخصی فقط یک صنعت برای زنان نیست؛ رشد چشمگیری
در فروش محصولات نظافت و بهداشت مردانه، از جمله محصولات تقویت کننده ظاهر مانند محصولات رنگ مو
وجود داشته است. یکی دیگر از مواردی که عادت های نظافت مردانه بر آن تأثیر گذاشته است، فروش
خوشبوکننده‌ها است. انتظار می‌رود تقاضای جهانی برای خوشبوکننده‌ها تا سال 2015 به 12,6 میلیارد دلار
برسد. مردان همچنین به محصولاتی علاقه مند هستند که روند اصلاح را بهبود بخشیده و بهبود می‌بخشند و
البته بازار جوانان همچنان مصرف‌کننده محصولات آرایشی و بهداشتی، محصولات مراقبت از مو و عطرها
خوشبو است زیرا بازار نوجوانان ایالات متحده (15 تا 19 سال) تا سال 2010 تقریباً 10.5 میلیون نوجوان
تخمین زده شد.

مسائل اقتصادی

در اقتصادی با بیکاری بالا، قیمت بالای گاز و قیمت مواد غذایی بالا، مصرف‌کنندگان آمریکایی هزینه‌های خود را
کاهش داده و از برندهای آرایشی و بهداشتی معتبر به نفع برندهای ارزشمند معامله کردند این روند به قدرت
Revlon کمک می‌کند زیرا این شرکت لوازم آرایشی را با قیمت ارزان‌تر از بسیاری از گزینه‌های شرکت رقیب

ارائه می‌دهد. در شرایط ضعیف اقتصادی، بیش‌تر مصرف‌کنندگان به‌جای پرداخت سالن برای این خدمات، در خانه خود خدماتی از جمله مراقبت از ناخن و رنگ مو، درمان‌های زیبایی خود را انجام می‌دهند.

اقتصاد بین‌الملل چالش‌های منحصربه‌فردی را برای شرکت‌های صنعت آرایشی و بهداشتی و مراقبت از پوست فراهم می‌کند. بسیاری از اقتصادهای نوظهور در آسیا و اروپای شرقی مشتاق هستند که بازاریابان انبوه وارد فعالیت در کشورهای خود شوند، اما شرایط کار به‌طور کلی نامشخص است. اقتصاد ژاپن، آمریکای لاتین و بسیاری از کشورهای اروپایی در سال‌های اخیر کند شده است و اقتصاد در کشورهای در حال توسعه تا حدی ناپایدار است. تورم بالا، قدرت دلار در بازارهای بین‌المللی و نوسان نرخ ارز خارجی همه این مشکلات را برای شرکت‌های فعال در بازارهای بین‌المللی ایجاد می‌کند. جمعیت کشورهای خارج از ایالات متحده با سرعت بیش‌تری نسبت به جمعیت ایالات متحده در حال رشد است، بنابراین فرصت‌هایی برای رشد فروش در این بازارهای بین‌المللی وجود دارد. یک طبقه متوسط در حال ظهور در آسیا، آفریقا، اروپای شرقی و آمریکای لاتین این فرصت را به شرکت‌ها می‌دهد تا از بازارهای جدید محصولات مراقبت شخصی استفاده کنند. شرکت‌هایی که به این خریداران طبقه متوسط در حال ظهور می‌پردازند می‌توانند وفاداری را در بین این گروه در حال رشد ایجاد کنند. انتظار می‌رود فروش محصولات مراقبت شخصی در برزیل، روسیه، هند و چین از سال 2009 تا 2014، 40 درصد رشد کند. آزادی‌هایی که اخیراً در تونس، مصر، لیبی و الجزایر به‌دست آمده‌اند، علاقه بیش‌تری در زنان آن کشورها ایجاد می‌کند که می‌خواهند زیبا به نظر برسند و زیبا بودن آن‌ها را نشان دهند.

رقابت

به‌دست‌آوردن و حفظ مزیت رقابتی در صنایع آرایشی و بهداشتی و مراقبت پوست که صدها محصول را ارائه می‌دهد بسیار دشوار است. فروش لوازم آرایشی در فروشگاه‌های تخصصی و فروشگاه‌های بزرگ که دارای مشاوران زیبایی هستند، خدمات ارائه می‌دهند. تعداد زیادی از زنان ترجیح می‌دهند این وسایل را از خرده‌فروشی‌های انبوه مانند K-Mart و Wal-Mart، از فروشندگان درب منزل مانند Avon و از داروخانه‌ها،

سوپرمارکت‌ها و اینترنت خریداری کنند. از رقبای اصلی Revlon می‌توان به Procter & Gamble (P&G)، Avon، Estée Lauder، L'Oreal و Unilever اشاره کرد. از دیگر رقبای می‌توان به شرکت‌های کوچک مانند Urban Decay اشاره کرد. فروشگاه‌های ویژه مانند Bath and Body Works و Sephora؛ و خرده‌فروشان برندهای خود را مانند Gap، Banana Republic و Victoria's Secret می‌فروشند. رقابت برای بازار آمریکاییان آفریقایی تبار نیز با برندهایی مانند Fashion Fair و خطوط آرایشی و بهداشتی که توسط Iman و Patti LaBelle راه‌اندازی شده‌اند، در حال افزایش است.

P&G

یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان، P&G در بیش از 180 کشور به 4.2 میلیارد نفر خدمات ارائه می‌دهد. P&G پیشنهادات خود را به سه دسته اصلی برند تقسیم می‌کند: زیبایی و نظافت، سلامتی و رفاه و مراقبت از منزل. محصولاتی که در گروه زیبایی و نظافت قرار می‌گیرند، محصولات آرایشی و بهداشتی و مراقبت از پوست، مراقبت از مو، مواد معطر و محصولات مراقبت شخصی مانند خوشبوکننده‌ها و صابون بدن است. محصولاتی که در رده زیبایی و آرایش قرار ندارند شامل محصولات لباسشویی، محصولات مراقبت از دهان، پوشک، محصولات بهداشتی بدون نسخه و چندین محصول نظافت منزل، مانند محصولات با برند Swiffer هستند.

P&G محصولات مراقبت از مو را از طریق برندهای Pantene، Pert، Head & Shoulders، Herbal Essences و Fekkai ارائه می‌دهد. برندهای رنگ مو شامل Natural Instinct و 'N Easy Nice است.

لاین عطر فروشی توسط P&G شامل Dolce و Gabbana، Escada، Gucci، Hugo Boss، Old Spice، Naomi Campbell و Lacoste هستند. برند P&G's Olay گزینه‌های مراقبت از پوست از گزینه‌های اساسی مراقبت از پوست تا رژیم‌های ضد پیری را ارائه می‌دهد. لاین لوازم آرایشی پوشش و آرایش P&G شامل هشت مجموعه مختلف آرایش و ده‌ها محصول است. P&G برندهای Olay و Covergirl را گرد هم آورد تا خط Simply Ageless را ایجاد کند که برای کاربران بالغ‌تر است. علاوه بر این، وبسایت Covergirl به‌منظور

سهولت در تغییر نام تجاری، تطبیق آسان رنگ آرایش با برندهای فروشگاههای بزرگ را ارائه می‌دهد. در مجموع، برندهای مراقبت از زیبایی 19.5 میلیارد دلار فروش و 2.7 میلیارد دلار سود برای P&G در سال 2010 داشتند. در حال حاضر، Drew Barrymore، Ellen Degeneres، Queen Latifah، Taylor Swif و Dania Ramirez محصولات CoverGirl را تبلیغ می‌کنند. اطلاعات مالی انتخاب شده برای P&G در شکل 2 نشان داده شده است.

L'Oreal

L'Oreal بزرگ‌ترین شرکت آرایشی و بهداشتی در جهان است. L'Oreal صاحب Maybelline و Body Shop است. L'Oreal به طور مستقیم در محصولات آرایشی (L'Oreal Paris، Maybelline و Garnier) و رنگ مو با Revlon رقابت می‌کند (چندین برند L'Oreal مانند Excellence، Superior Preference، Feria، Dark، Lovely و Redken). در رده محصولات لوکس خود، L'Oreal عطرهایی (Giorgio Armani، عطرهای Ralph Lauren و چندین رایحه Lancome) را ارائه می‌دهد. L'Oreal دارای یک سری محصولات مراقبت از مو برای کودکان و دو لاین برای مصرف‌کنندگان مرد است: Vive Pro for Men و برچسب Men's expert، ارائه‌دهنده "فناوری سفارشی برای پوست هر مرد" است. از مدل‌های Spokes می‌توان به Beyonce Knowles، Gwen Stefani، Andi McDowell و Kerry Washington، Frieda Pinto و Diane Keaton اشاره کرد. اطلاعات مالی L'Oreal در شکل 3 نشان داده شده است.

Unilever

شکل 2 اطلاعات مالی P&G (به میلیون دلار)

سال 31 دسامبر به پایان رسید	2008	2009	2010
فروش خالص	79257\$	76694	78938
حاشیه ناخالص	39996	38004	41019
درآمد عملیاتی	15979	15374	16021
سود خالص	12075	14436	12736
بدهی طولانی مدت	23581	20652	21360
حقوق صاحبان سهام	69784	63382	61439

منبع: <http://www.pg.com>

شکل 3 برخی از منابع مالی L'Oreal (میلیون یورو)

	2008	2009	2010
فروش	€17542	17473	19496
سود عملیاتی	2725	2578	3057
دارایی های غیر جاری	16380	17350	17048
دارایی های جاری	6526.5	5941.1	6996.3
وام و بدهی	4777	3131	1591
حقوق صاحبان سهام	11559.6	13595.2	14862.9

منبع: <http://www.loreal.com>

محصولات Avon

Avon با بیش از 10 میلیارد دلار درآمد سالانه توسط 6.5 میلیون نماینده Avon، فروشنده شماره یک مستقیم محصولات آرایشی و زیبایی در جهان است. در حال حاضر نیروی فروش مستقیم Avon در بیش از 100 کشور جهان حدود 6.5 میلیون نفر است. برخی از نام‌های تجاری محصولات Avon شامل رنگ Avon، راه حل‌های پوست شفاف Avon، Anew، Skin-So-Soft و Silpada (فروشنده مستقیم جواهرات نقره‌ای است که در سال 2010 خریداری شده است). در اکتبر 2009، Reese Witherspoon نام خود را به عطر جدید قرض داد: در Bloom توسط Reese Witherspoon. از دیگر برندهای مشهور عطر می‌توان به Derek Jeter Driven، Spotlight (با ویژگی‌های چهره Courtney Cox)، Unscripted Patrick Dempsey، Outspoken by Fergie، و عطرهای Today، Tomorrow و Always که ویژگی Salma Hayek در دارند، اشاره کرد.

در پاسخ به رشد فروش آهسته در سال 2010، Avon در حال تغییر مجدد مدیریت اصلی و تمرکز بر زمینه‌های اصلی است: ترمیم رشد در خطوط مراقبت از پوست، بهبود و تقویت مدل فروش مستقیم آن و تمرکز بر توسعه بازارها (از جمله راه‌اندازی مراقبت‌های Avon، زنان در کشورهای در حال توسعه) محصولات این شرکت را می‌توان از طریق وبسایت آن خریداری کرد، اما اکثر درآمد Avon توسط نمایندگان فروش حاصل می‌شود. در تلاش برای رفع نگرانی‌های نمایندگان فروش مبنی بر این که فروش اینترنتی باعث کاهش فروش می‌شود، Avon به نمایندگان فروش این امکان را می‌دهد تا وبسایت‌های خود را داشته باشند. در اکتبر 2010، شایعه شد که

L'Oreal قصد دارد Avon را با قیمت 19 میلیارد دلار خریداری کند. اطلاعات مالی انتخاب شده در شکل 5 ارائه شده است.

Estée Lauder

Estée Lauder لوازم آرایشی، عطرها، محصولات مراقبت از پوست و محصولات مراقبت از مو را برای فروش در 150 کشور و سرزمین تولید و به بازار عرضه می‌کند. برخی از برندهای لوازم آرایشی و بهداشتی / مراقبت از پوست این شرکت شامل Estée Lauder و کلینیک است. Estée Lauder دارای مجوز جهانی عطر و مواد آرایشی با نام تجاری Tommy Hilfiger and Donna Karan (DKNY) است. در سال 2010، Estée Lauder، Smashbox خطی برای بیست و چند کاربر را خریداری کرد. 28 برند Estée Lauder وجود دارد، از جمله لوازم ضروری Bobbi Brown، M-A-C، Bobbi Brown، La Mer، Donna Beauty، Michael Kors، Darphin، Bumble and bumble، Jo Malone، Aveda، Karan، American، Sean John، Flirt!، Good Skin، و Estée Lauder. Grassroots در اوایل سال 2010 نام تجاری Prescriptionives را از توزیع خرده‌فروشی بیرون کشید، اما تصمیم گرفت محبوب‌ترین اقلام را فقط به صورت آنلاین عرضه کند. برخی از سخنگویان معروف این شرکت شامل لیا کبد، کارولین مورفی، ليو ون و بازیگران زن الیزابت هرلی و گوینت پالترو هستند. در سال 2010، این شرکت دومین گزارش مسئولیت شرکتی خود را با عنوان "زیبایی مسئولیت" منتشر کرد. این گزارش فعالیت‌های Estée Lauder را در زمینه‌های نظارت بر محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی کارمندان و خیرخواهی جهانی برجسته می‌کند.

شکل 4 برخی از منابع مالی Unilever (میلیون یورو)

2010	2009	2008	
4598	3659	€5285	سود خالص

28683	26205	24967	کل دارایی‌های غیر جاری
27561	25417	22342	کل دارایی‌ها بدهی‌های کم‌تر
12483	12881	11970	کل بدهی‌های غیر جاری
14485	12065	9948	حقوق صاحبان سهام

منبع: <http://www.unilever.com>

شکل 5 برخی از منابع مالی محصولات Avon (میلیون دلار)

2010	2009	2008	
10863	10205	\$10508	درآمد کل
1073	1006	1325	سود عملیاتی
606	626	875	درآمد خالص
7874	6823	6074	کل دارایی
2409	2307	1456	بدهی طولانی‌مدت
1673	1313	712	حقوق صاحبان سهام

منبع: <http://www.avon.com>

اطلاعات مالی انتخاب شده برای Estée Lauder در شکل 6 نشان داده شده است.

عوامل داخلی

مسئولیت اجتماعی

در هسته اصلی سازمان Revlon اعتقاد به ارزش‌های فردی و یکپارچگی شرکت و اقدامات آن است. Revlon و کارمندان آن در حمایت از برنامه‌های بهداشتی زنان و سایر تلاش‌های جامعه فعال هستند و بیش از 65 میلیون دلار در برنامه‌های تحقیقات پزشکی، برنامه‌های آگاهی و آموزشی و آموزش پزشک سرمایه‌گذاری می‌کنند. Revlon از "خوب به نظر برسید ... احساس بهتری داشته باشید" پشتیبانی می‌کند، سازمانی که برای کمک به زنان در درمان مشکلات عوارض سرطان در ظاهر شخصی طراحی شده است. Revlon کمک می‌کند تا یک مرکز سرطان در UCLA تأسیس شود که برای درمان و تحقیق در مورد سرطان پستان مشهور است. حمایت مداوم از این کار از طریق Revlon Walk/Run برای زنان که هر ساله در شهر نیویورک و لس آنجلس برگزار می‌شود، فراهم می‌شود. هالی بری، جسیکا بیل و جسیکا آلبا در رویداد 2010 شرکت کردند.

مدیریت

در آوریل 2009، آلن انیس رئیس‌جمهور شد و چهارمین عضو هیئت‌مدیره Revlon از سال 2000 بود. او در سال 2005 از Ingersoll-Rand به کار خود ادامه داد، جایی که در پست‌های ارشد مالی خدمت می‌کرد. قبل از این که به عنوان مدیرعامل سازمان ملل معرفی شود، انیس سمت معاون ارشد رئیس و مدیر مالی داشت. آقای انیس یک تجدید آرایش سازمانی را در Revlon برای بهره‌گیری از فرآیندهای کارآمدتر و گردش کار، از بین بردن لایه‌های مدیریتی، ساده سازی عملکردهای خاص و ادغام عملیات بیش‌تر در مرکز جدید شرکت جرسی طراحی کرده است. حدود 400 موقعیت حذف شد. با تجدید ساختار 30 میلیون دلار صرفه‌جویی شد، و 15 میلیون دلار به سرعت از نتایج 2009 بهره مند شد. نمودار سازمانی شرکت در شکل 7 ارائه شده است.

بازاریابی / تحقیق و توسعه

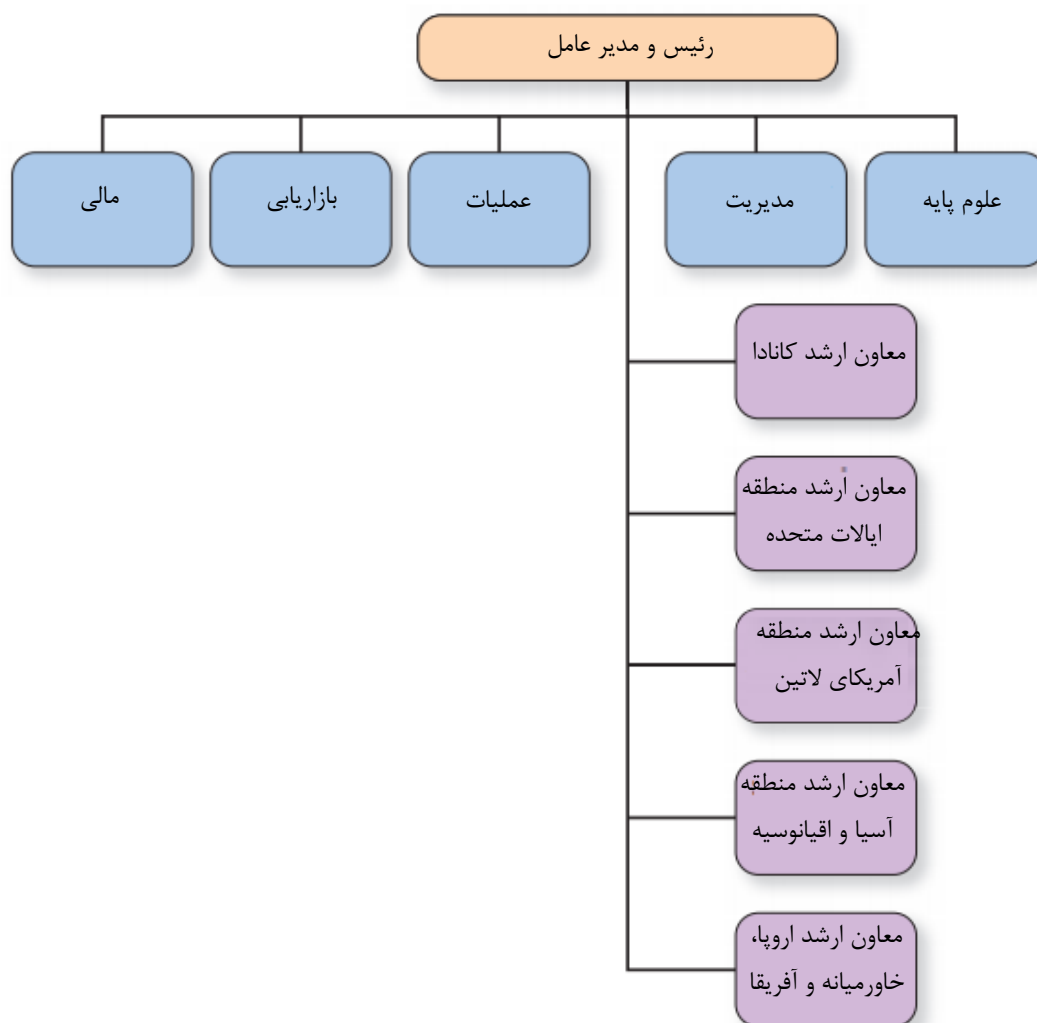
مشتریان اصلی محصولات Revlon، بازرگانان انبوه و فروشگاه‌های دارویی زنجیره‌ای، از جمله Walgreens، Wal-Mart، Target، K-Mart و CVS هستند. Walgreens نمایشگرها و نمونه‌های محل فروش این فروشگاه‌ها را فراهم می‌کند. فروش Wal-Mart 22 درصد از فروش Revlon در سال 2010 بود. محصولات Revlon همچنین از طریق وبسایت‌های آن <http://www.revlon.com> و <http://www.almay.com> به فروش می‌رسد. توسعه محصول جدید همچنان هدف اصلی Revlon است. Revlon در سال 2010، 24 میلیون دلار صرف تلاش‌های تحقیق و توسعه کرد و 140 نفر را در این تلاش به کار گرفت.

شکل 6 برخی از منابع مالی محصولات Avon (میلیون دلار)

2010	2009	2008	
7796	7324	\$7911	فروش خالص
790	418	811	درآمد عملیاتی
482	227	484	درآمد خالص
5336	5177	5011	کل دارایی
1205	1388	1078	بدهی طولانی‌مدت
1948	1640	1653	حقوق صاحبان سهام

منبع: <http://www.elcompanies.com>

شکل 7 نمودار سازمانی شرکت Revlon



Revlon سخنگویان Halle Berry، Jessica alba و Jessica Biel را در کار تبلیغات خود به کار می‌گیرد. تبلیغات (چاپ، پخش و اینترنت)، همراه با تبلیغات فروش (کوپن و نمونه برداری) و پشتیبانی تبلیغات در فروشگاه، مهم است. صفحه فیس‌بوک Revlon تقریباً 278,000 نفر داشت که در آوریل 2011 این سایت را "پسندیدند". این سایت برای بحث در مورد محصولات، درخواست نظرات، راه‌اندازی فیلم و برجسته کردن فعالیت‌های خیریه Revlon استفاده می‌شود. در سال 2010، برند میچوم یک مسابقه را برگزار کرد که در آن شرکت کنندگان داستان‌هایی در مورد زندگی و شغل خود تعریف می‌کردند که خوشبو کننده را "آزمایش می‌کرد". شرکت کننده برنده در مستند *More than a Paycheck: Mitchum* سخت‌ترین کارگران آمریکا را ارائه می‌دهد که در Sundance Channel به نمایش در آمد.

تولید / توزیع

جهانی سازی تلاش‌های تولید و توزیع شرکت، قابلیت تلفیق امکانات تولید را فراهم کرده است که منجر به افزایش بهره‌وری عملیاتی و استفاده بهتر از دارایی‌های سرمایه‌ای شده است. تعداد امکانات تولید برای پوشش مناطق اصلی کاهش یافته و متمرکز شده است. Revlon دارای امکانات تولید ایالات متحده در آکسفورد، کارولینای شمالی و ایروینگتون، نیوجرسی و همچنین در ونزوئلا و آفریقای جنوبی است. عملیات انبارداری اضافی در کانادا، استرالیا، آفریقای جنوبی و انگلستان واقع شده است. چندین کارخانه این شرکت دارای گواهینامه ISO-9000 است که نشانگر تعهد آن‌ها به استانداردهای تولید با کیفیت است. برنامه‌ریزی برای رشد بلندمدت شامل تمرکز بر و استفاده از امکانات درجه یک تولید و سیستم‌های توزیع است. مرکز پخش سایت Revlon Phoenix با اجزای سازنده و مواد اولیه و همچنین سهام نهایی محصولات آرایشی و بهداشتی و محصولات مراقبت شخصی برخورد می‌کند.

مالی

Revlon تا پایان سال 2010 بدهی زیادی به میزان 1.1 میلیارد دلار داشته است. شرکت در آینده با شرایط مجدد سرمایه‌گذاری کم‌تر مطلوب روبه‌رو خواهد شد. صورت عمل تلفیقی Revlon و ترازنامه‌های تلفیقی به ترتیب در شکل‌های 8 و 9 نشان داده شده است.

شکل 8 صورت‌های عملیاتی تلفیقی Revlon (در میلیون‌ها دلار، به جز داده‌های سهم)

12/2007	12/2008	12/2009	12/2010	
1400.10	1346.80	1295.90	1321\$.40	درآمد عملیاتی
1400.10	1346.80	1295.90	1321.40	درآمد کلی
0.00	0.00	0.00	0.00	تعدیل درآمد
425.50	404.60	408.10	389.70	هزینه فروش
522.90	490.90	474.70	455.30	هزینه فروش با استهلاک
974.60	942.20	887.80	931.70	حاشیه ناخالص
974.60	942.20	887.80	931.70	سود عملیاتی ناخالص
0.00	0.00	0.00	0.00	R&D
748.90	709.30	629.10	666.60	SG&A
0.00	0.00	0.00	0.00	تبلیغات
121.00	155.00	170.80	199.80	سود عملیاتی
225.70	232.90	258.70	265.10	سود عملیاتی قبل از استهلاک (EBITDA)

100.70	86.30	66.60	65.60	استهلاک
0.00	0.00	0.00	0.00	استهلاک سازگار نیست
3.30	0.00	0.00	0.00	استهلاک
0.00	0.00	0.00	0.00	استهلاک نامشهودها
125.00	146.60	192.10	199.50	درآمد عملیاتی پس از استهلاک
2.00	0.70	0.50	0.50	درآمد بهره
0.00	0.00	0.00	0.00	درآمد حاصل از سود سهام
8.60	-6.80	-21.50	-23.60	درآمد دیگر، خالص
0.00	0.00	0.00	0.00	درآمد حاصل از تحقیق و توسعه فرآیند
-7.30	8.40	-21.30	0.30	بازسازی بهره و M&A
-0.10	0.00	0.00	0.00	سایر عوارض ویژه
128.20	148.90	149.80	176.70	درآمد کل سود هزینه بهره (EBIT)
136.30	119.70	93.00	96.90	هزینه بهره
-8.10	29.20	56.80	79.80	درآمد قبل از کسر مالیات (EBT)
8.00	16.10	8.30	-247.20	مالیات بر درآمد
0.00	0.00	0.00	0.00	حق مالی سهامداران اقلیت
0.00	0.00	0.00	0.00	اوراق بهادار ترجیحی اعتماد فرعی

327.00	48.50	13.10	-16.10	درآمد خالص حاصل از ادامه کار
0.30	0.30	44.80	0.00	درآمد خالص حاصل از عملیات متوقف شده
327.30	48.80	57.90	-16.10	درآمد خالص از کل عملیات

منبع: Marketwatch.com, Revlon Inc. Form 10K

شکل 9 ترازنامه تلفیقی Revlon (میلیون دلار، به جز هر داده اشتراک)

12/2007	12/2008	12/2009	12/2010	
				دارایی
45.10	52.80	54.50	79\$.70	پول نقد و معادل
0.00	0.00	0.00	0.00	پول توقیف شده
0.00	0.00	0.00	0.00	اوراق بهادار قابل فروش
196.20	169.90	181.70	197.50	حسابهای دریافتنی
0.00	0.00	0.00	0.00	وامهای قابل دریافت
0.00	0.00	0.00	0.00	سایر مطالبات قابل دریافت
196.20	169.90	181.70	197.50	مطالبات قابل دریافت
58.60	57.60	42.70	39.70	مواد خام
17.40	16.60	12.00	9.90	کار در حال انجام

0.00	0.00	0.00	0.00	اجزای خریداری شده
89.70	80.00	64.50	65.40	کالاهای تمام شده
0.00	0.00	0.00	0.00	موجودی‌ها - کمک هزینه اضافی
165.70	154.20	119.20	115.0	موجودی
47.60	51.60	44.30	47.30	هزینه‌های پیش پرداخت
0.00	0.00	3.90	39.60	مالیات بر درآمد معوق
0.00	0.00	0.00	0.00	سایر دارایی‌های جاری
471.20	428.50	403.60	476.10	کل دارایی‌های جاری
311.70	310.10	324.80	301.00	دارایی‌های ثابت ناخالص (کارخانه، تولید و تجهیزات)
199.00	197.30	213.10	194.80	استهلاک و کاهش جمع شده
112.70	112.80	111.70	106.20	خالص دارایی‌های ثابت
0.00	0.00	0.00	0.00	نامشهود
182.70	182.60	182.60	182.70	هزینه بیش از حد
0.00	0.00	4.80	229.40	مالیات بر درآمد معوق غیر جاری
122.70	89.50	91.50	92.30	دارایی‌های غیر جاری
418.10	384.90	390.60	610\$.60	کل دارایی‌های غیر جاری
889.30	813.40	794.20	1086.70	کل دارایی‌ها

بدهی‌ها

88.50	78.10	82.40	88\$.30	حساب‌های قابل پرداخت
0.00	0.00	0.00	0.00	اوراق بهادار
8.20	19.40	13.90	11.70	بدهی کوتاه‌مدت
243.00	0.00	0.00	0.00	هزینه‌های تعهدی
0.00	225.90	213.00	218.50	بدهی‌های تعهدی
0.00	0.00	0.00	0.00	درآمد معوق
0.00	0.00	0.00	0.00	مالیات بر درآمد معوق
9.00	0.00	0.00	0.00	دیگر بدهی‌های جاری
348.70	323.40	309.30	318.50	کل بدهی‌های جاری
1432.40	1310.20	1186.20	1159.30	بدهی طولانی‌مدت
0.00	0.00	0.00	0.00	تعهدات اجاره سرمایه
0.00	0.00	0.00	0.00	مالیات بر درآمد معوق
190.20	292.60	284.30	257.20	سایر بدهی‌های غیر جاری
0.00	0.00	0.00	0.00	حق مالی سهام‌داران اقلیت
0.00	0.00	0.00	0.00	اوراق بهادار ترجیحی اعتماد تابعه
0.00	0.00	48.00	48.10	ارزش ویژه سهام خارج از ارزش سهام

1622.60	1602.80	1518.50	1464.60	کل بدهی‌های غیر جاری
1971.30	1926.20	1827.80	1783\$.10	کل بدهی‌ها
				حقوق صاحبان سهام
0.00	0.00	0.00	0.00	ارزش سهام ترجیحی
-1082.00	-1112.80	-1033.60	-696.40	سهام عادی سهام
0.50	0.50	0.50	0.50	مساوی مشترک
994.10	1000.90	1007.20	1012.00	سرمایه پرداخت شده اضافی
0.00	0.00	0.00	0.00	تنظیم ترجمه تجمعی
-1985.40	-1927.50	-1878.70	-1551.40	سود انباشته
-2.50	-3.60	-4.70	-7.20	سهام خزانه‌داری
-88.70	-183.10	-157.90	-150.30	سایر تنظیمات سهام عدالت
-1082.00	-1112.80	-1033.60	\$-696.40	مجموع حقوق صاحبان سهام
350.40	197.40	152.60	462.90	کل سرمایه
889.30	813.40	794.20	1086\$.70	کل بدهی‌ها و سهم

منبع: Marketwatch.com, Revlon, Inc. 2010, Form 10K

آینده

مدیرعامل Ennis قصد دارد به ساخت برندهای قوی شرکت Revlon و Almay، تقویت عملیات تجاری بین-المللی، توسعه مهارت‌های کارمندان و کاهش بدهی شرکت ادامه دهد. شاید همه این استراتژی‌ها به بهبود جریان وجه نقد و سود عملیاتی در طول زمان کمک کنند. منتقدان معتقدند که پرلن می‌تواند تصمیم بگیرد که از Revlon پول نقد به دست آورد، اما سایر منتقدان معتقدند که پول شخصی پرلن برای شکست، درگیر است و پرلن جذابیت تجارت لوازم آرایشی را دوست دارد.

یک برنامه استراتژیک سه ساله برای CED Ennis تهیه کنید.

L'Oréal Sa, 2013

لورئال

OR (Paris Exchange) یا LRLCY یا www.loréal.com, LRLCF

L'Oréal بزرگ‌ترین شرکت محصولات زیبایی در جهان است، با برندهایی شامل L'Oréal Paris و Maybelline (بازار انبوه)، Lancôme (لوکس)، و Redken و SoftSheen/Carson (خرده‌فروشی و سالن) که دفتر مرکزی آن در clichey، فرانسه، درست در خارج از پاریس است. L'Oréal صاحب Dalincebased Skinceuticals است که تحقیقات زیبایی و پوست را انجام می‌دهد. با بیش از 50 درصد فروش خارج از اروپا، L'Oréal تمرکز خود را بر خرید برندهای جهانی گذاشته است L'Oréal صاحب خرده‌فروشی لوازم آرایشی و بهداشتی طبیعی Body Shop International واقع در انگلستان است که حدود 2550 فروشگاه خرده‌فروشی در سراسر جهان دارد. واحد پوست L'Oréal، Galderma S.a.، یک سرمایه‌گذاری مشترک با Nestlé است.

L'Oréal Sa به سه شاخه تقسیم شده است: (1) لوازم آرایشی، (2) Body Shop، و (3) پوست. شاخه لوازم آرایشی به چهار بخش تقسیم می‌شود: محصولات مصرفی، محصولات حرفه‌ای، محصولات لوکس و لوازم آرایشی فعال. محصولات مصرفی با برندهای L'Oréal Paris، Garnier، Maybelline، Softsheen و Carson به بازار عرضه می‌شوند. بخش محصولات حرفه‌ای این شرکت شامل محصولات مراقبت از مو برای استفاده توسط آرایشگاه‌های حرفه‌ای مانند Kerastase، Redken و Matrix است. محصولات لوکس L'Oréal در سطح جهانی با برندهایی مانند Lancôme، Diesel، Giorgio Armani و Cacharel به فروش می‌رسند. بخش لوازم آرایشی فعال این شرکت که متشکل از محصولاتی با برندهای Vichy و La Roche Posay است، عمدتاً در داروخانه‌ها برای فروش است.

L'Oréal دارای 27 نمونه برند بین‌المللی، متنوع و مکمل است. با فروش بالغ بر 22.5 میلیارد یورو در سال 2012، L'Oréal 72600 نفر را در سراسر جهان استخدام می‌کند، 43 کارخانه تولید در سراسر جهان، 146 مرکز توزیع، بیش از 20,000 کارمند در عملیات صنعتی در سراسر جهان و 5.8 میلیارد واحد تولید شده دارد. L'Oréal، بزرگ‌ترین شرکت آرایشی و بهداشتی جهان از نظر فروش، در اوت 2013 پیشنهاد خرید یک شرکت چینی ماسک صورت را با حدود 840 میلیون دلار ارائه داد. این شرکت، Magic Holdings International، یک تولیدکننده لوازم آرایشی در هنگ‌کنگ مستقر در گوانگژو است که به دلیل ماسک‌های صورت شناخته شده است، یکی از سریع‌ترین بخش‌های رشد در بازار لوازم آرایشی است. هلدینگ مجیک در سال 2012 حدود 150 میلیون یورو درآمد کسب کرد که 29 درصد بیش‌تر از سال قبل است. L'Oréal که کرم‌های Lancôme و شامپوی Garnier را تولید می‌کند، گفت که این مبلغ \$HKD6.3 (HKD=دلار هنگ‌کنگ) برای هر سهم برای شرکت چینی ارائه می‌دهد. این پیشنهاد 25 درصد حق بیمه قیمت پایانی روز گذشته را نشان می‌دهد. L'Oréal قبلاً به نمایندگی از شش سهامدار، 62.3 درصد سهام Magic Holding را تأیید کرده است. این معامله نیاز به تأیید مقامات چینی دارد.

در سال 1907، یوجین شوئلر، یک شیمی‌دان جوان فرانسوی که با La cagoule کار می‌کرد، فرمول رنگ مو به نام Auréale را ایجاد کرد. شوئلر محصولات خود را فرموله و تولید می‌کرد و سپس آن‌ها را به آرایشگاه‌های پاریس می‌فروخت. در سال 1919، شوئلر شرکت خود را به‌عنوان انجمن فرانسوی رنگ‌های بی‌ضرر برای مو که به L'Oréal تبدیل شد ثبت کرد. اصول راهنمای شرکت، تحقیق و نوآوری در زمینه زیبایی بود. در سال 1920، L'Oréal سه شیمی‌دان به کار گرفت. تا سال 1950، تیم‌های تحقیقاتی 100 نفره بودند. این تعداد تا سال 1984 به 1000 رسیده و امروز تقریباً 2000 است.

L'Oréal کار خود را در تجارت رنگ مو آغاز کرد، اما این شرکت به‌زودی به محصولات تمیز کننده و زیبایی دیگر راه یافت. در حال حاضر L'Oréal بیش از 500 برند تجاری و هزاران محصول منحصربه‌فرد را در تمام بخش‌های تجارت زیبایی به بازار عرضه کرده است: رنگ مو، مواد دائمی، حالت دادن به مو، مراقبت از بدن و پوست، مواد پاک‌کننده، آرایش و رایحه. محصولات این شرکت در طیف گسترده‌ای از کانال‌های توزیع، از آرایشگاه‌ها و عطاری‌ها گرفته تا هایپر مارکت‌ها، مراکز بهداشتی / زیبایی، داروخانه‌ها و پست مستقیم یافت می‌شود.

L'Oréal امروز دارای پنج مرکز تحقیق و توسعه در سراسر جهان است که در (1) aulnay، فرانسه، (2) cheville، فرانسه، (3) clark، نیوجرسی، (4) Kawasaki، ژاپن و (5) شانگهای، چین واقع شده است. امکانات آینده در ایالات متحده آمریکا در Berkeley Heights، نیوجرسی خواهد بود.

L'Oréal اخیراً در فرانسه با پرونده‌های قضایی تبعیض‌آمیز مربوط به استخدام سخنگویان مختلف و نژادپرستی نهادی روبه‌رو شده است. در انگلستان، L'Oréal با محکومیت گسترده دفتر ارتباطات در مورد حقیقت در کار تبلیغات و بازاریابی در مورد عملکرد محصول یکی از برندهای ریمل خود مواجه شده است.

گروه معترض Naturewatch اعلام کرد که L'Oréal همچنان آزمایش مواد جدید روی حیوانات را ادامه می‌دهد. L'Oréal بزرگ‌ترین کارخانه را در پارک صنعتی Cikarang, Jababeka, اندونزی دارد. L'Oréal تجارت قابل توجهی در اندونزی انجام می‌دهد.

از نظر مالی، L'Oréal قدرتمند است و در زمینه توسعه، تولید و بازاریابی محصولات آرایشی، عطرها و محصولات مراقبت شخصی در سطح جهانی عالی عمل می‌کند. برای سه‌ماهه اول سال 2013، L'Oréal فروش 5.93 میلیارد یورویی را اعلام کرد که در مجموع 6.5 درصد افزایش داشته است که 8.5 درصد در آمریکای شمالی و 11.8 درصد در آفریقا و خاورمیانه رشد داشته است.

مسائل داخلی

چشم‌انداز و مأموریت

L'Oréal بیانیه چشم‌انداز ندارد، اما بیانیه مأموریت شرکت در وبسایت شرکت، به شرح زیر ارائه شده است:

زیبایی برای همه - بیش از یک قرن است که L'Oréal خود را صرفاً به یک تجارت اختصاص داده است: زیبایی. این یک تجارت غنی از معناست، زیرا همه افراد را قادر می‌سازد شخصیت خود را بیان کنند، اعتمادبه‌نفس کسب کنند و در برابر دیگران گشاده رو به نظر برسند.

زیبایی یک زبان است - L'Oréal مأموریت خود را برای همه زنان و مردان در سراسر جهان از نظر کیفیت، اثربخشی و ایمنی ارائه داده است. این هدف را با تأمین تنوع بی‌نهایت نیازها و خواسته‌های زیبایی در سراسر جهان دنبال می‌کند.

زیبایی جهانی است. از زمان ایجاد آن توسط یک محقق، این گروه، مرزهای دانش را به عقب رانده است. بازوی تحقیقاتی منحصربه‌فرد، آن را قادر می‌سازد تا به طور مداوم مناطق جدید را کشف کند و محصولات آینده را اختراع کند، درحالی‌که از آیین‌های زیبایی در سراسر جهان الهام می‌گیرد.

زیبایی یک علم است. فراهم کردن دسترسی به محصولاتى که موجبات رفاه را فراهم مى کنند، قدرت ابتکاری آن را برای حفظ زیبایى کره زمین و حمایت از جوامع محلی ایجاد مى کنند. این چالش های دقیق هستند که منبع الهام و خلاقیت L'Oréal هستند.

زیبایی یک تعهد است. L'Oréal با بهره گیری از تنوع تیم های خود، و غنا و مکمل بودن نمونه کارهای تجاری خود، جهانی سازی زیبایى را پروژه خود برای سال های آینده قرار داده است. L'Oréal، زیبایى را برای همه ارائه مى دهد.

پایداری

در رابطه با توسعه پایداری، شوالیه های سازمانی، یک شبکه سرمایه گذاری مسئول جهانی، L'Oréal را برای رتبه بندی سال 2012 خود در میان 100 شرکت پایداری در جهان انتخاب کرده است. L'Oréal این تمایز را برای پنجمین سال متوالی دریافت کرده است. L'Oréal بیش از 84 درصد تولید جهانی خود را با رعایت گواهینامه های ISO 9001 (کیفیت)، ISO 14001 (محیط)، OHSaS 18001 (ایمنی) تولید مى کند.

در San Luis Potosi، مکزیک، L'Oréal بزرگ ترین کارخانه تولید رنگ مو در جهان را در سال 2012 افتتاح کرد که دومین کارخانه این شرکت در مکزیک است. L'Oréal مکزیک را به عنوان دروازه ورودی بین آمریکای شمالی و جنوبی مى داند. کارخانه جدید در مرحله صدور گواهینامه LEED است و دارای فناوری های پیشرفته برای تصفیه آب و تجهیزات با انرژی خورشیدی است. در سالهای اخیر L'Oréal مکزیک 60 درصد از مصرف آب در هر واحد و انتشار دی اکسید کربن در هر واحد آن را 60 درصد کاهش داده است.

در 12 نوامبر 2012، برای دهمین سالگرد تأسیس خود، آژانس رتبه بندی Vigeo European طیف جدیدی از شاخص های حاکمیت زیست محیطی - اجتماعی (ESG) را نشان داد که مسئولیت شرکتی و اجتماعی شرکت ها را در سطح جهانی یا اروپا و به ویژه در فرانسه و انگلستان اندازه گیری مى کند. شاخص Vigeo's France،

L'Oréal را به عنوان "شرکت پیشرو در مسئولیت اجتماعی" در بین 20 شرکت قرار می‌دهد. شاخص فرانسه بر اساس 35 معیار است که در یک نمره کلی شامل شش حوزه مسئولیت اجتماعی ادغام شده است: حقوق بشر، منابع انسانی، محیط‌زیست، رفتار تجاری، حاکمیت شرکتی و مشارکت جامعه. L'Oréal در شاخص Vigeo European (120 شرکت) چهارم و در شاخص Vigeo's World (120 شرکت) رتبه پنجم را دارد.

ساختار سازمانی

نمودار سازمانی L'Oréal در شکل 1 ارائه شده است. توجه داشته باشید که هیچ افسر ارشد عملیات (COO) وجود ندارد، اما شاید ژان فیلیپ بلانپین این نقش را داشته باشد. توجه داشته باشید که ساختار بخش‌بندی بر اساس جغرافیا همراه با بخش‌بندی بر اساس محصول است. این می‌تواند از این نظر مشکل ساز باشد که به عنوان مثال، فعالیت‌های تولید محصولات حرفه‌ای در آفریقا، منطقه خاورمیانه می‌تواند به جف اسکینسلی یا Verbulst-Santos گزارش دهد.

تبلیغات

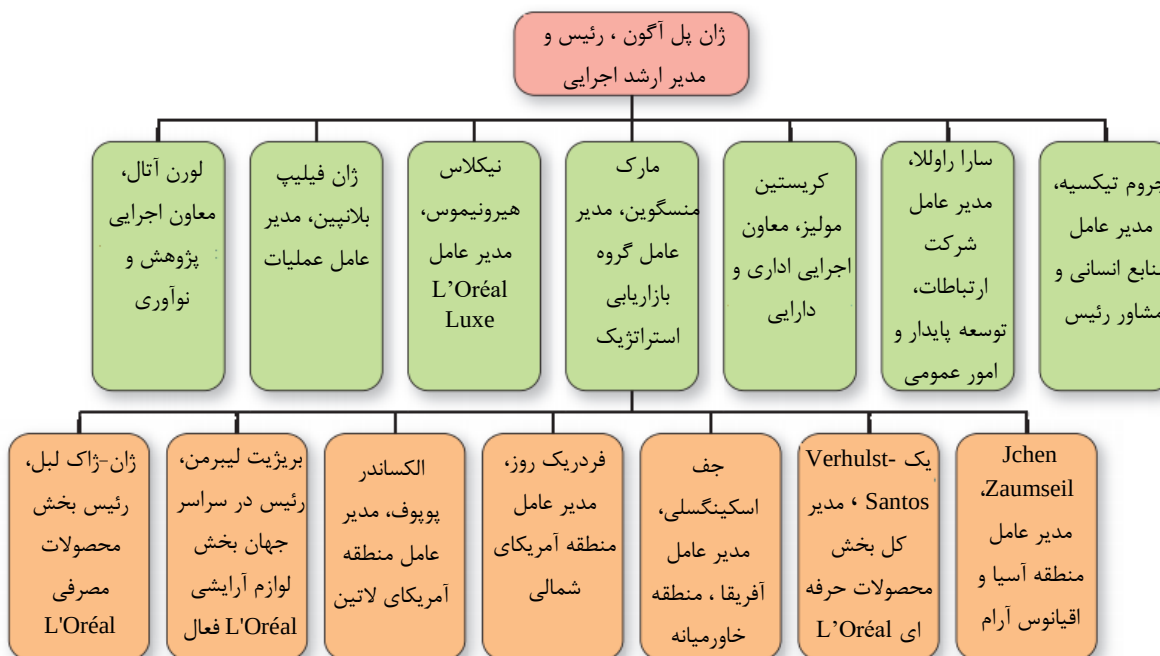
شعار تبلیغاتی معروف L'Oréal این بود: "چون من ارزش آن را دارم". در اواسط دهه 2000، این شعار با عنوان "چون ارزش آن را دارید" جایگزین شد. در اواخر سال 2009، شعار دوباره به "چون ما ارزش آن را داریم" تغییر یافت. تغییر به سمت "ما" برای ایجاد مشارکت بیش‌تر مشتری در فلسفه و سبک زندگی L'Oréal و ایجاد رضایت بیش‌تر مصرف‌کننده با محصولات L'Oréal انجام شد. L'Oréal دارای خط تولید محصولات مو و بدن برای کودکان به نام L'Oréal Kids است که شعار آن "چون ما نیز ارزش آن را داریم" است.

بخش‌ها

L'Oréal پنج گروه بندی محصولات دارد:

1. L'Oréal LUXe (لوکس): Biotherm ,YSL Beaute ,Giorgio Armani ,Lancome .
 Kiehl's ,Ralph Lauren ,Shu Uemura ,Cacharel ,Helena Rubinstein ,Diesel .
 Viktod & Rolf ,Stella Mccartney و Maison Martin Margiela. همان‌طور که در شکل
 2 نشان داده شده است، فروش L'Oréal Luxe در سه‌ماهه اول سال 2013، 8.1 درصد رشد کرده
 است که بیش‌تر در نتیجه خرید Clarisonic بوده است. در بازاری که اندکی کند شده است،
 L'Oréal Luxe به افزایش سهم خود در بازار در سراسر جهان ادامه می‌دهد.

شکل 1 ساختار سازمانی L'Oréal



شکل 2 فروش L'Oréal توسط بخش عملیاتی و منطقه جغرافیایی (000,000 یورو حذف شده)

توسط بخش	سه‌ماهه اول 2012	سه‌ماهه اول 2013	% تغییر
محصولات حرفه‌ای	75506	75206	-0.4%
محصولات مصرفی	2769.5	2920.8	5.5%
L'Oréal Luxe	1315.5	1422.0	8.1%
لوازم آرایشی فعال	468.6	497.6	6.2%
کل لوازم آرایشی	<u>۵۳۰۹.۱</u>	<u>۵۵۹۳.۰</u>	5.3%
توسط منطقه جغرافیایی			
اروپای غربی	1953.9	1990.4	1.9%
آمریکای شمالی	1263.4	1371.4	8.5%
بازارهای جدید:	2091.7	2231.1	6.7%
-آسیا و اقیانوسیه	1124.3	1188.4	5.7%
-آمریکای لاتین	433.5	458.7	5.8%
-اروپای شرقی	360.0	389.7	8.2%

کل لوازم آرایشی	<u>۵۳۰۹.۱</u>	<u>۵۵۹۳.۰</u>	5.3%
Body Shop	180.4	181.9	0.8%
پوست	153.5	156.7	2.1%
کل گروه	<u>۵۶۴۳.۰</u>	<u>۵۹۳۱.۶</u>	5.1%

منبع: اسناد شرکتی

2. محصولات مصرفی: L'Oréal Paris، Garnier، Maybelline New York، Le Club Des Creaturs و Essie. در سه‌ماهه اول سال 2013، فروش 5.5 درصد افزایش داشته است.
3. محصولات حرفه‌ای: L'Oréal Professionnel، Inoa، Serie Expert، Serie nature، L'Oréal Prefessionnel Homme، Tecni.art، Play ball و Texture Expert. در سه‌ماهه اول سال 2013، میزان فروش، 0.4 درصد کاهش داشت.
4. مواد آرایشی فعال: Vichy، La Roche Posay، Skinceuticals، Inmeov، Roger&Gallet و Sanoflore. در سه‌ماهه اول سال 2013، فروش 6.2 درصد افزایش داشته است.
5. Body Shop: محصولات آرایشی تحت پوشش Dermablend از نظر حساسیت، ضد comedogenic، غیر آکنه، عاری از مواد عطرها، ضد آب، ضد لک، مقاوم در برابر لکه، ماندگار و آسان برای استفاده هستند. برای سه‌ماهه سوم سال 2012، Body Shop رشد فروش مشابه 5.3 درصدی را نشان داد که در شکل 3 نشان داده شده است. Body Shop به‌ویژه در خاورمیانه و جنوب شرق آسیا به شدت در حال رشد است. چندین نوآوری مهم در محصول جدید از جمله BB Cream All-in-One، یک نوع بافت است که با استفاده از آن تغییر شکل می‌یابد، و همچنین Pore Minimiser در مجموعه نمادین Tea Tree شامل نمایشگاه درخت تجارت چای ارگانیک از کنیا است. Body Shop با جذب 20 سایت

از طریق کانال تجارت الکترونیکی خود، همچنان مشتری جدید جذب می‌کند. این برند مفهوم ابتکاری بوتیک نبض خود را در سطح جهانی عرضه کرده است. در سه‌ماهه اول سال 2013 فروش 0.8 درصد افزایش داشته است.

در شکل شماره 2 توجه کنید که L'Oréal در سه‌ماهه اول سال 2013 به‌ویژه در بخش L'Oréal Luxe خود و در آفریقا / منطقه خاورمیانه عملکرد خوبی داشته است.

مالی

در شکل 3 توجه داشته باشید که درآمد و درآمد خالص L'Oréal طی سال‌های اخیر به‌خوبی افزایش یافته است.

در شکل 4 توجه داشته باشید که دارایی نامشهود L'Oréal در سال 2011 تقریباً 5 میلیارد یورو افزایش یافته است که خوب نیست، اما این شرکت بدهی بلندمدت خود را به‌خوبی پرداخت کرده است که خوب است.

رقبا

شکل شماره 5 نمای کلی از L'Oréal را در مقایسه با برخی از رقبای برجسته خود ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید که L'Oréal از نظر درآمد، تعداد کارمندان و درآمد خالص بزرگ‌ترین شرکت آرایشی و بهداشتی است. L'Oréal همچنین بیش‌ترین حاشیه سود و درآمد را برای هر کارمند دارد. اما هر روز یک روز دیگر است و همه این رقا تلاش می‌کنند تا هر کجا و هر جایی که بتوانند از L'Oréal پیشی بگیرند.

شکل 3 صورت درآمد L'Oréal (000,000 یورو حذف شده)

2009	2010	2011	2012

17472.6	19495.8	20343.1	22462.7	درآمد
0.00	0.00	0.00	0.00	کل درآمد دیگر
<u>۱۷۴۷۲.۶</u>	<u>۱۹۴۹۵.۸</u>	<u>۲۰۳۴۳.۱</u>	<u>۲۲۴۶۲.۷</u>	درآمد کل
5161.6	5696.5	5851.5	6587.7	هزینه درآمد، کل
<u>۱۲۳۱۱.۰</u>	<u>۱۳۷۹۹.۳</u>	<u>۱۴۴۹۱.۶</u>	<u>۱۵۸۷۵.۰</u>	سود ناخالص
9124.2	10077.7	10478.5	11387.2	هزینه‌های فروش، عمومی، اداری، کل
609.2	664.7	720.5	790.5	تحقیق و توسعه
0.00	0.00	0.00	0.00	استهلاک و استهلاک
0.00	0.00	0.00	0.00	هزینه بهره (درآمد)، خالص عملیاتی
277.6	74.0	108.1	93.7	هزینه (درآمد) غیرمعمول
0.00	79.2	-11.8	30.1	سایر هزینه‌های عملیاتی، کل
<u>۲۳۰۰.۰</u>	<u>۲۹۰۳.۷</u>	<u>۳۱۹۶.۳</u>	<u>۳۷۵۳</u>	درآمد عملیاتی
0.00	0.00	0.00	0.00	درآمد بهره (هزینه)، خالص غیرفعال
0.00	0.00	0.00	0.00	سود (ضرر) در فروش دارایی‌ها
-13.1	-9.0	-5.6	-7.8	دیگر، Net
2471.0	3151.9	3466.7	<u>۳۸۷۵.۹</u>	درآمد قبل از کسر مالیات
676.1	909.9	1025.8	1005.5	مالیات بر درآمد، کل

۲۸۷۰.۴	۲۴۴۰.۹	۲۲۴۲.۰	۱۷۹۴.۹	درآمد پس از کسر مالیات
-2.7	-2.5	-2.3	-2.7	حق مالی سهامداران اقلیت
0.00	0.00	0.00	0.00	حقوق صاحبان سهام در شرکت‌های وابسته
0.00	0.00	0.00	0.00	تنظیم GAAP ایالات متحده
۲۸۶۷.۷	۲۴۳۸.۴	۲۲۳۹.۷	۱۷۹۲.۲	درآمد خالص قبل از موارد فوق‌العاده
0.00	0.00	0.00	0.00	مجموع موارد فوق‌العاده
۲۸۶۷.۷	۲۴۳۸.۴	۲۲۳۹.۷	۱۷۹۲.۲	درآمد خالص

GAAP، اصول حسابداری پذیرفته شده به‌طور کلی.

منبع: بر اساس اسناد شرکت.

Estée Lauder Companies, Inc.

دفتر مرکزی آن در شهر نیویورک است و فروش سالانه Estée Lauder حدود 10 میلیارد دلار و درآمد خالص آن حدود یک میلیارد دلار است. Estée Lauder محصولات مراقبت از پوست، آرایش، عطر و محصولات مراقبت از مو را تولید و به بازار عرضه می‌کند. محصولات این شرکت در بیش از 150 کشور و سرزمین تحت چندین نام تجاری از جمله Estee Lauder، Aramis، Clinique، Origins، M.A.C، Bobbi Brown، La Mer و Aveda فروخته می‌شود. این شرکت همچنین دارای مجوز جهانی عطرها و لوازم آرایشی است که با نام‌های تجاری مانند Tommy Hilfiger، Donna Karan، Michael Kors، Tom Ford و Coach به فروش می‌رسد. این شرکت محصولات خود را در بیش از 30,000 نقطه فروش، متشکل از فروشگاه‌های بزرگ مجلل، خرده‌فروشی‌های خاص، عطاری‌ها و داروخانه‌های مجلل و سالن‌های معتبر و آب‌گرم به فروش می‌رساند.

Avon

دفتر مرکزی شرکت Avon با بزرگ‌ترین فروشنده مستقیم لوازم آرایشی و بهداشتی و لوازم مرتبط با زیبایی در دفتر شهر نیویورک واقع شده است. Avon پنجمین شرکت بزرگ تولید محصولات آرایشی و بهداشتی و عطر در جهان است. این شرکت فروش را از کاتالوگ و یک وبسایت دریافت می‌کند، اما اکثر قریب به اتفاق فروش آن از 6.4 میلیون نماینده فروش مستقل آن در حدود 110 کشور است. از سال 1892، Avon در صف مقدم توانمندسازی زنان برای داشتن رئیس خود و مستقل بودن و رهبر شدن در جوامع و کسب‌وکارها بوده است.

شکل 4 ترازنامه L'Oréal (000,000 یورو حذف شده)

2009	2010	2011	2012	
دارایی‌ها				
1173.1	1550.4	1652.2	1823.2	سرمایه‌گذاری‌های نقدی و کوتاه‌مدت
2826.8	3100.7	3423.3	3682.8	کل مطالبات خالص
1476.7	1810.1	2052.0	2033.8	موجودی کل
168.1	208.9	231.3	234.3	هزینه‌های پیش پرداخت
296.4	326.2	363.6	435.5	کل دارایی‌های جاری دیگر
۵۹۴۱.۱	۶۹۹۶.۳	۷۷۲۲.۴	۸۲۰۹.۶	کل دارایی‌های جاری
2599.0	2677.5	2880.8	2962.9	کل دارایی، کارخانه و تجهیزات (خالص)
5466.0	5729.6	6204.6	6478.2	سرقفلی، خالص

2042.4	2177.4	2477.3	2625.4	نامشهود، خالص
6672.2	5837.5	6901.0	8445.3	سرمایه‌گذاری بلندمدت
0.00	0.00	0.00	86.0	اسناد دریافتنی، بلندمدت
570.8	629.2	671.5	717.8	کل دارایی‌های بلندمدت دیگر
0.00	0.00	0.00	0.00	کل دارایی‌های دیگر
<u>۲۳۲۹۱.۵</u>	<u>۲۴۰۴۴.۵</u>	<u>۲۶۸۵۷.۶</u>	<u>۲۹۵۲۵.۲</u>	کل دارایی
بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام				
2603.1	3153.5	3247.7	3318.0	حساب‌های قابل پرداخت
0.00	0.00	0.00	0.00	قابل پرداخت / بدهی معوق و پرداخت نشده
918.2	986.8	1039.0	0.00	هزینه‌های تحقق یافته اما پرداخت نشده
151.5	119.0	806.0	20.8	اسناد قابل پرداخت و بدهی کوتاه‌مدت
238.2	648.0	284.8	180.3	قابلیت انتقال فعلی اجاره بدهی و سرمایه بلندمدت
1475.5	1674.8	1752.4	2850.4	سایر بدهی‌های جاری، در کل
<u>۵۳۸۶.۵</u>	<u>۶۵۸۲.۱</u>	<u>۷۱۲۹.۹</u>	<u>۶۳۶۹.۵</u>	کل بدهی‌های جاری
2741.6	824.3	57.5	46.9	کل بدهی بلندمدت
418.0	462.0	677.7	764.4	مالیات بر درآمد معوق
3.1	3.9	3.1	4.8	حق مالی سهام‌داران اقلیت

1147.1	1310.3	1355.0	1407.9	سایر بدهی‌ها، در کل
<u>۹۶۹۶.۳</u>	<u>۹۱۸۱.۶</u>	<u>۹۲۲۳.۲</u>	<u>۸۵۹۳.۵</u>	کل بدهی‌ها
0.00	0.00	0.00	0.00	سهام ترجیحی قابل بازخرید
0.00	0.00	0.00	0.00	سهام ترجیحی، غیرقابل بازخرید، خالص
119.8	120.2	120.6	121.8	سهام عادی
996.5	1148.3	1271.4	1679.0	سرمایه پرداخت شده اضافی
13550.5	14445.3	16886.8	20035.35	سود انباشته (کسری انباشته)
-1071.6	-850.9	-644.4	-904.5	سهام خزانه، عادی
0.00	0.00	0.00	0.00	ضمانت بدهی ESOP
0.00	0.00	0.00	0.00	سود غیر واقعی (ضرر)
0.00	0.00	0.00	0.00	سایر حقوق صاحبان سهام، در کل
<u>۱۳۵۹۵.۲</u>	<u>۱۴۸۶۲.۹</u>	<u>۱۷۶۳۴.۴</u>	<u>۲۰۹۳۱.۶</u>	مجموع حقوق صاحبان سهام
<u>۲۳۲۹۱.۵</u>	<u>۲۴۰۴۴.۵</u>	<u>۲۶۸۵۷.۶</u>	<u>۲۹۵۲۵.۱</u>	مجموع بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام
584.74	589.66	594.39	598.36	کل سهام عادی ممتاز
0.00	0.00	0.00	0.00	کل سهام ترجیحی ممتاز

ESOP، طرح اختیار سهام سهام کارمندان.

منبع: بر اساس اسناد شرکت.

محصولات Avon شامل لوازم آرایشی، عطر، لوازم بهداشتی، جواهرات، پوشاک، وسایل خانه، ساعت، کفش، محصولات کودک، مراقبت از پوست و محصولات هدیه و تزئینی، محصولات غذایی، لوازم خانگی و محصولات سرگرمی و تفریحی است. Avon مالک و فروشنده جواهرات Silpada است. چند نام تجاری شناخته شده شرکت شامل Avon Color، ANEW، Skin-So-Soft، Advance Techniques، Avon Naturals و mark است. Avon اگرچه یک شرکت بزرگ نمادین ایالات متحده است، اما امروز در تلاش است تا از استراتژی‌های مدیریت ضعیف که منجر به استعفا مدیرعامل شرکت یونگ در میان تحقیقات جهانی رشوه است، بهبود یابد. مدل تجاری فروش مستقیم در ایالات متحده آمریکا کم‌رنگ شده است، اما در بسیاری از اقتصادهای در حال ظهور در جهان مؤثر است. میلیون‌ها فروشنده مستقیم با انگیزه در بسیاری از کشورها مهم‌ترین مزیت رقابتی Avon محسوب می‌شوند، اما شرکت به یک برنامه استراتژیک مشخص نیاز دارد.

شکل 5 Avon در مقابل شرکت‌های رقیب

Estée Lauder	Avon	Revlon	L'Oreal	
38.5K	40.6K	5.2K	72.6K	تعداد کارکنان
9.8B	10.7B	1.4B	27.7B	درآمد (\$)
877M	115.5M	40.6M	3.36B	درآمد خالص (\$)
8.9	1.1	2.9	12.1	حاشیه سود (%)
255K	263K	269K	406K	درآمد به‌ازای هر کارمند
2.22	0.27	0.78	1.12	EPS
23.2B	6.35B	775.9B	83.3B	سرمایه بازار

EPS، درآمد هر سهم.

Mary Kay, Inc.

دفتر مرکزی آن در آدیسون، تگزاس، (خارج از دالاس) Mary Kay یک شرکت فروش مستقیم لوازم آرایشی و بهداشتی و عطر است. Mary Kay با فروش سالانه حدود 3.0 میلیارد دلار ششمین شرکت فروش مستقیم در جهان است. مدل تجاری Mary Kay مشابه مدل تجاری Avon است. این شرکت توسط Mary Kay Ash در سال 1963 تأسیس شد و به دلیل کادیلک‌های صورتی که به نمایندگان پر فروش اعطا می‌شود، مشهور است. ریچارد راجرز، پسر Mary Kay، رئیس هیئت‌مدیره است. محصولات Mary Kay در بیش از 35 بازار در سراسر جهان فروخته می‌شود و نیروی فروش جهانی مستقل Mary Kay بیش از 2.4 میلیون زن است.

در سال 1968، Mary Kay Ash اولین کادیلک صورتی را خریداری کرد و دوباره رنگ آمیزی آن را برای مطابقت با Mountain Laurel Blush در دستگاه Mary Kay انجام داد. از زمان آغاز برنامه کادیلک، بیش از 100000 نفر از اعضای نیروی فروش مستقل صلاحیت استفاده از اتومبیل شغلی را دارند یا گزینه جبران وجه نقد را انتخاب کرده‌اند. GM تخمین می‌زند 100000 کادیلک صورتی برای Mary Kay ساخته است. برای سال 2012، فروشندگان بالا ممکن است اتومبیل‌های حرفه‌ای دیگری از جمله Chevrolet Malibu، Chevrolet Equinox، Toyota Camry و Cadillac CTS، SRX & Escalade Hybrid یا اخیراً یک Ford Mustang مشکی را انتخاب کنند.

شرکت Revlon

دفتر مرکزی Revlon که مقر اصلی آن در شهر نیویورک است، با داشتن برندهایی مانند رنگ موی ابریشمی Almay و Revlon، رنگ موی ابریشم، ضدعرق‌ها و خوشبوکننده‌های Mitchum، عطرها Charlie و

Jean Naté و محصولات مراقبت از پوست Ultima II و Gatineau یک رهبر لوازم آرایشی است. کمک-های زیبایی Revlon در بیش از 100 کشور توزیع می‌شود، اگرچه ایالات متحده آمریکا بزرگ‌ترین بازار آن است و حدود 55 درصد فروش را به وجود می‌آورد. Walmart بزرگ‌ترین مشتری واحد Revlon است که حدود 22 درصد از فروش را به خود اختصاص داده است.

Revlon محصولات آرایشی، رنگ موی زنان، ابزارهای زیبایی، خوشبوکننده‌های ضد تعریق، عطرها، محصولات مراقبت از پوست و سایر محصولات مراقبت از زیبایی را تولید، بازاریابی و فروش می‌کند. محصولات Revlon با نام‌های تجاری مانند Revlon، از جمله Revlon ColorStay، Revlon Super Lustrous و Revlon Age Defying Franchises؛ با نام‌های تجاری Almay از جمله Almay Intense و i-Color و Almay Smart Shade Franchises؛ Sinful Colors در لوازم آرایشی؛ Revlon Colorsilk در رنگ موی زنان؛ Revlon در ابزارهای زیبایی؛ Mitchum در خوشبوکننده‌های ضد تعریق؛ Charlie و Jean Nate در عطرها؛ و Ultima II و Gatineau فروخته و به بازار عرضه می‌شوند. Revlon همچنین دارای دارایی‌های خاصی از محصولات آرایشی Sinful Colours، لوازم آرایشی Wild و Crazy، مواد آرایشی freshMinerals و لوازم آرایشی freshMinerals است.

شرکت Coty

دفتر مرکزی Coty یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان محصولات زیبایی در مردان و زنان در شهر نیویورک است. Coty یک شرکت زیبایی به ارزش 4.1 میلیارد دلار و بزرگ‌ترین فروشنده مراقبت از ناخن، لاک ناخن

و عطرها، خوشبو در ایالات متحده آمریکا به رهبری مدیرعامل Michele Scannavini است. سارا جسیکا پارکر، جنیفر لوپز، سلین دیون، گوئن استفانی، کیتی پری و توماس دوترونک چندین چهره مشهور هستند

که Coty را تبلیغ می‌کنند. François coty، بنیان‌گذار این شرکت، اولین عطر خود را با نام La rose Jacqueminot در سال 1904 خلق کرد.

مجموعه محصولات coty امروز از عطرهایی با قیمت متوسط که توسط خرده‌فروشان انبوه در سراسر جهان فروخته می‌شوند تا عطرهایی پرستیژ و لاک‌های ناخن موجود در فروشگاه‌های بزرگ یافت می‌شوند. برندهای Coty از جمله Adidas، Philosophy، Rimmel و Sally Hansen است. برچسب‌های عطر پرستیژ Cody توسط Calvin Klein رهبری می‌شوند. لاک ناخن آبی و براق Coty و عطر Lady Gaga از محصولات پر فروش هستند. Thomas Dutronc عطر Cerruti جدید Coty برای آقایان است که در سال 2013 عرضه شد.

Coty's Rimmel Scandaleyes که در اوایل سال 2012 آغاز به کار کرد، یکی دیگر از فروشندگان بزرگ است. این روزها بازار مژه‌های مصنوعی داغ است زیرا مژه‌های مصنوعی چشم قابل برداشتن هستند و "تقریباً باب روز" هستند. مطالب تبلیغاتی برای Scandaleyes زنان را ترغیب می‌کند "آن مصنوعی‌ها را رها کنند". امروزه سازندگان ریمل با داروهای افزایش دهنده مژه مانند Latisse رقابت می‌کنند.

آینده

در 14 نوامبر 2012، در پادشاهی عربستان سعودی، L'Oréal K Sa، یک شرکت تابعه جدید مبتنی بر سرمایه‌گذاری مشترک با گروه النقی را ایجاد کرد. برندهای L'Oréal به مدت دو دهه در پادشاهی عربستان سعودی توزیع شده‌اند و از سال 2000، گروه النقی به‌عنوان تنها توزیع‌کننده این شرکت در زمینه محصولات مصرفی، محصولات آرایشی فعال و محصولات حرفه‌ای خود فعالیت می‌کند. با این حال، L'Oréal

KSa

مجموعه‌ای از برندها را مدیریت خواهد کرد، از جمله، در میان دیگران، L'Oréal Professional، L'Oréal Paris، Garnier، Maybelline New York، Vichy، L'Oréal K Sa. این شرکت را قادر می‌سازد تا نیازهای زن را در یکی از مردسالارترین کشورهای جهان درک و تأمین کند. کشورهای دیگری نیز وجود دارند، به‌ویژه در آفریقا و آمریکای جنوبی که L'Oréal می‌تواند به همان شیوه درگیر شود. به‌عنوان مثال برزیل، جایی است که Avon بیش‌تر درآمد خود را، حتی بیش‌تر از ایالات متحده آمریکا کسب می‌کند.

شرکت‌های زیادی وجود دارد که می‌تواند توسط L'Oréal خریداری شود تا بیش‌تر گسترش یابد و در سطح جهانی نفوذ کند. حتی شرکتی مانند Avon که از نظر اقتصادی با مشکل روبه‌رو است، اما دارای یک مدل تجاری است که به‌ویژه برای اقتصادهای در حال ظهور مناسب است، ممکن است به پیشنهاد L'Oréal علاقه‌مند باشد. شرکت دیگر می‌تواند شرکت Coty باشد که می‌تواند به‌خوبی با نمونه کارهای L'Oréal متناسب باشد و سپس بخش‌های آرایشی و بهداشتی و عطر از شرکت‌های بزرگ مانند Procter & Gamble وجود دارد که اگر L'Oréal آن را جذاب می‌داند می‌تواند در دسترس باشد.

L'Oréal برای آینده به یک برنامه استراتژیک مشخص نیاز دارد. شاید این شرکت بتواند عملیات فروش آنلاین خود را بسیار بهبود بخشد. بزرگ‌ترین و بهترین بودن در پایان سال 2012 تضمین‌کننده رونق در سال‌های آینده نیست.

یک برنامه استراتژیک سه ساله مؤثر برای L'Oréal تهیه کنید.

گروه دکتر پپر اسنپل

Joseph S. Harrison

دانشگاه Richmond

DPS

www.drpeppersnapple.com

Dr Pepper Snapple (DPS) مستقر در پلانو، تگزاس، با ارائه بیش از 50 برند، تولیدکننده پیشرو نوشیدنی - های طعمدار در آمریکای شمالی و کارائیب است. 9 برند از 12 برند برجسته DPS در دسته‌های طعمشان درجه یک هستند. DPS علاوه بر برندهای معروف Dr Pepper و Snapple، نوشابه‌های Sunkist، 7UP، A&W، Canada Dry، Crush، Mott's، Squirt، Hawaiian Punch، Penafiel، clamato، Mr. & Mrs. T mixers و Rose's، Venom Energy، Schweppes را نیز ارائه می‌دهد.

لاری یانگ، رئیس و مدیرعامل DPS، اخیراً از طرف مجله *Beverage Industry* به دلیل رهبری DPS در سه سال اقتصادی بسیار دشوار از زمان جدا شدن این شرکت از غول غذایی و آشامیدنی کادبری شوپس مستقر در لندن، به‌عنوان مدیر سال نوشیدنی 2010 انتخاب شد. با تامل در آن زمان، او خندید و گفت: "نمی‌توانست سال بدتری برای عمومی شدن باشد." DPS، از اواسط سال 2011، چشم‌انداز یا بیانیه‌ای مکتوب ندارد.

شاید از همه راضی‌کننده‌ترین مورد، چرخش اخیر برند Snapple باشد که سال‌هاست در تلاش بود. حجم فروش این برند در سال 2010 رشد 10 درصدی را تجربه کرد، که توسط محصولات جدید، بسته‌بندی‌ها و توزیع تأمین می‌شود. علاوه بر این، Dr Pepper، Canada Dry، Crush، Mott's و Hawaiian Punch افزایش تقاضا را تجربه کردند. یک جریان نقدی سالم به شرکت اجازه داد بدهی خود را پرداخت کند، سود سهام

را افزایش دهد و سهام خود را دوباره خریداری کند. اگرچه فروش DPS در سال 2010 تقریباً 2 درصد افزایش داشت، اما سود آن در مقایسه با سال 2009 کمتر بود. در مقایسه، شرکت کوکاکولا در سال 2010 رشد درآمد 13.3 درصدی را تجربه کرد که درآمد عملیاتی آن 2.7 درصد افزایش داشت. در همین بازه زمانی، درآمد پیپسیکو 33.8 درصد و رشد سود عملیاتی 3.6 درصد بوده است.

برای سه‌ماهه دوم سال 2011، حجم DPS، 3 درصد کاهش یافت، اما با افزایش سود توزیع شده، حجم فروش Dr Pepper Fountain، 5 درصد رشد کرد. فروش برندهای DPS's Sun Drop و CREST 1 درصد رشد داشت درحالی‌که فروش Canada Dry، 10+ درصد رشد داشت. Sun Drop با کسب 2 میلیون مورد افزایش، توزیع خود را ادامه داد. از زمان راه‌اندازی ملی در ژانویه 2011، حجم Sun Drop تقریباً 90 درصد رشد کرد و 5 میلیون مورد افزایش به آن افزود. Sun Drop اکنون 4 درصد از بازار Citrus CSD بسیار رقابتی سهم بازار را در اختیار دارد که تقریباً 2 واحد افزایش دارد.

درحالی‌که شرکت همچنان ادامه می‌داد تا توزیع در ظروف 6 تایی شیشه‌ای و 64-ounce را به دست آورد، فروش حجم Snapple، 8 درصد افزایش یافت. حجم Hawaiian Punch این شرکت به دلیل افزایش 9 درصدی قیمت که از 1 ژوئن 2011 اعمال شد، بسیار ناچیز بود. برند آب سیب شرکت Mott در سه‌ماهه دوم 10 درصد کاهش یافت زیرا DPS قیمت خود را برای پوشش تورم کنسانتره آب سیب در اوایل سال افزایش داد. در طول سه‌ماهه، DPS محل قراردادن چای و آب میوه را در هر دو نوع بقالی و خوار و بار فروشی افزایش داد. در بقالی، DPS با 14000 مکان خالص جدید تاکنون در سال 2011 در نوشیدنی‌های سرد پیشرفت زیادی داشته است. در طی سه‌ماهه، پیوند Dr Pepper با Thor بیش از 1 میلیارد برداشت رسانه‌ای و ادغام Snapple در Amazing Race بیش از 400 میلیون نفر برداشت داشت.

در 18 مه 2011، هیئت‌مدیره DBS سود سه‌ماهه 28 درصد را به 0.32 دلار افزایش داد. مدیریت شرکت این را به‌عنوان گام اولیه در جهت افزایش مداوم سود سهام شرکت در طول زمان گفت. تا ژوئن 2011، کل توزیع سهام‌داران 436 میلیون دلار، 325 میلیون دلار خرید مجدد سهام و 111 میلیون دلار سود سهام بوده است.

شکل 1 استراتژی DPS

عناصر اصلی استراتژی تجارت ما عبارت‌اند از:

برندهای برجسته را بسازید و ارتقا دهید.

بر روی فرصت‌ها در دسته‌های رشد بالا و حاشیه زیاد تمرکز کنید.

حضور در کانال‌ها و بسته‌های حاشیه بالا را افزایش دهید.

از مدل تجاری یکپارچه ما استفاده کنید.

مسیر دستیابی به بازار را از طریق خریده‌ها تقویت کنید.

بهبود بهره‌وری عملیاتی.

منبع: استراتژی 2011، March 11، <http://investor.drpeppersnapple.com/index.cfm?pagesect=strategy>

تاریخچه

اندکی پس از آن آلدرتون کار خود را ترک کرد، اما موریسون و لازنبی کار خود را با نام یکی از دوستان موریسون آغاز کردند و به نام شرکت دکتر پپر معروف شد. این شرکت در سال 1904 در نمایشگاه جهانی در سنت لوئیس به عموم

مردم معرفی شد. شرکت Alderton و Morrison از شروع ساده خود در فروشگاه دارویی Morrison's Old Corn به یکی از بزرگ‌ترین تولیدکنندگان نوشیدنی در آمریکای شمالی تبدیل شده است.

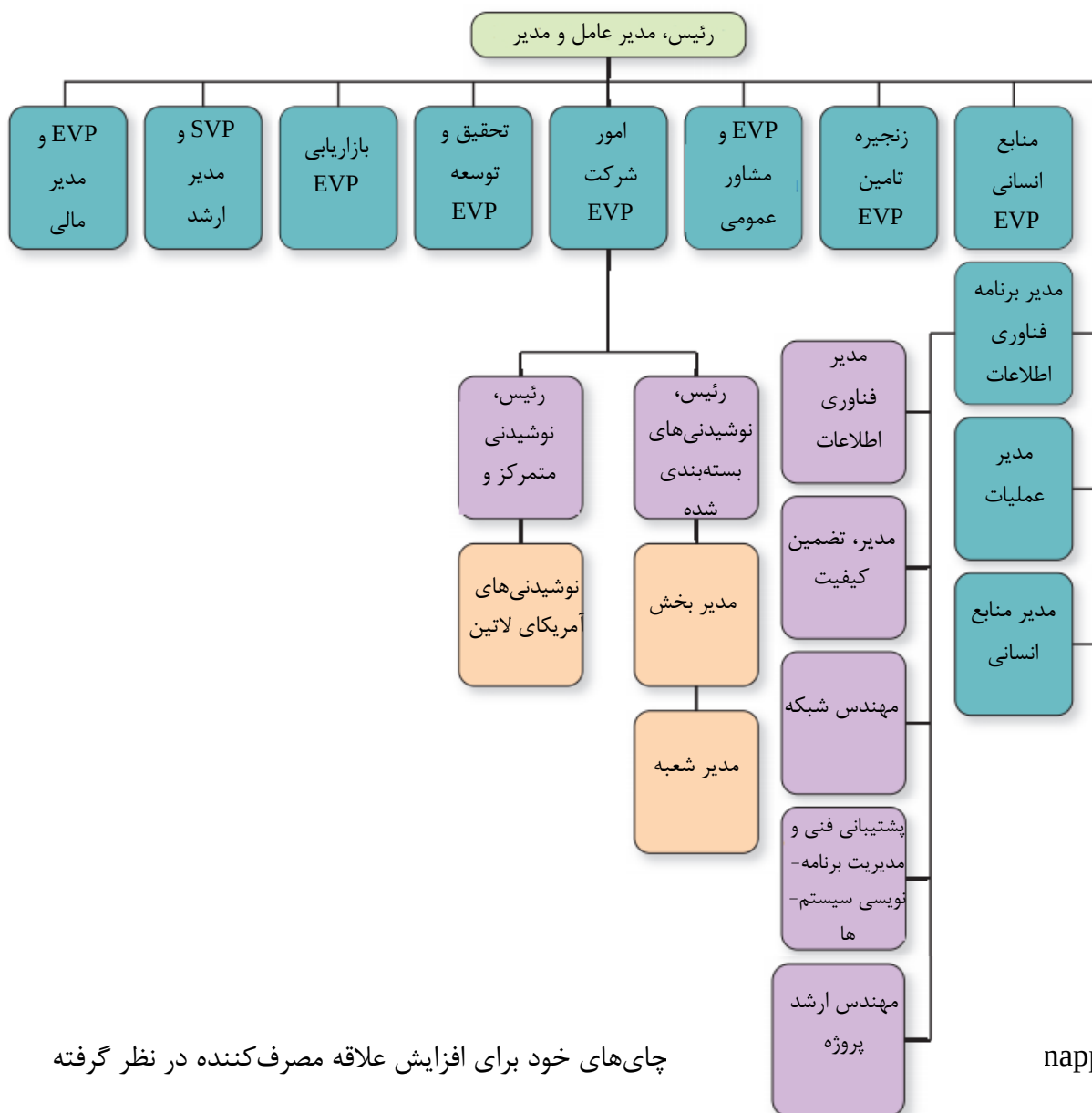
DPS در سال 2011 در شرایط رقابتی دشواری به سر می‌برد زیرا این شرکت سومین صنعت تحت سلطه شرکت کوکاکولا و Pepsico است. هر دو رقیب در سال 2010 رشد سریعی داشتند، در حالی که DPS کم‌تر از 2 درصد در فروش رشد داشت و ضرر را تجربه کرد. DPS در بخش نوشیدنی‌های گازدار غیر کوکولا قوی است و همچنین در مورد نوشیدنی‌های غیر گازدار مانند Snapple نیز موفقیت کسب کرده است. تقریباً 40 درصد از حجم شرکت از طریق شبکه‌های متعلق به شرکت، 40 درصد دیگر از طریق توزیع‌کنندگان شخص ثالث در سیستم‌های بسته بندی بطری کوکاکولا، پپسیکو و مستقل توزیع می‌شود و قسمت باقیمانده بین توزیع‌کنندگان مستقیم انبار و خدمات غذایی تقسیم می‌شود. این توزیع یک مسئله کلیدی استراتژیک در این مورد است زیرا به این معنی است که DPS باید به‌خوبی با رقیب همکاری کند که پیشرفت شرکت را دشوار می‌کند. استراتژی توزیع DPS، همان‌طور که در شکل 1 شرح داده شده است، ممکن است برای شرکت خطرناک باشد.

امور داخلی DPS

مدیریت و پایداری

DPS اخیراً اولین گزارش مسئولیت اجتماعی شرکت خود را منتشر کرده است که جزئیات تلاش‌های پایداری خود را از spinoff خود از Cadbury در سال 2008 بیان کرده است. این فقط یک نگاه به گذشته نیست؛ این همچنین یک نقشه راه برای آینده است. این سند که در وبسایت شرکت موجود است، اهداف روشنی برای پایداری محیط‌زیست، سلامتی و تندرستی، انسان دوستی، محیط کار و منبع اخلاقی را تعیین می‌کند. مسئول این سند، همان‌طور که در نمودار سازمانی در شکل 2 نشان داده شده است، تیم مدیریت عالی DPS است. توجه داشته باشید که لری یانگ رئیس، مدیرعامل و سرپرست است.

بازاریابی



چای‌های خود برای افزایش علاقه مصرف‌کننده در نظر گرفته

napple

است و تمرکز آن بر روی مربای مسموں برای سلامتی است. DPS همچنین توزیع آب Snapple و لیموناد را در بطری‌های شیشه‌ای 16 اونسی با برچسب‌هایی نشان می‌دهد که نشان‌دهنده فواید سلامتی آنها است. این و سایر تغییرات نتیجه داد، زیرا فروش Snapple در سال 2010 علی‌رغم جو اقتصادی ضعیف، افزایش یافت.

افزایش تبلیغات و قابلیت دسترسی. بسیاری از برندهای DPS مانند A&W، Mott's و Canada Dry از اواخر دهه 1990 سرمایه‌گذاری تبلیغاتی جدی دریافت نکرده‌اند. DPS یک کمپین تجاری تلویزیونی جدیدی را شامل می‌شود که شامل افراد مشهوری مانند خواننده رپ / تهیه کننده Dr.Dre و Gene Simmons از گروه راک Kiss است. در تبلیغات تجاری، افراد مشهور Dr Pepper را با اشاره به طعم و مزه برتر آن تأیید می‌کنند و سپس با بیان ساده می‌گویند: "به من اعتماد کن، من پزشک هستم."

بودجه بازاریابی DPS برای Sunkist برای نوجوانان در نظر گرفته شده و 20 درصد از بودجه Dr Pepper به تبلیغات اینترنتی اختصاص یافته است.

برای تکمیل افزایش تبلیغات، DPS توجه بیشتری را به توزیع معطوف کرده است. یکی از روش‌های اصلی برای افزایش توزیع، سرمایه‌گذاری در خنک کننده‌ها، دستگاه‌های فروش و آبخوری در فست‌فود حاوی محصولات DPS است. در سال 2008، 31000 DPS جایگاه آبخوری در رستوران‌های فست‌فود در سراسر ایالات متحده اضافه کرد. در سال 2009، این شرکت محصولات خود را به 14000 فرانسیز مک‌دونالد اضافه کرد تا میزان دسترسی خود را در این زنجیره از 60 به 100 درصد افزایش دهد. در همان سال، این شرکت همچنین یک استراتژی را ترسیم کرد که 175000 دستگاه خنک کننده و دستگاه فروش در سراسر کشور را برای یک دوره 5 ساله اضافه می‌کند. Trebilcock مدیر بازاریابی DPS در مورد استراتژی اظهار نظر کرد:

اگر شما افرادی را دارید که هنگام کار، در بازی، هنگامی که وارد فروشگاه مواد غذایی می‌شوند، محصولاتتان را می‌نوشند، آنها قصد دارند آن محصول را بخرند و با خود به خانه ببرند. تیم نوشیدنی و خدمات غذایی ما کار بسیار خوبی در زمینه تهیه تجهیزات پزشکی و تجهیزات مصرف Dr Pepper انجام داده‌اند.

عملیات

DPS تقریباً 20,000 نفر در سراسر آمریکای شمالی و کارائیب استخدام می‌کند. 24 کارخانه تولید و بیش از 200 مرکز توزیع در این مناطق را اداره می‌کند. تقریباً تمام کنسانتره‌های نوشیدنی در کارخانه‌ای در St. Louis, Missouri تولید می‌شوند. مدل تجاری شامل توزیع متعلق به شرکت، تحویل مستقیم فروشگاه

(DSD²³) و توزیع شخص ثالث است. در این مدل، تقریباً 40 درصد از حجم شرکت از طریق شبکه‌های متعلق به شرکت، 40 درصد دیگر از طریق توزیع‌کنندگان شخص ثالث در سیستم‌های کوکاکولا، پپسی کولا و بطری مستقل توزیع می‌شود و قسمت باقیمانده بین انبار، توزیع‌کنندگان مستقیم و خدمات غذایی تقسیم می‌شود.

یک نمونه خوب از عملیات DPS که بزرگ‌ترین مرکز آن واقع در Northlake، ایلینوی است که در شیکاگو و مناطق اطراف آن توزیع می‌شود. این مرکز حدود یک میلیون فوت مربع را شامل می‌شود و 1250 نفر در آن مشغول به کار هستند که 750 نفر از آن‌ها در محل و مابقی در مزرعه کار می‌کنند. عملیات در محل شامل 9 خط تولید، از جمله بطری پلاستیکی، قوطی، و یک لاین پر کردن شیشه گرم برای توزیع DSD و یک خط کیسه‌ای در جعبه برای نوشیدنی‌های نوشابه در مکان‌های خدمات غذایی است. بیش‌تر خطوط همه کاره هستند و امکان تغییر در دسته‌ها را فراهم می‌کنند، اما برخی از آن‌ها از قابلیت‌های منحصربه‌فردی نیز برخوردار هستند. به‌عنوان مثال، لاین 1 پر کردن بطری‌های شیشه‌ای و پلاستیکی سرد را تولید می‌کند، درحالی‌که لاین Snapple پر کردن محصولات گرم را تولید می‌کند. تأسیسات Northlake روزانه حدود 220,000 مورد محصول تولید می‌کنند که در انبار 25-dock شرکت ذخیره می‌شوند تا زمانی که در یکی از 140 تا 150 کامیون ناوگان متعلق به تأسیسات بارگیری شوند.

²³ direct-store-delivery

در حالی که بسیاری از برندهای DPS در سال 2010 رشد متوسط تا بالایی را تجربه کردند، Sunkist، 7UP و A&W کاهش یافتند و منجر به فروش کلی 5.6 میلیارد دلاری شرکت شد که حدود 2 درصد بیش‌تر از سال 2009 است. با این حال، سود 5 درصد نسبت به سال قبل کاهش داشت. این شرکت در سال 2008 ضرر

بزرگی را تجربه کرده است. صورت‌های مالی دقیق DPS در شکل‌های 3 و 4 ارائه شده است. نتایج DPS در بخش 5 در شکل 5 ارائه شده است.

شکل 3 صورت‌های تلفیقی DPS (به میلیون‌ها دلار، به جز داده‌های هر سهم)

برای سال پایان یافته در 31 دسامبر، 2010، 2009 و 2008

برای سال پایان یافته در 31 دسامبر

2008	2009	2010	
5710\$	5531\$	5636\$	فروش خالص
2590	2234	2243	هزینه فروش
3120	3297	3393	سود ناخالص
2075	2135	2233	هزینه‌های فروش، عمومی و اداری
113	117	127	استهلاک و استهلاک
1039	-	-	کاهش ارزش سرقفلی و دارایی‌های نامشهود
57	-	-	هزینه‌های بازسازی

4	(40)	8	سایر هزینه‌های عملیاتی (درآمد)، خالص
(168)	1085	1025	درآمد (ضرر) ناشی از عملیات
257	243	128	هزینه بهره
(32)	(4)	(3)	درآمد بهره
-	-	100	ضرر در خاموشی زود هنگام بدهی
(18)	(22)	(21)	درآمد دیگر، خالص
(375)	868	821	درآمد (ضرر) قبل از تأمین مالیات بر درآمد و حقوق صاحبان سهام در شرکت‌های تابعه تجمیع نشده
(61)	315	294	پیش‌بینی برای مالیات بر درآمد
(314)	553	527	درآمد (ضرر) قبل از حقوق صاحبان سهام در سود شرکت‌های تابعه تجمیع نشده
2	2	1	حقوق صاحبان سهام در درآمد شرکت‌های تابعه تجمیع نشده، خالص از مالیات
\$(312)	555\$	528\$	درآمد خالص (ضرر)
			سود (ضرر) هر سهم مشترک:
(1.23)	2.18	2.19	پایه‌ای
(1.23)	2.17	2.17	تقلیل شده
			میانگین سهام مشترک توزین:

254.0	254.2	240.4	پایه‌ای
254.0	255.2	242.6	تقلیل شده
-	0.15	0.90	سود نقدی اعلام شده برای هر سهم مشترک

شکل 4 ترازنامه‌های تلفیقی DPS (به میلیون‌ها دلار، به جز داده‌های سهم و هر سهم)

از 31 دسامبر 2010 و 2009

31 دسامبر 2009	31 دسامبر 2010	
دارایی‌ها		
دارایی‌های جاری		
280\$	315\$	پول نقد و معادل
حساب‌های دریافتنی:		
540	536	تجارت، خالص
32	35	سایر
262	244	موجودی
53	57	دارایی‌های مالیاتی معوق
112	122	هزینه‌های پیش پرداخت و سایر دارایی‌های جاری
1279	1309	کل دارایی‌های جاری

1109	1168	اموال، ماشین آلات و تجهیزات، خالص
9	11	سرمایه‌گذاری در شرکت‌های تابعه تجمیع نشده
2983	2984	سرقفلی
2702	2691	سایر دارایی‌های نامشهود، خالص سهام در شرکت‌های تابعه
543	552	دارایی‌های غیر جاری
151	144	دارایی‌های مالیاتی معوق غیر جاری
8776\$	8859\$	کل دارایی
تعهدات و حقوق سهام‌داران		
بدهی‌های جاری:		
850\$	851\$	حسابهای قابل پرداخت و هزینه‌های متعلق
-	65	درآمد معوق
-	404	بخشی از تعهدات بلندمدت
4	18	مالیات بر درآمد قابل پرداخت
854	1338	کل بدهی‌های جاری
2960	1687	تعهدات بلندمدت
1038	1083	بدهی‌های مالیاتی معوق غیر جاری
-	1515	درآمد معوق غیر جاری

737	777	سایر بدهی‌های غیر جاری
5589	6400	کل بدهی
تعهدات و احتساب سهام صاحبان سهام:		
-	-	سهام ترجیحی، 0.01 دلار ارزش اسمی، 15.000.000
سهام مجاز، هیچ سهم صادر نشده است		
3	2	سهام عادی، به ترتیب 01/0 دلار ارزش اسمی، به ترتیب
800,000,000 سهم مجاز، 223,936,156 و		
254,109,047 سهم صادر شده و ممتاز برای سال‌های		
2009 و 2010		
3156	2085	اضافی پرداخت در پایتخت
87	400	سود انباشته
(59)	(28)	دیگر زیان انباشته
3187	2459	ارزش سهام کل سهام‌داران
8776\$	8859\$	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

شکل 5 نتایج بخش DPS (000 مورد حذف شده)

برای 31 دسامبر پایان سال

2009	2010

فروش خالص		
1063\$	1156\$	کنسانتره های نوشیدنی
4111	4098	نوشیدنی های بسته بندی شده
357	382	نوشیدنی های آمریکای لاتین
5531\$	5636\$	فروش خالص
سود عملیاتی بخش (SOP)		
683\$	745\$	کنسانتره های نوشیدنی
573	536	نوشیدنی های بسته بندی شده
54	40	نوشیدنی های آمریکای لاتین
1310	1321	SOP کل
265	288	هزینه های تخصیص نیافته شرکت
(40)	8	سایر هزینه های عملیاتی (درآمد)، خالص
1085\$	1025\$	درآمد حاصل از عملیات
239	125	هزینه بهره، خالص
-	100	ضرر در از بین بردن زود هنگام بدهی
(22)	(21)	درآمد دیگر، خالص
868\$	821\$	درآمد قبل از تأمین مالیات بر درآمد و حقوق صاحبان سهام در شرکت های تابعه تجمیع نشده

صنعت نوشیدنی

عواملی مانند ثبات اقتصادی، سلیقه و ترجیحات مصرف‌کننده، قیمت کالاها و تغییرات فصلی از اهمیت زیادی برای مدیران شرکت‌های نوشیدنی برخوردار است که استراتژی‌هایی را برای پاسخگویی به تغییرات در صنعت تدوین و اجرا می‌کنند. شاید مهم‌ترین عامل تأثیرگذار در شرکت‌های مواد غذایی و آشامیدنی ثبات اقتصادی باشد. از آنجاکه نوشابه‌های گازدار یک کالای اختیاری است، ضعف در اقتصاد تأثیر قابل‌توجهی بر فروش دارد. بین سال‌های 2008 و 2010، اقتصاد مهم‌ترین مشکل پیشروی شرکت‌های تولیدکننده نوشیدنی مانند DPS، Coke و پپسی بود. ایالات متحده با بیکاری بالا و اعتبار محدود هزینه‌های مصرف‌کننده را کاهش می‌دهد.

کانال‌های بازار

اگرچه مصرف‌کننده نهایی تقاضای نوشیدنی را کنترل می‌کند، مشتریان مستقیم DPS بطری‌ها / توزیع‌کنندگان و خرده‌فروشان هستند. ایجاد روابط قوی با این مشتریان مهم‌ترین قسمت موفقیت در صنعت نوشیدنی است. شرکت‌های تولیدکننده بطری و توزیع‌کننده نوشیدنی را از شرکت‌های برند نوشیدنی خریداری می‌کنند که از آن‌ها نوشیدنی‌های آماده را تولید، بطری و توزیع می‌کنند. علاوه بر این، بطری‌ها، شربت‌ها و مخلوط‌های مورد استفاده در نوشیدنی‌های نوشابه را برای صنعت خدمات غذایی تولید و توزیع می‌کنند. شرکت‌های اصلی تولید بطری نوشیدنی شامل شرکت‌های کوکاکولا، PepsiAmericas، Pepsi Bottling Group و گروه بطری Dr Pepper /Snapple هستند. برای DPS، بخش قابل‌توجهی از فروش خالص کنسانتره‌های نوشیدنی از طریق بطری‌هایی که متعلق به شرکت نیستند تولید می‌شود. به‌اندازه دو سوم حجم DPS در کنسانتره به بطری‌های شخص ثالث فروخته می‌شود. بعضی از این‌ها متعلق به رقبا مانند پپسیکو و Coke هستند. در سال

2010، 71 درصد از مقادیر Dr Pepper از طریق بطری‌های وابسته به کوکاکولا و پپسیکو توزیع شد. روابط تولیدی با این بطری‌ها به دلیل قدرت و جایگاه برند Dr Pepper امکان‌پذیر است.

شرکت‌های خرده‌فروشی برای توزیع کالا و فروش به مصرف‌کننده نهایی، نوشیدنی‌های تمام شده را از توزیع‌کنندگان خریداری می‌کنند. روندهای اخیر صنعت باعث ادغام بسیاری از خرده‌فروشان و در نتیجه تعداد کم‌تری از خرده‌فروشان بزرگ و پیشرفته با قدرت خرید بیش‌تر شده است. عمده‌فروشان مرتبط با صنعت نوشیدنی شامل Wal-Mart، Target، Kroger، SuperValu و Safeway هستند. علاوه بر این خرده‌فروشان، تولیدکنندگان نوشیدنی نیز به مشتریان سرویس‌های غذایی که شربت‌های نوشیدنی خریداری می‌کنند بسیار بستگی دارد. شرکت‌های بزرگ خدمات غذایی شامل مک‌دونالد، برگر کینگ و Yum! هستند برندهایی مانند KFC، Pizza Hut و Taco Bell.

رقبا

موقعیت رقابتی بر اساس عواملی مانند قیمت، کیفیت، طعم، انتخاب و در دسترس بودن به طور مؤثر از طریق شناخت برند حاصل می‌شود. رقبای اصلی در بخش تولید شامل شرکت کوکاکولا (Coke)، شرکت PepsiCo، Nestlé، S.A. و شرکت Kraft Foods، رقبای اصلی در بخش تولید بطری و توزیع شامل شرکت‌های کوکاکولا، گروه بطری پپسی و تعداد زیادی بطری و توزیع‌کننده کوچک است.

DPS، پس از Coke و پپسی که مجموعاً 63 درصد از فروش صنعت را تشکیل می‌دهند، سومین تجارت بزرگ نوشیدنی در آمریکای شمالی است. DPS علاوه بر داشتن مشکلی در به‌دست‌آوردن سهم بازار در ایالات متحده، در رقابت بین‌المللی نیز مشکل دارد. این شرکت حدود 89 درصد درآمد خود را در بازار ایالات متحده تولید می‌کند که 80 درصد آن از طریق نوشابه‌های گازدار تأمین می‌شود. در مقایسه، Coke حدود 74 درصد از فروش خود را در خارج از آمریکای شمالی جمع‌آوری می‌کند، و پپسی بیش از 40 درصد از فروش خود را در سطح بین‌المللی تولید می‌کند. هنوز هم، مدیریت DPS قصد دارد تمرکز خود را بر

آمریکای شمالی حفظ کند. به‌طور کلی، در حالی که DPS برندها و توزیع‌های خوبی دارد، این شرکت تلاش می‌کند تا با رهبران صنعت Coke و پپسی رقابت کند.

شرکت کوکاکولا

مأموریت سه فاز Coke "تازه کردن جهان، ایجاد کردن لحظات خوش بینی و خوشبختی و ایجاد ارزش و ایجاد تغییر است." مطابق با بیانیه مأموریت خود، Coke با تمرکز بین‌المللی، بازاریابی و توزیع محصولات خود را در بیش از 200 کشور در سراسر جهان انجام می‌دهد. برای تسهیل تمرکز بین‌المللی خود، Coke مقدار قابل توجهی سرمایه را صرف توسعه فناوری و بازاریابی می‌کند. به‌عنوان مثال، Coke دستگاه آبخوری نوشیدنی نوینی را معرفی کرد که از فناوری "micro-dosing" برای توزیع بیش از 120 نوشیدنی از یک دستگاه استفاده کرد. دستگاه، همان فضای هشت سوپایی را که در حال حاضر توسط کسب و کارهای خدمات غذا استفاده می‌شود، اشغال می‌کند. ترکیبی از فروش بین‌المللی، توسعه فناوری و بازاریابی، Coke را به یکی از شناخته شده ترین و سودآورترین شرکت‌ها در جهان تبدیل کرده است. داده‌های مالی منتخب مربوط به شرکت کوکاکولا در شکل 6 ارائه شده است.

شکل 6 رقبای منتخب داده‌های مالی (به میلیون‌ها دلار)

شرکت کوکاکولا و شرکت‌های تابعه			
31 دسامبر پایان سال	2010	2009	2008
درآمد خالص عملیاتی	35119\$	30990\$	31944\$
هزینه کالاهای فروخته شده	12693	11088	11374
هزینه‌های فروش، عمومی و اداری	13158	11358	11774

350	313	819	سایر هزینه‌های عملیاتی
8446	8231	8449	درآمد عملیاتی
5807	6824	11809	درآمد خالص پس از مالیات
12176	17551	21579	کل دارایی‌های جاری
40519	48671	72921	کل دارایی
12988	13721	18508	کل بدهی‌های جاری
7059	9604	23096	کل بدهی بلندمدت و سایر بدهی‌ها
20472	25346	31317	مجموع حقوق صاحبان سهام

شرکت PepsiCo

2008	2009	2010	پایان سال‌های مالی در 26 و 27 دسامبر
43251\$	43232\$	57838\$	درآمد خالص عملیاتی
20351	20099	26575	هزینه کالاهای فروخته شده
15877	15026	22814	هزینه‌های فروش، عمومی و اداری
64	63	117	استهلاک دارایی‌های نامشهود
6959	8044	8332	سود عملیاتی
5142	5946	6320	درآمد خالص پس از مالیات

10806	12571	17569	کل دارایی‌های جاری
35994	39848	68153	کل دارایی
8787	8756	15892	کل بدهی‌های جاری
14625	13650	30785	کل بدهی بلندمدت و سایر بدهی‌ها
12582	17442	21476	مجموع حقوق صاحبان سهام

منبع: coca-cola company, 2009 and 2010 Form 10K; PepsiCo, inc. 2009 and 2010 Annual Reports

PepsiCo

پپسی مستقر در کارولینای شمالی، به سه واحد تجاری عمده تقسیم می‌شود - PepsiCo Americas، PepsiCo international و PepsiCo Americas Beverages, Foods. این واحدهای تجاری انواع و اقسام تنقلات راحت، شور، شیرین و غلات، نوشابه‌های گازدار و نوشیدنی‌های بدون گاز و سایر مواد غذایی را در حدود 200 کشور در سراسر جهان تولید، و بازاریابی می‌کنند و به فروش می‌رسانند. برخی از برندهای اصلی این شرکت شامل محصول برتر Pepsi One، Pepsi، Diet Pepsi و Mug، Mountain Dew، SoBe و SoBe، Sunchips، Tostitos، cheetos، Doritos، Frito-Lay، Sierra Mist، Lifewater، Propel، Quaker و Tropicana هستند. پپسی همچنین دارای مجوز استفاده از علائم تجاری برای بسیاری از محصولات باارزش، از جمله لیپتون، استارباکس، Dole و Ocean Spray است. هدف پپسی این است که بهترین شرکت تولیدکننده محصولات مصرفی در جهان در غذاها و نوشیدنی‌های مناسب باشد. این شرکت با تولید "پاداش‌های مالی به سرمایه‌گذاران درحالی‌که فرصت‌های رشد و غنی سازی را برای کارمندان، شرکای تجاری و جوامعی که در آن فعالیت می‌کنیم فراهم می‌کند" به دنبال

دستیابی به هدف خود است. بخش مهمی از بیانیه مأموریت پپسی رویکرد مسئولیت پذیری اجتماعی آن است که بر بهبود همه جنبه‌های جهانی که در آن فعالیت می‌کند - محیط، جوامع و اقتصادها - متمرکز است. شرکت چشم‌انداز خود را از طریق تأمین نیازهای مصرف‌کننده، ابتکارات محیط‌زیست، منافع جامعه، حمایت از کارمندان و برنامه‌های سازمانی و عملیاتی که ارزش سهام‌داران را افزایش می‌دهد، عملی می‌کند. استراتژی‌های پپسی مانند Coke، تمرکز بین‌المللی را حفظ کرده و شامل پیشرفت‌هایی در توسعه محصول و بازاریابی است. این شرکت اخیراً تغییرات قابل توجهی در بسته بندی، طراحی مجدد محصولات با نام تجاری پپسی، Sierra Mist و سایر محصولات ایجاد کرده است. علاوه بر این، پپسی یک کمپین تبلیغاتی جدید را معرفی کرد که چرخشی مدرن در مورد کمپین "نسل پپسی" مورد استفاده در دهه 60 ایجاد کرد. این کمپین

تصاویر تبلیغات قدیمی و تصاویر فعلی را برای بیان عنوان جدید "هر نسل جهان را تازه می‌کند" ترکیب کرد. پپسی با تمرکز بر مسئولیت اجتماعی و تنوع بخشیدن به نام تجاری و سبد محصولات خود، به یکی از موفق‌ترین شرکت‌های جهانی تولید غذا و نوشیدنی در تاریخ تبدیل شده است. داده‌های مالی انتخاب شده برای PepsiCo در شکل 6 ارائه شده است.

آینده

چگونه DPS می‌تواند در سطوحی ادامه دهد که رضایت سهام‌داران را جلب کند؟ تا چه میزان باید خریده‌ها، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، توافقنامه‌های صدور مجوز و / یا تاکتیک‌های رشد داخلی را دنبال کرد؟ آیا DPS باید به بازارهای دیگر محصولات مانند تنقلات که PepsiCo از آن‌ها برای ایجاد مزیت رقابتی استفاده می‌کند، تنوع پیدا کند؟ کدام گزینه‌های رشد جغرافیایی برای پیگیری DPS بهتر است؟ آیا باید کالایی یا برندی واگذار شود؟

تا چه اندازه DPS برای توزیع محصولات خود باید به Coke و PepsiCo متکی باشد؟ یک برنامه استراتژیک سه ساله برای مدیرعامل شرکت لری یانگ تهیه کنید.

یادداشت

1. این مورد برای استفاده در کلاس در نظر گرفته شده است و برای نشان دادن روش‌های خوب یا بد مدیریت نیست. من می‌خواهم از کمک مفید دکتر جفری اس. هریسون در تهیه این پرونده قدردانی کنم. من همچنین از دانشکده تجارت Robins در دانشگاه ریچموند متشکرم که منابعی را که برای تحقیق در مورد این شرکت و فضای رقابتی آن استفاده کردم به من ارائه داد.

2. Ibid

3. ibid, 17.

4. ibid.

5. Dr Pepper Snapple group, inc. 2009 Annual Report.

6. Dr Pepper Snapple group, inc., 2010 Annual Report, 6.

شرکت کوکاکولا

Alen Badal

مؤسسه اتحادیه

KO

www.coca-cola.com

دفتر مرکزی آن در آتلانتا، جورجیا است و در سال 1886 تأسیس شد، شرکت کوکاکولا (Coke) بزرگ‌ترین شرکت نوشیدنی در جهان است که دارای محصولاتی شامل کوکاکولا، Diet Coke، اسپریت و فانتا است. Coke حدود 400 برند تجاری متشکل از بیش از 3000 محصول نوشیدنی از جمله آب، آب میوه، نوشیدنی‌های آب میوه‌ای، نوشیدنی‌های ورزشی، نوشیدنی‌های انرژی زا، چای، قهوه، شیر سویا و میکسرهای باکاردی را که در بیش از 200 کشور جهان به فروش می‌رسد تولید می‌کند. محصولات Coke تقریباً در همه‌جای دنیا از طریق رستوران‌ها، فروشگاه‌های مواد غذایی، دستفروش‌ها و سایر مراکز فروش توزیع می‌شود. مردم روزانه بیش از 1.4 میلیارد وعده محصول Coke مصرف می‌کنند. Coke تقریباً 71000 نفر در سراسر جهان استخدام می‌کند و تقریباً 22 میلیون طرفدار در فیس‌بوک دارد. Coke شماره یک و بیش‌ترین دنبال کننده برند غذایی / نوشیدنی در توییتر است.

Coke دارای چهار برند از پنج برند برتر نوشابه در جهان است: کوکاکولا، Diet Coke، Fanta و Sprite. برند های دیگر آن شامل Minute Maid، Powerade و آب Dasani است. در آمریکای شمالی، Coke، Groupe Danone's Evian را می‌فروشد. Coke همچنین برندهایی را از گروه Dr Pepper Snapple Group (Crush، Dr Pepper و Schweppes) و در خارج از استرالیا، اروپا و آمریکای شمالی به فروش

می‌رساند. در اواخر سال 2010، Coke از بطری‌های اصلی خود، شرکت‌های کوکاکولا (CCE) خریداری کرد و نام آن را به‌عنوان نوشابه‌های کوکاکولا به USA تغییر داد.

Coke Zero یک محصول نسبتاً جدید، بیش از 600 میلیون مورد فروخته است و در بیش از 130 کشور جهان موجود است. اخیراً اندازه 1.25 لیتری Coke Zero اما در بازارهای محدود معرفی شده است، (آلاباما، کارولینای جنوبی و جورجیا).

مالی

همان‌طور که بازار سهام در اوایل آگوست 2011، 1000 واحد افت کرد، سهام کوکاکولا تنها 5 درصد از بالاترین سهام 52 هفته گذشته افت کرد. این امر باعث شده سهام کوکاکولا در یک شرکت انحصاری در بین صنایع داو جونز قرار داشته باشد که از بین 5 عضو Dow تنها یک عضو است که در اواخر ماه اوت بالاتر از پایین‌ترین سطح خود باقی‌مانده است (IBM، Microsoft، Kraft و McDonald's چهار سهام دیگر بودند). سود سه‌ماهه دوم کوکاکولا در سال 2011 با رشد قوی در خارج از کشور و خرید بطری 18 درصد افزایش یافت و به 2.8 میلیارد دلار رسید. درآمد سه‌ماهه دوم این شرکت 47 درصد افزایش یافت و به 12.74 میلیارد دلار رسید که عمده آن مربوط به خرید بطری بود. Coke در بازارهای در حال ظهور مانند آمریکای لاتین، هند و چین، همراه با فروش مداوم در بازارهای مستقر، سودهای عالی را گزارش کرد. مدیرعامل Coke، Muhtar Kent گفت نتایج سه‌ماهه دوم "شاهدی بر برندهای قوی شرکت و مبانی تجاری آن است. تمرکز ما بر حفظ دید طولانی‌مدت از جایی است که جهان به سمت آن سوق می‌یابد و به نوبه خود، جایی که شرکت کوکاکولا می‌خواهد برود." با بیش از 500 برند تجاری، از جمله Fanta، Sprite، Dasani و Minute Maid، حجم فروش جهانی شرکت در آن سه ماه 6 درصد افزایش یافته است. حجم فروش این شرکت در آمریکای شمالی 4 درصد و در سطح بین‌المللی 6 درصد افزایش یافته است. درآمد سه‌ماهه دوم 2011 بیش‌ترین درآمد در آمریکای

شمالی بود، اما درآمد شرکت نیز 15 درصد در آفریقا، 10 درصد در اروپا، 13 درصد در آمریکای لاتین و 21 درصد در آسیا رشد کرد.

Coke درآمدی معادل 35.1 میلیارد دلار در سال 2010، در مقایسه با 30.9 دلار در سال 2009 داشته است. درآمد خالص 11.8 میلیارد دلار بود، درحالی که 6.8 میلیارد دلار در سال 2009 بود. صورت‌های درآمد و ترازنامه Coke در شکل‌های 1 و 2 ارائه شده است.

شکل 1 شرکت Coca-Cola- صورت سود و زیان 2010 (ارقام در هزار)

31 دسامبر 2008	31 دسامبر 2009	31 دسامبر 2010	
31944000	30990000	\$35119000	درآمد کلی
11374000	11088000	12693000	هزینه درآمد
20570000	19902000	22426000	سود ناخالص
-	-	-	هزینه‌های اجرایی
-	-	-	تحقیق و توسعه
11774000	11671000	13977000	فروش عمومی و مدیر
350000	-	-	اقلام غیر مکرر
-	-	-	سایر
-	-	-	کل هزینه‌های عملیاتی
8446000	8231000	8449000	درآمد یا ضرر عملیاتی
-	-	-	درآمد از Cont Oper

305000	289000	5502000	کل باقی درآمد/هزینه‌های خالص
7877000	9301000	14976000	EBIT
438000	355000	733000	هزینه بهره
7439000	8946000	14243000	درآمد قبل از کسر مالیات
1632000	2040000	2384000	هزینه مالیات بر درآمد
-	-	-	حق مالی سهام‌داران اقلیت
5807000	7605000	12834000	درآمد خالص از Cont. Ops
-	-	-	رویدادهای غیر تکراری
4807000	6824000	11809000	درآمد خالص

منبع: اسناد شرکتی

شکل 2 شرکت Coca-Cola - ترازنامه 2010 (به هزار)

31 دسامبر 2008	31 دسامبر 2009	31 دسامبر 2010	دارایی‌ها
			دارایی‌های جاری
4701000	6959000	\$8379000	پول نقد و معادل پول نقد

278000	2192000	2820000	سرمایه گذاری کوتاه مدت
3090000	3758000	4430000	مطالبات خالص
2187000	2354000	2650000	موجودی
1920000	2226000	3162000	سایر دارایی های جاری
12176000	17551000	21579000	کل دارایی های جاری
5779000	6755000	7585000	سرمایه گذاری بلند مدت
8326000	9561000	14727000	دارایی کارخانه و تجهیزات
4029000	4224000	11665000	سرقفلی
8476000	8604000	15244000	دارایی های نامشهود
-	-	-	استهلاک انباشته شده
1733000	1976000	2121000	دارایی های دیگر
-	-	-	هزینه های بلند مدت دارایی تعیین شده
40519000	48671000	72921000	کل دارایی ها
تعهدات			
بدهی های جاری			
6152000	6921000	9132000	حساب های قابل پرداخت
6531000	6800000	9376000	بدهی کوتاه مدت

305000	-	-	تعهدات جاری دیگر
12988000	13721000	18508000	کل تعهدات جاری
2781000	5059000	14041000	بدهی طولانی مدت
3401000	2965000	4794000	تعهدات دیگر
877000	1580000	4261000	به تعویق افتاده بلندمدت
			هزینه های تعهد
-	547000	314000	حق مالی سهام داران اقلیت
-	-	-	سرقفلی منفی
20047000	23872000	41918000	کل تعهدات
			حقوق صاحبان سهام
			ضمانت نامه های متنوع سهام
			سهام پیش خرید قابل باز خرید
			سهام ممتاز
880000	880000	880000	سهام عادی
38513000	41537000	49278000	سود انباشته
(24213000)	(25398000)	(27762000)	سهام خزانه داری
7966000	8537000	10057000	مازاد سرمایه

حقوق صاحبان سهام دیگر	(14590000)	(757000)	(2674000)
ارزش سهام کل سهامداران	31003000	24799000	20472000
کل تعهد و SE	\$72921000	48671000	40519000

منبع: اسناد شرکت.

چشم‌انداز / مأموریت

بیان دیدگاه کوکا‌کولا عبارت است از:

مردم: مکانی عالی برای کار باشید که در آن مردم الهام گرفته شده‌اند تا بهترین باشند.

نمونه کارها: مجموعه‌ای از برندهای نوشیدنی با کیفیت را که خواسته‌ها و نیازهای مردم را پیش‌بینی و برآورده می‌کنند به جهان بیاورید.

شرکا: با فروش یک شبکه برنده از مشتریان و تأمین‌کنندگان، با هم ما ارزش پایدار و متقابل ایجاد می‌کنیم.

سیاره: یک شهروند مسئول باشید که با کمک به ساخت و پشتیبانی از جوامع پایدار تفاوت ایجاد می‌کند.

سود: درحالی‌که از مسئولیت‌های کلی خود مراقبت می‌کنیم، بازده طولانی‌مدت را به صاحبان سهام به حداکثر برسانید.

بهره‌وری: سازمانی بسیار مؤثر، لاغر و سریع باشید.

منبع: اسناد شرکت.

بیانیه مأموریت کوکاکولا این است:

برای تازه کردن جهان

برای ایجاد لحظات خوش بینی و خوشبختی

ایجاد ارزش و ایجاد تغییر.

منبع: اسناد شرکت.

گروه‌های عامل

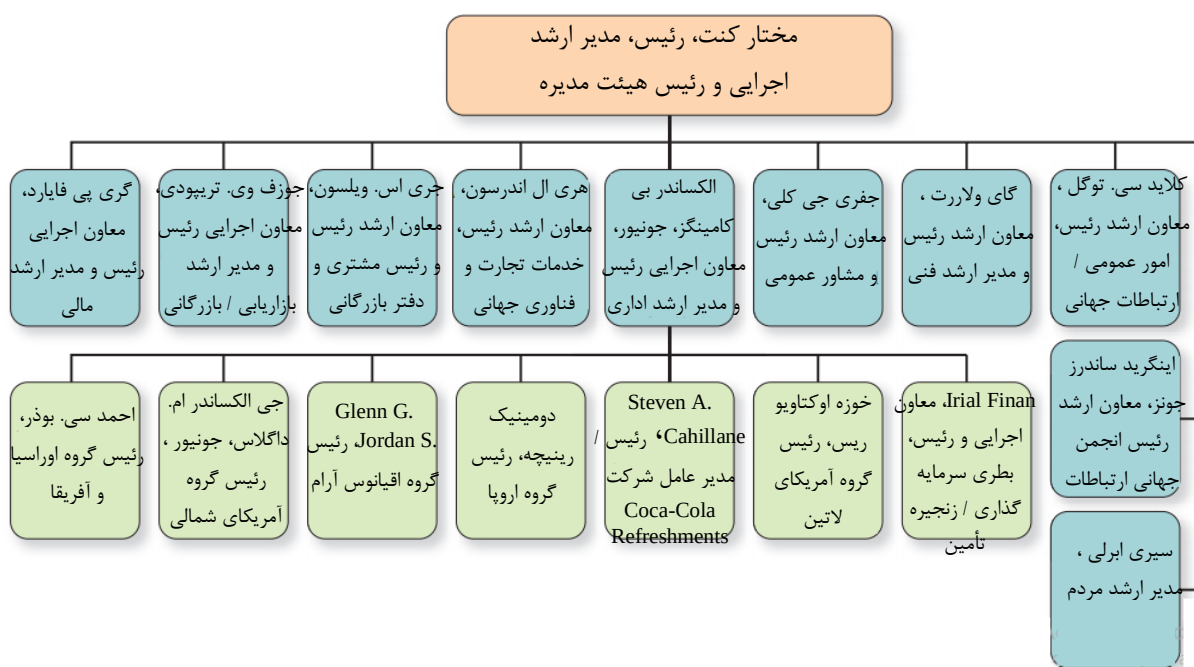
Coke دارای شش بخش اصلی عملیاتی است: 1) آمریکای شمالی، 2) آمریکای لاتین، 3) اروپا، 4) اوراسیا و آفریقا، 5) اقیانوس آرام و 6) سرمایه‌گذاری در بطری. همه محصولات / طعم دهنده‌های نوشابه این شرکت در تمام بخش‌های عملیاتی موجود نیست. همان‌طور که در شکل 3 ذکر شده، آمریکای شمالی 31.7 درصد درآمد ایجاد می‌کند، ساختار سازمانی Coke در شکل 4 ارائه شده است.

شکل 3 درآمد خالص عملیاتی شرکت Coca-Cola بر اساس بخش (%)

سال پایان یافته در 31 دسامبر	2010	2009	2008
اوراسیا و آفریقا	6.9٪	6.4٪	6.7٪
اروپا	12.6	13.9	15.0
آمریکای لاتین	11.0	12.0	11.3
آمریکای شمالی	31.7	26.4	25.7
اقیانوس آرام	14.1	14.6	13.7

27.3	26.4	23.4	سرمایه‌گذاری در بطری
0.3	0.3	0.3	شرکت‌های بزرگ

شکل 4 مدیران اجرایی شرکت Coca-Cola



منبع: 2010 Annual Report

اقیانوس آرام

بخش Coke در اقیانوس آرام 6 درصد افزایش در حجم واحد در سال 2010 را نشان می‌دهد. نوشیدنی Coke's NARTD در ژاپن محبوب است. حجم موردی واحد کره 6 درصد رشد کرد. Coke بخش اوراسیا و آسیای بیش‌ترین درصد (12 درصد) افزایش را در حجم 2010 گزارش کرده است، همان‌طور که در شکل 5 نشان داده شده است.

چین طی هشت سال گذشته به میزان چشمگیری به رشد حجم دو رقمی رسیده است که بخشی از آن به دلیل فروش چشمگیر کوکاکولا، Sprite و Minute Maid Pulpy است. برند کوکاکولا در سال 2010 در ویتنام 27 درصد رشد کرد. Coke همچنین مقدار قابل توجهی از سود سهم نوشیدنی‌های گازدار در تایلند را به دست آورد، اگرچه تایلند کم‌ترین رشد را در بخش (5 درصد) داشته است، با بیش‌ترین رشد در چین با 41 درصد در ژاپن، Coke محصول آب چای سالم را آزمایش کرده است. چای آماده نوشیدن Coke نسبت به سایر نوشیدنی‌های مشابه آماده با حجم سهام 15.6 درصدی افزایش یافته است.

شکل 5 بخش‌های عامل حجم فروخته شده

درصد تغییر			
2009 در مقابل 2008		2010 در مقابل 2009	
موارد واحد / فروش کنسانتره		موارد واحد / فروش کنسانتره	
3٪		5٪	
5		12	
(2)		-	
7		5	
(2)		2	
7		6	
N/A		(6)	

منبع: www.thecoca-colacompany.com

توجه: داده‌های بخش سرمایه‌گذاری بطری نشان‌دهنده رشد حجم مورد فقط برای بطری‌های تلفیقی است. داده‌های بخش جغرافیایی نشان‌دهنده رشد حجم مورد واحد برای همه بطری‌ها در مناطق جغرافیایی قابل‌اجرا، اعم از تلفیقی و غیر ادغامی است.

اروپا

بازار اروپا یک چالش برای Coke بوده است. در سال 2010، حجم نمونه واحد Coke به رشد صفر درصدی دست یافت؛ با این حال، حجم در برخی از کشورهای اروپای غربی مانند افزایش 4 درصدی در فرانسه، 4 درصدی در انگلیس بزرگ و 2 درصدی در ایتالیا افزایش یافت. حجم موردی فرانسه و ایتالیا کم‌ترین میزان در بین بخش‌های اروپا (هر یک با 9 درصد) بود، در حالی که اروپای شرقی نمایانگر 19 درصد از محصولات Coke فروخته شده است.

برخی از برندهای موفق Coke در اروپا شامل Aquarius، Nestea و Powerade هستند. خریدهای اخیر Coke شامل شرکت آب‌معدنی Apollinaris (آلمان) و Traficante (ایتالیا) است تا به پنج برند آب موجود Coke اضافه شود: Ciel، Valser، Toppur، Kropla Beskidu و Dasani که در چهار طعم موجود است. علاوه بر این، Coke استراتژی‌های بازاریابی مانند همکاری با اپل را اجرا کرد.

آمریکای لاتین

محصولات Coke فروخته شده در آمریکای لاتین در سال 2010 با رشد سهم در همه گروه‌های نوشیدنی، رشد 6 درصدی را تجربه کرد. این بخش برای سه سال متوالی بزرگ‌ترین گروه حجم مورد عملیاتی Coke بوده است.

سه بازار برتر Coke شامل موارد زیر است: شماره 1 ایالات متحده؛ شماره 2 مکزیک و شماره 3 برزیل. خریدهای اخیر Coke شامل S.A.B de C.V. Jugos del Valle با آب میوه‌های دیگر بیش‌تر حضور خود را در آمریکای لاتین تقویت کنید.

Coke اخیراً بیش‌تر روی پیشنهادات غذایی مانند Minute Maid Forte در مکزیک، آب طعم‌دار در کلمبیا و 100 درصد آب Cepita در آرژانتین تمرکز کرده است. Coke برای ایجاد و تقویت روابط خود با مصرف‌کنندگان، که بیش از 5 میلیون بازدید کننده در مکزیک و برزیل به ثبت رسانده است، به پلت فرم بازاریابی دیجیتال خود در آمریکای لاتین اعتماد می‌کند.

آمریکای شمالی

Coke در سال 2010 به دلیل موفقیت Coke Zero، رشد مداوم خود را در هر دو حجم و سهم ارزش تجربه کرد. این محصول برای چهارمین سال متوالی رشد دو رقمی داشته است! علاوه بر این، Coke در دسترس بودن بسته بندی کانتور کوکا کولا در بطری‌های سینگل ریخته و بطری‌های 2 لیتری را گسترش داد و برندهای ثابت با رهبری یخچال‌های طبیعی، Powerade و Simply، برای دومین سال متوالی از مجموع رده‌های ثابت بهتر عمل کردند. با ادامه تولید Coke تا سال 2011، تمرکز بر ایجاد برندهای سالم، توسعه بیش‌تر روابط با مشتری و عامل مؤثر است.

اوراسیا و آفریقا

این بخش در سال 2010 به‌طورکلی 12 درصد افزایش یافته است که منجر به رشد 13 درصدی در هند و آفریقای جنوبی و رشد 12 درصدی در شرق و آفریقای مرکزی و ترکیه است. این موفقیت تا حدودی به دلیل راه‌اندازی 150 محصول در سال 2009 است. موفقیت بیش‌تر ناشی از بسته‌بندی مداوم و بهره‌وری تولید / نوآوری‌ها، شامل Maaza® Pulpy در هند، Fruitopia® در کنیا، دارچین وانیل سبب Dobriy®

در روسیه و لیموناد Cappy در ترکیه است. همچنین، معرفی Burn به پنج بازار آفریقا برای Coke بسیار خوب بوده است.

Coke در این منطقه از جهان انتظار رشد مداوم نوشیدنی‌های آب میوه و آب میوه، نوشیدنی‌های گازدار و نوشیدنی‌های انرژی‌زا را دارد. Coke در طی 10 سال آینده در آفریقا 12 میلیارد دلار و در طی سه تا پنج سال آینده یک میلیارد دلار در روسیه سرمایه‌گذاری می‌کند. در سال 2010، نیجریه (5 درصد)، مصر (5 درصد)، خاورمیانه (7 درصد) و اوراسیا جنوبی (7 درصد) به پایین‌ترین سطح حجم موردی، از نظر جغرافیایی، در این بخش دست یافتند.

Coke بزرگ‌ترین کارفرمای بخش خصوصی آفریقا با 55,000 کارمند است. Coke جوایز سالانه را به‌عنوان نوشیدنی مورد علاقه در آفریقای جنوبی دریافت می‌کند. دفتر اصلی این بخش Coke در ژوهانسبورگ، آفریقای جنوبی نیز دارای یک دفتر بزرگ در قاهره، مصر است.

سرمایه‌گذاری در بطری

Coke سرمایه‌گذاری را در تجارت بطری سازی، قابلیت ظاهری، تجهیزات و افراد / آموزش افزایش داده است. این بخش در سال‌های اخیر عملکرد خوبی برای Coke داشته است. دستاوردهای اضافی و کسب Coke شامل اخیراً تبدیل شدن به بطری سازی درجه یک آلمانی است. Coke بر روی طراحی مسیر به بازار و بهینه سازی زیرساخت‌ها در عملیات بطری‌سازی در هند تمرکز کرده است. این شرکت همچنین نوشیدنی‌های محدود Kerry و Apollinaris GmbH را نیز به دست آورده است.

در سال 2010، Coke 10 درصد در حجم موردی در بازارهای اصلی بطری‌سازی نروژ و سوئد رشد کرد. این شرکت همچنین در سال مالی 2010، 500000 فروش جدید - با افزودن 268,000 دستگاه خنک کننده جدید با بسیاری از مدل‌های جدید مصرف انرژی - با تمرکز اطمینان از امکان دسترسی مصرف کنندگان به

محصولات Coke باز کرده است. استراتژی بلندمدت بطری‌سازی Coke کاهش منافع مالکیت در بطری‌سازی‌ها و / یا فروش منافع شرکت به بطری‌سازی‌های سرمایه‌گذار بوده است. سرمایه‌گذاران اصلی Coke که در پایان سال 2010 هیچ‌گونه منافع مالکیتی کنترل‌کننده ندارند:

1. Coca-Cola FEMSA S.A.B. de C.V. - (Coca-Cola FEMSA) - Coke حدود 32 درصد از این شرکت را در اختیار دارد. برخی از کشورهایی که خدمات ارائه می‌دهند شامل کلمبیا، مکزیک، آرژانتین و برزیل است. این بخش حدود 10 درصد از حجم موردی واحد در سراسر جهان را فراهم می‌کند.

2. Coca-Cola Hellenic Bottling Company S.A. - Coke(Coca-Cola HBC) - حدود 23 درصد از این شرکت را که محصولات بطری Coke را در ارمنستان، اتریش، بلغارستان، نیجریه، لهستان و دیگر کشورها می‌سازد، در اختیار دارد. این بخش حدود 8 درصد حجم موردی واحد در سراسر جهان را ارائه می‌دهد.

3. Coca-Cola Amatil Limited (Coca-Cola Amatil) - Coke حدود 30 درصد از این شرکت را در اختیار دارد و بزرگ‌ترین بطری‌ساز مستقل کوکاکولا در منطقه اقیانوس آرام است. برخی از کشورهایی که توسط این بخش کار می‌کنند عبارت‌اند از: نیوزیلند، کره جنوبی و استرالیا - که حدود 2 درصد از حجم موردی در سراسر جهان را نشان می‌دهد.

در سال‌های اخیر، Odwalla، Coke را با قیمت معامله 186 میلیون دلار خریداری کرد و Fuze را به قیمت 250 میلیون دلار خریداری کرد. Fuze یک نوشیدنی محبوب بدون گاز است.

رقبا

شکل 6 بزرگ‌ترین رقبای Coke

Pepsi	Dr Pep	Coke	
103.79B	8.38B	153.9B	سرمایه‌گذاری بازار
294000	19000	139600	تعداد کارمندان
57.84B	5.64B	35.12B	درآمد
54.٪74	60.٪20	63.٪86	حاشیه ناخالص
11.83B	1.23B	10.45B	EBITDA
16.٪42	18.٪19	25.٪65	حاشیه عملیاتی
6.31B	528.00M	11.81B	درآمد خالص
3.92	2.18	5.06	EPS
16.71	17.05	13.26	P/E

PepsiCo

PepsiCo رقیب اصلی کوکاکولا در دو گروه با رشد سریع است: آب و نوشیدنی‌های ورزشی. نمونه کارهای پپسی شامل برند آب درجه‌یک، آکوافینا و نوشیدنی ورزشی برتر، Gatorade است. PepsiCo در بازار چای بطری با Brisk، با لیپتون در بازار مشترک، پیشرو است. PepsiCo محصول قهوه اختصاصی خود به نام Frappuccino را دارد که در یک سرمایه‌گذاری مشترک با استارباکس به بازار عرضه شده است. برند PepsiCo's Gatorade برای دهه‌ها یک محصول موفق بوده است.

برخلاف کوکاکولا، PepsiCo تجارت میان وعده بسیار زیادی دارد و قصد دارد این عملیات را در سطح جهانی گسترش دهد. تمرکز ویژه این است که میان وعده‌های محلی را به بازارهای مختلف مربوطه معرفی کنید. پپسی همچنین قصد دارد با استفاده از تحقیق و توسعه خود، نوشیدنی‌های غذایی کم کالری و بدون کالری را توسعه دهد.

استراتژی PepsiCo با عنوان "قدرت یک" اجرا می‌شود، به موجب آن شرکت از یک رویکرد بازاریابی هم‌افزایی برای مخلوط کردن / ارائه انگیزه به مصرف‌کنندگان تنقلات و نوشیدنی استفاده می‌کند. PepsiCo سبد محصولات "خوب برای شما" را مانند محصولات Tropicana، آب میوه Naked، Sandora، Lebedyansky، Quaker Oats، Aquafina، و Gatorade گسترش داده است. هدف این است که محصولات خود را در سطح جهانی برای محصولات کم مغذی بهبود بخشد.

PepsiCo تقریباً 60 درصد درآمد خود را از بخش مواد غذایی خود به دست می‌آورد. تقریباً 48 درصد درآمد حاصل از فروش بین‌المللی است که مکزیک، انگلستان و کانادا 16 درصد از درآمد را در سطح بین‌المللی تشکیل می‌دهند. PepsiCo با کمپینی به نام "Smart Spot" که بر محصولات "بهتر برای شما" تأکید دارد، در این مواقع آگاه از سلامتی موفق شده است. این محصولات دارای معیارهای تغذیه‌ای اداره غذا و دارو و آکادمی ملی علوم هستند.

PepsiCo برندهای متنوعی را طراحی کرده است که در کشورهای مختلف بسیار موفق بوده‌اند، مانند چیپس‌های با طعم خرچنگ و اردک که در چین وجود دارد و میان وعده‌های پایه عدسی که در هند وجود دارد. بازارهای نوظهور، مانند مکزیک، چین، روسیه و برزیل، برای تهیه میان وعده‌های ارزان قیمت توسط این شرکت هدف قرار گرفته‌اند.

PepsiCo به طور معمول در بین بزرگ‌ترین شرکت‌های Fortune و معتبرترین شرکت‌های آمریکا توسط Forbes قرار می‌گیرد. درآمد PepsiCo در سال 2010 تقریباً 57.8 میلیارد دلار بود. PepsiCo مالک

Frito-Lay آمریکای شمالی، نوشیدنی‌های PepsiCo آمریکای شمالی، PepsiCo International و Quaker Foods آمریکای شمالی است. برندهای این شرکت در حدود 200 کشور موجود است.

کارتن PepsiCo's Tropicana در سال 2010 سهم بازار آب پرتقال را به دست آورد، جایی که کوکاکولا هنوز رهبر است. دلیل اصلی سود ترجیحی مصرف‌کننده به "دیدن" آب در بطری‌های پلاستیکی است، در حالی که در کارتن‌ها امکان‌پذیر نیست. این امر باعث شده است که کوکاکولا علیه پیپسیکو در دادگاه فدرال تگزاس شکایت کند، جایی که Coke ادعا می‌کند طراحی بیش از حد مشابه برند "Simply" Coke است.

حتی اگر فروش داخلی برای PepsiCo کاهش یافته است، درآمد خارج از کشور به‌ویژه در خاورمیانه، آرژانتین، چین و برزیل بسیار زیاد بوده است. Frito-Lay بزرگ‌ترین منبع سود در اواخر این شرکت است. مکزیک و روسیه در سال‌های اخیر دو بازار کمک‌کننده برای PepsiCo بوده‌اند، ایالات متحده 53 درصد فروش در سال 2010 را به خود اختصاص داده است.

حجم بخش غذاهای آمریکای لاتین PepsiCo در سال 2010، 4 درصد افزایش یافته است. حجم موردی واحد 2010 توسط مکزیک (43 درصد)، پس از آن برزیل (26 درصد)، آمریکای لاتین جنوبی (17 درصد) و آمریکای لاتین مرکزی (14 درصد).

Groupe Danone

Groupe Danone باتوجه‌به این که دفتر مرکزی آن در فرانسه واقع شده است، تولیدکننده شماره 1 ما در جهان است، شماره 2 تولیدکننده آب بطری و تغذیه نوزاد، شماره 1 تولیدکننده محصولات لبنی تازه و رهبر اروپا در تغذیه پزشکی است. برند اصلی Danone در آب بطری اویان است. Danone آب‌های طعم‌دار را به

فروش می‌رساند و تمرکز خود را روی مصرف‌کنندگان آگاه از سلامتی قرار می‌دهد. یک برند Levite است، یک موفقیت بزرگ در مکزیک است. Groupe Danone همچنان به‌اضافه کردن نوشیدنی‌های جدید در بازارهای مختلف، مانند Taillefine Fiz در فرانسه، یک نوشابه کالری صفر که به رتبه دو در بخش کم کالری فرانسه رسیده است، ادامه می‌دهد. Groupe Danone در سال 2010 به فروش [5/2 میلیارد یورو] دست یافته است که نسبت به سال 2009 رشد 6.9 درصدی را نشان می‌دهد که دلیل آن افزایش فروش در بازارهایی مانند ایالات متحده، روسیه و برزیل است.

شرکت Hansen Natural

Hansen در سال 1985 تأسیس و در کرونا، کالیفرنیا مستقر است، نه تنها در ایالات متحده، بلکه در سطح بین‌المللی نیز تولیدات، بازاریابی و توزیع طبیعی انجام می‌دهد. آن‌ها محصولی مانند نوشابه‌های طبیعی، آب میوه، نوشیدنی‌های انرژی زا (Monster)، نوشیدنی‌های آب مولتی ویتامین برای کودکان و نوشیدنی‌های گازدار با عطر و طعم را با نام تجاری Hansen ارائه می‌دهند. این شرکت درآمد خالص 1.3 دلاری را در سال 2010 به ثبت رسانده است که از 1.1 دلار در سال 2009 افزایش یافته است. Hansen چرخه تبدیل وجه نقد (CCC) خود را در مقایسه با رقبا مانند Coke کاهش داده است. در سال 2010، CCC در مقایسه با Coke's 67 شرکت 66 روز بود.

صنعت نوشابه

پپسیکو و Coke همچنان به سهام شرکت‌های خود اضافه می‌کنند. پپسیکو اخیراً یک شرکت نوشیدنی روسی خریداری کرده است، در حالی که Coke بزرگ‌ترین فعالیت آمریکای شمالی را در بطری‌های خود، شرکت‌های

کوکاکولا خریداری کرده است. هر دو شرکت به بازارهای در حال ظهور ادامه می‌دهند. همان‌طور که در شکل 7 ذکر شده، 30 درصد درآمد Coke از ایالات متحده تأمین می‌شود.

موضوعات بهداشتی که حول نوشابه می‌چرخد اخیراً چالش‌هایی را برای تولیدکنندگان نوشیدنی ایجاد کرده است. دولت اوپاما با مبارزه با چاقی جامعه سالم‌تر را تحت فشار قرار داده است. ایالات متحده همچنان یکی از چاق‌ترین جوامع در جهان است. خانم اوپاما طرح ابتکاری "بیایید حرکت کنیم" را برای تولیدکنندگان نوشابه فراهم می‌کند تا به جامعه در بهبود سلامت کلی کمک کند. فروش تنقلات (غذای آشغال) و نوشابه گازدار در دستگاه‌های فروش در مؤسسات آموزش عمومی تا سال 2012 ممنوع است.

قیمت بالای کالاهای غذایی و بیکاری زیاد، تولیدکنندگان را مجبور کرده است قیمت‌های پایین را به مصرف‌کنندگان آگاه از هزینه ارائه دهند. در این شکل 8 نمایشگاه اصلی منجر به صادرات جهانی محصولات Coke، به رهبری چین و کانادا می‌شود. اکثر درآمد Coke از بخش بین‌المللی آن تأمین می‌شود. چین، ژاپن، فیلیپین، استرالیا و تایلند از مهم‌ترین بازارهای فروش Coke در سال 2010 بودند. کوکاکولا همچنان با داشتن 42 درصد در مقایسه با پپسی 29.3 در سال 2010 که در شکل 9 نشان داده شده است، پیشرو در سهم بازار است.

شکل 7 درآمد خالص عملیاتی جغرافیایی شرکت Coca-Cola (میلیون دلار)

سال پایان یافته در 31 دسامبر	2010	2009	2008
ایالات متحده	10629\$	8011\$	8014\$
بین‌المللی	24490	22979	23930

درآمد عملیاتی خالص

35119\$

30990\$

31944\$

منبع: www.thecoca-cola.com

شکل 8 مقصد اصلی صادرات محصولات کشاورزی ایالات متحده (به میلیون ها دلار)

کشور	2010	2009
کانادا	16\$.8	15\$.7
چین	17\$.5	13\$.1
مکزیک	14\$.5	12\$.9
ژاپن	11\$.8	11\$.0
اتحادیه اروپا	8\$.8	7\$.4
کره جنوبی	5\$.3	3\$.9
تایوان	3\$.1	2\$.9
هنگ کنگ	2\$.8	2\$.0
اندونزی	2\$.2	1\$.7
ترکیه	2\$.1	1\$.4

منبع: USDA-Economic Research Service, april 12, 2011 (<http://www.ers.usda.gov/data/fatus/>)

شکل 9 سهم بازار 2010 در مقابل Beverage 2009

برند	سهم 2010 (%)	سهم 2009 (%)	سهم 2008 (%)
1. Coca-Cola	42.0	41.9	+0.1
2. Pepsico	29.3	29.9	-0.6
3. Dr Pepper Snapple	16.7	16.4	+0.3
4. Cott Corp.	4.8	4.9	-0.1
5. National Beverage	2.8	2.7	+0.1
6. Hansen Natural	1.0	0.9	+0.1
7. Red Bull	.08	0.7	+0.1
8. Big Red	.05	0.5	flat
9. Rockstar	.05	0.4	+0.1
10. Private label & other	1.6	1.7	-0.1

منبع: Beverage-Digest, March 17, 2011, V.59/No.5.

"Payday" استراتژی‌ای است که PepsiCo برای ارائه کوپن‌ها / تبلیغات در اواخر ماه به مصرف‌کنندگان تنگ دستی که به نوشیدنی‌های دارای برچسب خصوصی ارزان تر نگاه می‌کنند، استفاده می‌کند. تولید سبز در سال 2011 و بعد از آن ادامه خواهد داشت؛ Coke و پپسی هر دو از بطری‌های پلاستیکی گسترده استفاده می‌کنند. پپسیکو برای کمک به بازیافت، کیوسک‌هایی را در مکان‌های انتخاب شده قرار داده است؛ شرکت کوکاکولا قصد دارد تا سال 2015، 100 درصد فاقد هیدروفلوئوروکربن (بدون FHC) باشد.

دستاوردها

Coke بیش از 5 میلیون دلار در عملیات بطری‌سازی در مکزیک طی 5 سال آینده سرمایه‌گذاری کرده است. Coke "بسته بندی کانتور" دو بطری دور ریختنی را در بازار ایالات متحده از بطری‌های 2 لیتری معرفی کرده است. Coke به‌عنوان "بهترین شرکت برای کار زنان در مکزیک" انتخاب شده است. شیلی، Coke را به‌عنوان بهترین کارفرمای خود رتبه‌بندی کرده است. Coke اخیراً اولین رهبری در زمینه طراحی انرژی و محیط‌زیست (LEED) را راه‌اندازی کرده است که یک کارخانه معتبر تولید بطری در آمریکای لاتین است و محصولات Leao Junior را در برزیل تولید و بطری می‌کند.

مقدمه‌ای که مدت‌ها در انتظار آن بود، آبنمای فری استایل کوکاکولا در بازارهای منتخب ایالات متحده است که بیش از 100 نوشیدنی را توزیع می‌کند. علاوه بر این، 4 اونس انرژی Burn اکنون در 10 بازارهای اروپا در دسترس هستند. Coke همچنین اخیراً بسته‌های اکسپرس اسپریت را در هند راه‌اندازی کرده، و مصرف‌کننده جوان

"در حال حرکت" را هدف قرار داده است که 36 درصد رشد حجم موردی را در هند به همراه داشته است. بازار اندونزی از راه‌اندازی Frestea green my body استقبال کرد، در حالی که در چین، Minute Maid Pulpy Super Milky که یک نوشیدنی میوه لبنی است و دارای قطعات نارگیل است، معرفی شد.

در سال 2010، بیش از 2.5 میلیارد بسته جدید Coke PlantBottle در 9 کشور موجود بود. برای سال 2011 انتظار می‌رود که این تعداد دوبرابر شود و به بیش از 5 میلیارد بسته PlantBottle در بیش از 15 کشور برسد. Scott Vitters، مدیر کل PlantBottle Packaging Platform، در اواسط سال 2011 گفت:

"هدف ما این است که بطری‌های پلاستیکی سنتی را به گذشته تبدیل کنیم و اطمینان حاصل کنیم که هر نوشیدنی که تولید می‌کنیم در 100 درصد بسته بندی کاملاً قابل بازیافت گیاهی موجود باشد. راه‌اندازی ملی بسته بندی Dasani PlantBottle گام مهمی در جهت کاهش اثر کربن ما است و بسته بندی قابل بازیافت تا 100 درصد گیاهی که برای Odwalla استفاده می‌شود اولین نوع در صنعت نوشیدنی است."

آینده

مدیرعامل Coke ، Muhtar Kent در اواسط سال 2011 اظهار داشت که شرکت وی "تمام اهداف رشد طولانی‌مدت ما را برای سه‌ماهه و سال برآورده یا از آن‌ها فراتر رفته است". آخرین سرمایه بازار Coke ، 154.7 میلیارد دلار، نسبت P / E ، 13.35 و رشد EPS در طی پنج سال گذشته 19.98 درصد است. با سود حاشیه سود 33.7 درصدی، سود Coke در سال 2010 ، 2.8 درصد بود. تحت رهبری محتر کنت، Coke سود سه‌ماهه اخیر خود را 3 سنت افزایش داد.

سهام‌داران Coke به رشد پایدار عادت کرده و انتظار دارند. بنابراین، آیا Coke باید برای ورود به رقابت با PepsiCo ، وارد تنقلات یا تجارت مواد غذایی شود؟ برای تعیین بهترین جهت استراتژیک برای Coke ، تجزیه و تحلیل داخلی و خارجی انجام دهید. یک برنامه استراتژیک سه ساله برای مدیرعامل کنت تدوین کنید.

Rochelle R. Brunson و Marlene M. Reed

دانشگاه Baylor

SBUX

<http://www.starbucks.com> in early 2011

در اوایل سال 2011، آشکار شد که فروش داخلی 9.1 میلیارد دلاری Starbucks در سال 2010، شرکت را پشت سر Burger King (8.7 میلیارد دلار) و Wendy's (8.3 میلیارد دلار)، به دنبال McDonald's (32.4 میلیارد دلار) و Subway (10.5 میلیارد دلار) به عنوان سومین رستوران بزرگ زنجیره‌ای کل کشور قرار داده است. در مقایسه با سال قبل، فروش Starbucks در سال 2010، 8.7 درصد، در مقابل 4.4 درصد برای McDonald's، 6.0 درصد برای Subway و 2.5 درصد برای Burger King و 0.6 درصد برای Wendy's کاهش داشته است.

Starbucks در حال گسترش خط قهوه خود در ایالات متحده است، جایی که بازار بالقوه 377 میلیون دلاری قهوه طعم‌دار را می‌بیند. Starbucks در حال حاضر بر بازار داخلی قهوه تسلط دارد و سهم سرسام آور بازار قهوه حدود 75 درصد را در اختیار دارد. Starbucks هم‌زمان با گسترش تجارت قهوه فوری خود، طرح

پرداخت تلفن همراه را در حدود 6800 فروشگاه Starbucks و نزدیک به 1000 Starbucks در فروشگاه-های هدف آغاز کرده است. از طریق این طرح پرداخت، کاربران apple iPod touch و iPhone و تحقیقات انتخاب شده در Motion BlackBerry، کاربران می‌توانند از طریق تلفن‌های هوشمند خود در فروشگاه‌ها خرید کنند. تمام کارهایی که کاربران باید انجام دهند این است که برنامه Starbucks را برای استفاده از این سرویس از فروشگاه‌ها دانلود کنند.

شایعه شده است که Starbucks ممکن است ارائه‌دهنده رقیب قهوه Peet's coffee & tea inc را به دست آورد. Peet's در سه‌ماهه اول سال 2011 درآمد هر سهم را 41 سنت گزارش کرده است که 58 درصد در مقایسه با سال 2010 افزایش داشته است. Peet's می‌گوید طی سه ماه گذشته افزایش قابل‌توجهی در قیمت قهوه وجود داشته است. درآمد خالص Peet's در آن سه‌ماهه اول با 9 درصد افزایش به 88.5 میلیون دلار از 812.2 میلیون دلار مربوط به دوره مربوطه در سال مالی 2010 رسیده است. با مدیریت کلی عالی، حاشیه عملیاتی سه‌ماهه اول Peets 9.8 درصد و رشد EPS آن 58 درصد بود. Peets پیش‌بینی می‌کند رشد کل درآمد سال 2011 آن 9 درصد باشد.

Starbucks اخیراً توافق‌نامه‌های صدور مجوز خود را با Kraft که در آن Kraft محصولات Starbucks را توزیع می‌کرد، پایان داد. Starbucks در سال 2011 بیش از 100 فروشگاه جدید در برزیل، دومین کشور بزرگ مصرف‌کننده قهوه در جهان افتتاح کرده است. در اوایل سال 2011، Starbucks در مجموع 16٬635 فروشگاه در 50 کشور جهان شامل 500 فروشگاه در توکیو و 500 فروشگاه در لندن دارد. Starbucks در شهر ممنوعه پکن و بلوارهای پاریس وجود دارد. از میان فروشگاه‌های موجود، 8 هزار و 832 فروشگاه مربوط به شرکت و 7 هزار و 803 فروشگاه مجوز هستند.

تاریخچه

Starbucks در سیاتل در سال 1971 به‌عنوان سرخ کن و خرده‌فروشی دانه های کامل و قهوه آسیاب شده، جای و ادویه جات در یک فروشگاه واحد در Seattle's Pike Place Market تأسیس شد. این شرکت به نام همسر اول در Herman Melville's Moby Dick نامگذاری شد. آرم Starbucks از دریا الهام گرفته شده است و یک عروس دریایی دوقلو از اساطیر یونان را نشان می‌دهد. این شرکت در تاریخ 4 نوامبر 1985 تحت قوانین ایالت واشنگتن در المپیا، واشنگتن ادغام شد. Starbucks در 26 ژوئن 1992 با قیمت 17 دلار برای هر سهم (یا 0.53 دلار برای هر سهم که برای تقسیم سهام بعدی تنظیم می‌شود) به سهام عمومی عرضه شد و معاملات خود را در همان روز اول با قیمت 21.50 دلار به‌ازای هر سهم تعطیل کرد. در سال 2007، سهام Starbucks، 50 درصد کاهش یافت، زیرا فروش آن در ایالات متحده کاهش یافت، زیرا هم Dunkin' Donuts و هم McDonald's قهوه ارزان قیمت را به بازار عرضه کردند. باین‌حال، تا سال 2011، Starbucks دوباره یک تجارت موفق بود.

در ژانویه 2011، Starbucks از اتحادیه با گروه گل سرسبد هند-گروه tata رونمایی کرد. tata یک شرکت گسترده است که از ماشین‌های جاگوار گرفته تا کارخانه‌های تولید فولاد و مزارع چای صاحب همه چیز است. tata coffee Ltd. Unit آن دارای هشت شرکت قهوه O'clock در ایالات متحده است. هوارد شولتز، رئیس Starbucks، در اظهار نظر در مورد این اتحاد، اظهار داشت که هند روزی می‌تواند با چین رقابت کند. وی گفت: یکی از دلایل این اتحاد بالا بردن مشخصات و استفاده از لوبیای برتر عربیکا هندی در فروشگاه‌های Starbucks در جای دیگر است.

مسائل داخلی

چشم‌انداز / مأموریت

چشم‌انداز Starbucks این است: "Starbucks متعهد به تهیه اخلاقی و کباب با کیفیت‌ترین قهوه عربیکا در جهان است. ما با فروشگاه‌هایی در سرتاسر جهان، بزرگ‌ترین آشپز و خرده‌فروش قهوه‌های ویژه در جهان هستیم."

مأموریت Starbucks این است: "الهام‌بخشیدن و پرورش روح انسان - هر بار یک نفر، یک فنجان و یک محله". اصولی که Starbucks با آن کار می‌کند در شکل 1 با عنوان "اصول Starbucks" یافت می‌شود.

شکل 1 اصول استارباکس

قهوه ما

همیشه در مورد کیفیت بوده و خواهد بود.

ما اشتیاق داریم که از نظر اخلاقی بهترین دانه‌های قهوه را تهیه کنیم،

آن‌ها را با احتیاط فراوان تفت دهیم و زندگی افرادی که آن‌ها را می‌کارند را بهبود بخشیم.

ما عمیقاً به همه این‌ها اهمیت می‌دهیم. کار ما هرگز انجام نشده است.

شرکای ما

ما را شریک می‌نامند، زیرا این فقط یک شغل نیست، بلکه اشتیاق ماست.

با هم، ما از تنوع استقبال می‌کنیم تا مکانی ایجاد کنیم که هر یک از ما بتوانیم خودمان باشیم.

ما همیشه با احترام و وقار با هم رفتار می‌کنیم.

و ما یکدیگر را در حد استاندارد نگه داریم.

مشتریان ما

وقتی کاملاً درگیر هستیم،

ما با مشتریان ارتباط برقرار می‌کنیم، می‌خندیم و زندگی آن‌ها را بالا می‌بریم - حتی اگر فقط برای چند لحظه باشد.

مطمئناً، این کار با نوید یک نوشیدنی کاملاً درست شده آغاز می‌شود اما کار ما فراتر از این است.

این واقعاً در مورد ارتباط انسانی است.

فروشگاه‌های ما

وقتی مشتری‌های ما این احساس تعلق را احساس می‌کنند، فروشگاه‌های ما به یک پناهگاه، گسستن از نگرانی‌های بیرون تبدیل می‌شوند، جایی که می‌توانید با دوستانتان ملاقات کنید. این مربوط به لذت بردن از سرعت زندگی است - گاهی اوقات کند و مزه دار، گاهی سریع‌تر.

همیشه پر از انسانیت.

محله ما

هر فروشگاه‌های بخشی از یک جامعه است و ما مسئولیت همسایه بودن را جدی می‌گیریم. ما می‌خواهیم در هر جایی که تجارت می‌کنیم دعوت شویم. ما می‌توانیم نیرویی برای اقدامات مثبت باشیم - هر روز شرکا، مشتریان و جامعه خود را گرد هم می‌آوریم تا در این امر سهیم باشند. اکنون می‌بینیم که مسئولیت ما - و توانایی بالقوه ما - حتی بیش‌تر است. جهان برای تعیین استاندارد جدید به دنبال استارباکس است. ما رهبری خواهیم کرد.

سهام‌داران ما

ما می‌دانیم که هنگام تحویل در هر یک از این زمینه‌ها، از نوعی موفقیت برخوردار می‌شویم که به سهامدارانمان پاداش می‌دهد. ما برای درست کردن هر یک از عناصر کاملاً پاسخگو هستیم تا استارباکس - و هرکسی را که لمس می‌کند - تحمل و رشد کنند.

مدیریت

هوارد شولتز، بنیان‌گذار Starbucks، به‌عنوان رئیس هیئت‌مدیره، رئیس و مدیر اجرایی شرکت فعالیت می‌کند. شکل شماره 2 یک نمودار سازمانی برای شرکت ارائه می‌دهد. کارمندان Starbucks "شریک" نامیده می‌شوند و به‌عنوان قلب "تجربه Starbucks" شناخته می‌شوند. شرکای فروشگاه آن متعهد به دانش قهوه، تخصص محصول و خدمات مشتری هستند.

محصولات

هدف اصلی Starbucks - ارائه بهترین قهوه موجود است. از نظر عملیاتی، این شامل خرید قهوه‌ای است که با بالاترین استانداردهای کیفیت، با استفاده از تجارت اخلاقی و روش‌های رشد مسئولانه تولید شده است. خریداران قهوه Starbucks شخصاً به مزارع قهوه در آمریکای لاتین، آفریقا و آسیا سفر می‌کنند تا با کیفیت‌ترین دانه‌های عربی را انتخاب کنند. این دانه‌ها نشان‌دهنده 30 ترکیب و یک قهوه برتر عربیکا است. وقتی این لوبیاها به گیاهان برشته شده خود می‌رسند، متخصصان Starbucks تعادل و عطر و طعم لوبیا را از طریق علامت تجاری "بو داده Starbucks" به نمایش می‌گذارند.

Starbucks 100 درصد قهوه لوبیای کامل دارای گواهینامه تجارت منصفانه از Rwanda را به‌عنوان یک قهوه نسخه محدود در سراسر Starbucks انگلستان ارائه می‌دهد. سرمایه‌گذاری Starbucks در حدود 9 میلیون دلار وام به کشاورزان در آفریقای شرقی در حال انجام است که به بیش از 85000 کشاورز کمک می‌کند تا تجارت خود را توسعه دهند.

نوشیدنی‌های اضافی ارائه شده توسط Starbucks نوشیدنی‌های گرم و سرد اسپرسو، قهوه و نوشیدنی‌های مخلوط غیر قهوه، اسموتی‌های ویوانو و چای هستند. نمونه کارهای شرکت از نوشیدنی‌ها شامل چای تازو، آب

اتوس، قهوه Seattle's Best و قهوه torrefazione italia است. Starbucks همچنین کالاهای مرتبط مانند دستگاه‌های اسپرسو خانگی، دستگاه‌های دم کن و آسیاب قهوه، لیوان و لوازم جانبی قهوه، کالاهای بسته‌بندی شده، موسیقی، کتاب و اقلام هدیه را به فروش می‌رساند. Starbucks برای مشتریانی که به همراه نوشیدنی‌های خود به مواد غذایی علاقه مند هستند، شیرینی‌های پخته شده، ساندویچ، سالاد، بلغور جو دوسر، ماست، انواع شیرینی‌های میوه‌ای و فنجان‌های میوه را تهیه می‌کند.

شکل 2 مدیران استارباکس



در 17 فوریه 2011، Starbucks با امضای قرارداد با Courtesy ارائه می‌دهد محصولات، ارائه‌دهنده خدمات قهوه در اتاق به هتل‌ها، برنامه‌هایی را برای گسترش بیش‌تر در بازار قهوه مجرد اعلام کرد. Starbucks قبلاً در سال 2009 با توسعه قهوه فوری خود به قهوه تک سرو دسترسی پیدا کرده بود. به دلیل اتحاد با Courtesy ارائه می‌دهد محصولات قهوه Starbucks اکنون در بیش از 500000 اتاق هتل لوکس در سراسر کشور در دسترس خواهد بود. قهوه یک وعده جذاب به نظر می‌رسد زیرا هنوز یک بازار نسبتاً جدید با پتانسیل رشد زیاد است. غلاف‌های یکبار مصرف در 52 هفته منتهی به 3 اکتبر 2010، در سوپرمارکت‌ها، فروشگاه‌های دارویی و بازرگانان انبوه، 180 میلیون دلار فروش داشته است. با بخش سبز کوهی Keurig که دستگاه‌های تولید آب خانگی تولید می‌کند، پیشنهاد شده است:

بازاریابی

اخیراً یک تحقیق مورگان استنلی در مورد افرادی که حداقل هفته‌ای یکبار قهوه می‌نوشند نشان داد که متوسط مشتری Starbucks سالانه بیش از 75000 دلار درآمد کسب می‌کند، اما 17 درصد کم‌تر از 30,000 دلار درآمد کسب می‌کند. در چهلمین سالگرد Starbucks در سال 2011، این شرکت از یک آرم جدید بدون کلمه "آرم Starbucks" رونمایی کرد. جدیدترین آرم نوار سبز رنگی را که می‌گوید "قهوه استارباکس" رها می‌کند و پری دریایی نمکی / حوری پور را تنها می‌گذارد. در توضیح این که چرا Starbucks نام خود را از روی آرم حذف می‌کند، مدیرعامل شولتز توضیح داد:

این تکامل جدید آرم دو کار مهم انجام می‌دهد: این میراث ما را در آغوش می‌گیرد و به آن احترام می‌گذارد، و در عین حال ما را به مرحله‌ای می‌رساند که احساس می‌کنیم برای آینده مناسب‌تر است ... آنچه فکر می‌کنم مانجام‌داده‌ایم این است که به او (پری دریایی) اجازه داده‌ایم از دایره بیرون بیاید به گونه‌ای که فکر می‌کنم به ما آزادی و انعطاف‌پذیری می‌دهد تا فراتر از قهوه فکر کنیم.

Starbucks یک برنامه کارت اعتباری به نام My Starbucks Rewards Program دارد. اعضای Gold level پس از 15 خرید در فروشگاه‌های شرکت‌کننده Starbucks، یک نوشیدنی رایگان کسب می‌کنند. کارت‌های Starbucks در تمام فروشگاه‌های متعلق به شرکت و بیش‌تر فروشگاه‌های دارای مجوز پذیرفته می‌شوند. فروشگاه‌های متعلق به این شرکت 84 درصد درآمد Starbucks در سراسر جهان را کسب می‌کنند.

مالی

در شکل‌های 3 و 4 به ترتیب صورت‌های درآمد و ترازنامه Starbucks ارائه می‌شود. توجه داشته باشید که این پیشرفت چشمگیر از سال 2009، هنگامی که این شرکت 600 فروشگاه بی سود در ایالات متحده را تعطیل کرد. اثر خالص این بود که تعداد فروشگاه‌های بیش‌تری نسبت به آن سال افتتاح کرد. هوارد شولتز، بنیان‌گذار، گفت: این تصمیم بخشی از برنامه احیای مجدد زنجیره‌ای است که در دوران رکود اقتصادی هنگامی که مصرف‌کنندگان هزینه قهوه گران را کاهش می‌دادند، با مشکل روبه‌رو بود.

بخش‌های مالی

Starbucks در سه بخش یا قسمت فعالیت می‌کند: (1) ایالات متحده، (2) بین‌المللی و (3) گروه محصولات جهانی مصرف‌کننده. این شرکت هم فروشگاه‌های خرده‌فروشی متعلق به شرکت و هم فروشگاه‌های خرده‌فروشی دارای مجوز (به اصطلاح تخصصی) دارد. عملیات تخصصی بین‌المللی Starbucks در تقریباً 40 کشور با تأکید ویژه در کانادا، انگلستان و ژاپن انجام می‌شود. گروه جهانی محصولات مصرفی این شرکت شامل قهوه و چای بسته‌بندی شده، Starbucks از طریق آماده‌سازی دم کرده و سایر محصولات برنمدار است که در فروشگاه‌های مواد غذایی و فروشگاه‌های راحتی عرضه می‌شود. منابع مالی Starbucks در شکل‌های 5، 6، 7 و 8 ارائه شده است.

ادعاهای هدر رفتن آب

Starbucks به دلیل ریختن میلیون‌ها گالن آب در فاضلاب کافی شاپ‌های خود مورد انتقاد کارشناسان محیط‌زیست قرار گرفته است. این شرکت سیاست نگه‌داشتن شیر آب را به طور بی‌وقفه در تمام مراکز فروش خود در سراسر جهان دارد، که تخمین زده می‌شود 6.2 میلیون گالن در روز هدر دهد. منتقدان معتقدند که این مقدار آب کافی برای کل دو میلیون نفر جمعیت نامیبیا در خشکسالی آفریقا را تأمین می‌کند یا هر 53 دقیقه یک استخر به‌اندازه المپیک را پر می‌کند. هر شاخه Starbucks دارای یک شیر سرد در پشت پیشخوان است که آب را برای یک ظرفشویی موسوم به "چاه غوطه"، که برای شستشوی قاشق و ظروف استفاده می‌شود، تهیه می‌کند. این روش گروه‌های محیط بان را خشمگین کرده است، که بسیاری از برنامه‌های Starbucks برای حفاظت از محیط‌زیست را تحسین کرده‌اند.

در پاسخ به این انتقادات، وبسایت Starbucks پیشنهاد می‌کند که آن‌ها در سال 2009 شروع به جایگزینی جدیدی برای سیستم چاه غوطه‌وری کردند که شامل مشخصات صرفه‌جویی در مصرف آب در مشخصات تجهیزات آن است. به‌عنوان مثال، این شرکت اظهار می‌دارد که ماشین‌های ظرفشویی مکانیکی خود در فروشگاه‌های متعلق به شرکت‌های آمریکایی از طریق بازوهای اسپری فشار بالا کمتر از یک گالن آب در هر سیکل استفاده می‌کنند. هدف اعلام شده Starbucks این است: "ما متعهد هستیم که تا سال 2012 میزان مصرف آب خود را در فروشگاه‌های متعلق به شرکت 15 درصد کاهش دهیم."

شکل 3 صورت‌های تلفیقی DPS (به میلیون‌ها دلار، به جز داده‌های هر سهم)

پایان سال مالی	سپتامبر 2010	سپتامبر 2009	سپتامبر 2008
درآمدهای خالص	8963.5\$	8180.1\$	8771.9\$
خرده‌فروشی تحت مدیریت شرکت			
تخصص			

1171.6	1222.3	1340.9	مجوز دادن
439.5	372.2	403.0	خدمات غذایی و سایر موارد
1611.1	1594.5	1743.9	تخصص کامل
10383.0	9774.6	10707.4	کل درآمد خالص
4645.3	4324.9	4458.6	هزینه فروش شامل اشغال
3745.1	3425.1	3551.4	هزینه‌های عملیاتی را ذخیره کنید
330.1	264.4	293.2	سایر هزینه‌های عملیاتی
549.3	534.7	510.4	استهلاک ملموس و ناملموس
456.0	453.0	569.5	مدیر Gen. & admin
266.9	332.4	53.0	هزینه‌های بازسازی
9992.7	9334.5	9436.1	کل هزینه‌های عملیاتی
113.6	121.9	148.1	درآمد حاصل از سرمایه گذاران سهام
503.9	562.0	1419.4\$	درآمد عملیاتی
9.0	36.3	50.3	درآمد بهره و سایر، خالص
(53.4)	(39.1)	(32.7)	هزینه بهره
459.5	559.2	1437.0	درآمد قبل از مالیات بر درآمد
144.0	168.4	488.7	مالیات بر درآمد

سود خالص	948.3\$	390.8\$	315.5\$
به‌ازای هر سهم مشترک			
سود خالص - کاهش یافته است	1.24\$	0.52\$	0.43\$

شکل 4 ترازنامه Starbucks، 2010-2010 (به میلیون‌ها دلار، به جز داده‌های سهم)

	سپتامبر 2010	سپتامبر 2009	سپتامبر 2008
دارایی‌ها			
دارایی‌های جاری			
پول نقد و معادل	1164\$.0	599\$.8	269\$.9
حساب‌های دریافتنی، خالص	302.7	271.0	329.5
موجودی‌ها	543.3	664.9	692.8
سایر دارایی‌های جاری	746.4	500.1	455.9
کل دارایی‌های جاری	2756.4	2035.8	1748.0

2956.4	2536.4	2416.5	دارایی‌های ثابت خالص
968.2	1004.6	1213.0	سایر دارایی‌های غیر جاری
5672\$.6	5576\$.8	6385\$.9	کل دارایی‌ها
تعهدات و حقوق سهام‌داران			
تعهدات جاری			
324\$.9	267\$.1	282\$.6	حساب‌های قابل پرداخت
713.7	0.2	-	بدهی کوتاه‌مدت
1151.1	1313.7	1496.5	سایر تعهدات جاری
2189.7	1581.0	1779.1	کل تعهدات جاری
549.6	549.3	549.4	بدهی بلندمدت
442.4	400.8	382.7	سایر تعهدات غیر جاری
3181\$.7	2531\$.1	2711\$.2	کل تعهدات
حقوق صاحبان سهام			
-	-	-	ارزش ویژه سهام ترجیحی
2490.9	3045.7	3674.7	حقوق صاحبان سهام عادی
2490.9	3045.7	3674.7	مجموع حقوق صاحبان سهام
5672\$.6	5576\$.8	6385\$.9	تعهدات کل و SE

منبع: اسناد شرکت

شکل 5 خلاصه فروشگاه عملیات و خرده‌فروشی دارای مجوز Starbucks از تاریخ 3 اکتبر 2010

به‌عنوان یک درصد از کل فروشگاه‌های ایالات متحده	به‌عنوان یک درصد از کل فروشگاه‌های بین‌المللی	به‌عنوان یک درصد از کل فروشگاه‌های دبین‌المللی	مجموع	به‌عنوان یک درصد از کل فروشگاه‌ها	به‌عنوان یک درصد از کل فروشگاه‌ها
آمریکا	بین‌المللی	دبین‌المللی	مجموع	فروشگاه‌ها	فروشگاه‌ها
6707	2126	8833	16858	52%	48%
60%	37%	63%	100%	52%	48%
تحت مدیریت شرکت	تحت مدیریت شرکت	تحت مدیریت شرکت	تحت مدیریت شرکت	تحت مدیریت شرکت	تحت مدیریت شرکت
4424	3601	8025	16858	48%	48%
40%	63%	63%	100%	48%	48%
فروشگاه‌های مجاز	فروشگاه‌های مجاز	فروشگاه‌های مجاز	فروشگاه‌های مجاز	فروشگاه‌های مجاز	فروشگاه‌های مجاز
11131	5727	8025	16858	100%	100%
100%	100%	100%	100%	100%	100%
مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع	مجموع

منبع: Starbucks' Form 10k, 2010, P.6

شکل 6 کل داده‌های عملیات فروشگاه خرده‌فروشی Starbucks برای دوره‌های مشخص شده توسط شرکت

فروشگاه‌های خالص در طی سال مالی فروشگاه‌ها از همان زمان افتتاح شد

پایان یافته (بسته) باز شدند

27 سپتامبر 2009	3 اکتبر 2010	27 سپتامبر 2009	3 اکتبر 2010	
6764	6707	(474)	(57)	بین المللی آمریکا
775	799	44	24	کانادا
666	601	2	(65)	انگلستان
191	220	13	29	چین
144	142	13	(2)	آلمان
131	133	4	2	تایلند
234	231	27	(3)	سایر ⁽²⁾
2141	2126	103	(15)	کل بین المللی
8905	8833	(371)	(72)	کل عملیات شرکت

منبع: Starbucks' Form 107, 2010, P.6

شکل 7 مخلوط فروش خرده‌فروشی Starbucks بر اساس نوع محصول برای شرکت

سال مالی به پایان رسیده	3 اکتبر 2010	27 سپتامبر 2009	28 سپتامبر 2008
نوشیدنی‌ها	٪75	٪76	٪76
غذا	٪19	٪18	٪17
دانه‌های کامل و قهوه‌های محلول	٪4	٪3	٪3
تجهیزات قهوه ساز و سایر کالاها	٪2	٪3	٪4
مجموع	٪100	٪100	٪100

منبع: Starbucks' Form 10K, 2010, P. 7

شکل 8 مجموع فروشگاه‌های خرده‌فروشی مجاز Starbucks بر اساس منطقه و کشور در پایان سال مالی 2010

آسیا و اقیانوسیه	اروپا / خاورمیانه / آفریقا	قاره آمریکا	
ژاپن	ترکیه	ایالات متحده	4424
چین بزرگ	بریتانیا	کانادا	274
کره جنوبی	امارات متحده عربی	مکزیک	283
فیلیپین	اسپانیا	سایر	63
مالزی	عربستان سعودی		69
اندونزی	کویت		66

نیوزلند	39	یونان	60		
		سوئیس	47		
		روسیه	37		
		سایر	152		
مجموع	2141	مجموع	840	مجموع	5044

توجه: در ایالات متحده، 166 و 286 فروشگاه دارای مجوز به ترتیب در طول سال‌های 2010 و 2009 افتتاح شد و 106 و 251 فروشگاه نیز به ترتیب طی سال‌های 2010 و 2009 تعطیل شدند در سطح بین‌المللی، به ترتیب 335 و 375 فروشگاه دارای مجوز طی سال‌های 2010 و 2009 افتتاح شد و 100 و 84 فروشگاه به ترتیب در طی سال‌های 2010 و 2009 تعطیل شدند.

منبع: starbucks' Form 10K, 2010, P.8

رقبا

Starbucks در برابر قهوه‌های بسته‌بندی شده لوبیای کامل و آسیاب شده که از طریق سوپرمارکت‌ها، فروشگاه‌های کلپ و خرده‌فروشان ویژه به فروش می‌رسد، رقابت می‌کند. عملیات تخصصی Starbucks با رقابت قابل‌توجه تأمین‌کنندگان عمده فروشی و سفارشات پستی روبه‌رو است. این شرکت اظهار داشت که منابع مالی و بازاریابی برخی از این منابع بیش از آن‌ها است. Starbucks همچنین برای رستوران‌ها و سایر خرده‌فروشان تخصصی برای مکان‌های اصلی خرده‌فروشی و پرسنل واجد شرایط برای اداره فروشگاه‌های جدید و فروشگاه‌های موجود با رقابت روبه‌رو است. شاید رقیب اصلی Starbucks گروه برندهای Dunkin باشد.

برندهای Dunkin 'Inc.

قهوه، دونات و بستنی شرکت Dunkin' Brands، بسیار خوشمزه است. این شرکت یک حق رستوران با خدمات سریع است که هم زنجیره‌های Dunkin' Donuts و Baskin-Robbins را اداره می‌کند. بیش از 16000 مکان فرانشیز در حدود 55 کشور جهان فعالیت می‌کند. Dunkin' Donuts با حدود 9,800 واحد در حدود 30 کشور (از جمله تقریباً 6,800 در ایالات متحده) برجسته‌ترین زنجیره دونات در جهان است. باسکین رابینز بستنی برتر و خوراکی‌های منجمد با نزدیک به 6500 مکان در 45 کشور (2500 در ایالات متحده) است.

Dunkin' Brands مارس 2011 اعلام کرد که این شرکت به‌زودی عمومی خواهد شد. 'Dunkin' تمرکز خود را برای گسترش در سراسر جهان متمرکز کرده است، اولین فروشگاه خود را در هند در فوریه 2011 افتتاح کرده است. همچنین در سال‌های اخیر فراتر از منوی قهوه و دونات گسترش یافته و ساندویچ‌های سفید تخم مرغ اضافه شده است تا برای سلامتی آگاهان جذاب باشد. حتی اگر یک شرکت خصوصی بود، برندهای Dunkin' Brands صورت‌های مالی 2010 را به‌عنوان مقدمه‌ای برای عمومی شدن این شرکت منتشر کرد.

در مالی 2010، Dunkin' Brands درآمد عملیاتی 193.5 میلیون دلاری را از فروش 577.1 میلیون دلار- حاشیه عملیاتی نزدیک به 34 درصد- گزارش کرد. 'Dunkin' یک تجارت مبتنی بر فرانشیز است و این بدان معناست که برخی از خرده‌فروشان ریسک سرمایه‌ای را به عهده نمی‌گیرند و اقتصاد فرانشیز بسیار عالی است: فروشگاه‌های جدید افتتاح شده در سال 2010 درآمد سالانه \$ 855,000، با هزینه‌های سرمایه‌گذاری فقط \$ 474,000 درآمد دارند. این واقعیت که 90 درصد افتتاحیه‌های سال 2010 توسط صاحبان امتیاز موجود انجام شده است نشان می‌دهد که این نه تنها با شرکای خود رفتار خوبی دارد، بلکه اکثر این شرکا تعداد فروشگاه‌های متعلق به خود را گسترش می‌دهند.

'Dunkin' برنامه‌های رشد بین‌المللی دارد - از چین به روسیه تا هند - اما هنوز فرصت‌های بزرگی در ایالات متحده وجود دارد. به‌عنوان مثال در نیویورک و انگلستان، برای هر 9700 نفر یک رستوران 'Dunkin' وجود دارد. در غرب ایالات متحده آمریکا، این نسبت به‌ازای هر 1,193,000 نفر فقط یک است.

برای سه‌ماهه اول سال 2011، Dunkin' Brands، 1.7 میلیون دلار ضرر کرد که تفاوت زیادی نسبت به درآمد خالص 5.9 میلیون دلار سال قبل دارد. حدود 60 درصد درآمد فروشگاه‌های Dunkin' Donuts از طریق نوشیدنی‌های قهوه حاصل می‌شود که حاشیه سود بالایی دارند زیرا تهیه آن‌ها نسبتاً ارزان است. در طی چند سال گذشته، خود را مانند "anti-Starbucks"، مکانی برای تهیه یک فنجان خوب قهوه با قیمت پایین قرار داده است. Dunkin' Brands در معرض دید عموم قرار دارد و به‌زودی در بازار انتخاب جهانی Nasdaq تحت عنوان "DNKN" تجارت خواهد کرد.

آینده

درآمد سه‌ماهه دوم Starbucks در سال 2011 به 261.6 میلیون دلار یا 34 سنت برای هر سهم رسید. این افزایش 20.4 درصدی نسبت به 217.3 میلیون دلار، 28 سنت برای هر سهم، گزارش شده در یک سال قبل بود. با 7 درصد افزایش در فروش فروشگاه‌های دیگر، درآمد Starbucks 10.3 درصد افزایش یافت و به 2.79 میلیارد دلار رسید. Starbucks می‌گوید انتظار دارد سال مالی سال 2011 سود هر سهم در بازه زمانی 1.46 تا 1.48 دلار داشته باشد. در آن سه‌ماهه دوم، Starbucks فروش مشابه فروشگاه‌های مشابه خود را ثبت کرده است - یا فروش در فروشگاه‌ها حداقل یک سال افتتاح شده است، یک معیار دقیق نظارت در صنعت رستوران - با رشد 7 درصدی که ناشی از افزایش 6 درصدی ترافیک و 1 درصدی افزایش میانگین بلیط است. Starbucks نتایج عالی مالی سه‌ماهه سوم 2011 را گزارش داد که در 3 ژوئیه 2011 به پایان رسید. درآمد شرکت 297.1 میلیون دلار برای سه‌ماهه بود، درحالی‌که در سه‌ماهه مشابه سال گذشته 207.9 میلیون دلار بود. درآمد شرکت 12 درصد افزایش یافت و به 2.93 میلیارد دلار رسید، انتظارات تحلیلگران را شکست داد. Starbucks با تهاجمی در خارج از کشور در حال گسترش است و گزارش می‌دهد که درآمد حاصل از فعالیت‌های آن در ایالات متحده 9 درصد افزایش یافته و به 2 میلیارد دلار رسیده است درحالی‌که درآمد حاصل

از تجارت بین‌المللی آن در آن سه‌ماهه سوم مالی با 20 درصد افزایش به 658.5 میلیون دلار رسیده است. این سه ماه اولین سه‌ماهه کامل شرکت با کنترل کامل توزیع محصولات مصرفی خود پس از پایان قرارداد با شرکت Kraft بود. درآمد حاصل از آن واحد تجاری بیش از 25 مورد افزایش یافت و به 218.4 میلیون دلار رسید. Starbucks قصد دارد در سال مالی 2012 800 فروشگاه اضافه کند.

مدیران Starbucks موفقیت سه‌ماهه سوم مالی را به این شرکت نسبت دادند که تجربه مشتری خود را با محصولات جدید و خدمات بهتر ارتقا داده است. درآمد سه‌ماهه سوم مالی فروشگاه‌های Starbucks حداقل یک سال در آمریکای شمالی 8 درصد و در سطح بین‌المللی 5 درصد افزایش یافته است. این مقایسه معیار کلیدی عملکرد خرده‌فروش است زیرا فروشگاه‌هایی را که اخیراً باز یا بسته شده‌اند، شامل نمی‌شود. همچنین در طول این سه‌ماهه، Starbucks اعلام کرد که مالکیت کامل عملیات خرده‌فروشی خود در سوئیس و استرالیا را به دست آورده است. این به دنبال توافق در ماه مه با شریک سرمایه‌گذاری مشترک Maxim's caterers Ltd. برای خرید فروشگاه‌های خود در مرکز جنوبی، جنوبی و غربی در یک استراتژی گسترده‌تر است که در آن چین بزرگ‌ترین بازار خود در خارج از ایالات متحده مطابق با هوارد شولتز، مدیر Starbucks خواهد بود: Starbucks هرگز از سلامت، ارتباط بیش‌تری با مشتریان و شرکای ما برخوردار نبوده و یا از موقعیت بهتری برخوردار نبوده است تا از فرصت‌های شغلی فوق‌العاده پیش‌رو استفاده کند. "با این حال به تحلیلگران یادآوری می‌شود که Dunkin Brands و McDonald's قصد دارند مشتریانی را در سطح جهانی به دست آورند و جذب کنند که در غیر این صورت ممکن است به گران‌ترین فروشگاه‌های Starbucks مراجعه کنند. مدیرعامل شرکت شولتز در Starbucks به یک برنامه استراتژیک مشخص برای آینده نیاز دارد. باتوجه‌به فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف فراوان شرکت، به آقای شولتز کمک کنید.

یادداشت‌ها

1. Julie Jargon. (February 17, 2011). "Starbucks Signs Deal for Hotel coffee Machines," Wall Street Journal, p. B7.
2. <http://www.starbucks.com/responsibility/environment/ water>.

Pearson PLC, 2013

PLC پیرسون

www.pearson.com ، PSORF یا PSON (صرافی لندن)

Pearson که دفتر مرکزی آن در لندن، انگلستان، است بزرگ‌ترین شرکت آموزشی و بزرگ‌ترین ناشر کتاب در جهان است. Pearson در سه گروه اصلی کسب‌وکار سازماندهی شده است: 1) آموزش Pearson (یادگیری دیجیتال، انتشارات آموزش و پرورش، و خدماتی از جمله Poptropica و eCollege)؛ 2) گروه Financial Times (FT) (اطلاعات کسب‌وکار، از جمله روزنامه *Financial Times*)؛ و 3) گروه Penguin (انتشارات مصرف‌کننده از جمله ناشران Dorling Kindersley و Penguin Classics). در اواخر سال 2011، Pearson گروه آموزش و فناوری جهانی را بدست آورد. در سال 2012، Pearson موفق به کسب Certiport, Inc.، Author Solutions, Inc. (ASI)، و EmbanetCompass شد. در اواخر سال 2012، Pearson توافق کرد که بخش Penguin Books خود را با Bertelsmann's Random House ادغام کند و بزرگ‌ترین ناشر کتاب جهان، یک سرمایه‌گذاری مشترک تازه تأسیس به نام

Penguin Random House را ایجاد کند. Bertelsmann، 53 درصد سهام مشترک و Pearson، 47

درصد سهام این شرکت را در اختیار خواهند داشت. این سرمایه‌گذاری مشترک تجارت انتشارات تجاری Bertelsmann را در آلمان جدا کرده و Pearson حق استفاده از برند Penguin را در بازارهای آموزش در سراسر جهان حفظ می‌کند. شرکت تازه تأسیس منوط به مصوبات نظارتی عادی و سایر مصوبات است اما انتظار می‌رود در نیمه دوم سال 2013 تکمیل شود.

در اکتبر 2013، هریش منوانی به هیئت‌مدیره Pearson پیوست. هریش مدیرعامل شرکت جهانی محصولات مصرفی Unilever است. هریش فارغ‌التحصیل دانشگاه بمبئی است و دارای مدرک کارشناسی ارشد در رشته‌های مدیریت است. رئیس شرکت Pearson، گلن مورنو گفت: "هریش دانش عمیقی از بازارهای در حال

ظهور، شناختی از طبقه متوسط به سرعت در حال رشد در این کشورها و تجربه ارشد در یک سازمان موفق جهانی برای Pearson به ارمغان می‌آورد. این پیش‌زمینه با تبدیل ما از Pearson به شرکت پیشرو در جهان در ارتباط است." هریش جایگزین دکتر سوزان فورمن در هیئت‌مدیره Pearson می‌شود. سوزان رئیس کالج معلمان دانشگاه کلمبیا است. Pearson همچنین اخیراً انتصاب دیگری را به‌عنوان لیندا لوریمر، معاون رئیس دانشگاه ییل در هیئت‌مدیره خود اعلام کرد.

تاریخچه

Pearson در اصل توسط Samuel Pearson در سال 1844 تأسیس شد، در اصل یک شرکت ساختمانی و مهندسی بود که تحت نام *S. Pearson & Son* فعالیت می‌کرد. در سال 1880، کنترل به نوه Weetman Pearson، مهندسی که بعداً به‌عنوان Lord Cowdray شناخته شد، منتقل شد که در سال 1890 تجارت را به لندن منتقل کرد و آن را به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های ساختمانی جهان تبدیل کرد.

Pearson در سال 1969 در بورس اوراق بهادار لندن معرفی شد. Pearson، Penguin Books را در 1970 و Ladybird Books را در سال 1972 خریداری کرد.

طی دهه 1990، Pearson تحت رهبری Bob Turner، نماینده کنگره آینده ایالات متحده، تعدادی از دارایی‌های تولید و پخش تلویزیون به دست آورد و بیش‌تر دارایی‌های غیر رسانه‌ای خود را فروخت. Pearson در سال 1998 بخش آموزش Simon and Schuster را از Viacom به دست آورد و آن را با واحد آموزش و پرورش خود، addison-Wesley Longman ادغام کرد و Pearson Education را تشکیل داد.

در سال 2000، Pearson سیستم‌های رایانه‌ای ملی را به دست آورد و وارد بازار سنجش آموزش و مدیریت مدارس در ایالات متحده شد. در همان سال، Pearson، Dorling Kindersley، ناشر مرجع مشهور را خریداری کرد و آن را در Penguin ادغام کرد. در سال 2006، Pearson شرکت سیستم‌های ارزیابی ملی ((NES; Amherst, Ma)، ارائه‌دهنده ارزیابی‌های سفارشی دولت برای صدور گواهینامه معلم در ایالات متحده آمریکا را به دست آورد. Pearson در سال 2008 کسب Harcourt Assessment را به اتمام رساند و مشاغل خریداری شده را در ارزیابی و اطلاعات Pearson ادغام کرد. در همان سال، Pearson، eCollege، یک گروه فناوری یادگیری دیجیتال را با قیمت 477 میلیون دلار خریداری کرد. در سال 2011، Pearson، کالج Pearson، یک ارائه‌دهنده مدرک انگلیسی را در لندن و منچستر ایجاد کرد. همچنین در آن سال، Pearson، Connections Education را کسب کرد.

در اواخر سال 2012، Pearson، KEV Group، رهبر آمریکای شمالی در مدیریت و حسابداری بودجه فعالیت مدرسه و پرداخت آنلاین را خریداری کرد. محصولات KEV Group's *School Cash Suite* همه جنبه‌های هر دلار را که وارد مدارس متوسطه می‌شود، مدیریت می‌کند. چه پول نقد، چه چک یا معامله آنلاین باشد، محصولات KEV به بیش از 4000 مدرسه کمک می‌کند تا قلب را کاهش دهند و حجم کاری آن‌ها را به

میزان قابل توجهی کاهش دهند. محدود کردن پول نقد در سیستم مدرسه و افزایش شفافیت پول نقد که وجود دارد خطر آزار و اذیت را کاهش می‌دهد، حواس پرتی را در کلاس کاهش می‌دهد و حداکثر کارایی را برای همه کاربران تضمین می‌کند.

مسائل داخلی

چشم‌انداز و مأموریت

Pearson هیچ بیانیه چشم‌انداز یا مأموریتی را به‌وضوح بیان نکرده است. با این حال، بیانیه‌ای در وبسایت Pearson، تحت نماد استراتژی، وجود دارد که ممکن است بیانیه مأموریت شرکت باشد. در این مقاله آمده است: "هدف Pearson این است که به مردم کمک کند از طریق یادگیری در زندگی خود پیشرفت کنند. هدف ما این است که پیشروترین شرکت یادگیری در جهان باشیم، در هر کجا و هر زمان که یاد بگیرند به شهروندان اقتصادی متفکر خدمت کنیم."

استراتژی

استراتژی Pearson، همان‌طور که در وبسایت شرکت بیان شده است، شامل چهار طرح ابتکاری است که به شرح زیر برای تمرکز در شرح زیر بیان شده است:

1. سرمایه‌گذاری ارگانیک بلندمدت در محتوا،
2. مشاغل محصولات و خدمات دیجیتال – خدماتی را به محتوای ما اضافه می‌کنند که معمولاً توسط فناوری فعال می‌شوند. درآمد دیجیتال Pearson، 2 میلیارد پوند یا 33 درصد از کل فروش بود.
3. گسترش بین‌المللی – Pearson در بیش از 70 کشور به فروش می‌رسد، اما تمایل دارد تأکید ویژه‌ای بر بازارهای به‌سرعت در حال رشد در چین، هند، آفریقا و آمریکای لاتین داشته باشد. در سال 2011،

Pearson برای اولین بار یک میلیارد دلار درآمد در بازارهای در حال توسعه ایجاد کرد که 11 درصد از کل فروش و 22 درصد از کارکنان را تشکیل می‌دهد.

4. کارایی - حاشیه سود Pearson به 16.1 درصد افزایش یافته و نسبت متوسط سرمایه در گردش به فروش از 20.1 درصد به 16.9 درصد بهبود یافته است.

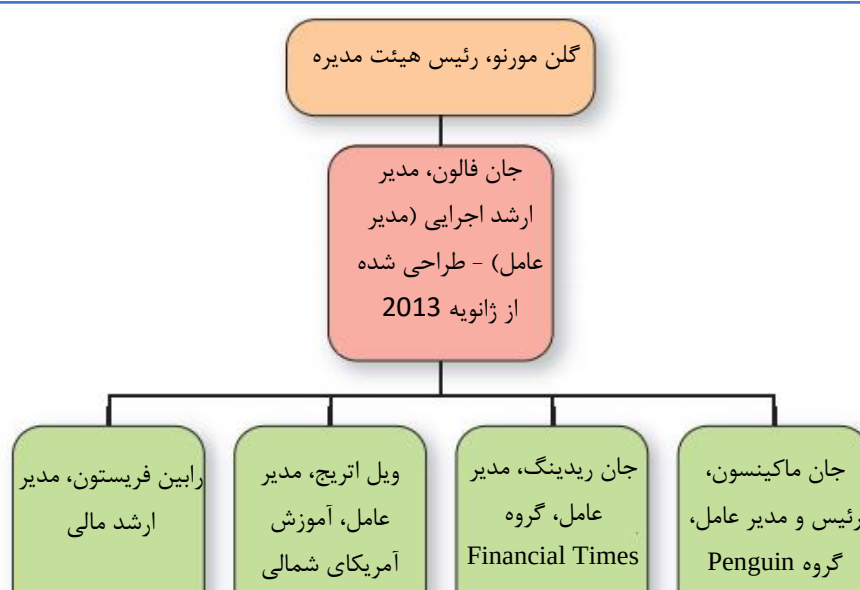
ساختار سازمانی

در وبسایت Pearson، تیم مدیریت عالی تحت نماد هیئت‌مدیره فهرست شده است. نمودار سازمانی Pearson در شکل 1 ارائه شده است. مدیرعامل (CEO) جان فالون در 1 ژانویه 2013 جایگزین مدیر ارشد مرجوری اسکاردینو شد.

بخش‌ها

Pearson در چهار گروه اصلی تجارت سازمان یافته است: (1) آموزش بین‌المللی Pearson، (2) آموزش آمریکای شمالی Pearson، و (3) Professional Education و FT Group. در سال 2012، همان‌طور که در شکل نشان داده شده است، Pearson به‌طور کلی 5.059 میلیارد پوند درآمد کسب کرد. 2.658 میلیارد پوند از آمریکای شمالی، 1.568 میلیارد پوند از بین‌المللی، 390 میلیون پوند از Professional و 443 میلیون پوند از Financial Times (FT) Group بوده است - همان‌طور که در شکل 2 نشان داده شده است. توجه داشته باشید در شکل 3 Pearson در سال 2012 در سه منطقه کاهش درآمد داشته است، اما میزان فروش در ایالات

شکل 1 ساختار سازمانی Pearson



شکل 2 بخش Pearson

2012							همه ارقام به میلیون £
آموزش آمریکای شمالی	آموزش بین الملل	حرفه‌ای	گروه FT	شرکت- های بزرگ	عملیات متوقف شده	گروه	
ادامه عملیات							
2658	1568	390	443	-	-	5059	فروش (خارجی)
5	1	12	-	-	-	18	فروش (بین بخشی)

838	-	-	49	37	216	536	سود عملیاتی تعدیل شده
(180)	-	-	(4)	(37)	(73)	(66)	عوارض نامحسوس
(20)	-	-	(4)	(1)	(8)	(7)	هزینه‌های کسب
(123)	-	-	-	(123)	-	-	سود و زیان خالص دیگر
515	-	-	41	(124)	135	463	سود عملیاتی
2011							
گروه	عملیات متوقف شده	شرکت - های بزرگ	گروه FT	آموزش حرفه‌ای	آموزش بین الملل	آموزش آمریکای شمالی	همه ارقام به میلیون £
ادامه عملیات							
4817	-	-	427	382	1424	2584	فروش (خارجی)
12	-	-	-	9	-	3	فروش (بین بخشی)
831	-	-	76	66	196	493	سود عملیاتی تعدیل شده
(136)	-	-	(8)	(11)	(60)	(57)	عوارض نامحسوس
(12)	-	-	(1)	-	(9)	(2)	هزینه‌های کسب
435	-	-	412	-	(6)	29	سود و زیان خالص دیگر
1118	-	-	479	55	121	463	سود عملیاتی

آموزش Pearson

آموزش Pearson کتاب‌های درسی و فناوری‌های دیجیتالی را در اختیار معلمان و دانش‌آموزان در سنین مختلف قرار می‌دهد. برندهای آموزشی Pearson از جمله Bug Club، Edexcel، Financial Times، MyenglishLab، Fronter، Publishing، و BBC فعال است. برندهای آموزشی Pearson در آمریکای شمالی شامل eCollege، Poptropica، FT Press، MyLabs / Mastering، انتشارات SAMS و انتشارات Que است. Pearson حدود 60 درصد از فروش تحصیلات خود را در آمریکای شمالی انجام می‌دهد اما در بیش از 70 کشور فعالیت می‌کند. Pearson در سراسر برنامه درسی تحت طیف وسیعی از نام‌های تجاری از جمله Benjamin، allyn and Bacon، addison-Wesley، Prentice Hall، Scott Foresman، و cummings و Longman منتشر می‌کند.

بخش Pearson's Prentice Hall، رهبر بازار انتشارات آموزش عالی در تمام زمینه‌های رشته‌ای است؛ Pearson's Addison Wesley و Benjamin Cummings ناشران برتر در محاسبات، اقتصاد، امور مالی، ریاضیات، علوم و آمار هستند. برند Pearson's Longman بر روی مطالب انگلیسی، تاریخ، فلسفه، علوم سیاسی و دین تمرکز دارد و Allyn و Bacon در علوم اجتماعی، علوم انسانی و رشته‌های آموزشی تمرکز دارد. در سال 2013، Pearson Education به سه بخش اصلی تقسیم شد: آموزش بین‌المللی Pearson، آموزش آمریکای شمالی Pearson، و آموزش حرفه‌ای. دفتر مرکزی پیرسون بین‌المللی در لندن واقع شده است، و دارای دفاتر در سراسر اروپا، آسیا و آمریکای جنوبی است. دفتر مرکزی پیرسون آمریکای شمالی در رودخانه زین علیا، نیوجرسی واقع شده است و واحدهای تجاری عمده آن در سانفرانسیسکو، بوستون، کلمبوس، ایندیاناپولیس و چندلر (آریزونا) مستقر هستند. در سال 2012، تحصیلات بین‌المللی پیرسون 1568 میلیون پوند، آموزش آمریکای شمالی پیرسون 2،658 میلیون پوند و تحصیلات حرفه‌ای 443 میلیون پوند درآمد داشتند.

بخش آمریکای شمالی در سال 2012، 536 میلیون پوند سود عملیاتی داشته است. ثبت نام دانشجو برای MyLab با رشد 11 درصدی به تقریباً 10 میلیون نفر رسید. ثبت نام دانش آموزان در سال 2012 در دبیرستان Pearson با رشد 3 درصدی به 8.7 میلیون نفر رسیده است. همچنین در آمریکای شمالی، آموزش ارتباط Pearson که مدارس آنلاین K-12 را در 22 ایالت اداره می کند، به بیش از 43000 دانش آموز خدمات ارائه می دهد که 31 درصد بیش تر از 2011 است.

بخش آموزش بین المللی Pearson گزارش کرده است که در سال 2012 سود عملیاتی 216 میلیون پوندی داشته است که بخشی از آن به دلیل ثبت نام دانش آموزان در چین در وال استریت انگلیسی (WSE) است که 15 درصد افزایش یافته و به 61000 رسیده است. WSE در سراسر جهان زنجیره ای از مراکز زبان انگلیسی Pearson برای حرفه ای ها با 11 مرکز WSE جدید در سال 2012 افتتاح شده است. Pearson با برنامه TutorVista خود و در مکزیک با راه اندازی UTEL، یک دانشگاه جدید که مکزیکی ها را قادر می سازد تا به صورت آنلاین ثبت نام کنند، به ویژه در سال 2012 در هند موفق شد. دوره های بازرگانی همچنین در بخش بین المللی، حجم آزمون Pearson VUE، در سال 2012 با رشد 7 درصدی به تقریباً 8 میلیون نفر رسید.

شکل 3 درآمد بر اساس منطقه Pearson

فروش

2011	2012	همه ارقام به میلیون £
ادامه عملیات		
713	705	بریتانیا
394	391	سایر کشورهای اروپایی
2707	2800	ایالات متحده آمریکا
150	145	کانادا
514	647	آسیا و اقیانوسیه
339	371	کشورهای دیگر
4817	5059	مجموع ادامه عملیات
عملیات متوقف شده		
152	160	بریتانیا
77	78	سایر کشورهای اروپایی
606	603	ایالات متحده آمریکا
59	56	کانادا
132	139	آسیا و اقیانوسیه
19	17	کشورهای دیگر
1045	1953	مجموع عملیات متوقف شده

گروه Financial Times

گروه FT اخبار، داده‌ها، نظرات و تجزیه و تحلیل‌های تجاری و مالی را به صورت چاپی و آنلاین ارائه می‌دهد. انتشارات FT شامل: روزنامه *Financial Times* و وبسایت FT.com؛ طیف وسیعی از مجلات تخصصی مالی و خدمات آنلاین؛ و Mergermarket، فروشنده داده‌های مالی. گروه FT همچنین دارای سهام روز تجارت و نامه مالی (BDFM) آفریقای جنوبی (50 درصد سهام) و اکونومیست (50 درصد سهام) است. Pearson's Ft group گزارش دهنده سود عملیاتی 49 میلیون پوندی، با افزایش اشتراک دیجیتال 18 درصد و تقریباً 316000 و با 3.5 میلیون کاربر برنامه وب. *اقتصاددان* (50٪ متعلق به Pearson) در سال 2012 افزایش 2 درصدی در تیراژ چاپ دیجیتال در سراسر جهان گزارش شده است.

گروه پنگوئن

گروه پنگوئن یک ناشر بین‌المللی مصرف‌کننده است که شامل چاپ‌هایی مانند آلن لین، خیابان، کتاب‌های Berkley، شماره گیری، Dutton، Dorling Kindersley، Grosset & Dunlap، Hamish، Hamilton، Ladybird، Plume، Puffin، Penguin، Putnam، Michael Joseph، Riverhead، راهنماهای خشن، و وایکینگ. پنگوئن هر ساله حدود 4000 عنوان کتاب منتشر می‌کند و مجموعه عناوین آن شامل آثار کلاسیک، جلدهای مرجع و عناوین کودک است. در اکتبر 2012، Pearson موافقت کرد گروه پنگوئن را با Random House، Bertelsmann ادغام کند و بزرگ‌ترین ناشر کتاب تجارت جهان - Random House پنگوئن را ایجاد کند. Bertelsmann، 53 درصد و Pearson 47 درصد صاحب

خواهند شد. پنگوئن درآمد سال 2012 را 1053 میلیون پوند و سود عملیاتی آن را 98 میلیون پوند اعلام کرد. درآمد کتاب‌های الکترونیکی به شدت رشد کرد و 17 درصد از درآمد جهانی پنگوئن را به خود اختصاص داد.

Pearson اکنون 47 درصد از شرکت انتشارات جدید پنگوئن / Random House را در اختیار دارد. در سال 2012، پنگوئن 255 کتاب پرفروش نیویورک تایمز را منتشر کرد.

مالی

توجه داشته باشید در بیانیه‌های درآمد در شکل 4، ذکر کنید که Pearson افزایش درآمد اما کاهش سود در سال 2012 را گزارش کرده است. کاهش درآمد منجر به کاهش در سود 2012 باقی‌مانده در ترازنامه‌های Pearson شد، همان‌طور که در شکل 5 نشان داده شده است.

خارجی

طبق مجمع ناشران آمریکایی (AAP)، کل ثبت‌نام کالج‌های ایالات متحده در سال 2012، 2 درصد کاهش یافته درحالی‌که بازار انتشارات آموزش عالی به‌طور کلی 6 درصد کاهش یافته است. AAP همچنین از کاهش 15 درصدی بازار نشر کتاب‌های درسی در سال 2012 خبر داد.

رقبا

دنیای انتشار کتاب به سرعت در حال تغییر است زیرا کتاب‌های الکترونیکی، اجاره کتاب، اشتراک کتاب، کناره جویی از کتاب، کپی کردن کتاب، اسکن کتاب، ایجاد کتاب‌های سفارشی، استفاده از خوانندگان الکترونیکی در فضای انتشار امروز تأثیر می‌گذارد. روز تاریخی دانش آموزان که کتاب‌هایی با اندازه دایره‌المعارف حمل می‌کنند در حال پایان است. اگرچه خبرهای خوبی برای دانشجویان و مشتریان است، اما این تغییر محیط باعث می‌شود انتشار کتاب برای ناشران و نویسندگان بسیار خطرناک باشد.

وضعیت توصیف شده منجر به افزایش رقابت روزانه در بسیاری از جبهه‌ها مانند قیمت، تجارت الکترونیکی، تازه واردان، پیشنهادات جانبی، خریده‌ها، واگذاری‌ها و ضعف بازیکنان می‌شود. تعدادی از رقبای مهم Pearson در این اوضاع آشفته، مک گرو-هیل، جان ویلی، هافتون میفلین و تامسون رویتر هستند، اما حتی ناشران آنلاین کتاب مانند iUniverse نیز از جهات جدید حمله می‌کنند. Pearson بزرگ‌ترین و سودآورترین ناشر کتاب است که به یک معنا Pearson را در برابر تکثیر و تقلید از پیشنهادات محصولات رقیب، و بررسی مداوم Pearson برای نقاط ضعف احتمالی قابل بهره‌برداری، آسیب پذیر می‌کند.

مقایسه مالی هر یک از شرکت‌های رقیب در شکل 6 ارائه شده است و به دنبال آن مروری کوتاه بر هر شرکت ارائه می‌شود. در شکل 4 توجه داشته باشید که سود هر سهم Pearson (EPS) هم از مک گرا هیل و هم از جان ویلی کمتر است.

شکل 4 صورت‌های درآمد Pearson

سال به پایان رسیده در 31 دسامبر 2012		
همه ارقام به میلیون £	2012	2011
فروش	5059	4817
هزینه کالاهای فروخته شده	(2224)	(2072)
سود ناخالص	2835	2745
هزینه‌های اجرایی	(2216)	(2072)
سود حاصل از گروه خدمات مشتری	-	412
زیان در تعطیلی شرکت تابعه	(113)	-

33	9	سهم نتایج مشارکتهای مشترک و مشارکتهای اقتصادی
1118	515	سود عملیاتی
(96)	(113)	هزینههای مالی
25	32	درآمد مالی
1047	434	سود قبل از مالیات
(162)	(148)	مالیات بر درآمد
885	286	سود حاصل از ادامه کار
71	43	سود حاصل از عملیات متوقف شده در سال
956	329	سود سال
		مربوط به:
957	326	دارندگان سهام شرکت
(1)	3	حق مالی سهامداران اقلیت
-	1172	سود هر سهم برای سود حاصل از عملیات مداوم و متوقف شده مربوط به دارندگان حقوق صاحبان سهام شرکت در طول سال (بیان شده به ازای هر سهم)
119.6p	40.5p	پایه
119.3p	40.5p	تقلیل شده

شکل 5 ترازنامه Pearson

از 31 دسامبر 2012		
2011	2012	همه ارقام به میلیون £
دارایی‌ها		
دارایی‌های غیر جاری		
383	327	اموال، ماشین آلات و تجهیزات
12494	11974	دارایی‌های نامشهود
32	15	سرمایه‌گذاری مشترک و شرکا
287	229	دارایی‌های مالیات بر درآمد معوق
177	174	دارایی‌های مالی - ابزارهای مالی مشتق شده
25	-	دارایی‌های مزایای بازنشستگی
26	31	دارایی‌های مالی دیگر
151	19	تجارت و دیگر مطالبات
7423	7073	
دارایی‌های جاری		
650	666	دارایی‌های نامشهود - پیش انتشار
407	261	موجودی‌ها

1386	1104	تجارت و دیگر مطالبات
-	4	دارایی‌های مالی - ابزارهای مالی مشتق شده
9	6	دارایی‌های مالی - اوراق بهادار قابل فروش
1369	1062	وجه نقد و معادل آن (به استثنای اضافه برداشت)
3821	3103	
-	1172	دارایی‌های طبقه‌بندی شده به‌عنوان نگهداری شده برای فروش
11244	11348	کل دارایی
بدهی‌ها		
بدهی‌های غیر جاری		
(1964)	(2010)	بدهی‌های مالی - وام‌ها
(2)	-	بدهی‌های مالی - ابزارهای مالی مشتق شده
(620)	(601)	بدهی‌های مالیات بر درآمد معوق
(166)	(172)	تعهدات مزایای بازنشستگی
(115)	(110)	پیش‌بینی برای سایر بدهی‌ها و هزینه‌ها
(325)	(282)	سایر بدهی‌ها
(3192)	(3175)	
بدهی‌های جاری		

(1741)	(1556)	تجارت و سایر بدهی‌ها
(87)	(262)	بدهی‌های مالی - وام‌ها
(1)	-	بدهی‌های مالی - ابزارهای مالی مشتق شده
(213)	(291)	بدهی‌های جاری مالیات بر درآمد
(48)	(38)	پیش‌بینی برای سایر بدهی‌ها و هزینه‌ها
(2090)	(2147)	
-	(316)	بدهی‌هایی که مستقیماً با دارایی‌های طبقه‌بندی شده به‌عنوان نگهداری شده برای فروش مرتبط هستند
(5282)	(5638)	کل بدهی‌ها
5962	5710	دارایی‌های خالص
سهام		
204	204	سرمایه مشترک
2544	2555	حق بیمه مشترک
(149)	(103)	سهام خزانه‌داری
364	128	ذخیره انتقال
2980	2902	سود انباشته

5943	5686	ارزش کل سهام قابل انتساب به دارندگان سهام شرکت
19	24	منافع غیر کنترل کننده
5962	5710	مجموع حقوق صاحبان سهام
_____	_____	
11244	11348	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام
_____	_____	

شرکت‌های McGraw-Hill، شرکت (NYSE: MPH)

McGraw-Hill دفتر مرکزی آن در شهر نیویورک است، یکی از تولیدکنندگان برجسته کتاب‌های درسی، آزمون‌ها و مطالب مرتبط با آن است که از طریق آموزش McGraw-Hill (MHE) به بازارهای آموزش ابتدایی، متوسطه و عالی خدمت می‌کند. سایر مشاغل شامل رتبه‌بندی S&P (شاخص‌ها و رتبه‌بندی اعتباری) است. شاخص‌های IQ و S&P سرمایه S&P (اطلاعات مالی و تجاری)؛ و کالاها و تجارت (Platts)، J.D. Power، و همکاران، ساخت‌وساز McGraw-Hill و هفته حمل‌ونقل هوایی).

McGraw-Hill در اواخر سال 2012 اعلام کرد که بخش آموزشی خود را به مبلغ 2.5 میلیارد دلار به Apollo Global Management LLC (APO) واگذار می‌کند. بخش آموزش و پرورش McGraw-Hill گزارش شده است که درآمد حاصل از کاهش در سال‌های اخیر، بخشی از آن به دلیل کاهش هزینه‌های کتاب‌های درسی توسط دولت (و دانش آموزان) بوده است. همچنین، McGraw-Hill در برنامه‌های خود برای توسعه بخش آموزش خود به یک مدل مبتنی بر اشتراک از طریق تحویل دیجیتال با مشکل روبه‌رو شد. McGraw-Hill جدید، بدون بخش آموزش، به McGraw-Hill Financial تغییر نام داده و در درجه اول

به بازارهای سرمایه و کالاها متمرکز خواهد شد و شامل برندهای شاخص مانند رتبه‌بندی S&P، ضریب هوشی S&P سرمایه و شاخص‌های S&P است. شرکت‌های McGraw-Hill انتظار داشتند که درآمدی در حدود 4/4 میلیارد دلار از McGraw-Hill Financial در سال 2012 داشته باشد که تقریباً 40 درصد آن از راه‌های بین‌المللی تأمین می‌شود.

شکل 6 مقایسه ناشران

Thomson Reuters	John Wiley	McGraw-Hill	Pearson	
13.45B	1.75B	6.35B	5.9 B£	فروش (\$)
-877M	190M	789M	329 M£	درآمد خالص (\$)
-6.45	10.89	13.01	6.46	حاشیه سود (%)
0.43	0.64	0.67	0.41	نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام
-1.06	3.14	3.03	0.40 £	EPS (\$) £
23.83B	2.27B	14.97B	10.6 B£	سرمایه بازار
826M	60.15 M	277M	817M	تعداد سهام خارج شده

EPS، درآمد هر سهم.

منبع: بر اساس اطلاعات شرکت.

جان ویلی و پسران (NYSE: JW-A)

دفتر مرکزی این دفتر در هوبوکن، نیوجرسی قرار دارد و آثار علمی، فنی و پزشکی از جمله مجلات و کارهای مرجع مانند پروتکل‌های فعلی و دائره‌المعارف فناوری شیمی کرک-اوتمر را منتشر می‌کند. ویلی بیش از 1600 عنوان مجله منتشر می‌کند، کتاب‌های تجاری حرفه‌ای و غیر داستانی تولید می‌کند و ناشر کتب درسی دانشگاه است. ویلی همچنین مجموعه راهنمای سفر For Dummies، برند راهنمای سفر Frommer's و راهنمای مطالعه Cliffsnotes را منتشر می‌کند. ویلی در چهار قاره آمریکای شمالی، اروپا، آسیا و استرالیا مراکز انتشار، بازاریابی و توزیع دارد. برای سه‌ماهه دوم سال 2012 که به 31 اکتبر 2012 خاتمه یافت، ویلی کاهش جزئی درآمد را نسبت به مدت مشابه در سال مالی قبل و 15 درصد کاهش درآمد خالص گزارش کرد. سرمایه بازار ویلی 2.3 میلیارد دلار است.

شرکت انتشارات Houghton Mifflin Harcourt

Houghton Mifflin دفتر مرکزی آن در بوستون ماساچوست، ناشر مواد آموزشی پیش از K تا کلاس 12 و همچنین کتاب‌های درسی و مواد چاپی است. این شرکت محتوای دیجیتالی را به صورت آنلاین و از طریق CD-ROM فراهم می‌کند و داستان‌هایی (از جمله مجموعه‌های The Lord of the Rings از J. r. r. Tolkien) و همچنین عناوین غیر داستانی و مطالب مرجع را منتشر می‌کند و منابع حرفه‌ای و خدمات آموزشی را به معلمان ارائه می‌دهد. هرچند که در سال 1832 تأسیس شد، اما امروز Houghton Mifflin تحت مالکیت سهام خصوصی است، از جمله صندوق سرمایه‌گذاری تامپسون Paulson & co. این شرکت در سال 2012 تقاضای ورشکستگی کرد.

تامسون رویترز (NYSE: TRI)

تامسون رویترز دفتر مرکزی آن در شهر نیویورک، رهبر اطلاعات بازارهای مالی (پیش از ارائه‌دهنده اطلاعات رقیب بلومبرگ)، ارائه اطلاعات و خدمات الکترونیکی به مشاغل و متخصصان در سراسر جهان، خدمات مالی، رسانه‌ای، حقوقی، مالیاتی و حسابداری و بازارهای علمی است. تقریباً تمام درآمدهای تامسون رویترز از فروش اشتراک تا عرضه گسترده آن حاصل می‌شود.

برای سه‌ماهه سوم سال 2012، تامسون رویترز درآمد 3.2 میلیارد دلاری را گزارش کرد که 7 درصد کاهش نسبت به مدت مشابه سال گذشته است. سود خالص آن با 24 درصد افزایش به 474 میلیون دلار رسید. بهترین بخش عملکرد تامسون رویترز مالیات و حسابداری است، اما این شرکت درآمد ثابت یا کاهشی را در سایر بخش‌های خود گزارش می‌کند. شایعاتی در سال 2012 مبنی بر این که تامسون رویترز برای خرید روزنامه Pearson's Financial Times در حال مانور است، منتشر شد.

آینده

دنیای دیجیتال به سرعت در حال فرسایش مدل کسب‌وکار چاپ سنتی Pearson است. Luyen chou ، مدیر ارشد محصولات گروه فناوری K-12 Pearson ، وقتی که اخیراً گفت: "Pearson نیاز به تبدیل شدن به" هنرهای الکترونیکی "برای آموزش و پرورش دارد. برای همگام شدن با تغییر شرایط، نمی‌توانیم فقط کتاب‌های درسی ثابت گذشته را حساب کنیم. ما باید در تولید تجارب یادگیری دیجیتال با کیفیت بالا و تعاملی سرآمد باشیم و آن‌ها را به دست دانش آموزان برسانیم که شامل استودیوهای دیجیتال، انیماتورها، تصویرگران، تهیه کنندگان و هنرمندان 3 بعدی است. ما باید این ظرفیت را از داخل بسازیم و به کل زنجیره تأمین نیاز داریم تا بتوانیم آن را از استودیو به کاربران واقعی برسانیم. افرادی که این کار را به‌خوبی انجام داده‌اند شرکت‌های الکترونیکی از نوع استودیوهای دیجیتال در جهان هستند. این صلاحیت اصلی شرکت‌هایی مانند Pearson نیست. ما باید اطمینان حاصل کنیم که داده‌ها و سیستم عامل خود را با محتوای یادگیری تعاملی با کیفیت بالا تکمیل می‌کنیم."

در اواخر سال 2012، شرکت Blackboard و Pearson به توافق رسیدند تا در دسترس بودن راه‌حل یادگیری پیشرو Pearson - MyLab & Mastering با Blackboard Learn، سیستم مدیریت یادگیری پیشرو در بازار (LMS)، را گسترش دهند. این ادغام که قبلاً در آمریکای شمالی در دسترس بود، اکنون در اکثر بازارهای جهان در دسترس است.

یکپارچه سازی سیستم‌ها شامل پیشرفته‌ترین خدمات وب است که به مربیان امکان می‌دهد MyLab & Mastering را در سیستم یادگیری Blackboard خود پیدا کنند و به آن دسترسی پیدا کنند. به‌عنوان مثال، اعضای هیئت علمی می‌توانند کتاب‌های نمره را هم‌زمان، انتقال اطلاعات و ایجاد پیوندهای مربوطه در هر دو سیستم، و دوره‌ها را با انتخاب محتوا و مرتب سازی مجدد موارد در منطقه محتوا و نوار پیمایش دوره، سفارشی کنند. به‌عنوان مثال، دکتر سلیم ام. سلیم، رئیس گروه ریاضیات در دانشگاه قطر گفت: "ادغام MyLab & Mastering و Blackboard Learn نه تنها تجربه آموزش و یادگیری غنی‌تر را ایجاد کرده است، بلکه باعث می‌شود کار من بسیار راحت‌تر شود. علامت یکپارچه، همگام سازی کتاب طبقه‌بندی شده، مسیرهای مطالعه شخصی و ارزیابی‌های بی درنگ به من و دانشجویانم اجازه می‌دهد تا به راحتی از ابزارهای قدرتمندی که هر دو سیستم ارائه می‌دهند بهره مند شویم."

باتوجه به تغییر جهان انتشار و انتشار کتاب‌های درسی، Pearson درگیر مبارزه رقابتی با McGraw-Hill برای کسب سهم بازار در ایالات متحده آمریکا و در سطح جهانی است. نرم‌افزار McGraw-Hill's Connect به شدت با Pearson's MyLab رقابت می‌کند. یک برنامه استراتژیک سه ساله برای Pearson تهیه کنید.

Bayerische Motoren Werke (BMW) Group, 2013

bmw

www.bmwgroup.com, BMW.DE

دفتر مرکزی آن در مونیخ، بایرن، آلمان قرار دارد و یک شرکت تولیدکننده اتومبیل، موتور سیکلت و موتور آلمانی با شهرت جهانی است. در ژوئن 2012، BMW در مجله Forbes به عنوان شرکت درجه یک شرکت معتبر در جهان ثبت شد. رتبه بندی بر اساس جنبه هایی از جمله "تمایل مردم به خرید، توصیه، کار در شرکت و سرمایه گذاری در یک شرکت" انجام شد. رتبه بندی 60 درصد بر اساس برداشت عمومی از شرکت و 40 بر اساس برداشت عمومی از محصولات آنها بود.

BMW مالک و تولیدکننده Mini marque است و شرکت اصلی خودروهای Rolls-Royce Motor است. BMW و موتورسیکلت هایی با برندهای Motorrad و Husqvarna توسط مدل های K 1200 GT، R 1200 و RT و F 800 S هدایت می شوند. گروه BMW در 14 کشور، 29 مرکز تولید و مونتاژ را اداره می کند و در بیش از 140 کشور دارای یک شبکه فروش جهانی است. BMW's premium شامل sedanها، coupéها،

convertible ها و sport wagon ها در سری 1، 3، 5، 6 و 7 و همچنین M3 coupe و convertible، X5 sport فعال و Z4 roadster است. BMW دارای بخش خدمات مالی سودآوری است که بودجه خرید و لیزینگ، مدیریت دارایی، تأمین مالی نمایندگی و ناوگان شرکت را فراهم می‌کند. حدود 3000 فروشنده در سراسر جهان BMW را می‌فروشند.

در تقویم سال 2012، گروه BMW 1.85 میلیون اتومبیل و نزدیک به 117000 موتورسیکلت در سراسر جهان فروخته است که بالاترین میزان سالانه برای این شرکت است و 10.6 درصد بیش‌تر از سال گذشته در سال 2011 است. فروش BMW در ماه ژانویه 2013 بالاترین میزان در ماه ژانویه برای این شرکت بود؛ فروش با رشد 11.5

درصدی به 107276 دستگاه رسید و این اولین باری بود که بیش از 100000 دستگاه BMW در سراسر دنیا در آن ماه به مشتریان تحویل داده می‌شد.

در اوایل سال 2013، گروه BMW و شرکت Toyota Motor موافقتنامه همکاری طولانی‌مدت خود را برای توسعه مشترک سیستم سلول سوختی، توسعه مشترک معماری و اجزای یک وسیله نقلیه ورزشی، تحقیقات مشترک در مورد باتری‌های لیتیوم هوا با یک محلول باتری لیتیوم را توسعه دادند. گروه BMW تقریباً 105000 کارمند داشت.

گروه BMW با 166.397 دستگاه خودرو BMW، Mini و Rolls-Royce که به مشتریان در سراسر جهان تحویل داده شده است بهترین فروش در ماه می 2013 را نشان می‌دهد که 5.8 درصد بیش‌تر از ماه مه قبلی است. BMW Motorrad نیز در می 2013 با فروش 14.2 درصدی با تحویل 13081 دستگاه، موفق بود. با این حال، در آگوست 2013، مشتریان BMW در سراسر جهان از این که نمی‌توانند قطعات یدکی BMW خود را تهیه کنند، به شدت شکایت داشتند. BMW، بزرگ‌ترین تولیدکننده اتومبیل‌های لوکس در جهان، از ماه ژوئن تا سپتامبر 2013 برای ارسال به‌موقع اجزا تلاش کرده است زیرا یک سیستم

مدیریت عرضه جدید در انبار مرکزی خود در آلمان معرفی شده است. 40 مرکز توزیع قطعات BMW از انبار اصلی در Dingolfing سرچشمه می‌گیرد که همچنین به طور مستقیم حدود 300 تعمیرگاه در آلمان را تأمین می‌کند. Raimund Nestler - که در ingolstadt آلمان زندگی می‌کند، پایگاه اصلی رقیب Audi (NSU) Ag - شش هفته منتظر قطعه جدیدی است که دور موتور را کنترل می‌کند. وی تلفنی گفت: "من همیشه یک راننده سر سخت BMW بوده‌ام و در حال حاضر هفتمین BMW خود را رانندگی می‌کنم، اما در نظر خواهم گرفت که دفعه بعدی کدام برند را خریداری کنم." "برای یک خودروساز برتر مانند BMW، این به خصوص ناامید کننده است." سهام BMW در سال 2013 از ماه اوت 2.5 درصد کاهش یافته است و ارزش این شرکت را 45.7 میلیارد یورو (61 میلیارد دلار) ارزیابی کرده است.

کپی‌رایت توسط Fred David Books LLC (نوشته شده توسط Forest R. David)

تاریخچه

BMW در سال 1917 به دنبال بازسازی شرکت تولید هواپیماهای Rapp Motorenwerke تأسیس شد. در پایان جنگ جهانی اول، BMW با توجه به پیمان آتش بس ورسای مجبور به توقف تولید موتور هواپیما شد. این شرکت در سال 1923 به تولید موتور سیکلت روی آورد و هنگامی که محدودیت‌های این پیمان برداشته شد، از سال 1928 تا 1929 تولید اتومبیل را آغاز کرد. اولین اتومبیل تولید شده توسط BMW، Dixi بود، وسیله نقلیه‌ای که طراحی آن بر اساس Austin 7، از شرکت Austin Motor در Birmingham، انگلستان بود.

آرم دایره‌ای آبی و سفید BMW، یا roundel، از آرم دایره‌ای شکل Motorenwerke تکامل یافت، اما با رشد BMW، این نشان با رنگ‌های آبی و سفید پرچم باواریا ترکیب شد. آرم BMW همچنین به عنوان حرکت یک پروانه هواپیما با تیغه‌های سفید که آسمان آبی را می‌شکافند، نشان داده شده است - اولین بار در تبلیغات BMW در سال 1929، 12 سال پس از ایجاد roundel استفاده شد.

اولین موتور مهم هواپیمای BMW، موتور BMW IIIa -شش خنک کننده مایع در سال 1918 بود که برای عملکرد آن در جنگ جهانی اول در ارتفاع زیاد ترجیح داده می‌شود. با استفاده از تسلیحات مجدد آلمان در دهه 1930، این شرکت دوباره تولید موتور هواپیما را برای Luftwaffe آغاز کرد. به‌خصوص موتورهای موفق هواپیمای جنگ جهانی دوم BMW 132 و BMW 801 موتور شعاعی با خنک کننده هوا و سرانجام توربوجت جریان محوری BMW 003 بود که جت‌های دوران 1944 و 1945 آلمان، مانند Heinkel He 162 و در نهایت Messerschmitt 262 را تأسیس می‌کرد.

پس از فروش بیش از حد لکسوس در سال‌های 2011 و 2012، BMW و مرسدس در حال رقابت برای برترین برند لوکس در ایالات متحده هستند. لکسوس از 1999 تا 2010 پرفروش‌ترین برند اتومبیل لوکس در ایالات متحده آمریکا بود. فروش تویوتا لکسوس با هدایت سدان ES با 32 درصد افزایش به 16,211 در ژانویه 2013 رسید که با دوبرابر افزایش به 5186 مورد تحویل رسید.

مسائل داخلی

سال 2012

در تقویم سال 2012، فروش BMW 11.6 درصد افزایش یافت و به 1,540,085 دستگاه رسید که بهترین سطح فروش در تاریخ این شرکت است. موفقیت با BMW 1 Series بسیار موفق همراه بود و در مجموع 226,829 وسیله نقلیه در سال 2012 فروخته شد که 28.6 درصد افزایش نسبت به سال قبل است. BMW X1 نیز در سال 2012 با فروش 147,776 وسیله نقلیه بسیار خوب عمل کرد که نسبت به سال گذشته 16.9 درصد رشد داشته است. BMW 3 Series Sedan با تحویل 294,039 دستگاه خودرو بهترین عملکرد را داشته است که 22.4 درصد بیشتر از 2011 است. فروش BMW X3 با فروش 149,853 دستگاه به رشد 27.1 درصدی رسید، درحالی‌که BMW 5 Series گزارش داد که 337,929

وسیله نقلیه در سال 2012 به مشتریان تحویل داده شده است، 9.0 درصد نسبت به سال قبل بیش تر بود. حتی فروش BMW 6 Series با 23193 دستگاه تحویل به مشتریان، 146.8 درصد رشد کرد.

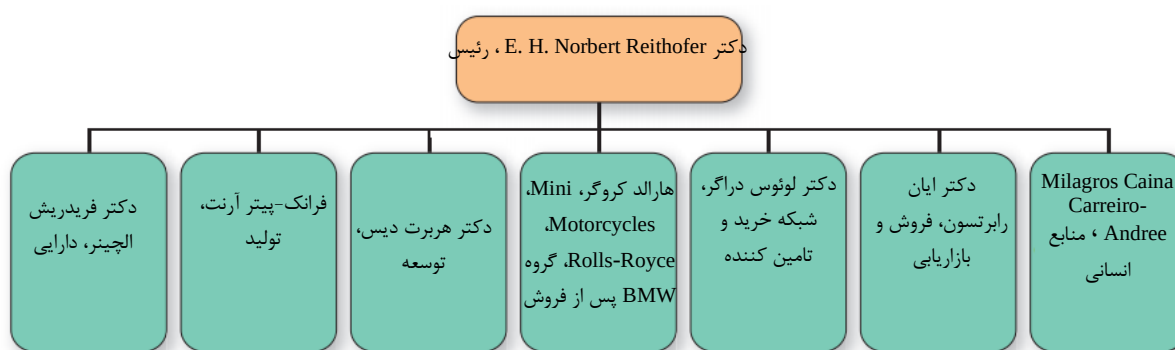
همچنین برای سال 2012، فروش جهانی BMW MINI رکورد 301,526 وسیله نقلیه بوده است که 5.8 درصد رشد داشته است. ایالات متحده با رکوردشکنی 66123 اتومبیل در سال 2012 پس از آن انگلیس با فروش 50367 اتومبیل، بزرگترین بازار MINI بودند. در بخش کلاس فوق العاده لوکس، فروش رولز رویس برای سال 2012 با رکورد فروش 3575 اتومبیل موتوری، به بالاترین فروش سالانه در تاریخ 108 ساله رولز رویس و سومین رکورد متوالی رسیده است.

علاوه بر این، در سال 2012 تعداد رکورد 106,358 موتورسیکلت BMW Motorrad به فروش رسید.

ساختار سازمانی

BMW با استفاده از یک ساختار مستبد و عملکردی بدون هیچ مدیر اجرایی مشخص یا مدیرعامل و روسایی تقسیم کار می کند. همانطور که در شکل 1 نشان داده شده است، اگر مدیران با این عناوین وجود داشته باشند، آن ها نه در وبسایت شرکت ها و نه در گزارش سالانه ذکر نشده اند.

شکل 1 ساختار سازمانی BMW



منبع: بر اساس اسناد شرکتی

بخش‌ها

BMW درآمد خود را بر اساس منطقه و برند گزارش می‌کند و در همه مناطق و برندها عملکرد فوق العاده‌ای دارد. به‌عنوان مثال، BMW قوی‌ترین ماه ژانویه خود را گزارش داد زیرا فروش در ژانویه 2013 با افزایش 11.5

درصدی به 107276 دستگاه رسید، این اولین باری است که در ماه ژانویه بیش از 100000 دستگاه BMW در سراسر جهان به مشتریان تحویل داده شده است. تعداد 29,053 BMW 3 Series فروخته شده است که 27.9 درصد رشد داشته و همچنین 11753 دستگاه BMW X1 فروخته شده که 57.8 درصد رشد داشته است. BMW X3 با 10,230 دستگاه تحویل به مشتری، 9.4 درصد افزایش، همچنان محبوب بود. فروش BMW 1 Series با فروش 14222 افزایش 8.8 درصدی و فروش BMW 5 Series با 23949 واحد به رشد 6.4 درصدی رسید. فروش BMW 6 Series با 13354 دستگاه، به رشد 22.4 درصدی رسید. همچنین در ژانویه 2013، فروش MINI در سراسر جهان به 15,864 دستگاه رسید که 0.6 درصد رشد داشت که نسبت به هر ژانویه یک رکورد جدید در تاریخ است.

همان‌طور که در شکل‌های 2 و 3 نشان داده شده است، فروش BMW در ژانویه 2013 در همه مناطق و همه برندها، به جز موتورسیکلت‌های Motorrad، افزایش یافته است. علی‌رغم رکورد BMW در ژانویه 2013، Audi رقیب (متعلق به فولکس‌واگن AG) در فروش ژانویه 2013 در بازار خودروهای لوکس، BMW را شکست داد که با جهش 39 درصدی تحویل‌های Audi در چین، بزرگ‌ترین بازار ملی آن شد. Audi در ژانویه، 111,750 اتومبیل و وسیله نقلیه کمکی ورزشی (SUV) در سراسر جهان فروخت که در مقایسه با سود 12 درصدی برند BMW با 107,276 تحویل نسبت به سال گذشته 16 درصد افزایش نشان می‌دهد. فروش جهانی مرسدس (متعلق به Daimler AG) با افزایش 9 درصدی در ژانویه 2013 به 94895 وسیله نقلیه افزایش یافت که به تقاضای فشرده‌سازی کلاس A و B و خط SUV آن کمک کرد.

در شکل 4 داده‌های قسمت انتهایی سال 2012 BMW برای مناطق مختلف برای خودروها نشان داده شده است. به کاهش 2.8 درصدی درآمد موتور سیکلت و کاهش درآمد انگلستان توجه کنید.

شکل 2 فروش ژانویه 2013 BMW بر اساس منطقه (واحدهای فروخته شده)

تغییر (%)	2012	2013	
+18.4	36422	43114	آسیا
+14.7	26505	30397	چین
+19.0	-	3250	ژاپن
+32.9	-	2790	کره جنوبی
+2.5	24419	25021	قاره آمریکا
+2.3	19739	20195	ایالات متحده
+8.0	46831	50594	اروپا
+9.9	17028	18709	آلمان
+39.8	1653	2311	روسیه
+14.5	32890	37649	آفریقا*
+8.0	21297	23000	اقیانوسیه*

* برای تمام سال 2012

منبع: بر اساس اسناد شرکت.

شکل 3 فروش ژانویه 2013 BMW توسط برند (واحدهای فروخته شده)

تغییر (%)	2012	2013	
+9.9	112164	123276	اتومبیل های گروه BMW
+11.5	96184	107276	BMW
+0.6	15768	15864	MINI
-8.0	5237	4818	BMW Motorrad
+7.9	544	587	Husquarna Motorcycles

منبع: بر اساس اسناد شرکتی.

شکل 4 صورت های درآمد BMW

درآمدها		
2011	2012	(به میلیون یورو)
46681	50165	اتومبیل
1008	980	موتورسیکلت
7318	7660	سایر درآمدها
55007	58805	
12494	11974	آلمان
4061	4059	انگلستان

12766	12303	بقیه اروپا
10903	12991	آمریکای شمالی
12042	14436	آسیا
2741	3042	بازارهای دیگر
55007	58805	
=====	=====	

منبع: بر اساس اسناد شرکتی.

شکل 5 صورت‌های درآمد BMW

2011	2012	(به میلیون یورو)
55007	58805	درآمدها
-43320	-46252	هزینه فروش
11687	12553	سود ناخالص
-----	-----	
-3381	-3684	هزینه‌های فروش

-1410	-1701	هزینه‌های اداری
-3045	-3573	هزینه‌های تحقیق و توسعه
670	703	سایر درآمد و هزینه‌های عملیاتی
181	598	نتیجه سرمایه‌گذاری‌ها
-665	-99	نتیجه مالی
4037	4797	سود بردن از فعالیت‌های عادی
29	-	درآمد فوق العاده
-2073	-1635	مالیات بر درآمد
-23	-31	مالیات‌های دیگر
1970	3131	سود خالص
-462	-1491	انتقال به اندوخته‌های درآمد.
1508	1640	سود نامشخص موجود برای توزیع

منبع: بر اساس اسناد شرکتی

شکل 6 ترازنامه های BMW

2011

2012

(به میلیون یورو)

دارایی‌ها

161	178	دارایی‌های نامشهود
6679	7806	اموال، ماشین آلات و تجهیزات
2823	3094	سرمایه‌گذاری‌ها
9663	11078	دارایی‌های مشهود، نامشهود و سرمایه‌گذاری
3755	3749	موجودی‌ها
729	858	مطالبات تجاری
5827	6297	مطالبات دریافتی از شرکت‌های تابعه
1479	2061	سایر مطالبات دریافتنی و سایر دارایی‌ها
3028	2514	اوراق بهادار قابل فروش
2864	4618	پول نقد و معادل
17682	20097	دارایی‌های جاری
120	118	پیش پرداخت‌ها
43	672	مازاد بازنشستگی و دارایی‌های طرح مشابه بیش از بدهی‌ها
27508	31965	کل دارایی‌ها

حقوق صاحبان سهام و بدهی‌ها

655	656	سرمایه مشترک
2035	2053	ذخیره سرمایه
4024	5515	ذخایر درآمد
1508	1640	سود نامشخص موجود برای توزیع
8222	9864	سهام
32	32	گواهینامه‌های تقسیم سود ثبت شده
84	56	مقررات بازنشستگی
7651	7406	سایر مفاد
7735	7462	مقررات
911	1408	بدهی به بانک‌ها
2940	3900	بدهی‌های تجاری
6923	8451	بدهی به شرکت‌های تابعه
741	800	سایر بدهی‌ها
11515	14559	بدهی‌ها
4	48	درآمد معوق
27508	31965	مجموع حقوق صاحبان سهام و بدهی‌ها

رقبا

فروش ترکیبی تویوتا لکسوس، مرسدس بنز دایملر، BMW، هوندا آکورا، کادیلاک GM، فولکس واگن Audi و اینفینیتی نیسان که هفت خودروی پر فروش برندهای لوکس در جهان هستند، در سال 2012 در ایالات متحده آمریکا 15 درصد در نوامبر افزایش یافت. رشد فروش وسایل نقلیه لوکس بیش از رشد در سایر دسته‌های خودرو است و این برندها در سطح جهانی به شدت رقابت می‌کنند.

شکل شماره 7 خلاصه‌ای از تولیدکنندگان برجسته خودروهای لوکس را ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید که BMW از نظر تعداد کارمندان کوچک‌ترین شرکت است، اما دارای دومین درآمد هر سهم (EPS) است.

فولکس واگن

فولکس واگن (VW) که مقر اصلی آن در ولفسبورگ، نیدرزاکسن، آلمان است، بزرگ‌ترین تولیدکننده خودرو آلمان و دومین یا سومین خودروساز بزرگ جهان پس از GM یا Toyota است. کلمه فولکس واگن در آلمانی به معنای "ماشین مردم" است و folks wagen تلفظ می‌شود. VW قصد دارد تا سال 2014 سهم بازار خود را از 2 درصد به 4 درصد افزایش دهد و قصد دارد تا سال 2018 بزرگ‌ترین خودروساز جهان باشد. VW نسخه‌های هیبریدی دیزلی-برقی از محبوب‌ترین مدل‌های خود را در سال 2012 از جمله Jetta و پس از آن Golf Hybrid و Passat معرفی کرد. VW همچنین صاحب پورشه است.

مرسدس بنز

مرسدس بنز که دفتر مرکزی آن در اشتوتگارت، بادن-ووتمبرگ، آلمان است، بخشی از شرکت تولیدکننده اتومبیل آلمان Daimler AG است. مرسدس بنز در سه فرم مسابقات اتومبیل‌رانی فعال است: فرمول سه،

DTM و فرمول یک. نسخه اصلی، Daimler AG، 60 درصد سهام تیم فرمول یک مرسدس بنز Grand Prix و همچنین 22 درصد سهام کنسرسیوم هوا فضا و دفاع EADS را در اختیار دارد. دایملر وسایل نقلیه خود را در 40 کشور به فروش می‌رساند، اما اروپا 40 درصد از فروش خود را نشان می‌دهد.

فروش مرسدس بنز در ایالات متحده در ژانویه 2013، در تلاش برای پیشی گرفتن از BMW در تحویل خودروهای لوکس برای تمام سال 2013، 11 درصد افزایش یافت. مرسدس در ژانویه 2013، 22501 دستگاه خودرو فروخت، بهترین ژانویه تاکنون، و با کمک 11 درصدی به C-Class sedan به 7,214 واحد فروخته شده صعود کرد. در مقایسه، فروش BMW با 16513 دستگاه، 0.7 درصد و با 56 درصد سود برای X5 SUV افزایش یافته است.

شکل 7 مقایسه مالی BMW با شرکت‌های رقیب (به دلار آمریکا)

Nissan	Toyota	GM	Daimler	VW	BMW	
102B	243B	151B	153B	251B	76.1B	درآمد (\$)
3.3B	8.3B	4.5B	7.5B	30B	5.1B	درآمد خالص (\$)
3.2	3.4	3.0	4.9	11.9	6.65	حاشیه سود (\$)
1.45	1.15	0.40	1.85	1.24	1.47	نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام
0.79	2.60	2.67	7.03	12.82	7.27	EPS (\$)
157K	325K	213K	275K	549K	106K	تعداد کارکنان
680K	747K	708K	556K	457K	717K	درآمد به ازای هر کارمند (\$)

EPS، درآمد هر سهم.

منبع: بر اساس اطلاعات شرکت.

شرکت تویوتا موتور

دفتر مرکزی این شرکت در تویوتا، آیچی، ژاپن قرار دارد و به عنوان بزرگ‌ترین شرکت خودروسازی در جهان شانه به شانه خود را با GM اداره می‌کند. دفتر مرکزی عملیات تویوتا در تورنس، کالیفرنیا است. از مدل‌های محبوب تویوتا می‌توان به کمری، کرولا، لندکروزر و لکسوس و همچنین کامیون توندر را اشاره کرد. لکسوس مستقیماً با BMW رقابت می‌کند. فروش لکسوس در ایالات متحده آمریکا در سال 2012 تا نوامبر 23 درصد افزایش داشت و انتظار می‌رود در سال 2013 حداقل 10 درصد رشد داشته باشد.

شرکت ولوو

دفتر مرکزی آن در گوتنبرگ سوئد، ولوو یا ولوو پرسوناگنار AB متعلق به گروه هلدینگ ژجیانگ ژیلی هیلدینگ است که دفتر مرکزی آن در هانگژو چین است. جیلی ولوو را در سال 2010 از شرکت فورد موتور خریداری کرد. ولوو طیف وسیعی از وسایل نقلیه را تولید و به بازار عرضه می‌کند، برخی از آن‌ها با BMW رقابت می‌کنند. با حدود 2300 فروشنده محلی از حدود 100 شرکت فروش ملی در سراسر جهان، بزرگ‌ترین بازارهای ولوو می‌توانند ایالات متحده آمریکا، سوئد، چین، آلمان، انگلستان و بلژیک باشند. در سال 2011، ولوو فروش جهانی 449255 اتومبیل را ثبت کرد که 20.3 درصد بیش‌تر از سال 2010 است. در سال 2012، ولوو جرمی لین، ستاره NBA را به توافقنامه تأیید منعقد کرد. طی دو سال آینده لین به عنوان "سفیر برند" برای ولوو در فعالیتهای شرکتی و بازاریابی ولوو شرکت خواهد کرد.

Audi

Audi Aktiengesellschaft (Audi) که دفتر مرکزی آن در اینگولشتات، بایرن، آلمان است، کار طراحی، مهندسی، تولید و فروش اتومبیل و موتورسیکلت را انجام می‌دهد. وسایل نقلیه با برند صوتی در هفت مرکز

تولید در سراسر جهان تولید می‌شود. AUDI AG از سال 1966 تابعه اکثریت شرکت تابعه VW بوده است. در سپتامبر 2012، Audi شروع به ساخت اولین کارخانه تولید آمریکای شمالی در پوبلا، مکزیک کرد، انتظار می‌رود در سال 2016 به بهره‌برداری برسد و جانشین Q5 را تولید کند.

در سال 2012، Audi مجدداً 24 ساعته لمانز را به دست آورد، اولین پیروزی تاریخی Le Mans برای یک هیبرید که توسط Audi's r18 e-tron quattro ضبط شد. Audi's other r18 hybrid دوم شد، در حالی که Ultras R18 سوم و پنجم شدند. این موفقیت در مسابقات اتومبیل‌رانی ورزشی پیروزی Audi r18 در 24 ساعته لمانز 2011 را به دنبال داشت. ممیزی در مقابل سه پژو 908 در 13.8 ثانیه به پایان رسید تا ادعای پیروزی کند.

Audi یک سیستم کنترل رایانه‌ای برای اتومبیل‌های خود به نام رابط چندرسانه‌ای (MMi) ارائه می‌دهد. این پیشرفت در حالی صورت گرفت که انتقاد از کنترل BMW iDrive، یک دکمه کنترل چرخان و دکمه‌های "بخش" - طراحی شده برای کنترل همه دستگاه‌های سرگرمی داخل اتومبیل (رادیو، تعویض سی دی، آی

پاد، تیونر تلویزیون)، ناوبری ماهواره‌ای، گرمایش و تهویه و سایر موارد کنترل اتومبیل با صفحه نمایش. برخی معتقدند MMi در BMW iDrive پیشرفت چشمگیری داشته است، اگرچه BMW از آن زمان iDrive خود را بهبود بخشیده است.

فرهنگ تجارت در آلمان

آلمان به لطف اقتصاد قوی و پایه تولید خود از رکود اقتصادی در سال 2008 جان سالم به در برد. بیکاری در آلمان اکنون کمتر از 2008 است. شرکت‌های آلمانی معمولاً توسط افراد متخصص در زمینه‌های مختلف فنی اداره می‌شوند. به عنوان مثال، یک شرکت اتومبیل‌سازی به احتمال زیاد توسط یک مهندس مکانیک

خبره در آلمان اداره می‌شود تا یک حسابدار خبره یا فرد مالی. این ماهیت فنی اغلب در زنجیره فرماندهی سایر موقعیت‌های کلیدی نیز گسترش می‌یابد. به‌عنوان مثال، مسئولیت از نظر فنی اغلب به شخص دیگری واگذار می‌شود، که پس از آن انتظار دارد مدیر، خود آن‌ها را تنها بگذارد تا با نظارت کمی وظیفه را انجام دهند. مردم از فرهنگ‌های دیگر این روش را بسیار غیر قابل دسترسی می‌دانند. علاوه بر این، معاشرت در سطح همسالان بسیار بیش‌تر از بالا یا پایین سلسله‌مراتب در آلمان است.

جلسات در آلمان معمولاً به‌موقع شروع می‌شود و همه اعضای شرکت کننده در مورد هر جنبه‌ای که مربوط به حوزه تخصص آن‌ها باشد، به‌خوبی تحقیق کرده‌اند. غالباً توسط افراد خارج از آلمان تصور می‌شود که "تجار آلمان قبل از شروع جلسه تصمیم خود را گرفته‌اند"، اما این طور نیست. آلمانی‌ها در موضوع خود احساس غرور می‌کنند و می‌خواهند تا حد ممکن آمادگی لازم را داشته باشند، بنابراین می‌توانند در این جلسه مشارکت داشته و نکات اساسی را بیان کنند. در طول یک جلسه، انتظار می‌رود که افراد وقتی بحث در حوزه تخصصی آن‌ها باشد، مشارکت کنند. این یک موضوع غالب در تجارت آلمان است، جایی که متخصصان کاملاً آماده پرورش داده شده‌اند، به متخصصان عمومی ترجیح داده می‌شوند. این طرز تفکر همچنین در آلمان به کار گروهی گسترش می‌یابد. هر یک از اعضای تیم به رهبر پاسخ می‌دهد، اما هر یک تمایل دارد که بر روی تکنیک

فردی خود تمرکز کند، حداقل با ماهیت فنی، با سایر اعضای تیم، مکالمه‌های کمی همپوشانی داشته باشد. ارتباطات در آلمان مستقیماً برقرار است.

ارتباطات در آلمان مستقیم و مهم است. سرپرستان تمایل ندارند که بررسی‌ها یا الزامات خود را برای زیردستان بیپوشانند، بلکه آن‌ها را با کلمات مستقیم بررسی عملکرد، انتظارات و غیره آگاه می‌کنند. علاوه بر این، هنگام مصاحبه با یک کارگر آلمانی برای یک کار، آن‌ها تمایل دارند آنچه را قادر به انجام آن هستند، به زبان واضح توصیف کنند، نه این‌که مانند فرهنگ‌های دیگر با عبارات مبهم صحبت کنند. کارگران آلمانی

تمایل ندارند در مصاحبه تأکید بیش از حد کنند. اگر آن‌ها ادعا کنند که توانایی انجام کاری را دارند، به‌طور کلی می‌توانید شرط‌بندی کنید که توانایی آن را دارند.

لباس در آلمان حرفه‌ای است اما به‌وضوح در انگلستان، ایالات متحده آمریکا یا بسیاری از کشورهای آسیایی تعریف نشده است. زنان اغلب به‌جای لباس مزین یا دامن، شلوار می‌پوشند و مردان نیز برخلاف کت و شلوارهای مشکی یا آبی اغلب کت‌های ورزشی می‌پوشند. علی‌رغم داشتن یک رئیس‌جمهور زن به‌عنوان رهبر آلمان، زنان در آلمان هنوز در تأمین فرصت‌های مدیریت سطح بالا از زنان در سایر کشورهای اروپایی عقب هستند، بخشی از این امر به این دلیل است که زنان به‌طور معمول به‌اندازه مردان در رشته‌های فنی تخصص ندارند. مشاغل سطح بالا معمولاً به افرادی تعلق می‌گیرد که در زمینه‌های اصلی فنی آموزش دیده‌اند.

آینده

چین در سال 2012 به‌عنوان بزرگ‌ترین بازار بین‌المللی BMW از ایالات متحده آمریکا پیشی گرفت و فروش این شرکت در چین با 14 درصد افزایش به 28597 خودرو و موتورسیکلت رسید. ایان رابرتسون، رئیس فروش و بازاریابی BMW گفت: "با نگاه به جلو، ما انتظار داریم که بادگیرهای موجود در اروپا باقی بمانند." "با این حال، ما از رشد فروش سالم در مناطق دیگر، به‌ویژه آسیا و آمریکا اطمینان داریم."

BMW با ارائه نسخه خود بر روی "Genius Bar" اپل در سراسر اروپا، مفهوم خرده‌فروشی جدیدی را از فروشگاه‌های اپل وام گرفت که در انگلستان آزمایش شد. کارکنان مجهز به iPad، به‌طور ویژه آموزش دیده "BMW Genius Everywhere" به مشتریان اطلاعات مربوط به وسایل نقلیه و ویژگی‌های آن‌ها را می‌دهند، اما آن‌ها ماشین نمی‌فروشند کارمندان جدید BMW یک پیراهن چوگان سفید پوشیده‌اند که نشان‌دهنده "BMW Genius" است اما به آن‌ها حقوق می‌دهند نه پورسانت فروش. یک برنامه آزمایشی برای برنامه "BMW Genius Everywhere" در ایالات متحده آمریکا در اواخر سال 2013 با شروع کامل تا اوایل سال 2014، زمانی که ماشین الکتریکی جدید BMW i3 قرار است به فروش برسد، آغاز شد.

Apple, Inc. — 2011

Apple

Mernoush Banton

استاد/ مشاور الحاقی

AAPL

www.apple.com

Apple مستقر در کوپرتینو، کالیفرنیا، در سه‌ماهه اول سال 2011، 4.69 میلیون iPad را فروخت تا از زمان تولید محصول در آوریل 2010، به 20 میلیون iPad برسد. iPad با عرض 7.3 اینچ، صفحه نمایش

رنگی و بسیاری از بازی‌های معروف قابل دانلود مانند "پرندگان خشمگین"، برنامه‌هایی برای تماشای فیلم و خواندن مجلات، و نرم‌افزاری برای پردازش کلمات و صفحات گسترده، بیش از هر کس پیش‌بینی کرده است فروش رایانه را به دست می‌آورد. به‌عنوان مثال، فروش PC در HP در سه‌ماهه 23 درصد سقوط کرد و این شرکت 1 میلیارد دلار از پیش‌بینی فروش سالانه خود کاهش داد. فروش Dell به مصرف‌کنندگان در این سه‌ماهه 7.5 درصد کاهش یافته است.

بیش از 70 میلیون تبلت مانند Apple iPad در سال 2011 فروخته خواهد شد، انتظار می‌رود طی سه سال، این رقم به 246 میلیون برسد. میزان حمل‌ونقل جهانی رایانه‌های شخصی در سه‌ماهه اول سال 2011، 3.2 درصد کاهش یافت که تا حدی آسیب دید زیرا بسیاری از مصرف‌کنندگان به‌جای آن تبلت خریداری کردند. فروش مایکروسافت ویندوز در سه‌ماهه اول سال 2011، 4.4 درصد کاهش یافت و به 4.45 میلیارد دلار رسید. درآمد خالص مایکروسافت از 5.23 میلیارد دلار در سال 2010 با 5.99 میلیارد دلار Apple کاهش یافت، این اولین باری است که در 20 سال گذشته اتفاق افتاده است. موفقیت iPad، iPhone و نسخه‌های جدید Mac از Apple کمک کرد تا Apple جایگزین مایکروسافت به‌عنوان بارزترین شرکت فناوری جهان در سال 2010 شود.

Apple طیف وسیعی از رایانه‌های شخصی، دستگاه‌های ارتباطی موبایل و رسانه‌ها و دستگاه‌های پخش موسیقی دیجیتال قابل حمل را طراحی، تولید و به بازار عرضه می‌کند و طیف وسیعی از نرم‌افزارها، خدمات، لوازم جانبی، راه‌حل‌های شبکه و محتوای دیجیتال و برنامه‌های شخص ثالث را به فروش می‌رساند. محصولات و خدمات Apple شامل رایانه‌های Macintosh (Mac)، iPhone، iPad، iPod، Apple TV، Xserve، مجموعه‌ای از برنامه‌های نرم‌افزاری مصرف‌کننده و حرفه‌ای، سیستم عامل‌های Mac OS X و iOS، محتوای دیجیتال شخص ثالث و برنامه‌ها از طریق iTunes Store و طیف وسیعی از لوازم جانبی، خدمات و پشتیبانی است. Apple محصولات خود را در سطح جهان از طریق فروشگاه‌های خرده‌فروشی، فروشگاه‌های آنلاین و فروشندگان

مستقیم و حامل‌های شبکه تلفن همراه شخص ثالث، عمده فروشان، خرده‌فروشان و فروشندگان باارزش افزوده به فروش می‌رساند. با پایان یافتن سال مالی Apple 2010، در 25 سپتامبر 2010، این شرکت 317 فروشگاه خرده‌فروشی از جمله 233 در ایالات متحده و 84 در سطح بین‌المللی را اداره کرد.

Apple دو فروشگاه جدید خود را در 13 آگوست 2011 - در آنکوريج، آلاسکا و مورایر، یوتا- افتتاح کرد. همچنین در آن روز، Apple با پیشی گرفتن از ExxonMobil، به‌عنوان یک شرکت باارزش در جهان شناخته شد. برخی از تحلیلگران می‌پرسند آیا پول Apple بیش‌تر از ایالات متحده است.

تاریخچه

استیو ورنیاک و استیو جابز پس از انصراف از دانشگاه در آوریل 1976، شرکت Apple را تأسیس کردند. ورنیاک وقتی جعبه دیگری ساخت که کامپیوتر Apple I نام داشت، دوباره اختراع خود را گسترش داد. برخلاف رایانه‌های امروزی، این رایانه Apple هیچ صفحه‌کلید یا منبع تغذیه‌ای ندارد. ورنیاک و جابز توانستند 50 واحد کامپیوتر را در منطقه خلیج سانفرانسیسکو به مبلغ 666 دلار به فروش برسانند.

در سال 1978، Apple به یکی از سریع‌ترین شرکت‌های ایالات متحده تبدیل شد. این از طریق 100 فروشنده در سراسر کشور پخش شد. به‌زودی Apple 2e و Apple 2c وارد بازار می‌شوند. در اواسط دهه 1980، Apple Macintosh را راه‌اندازی کرد که در ابتدا فروش بسیار خوبی داشت اما به دلیل قیمت بالا و محدودیت عناوین نرم‌افزاری، خیلی زود افت کرد. در اوایل دهه 1990، Apple، PowerBook، دستگاهی 17 پوندی بادوام باتری 12 ساعته را معرفی کرد. در طی این دوره اولیه، Apple به تولید محصولات مانند دوربین‌های دیجیتال، دستگاه‌های پخش صوتی، سی دی قابل حمل، بلندگوها، کنسول‌های ویدئویی و لوازم تلویزیون ادامه داد. در آن زمان، جان اسکالی مدیرعامل Apple بود، اما در سال 1996، استیو جابز را به‌عنوان مدیرعامل موقت بازگرداند.

Apple's iPhone انقلابی در تلفن‌های همراه و رایانه‌های همراه ایجاد کرد. Apple همچنان به نوآوری در رایانه‌های دسک تاپ و لپ تاپ اصلی Mac خود - که همگی از سیستم عامل OS X آن برخوردار هستند - از جمله iMac دسکتاپ چندمنظوره و MacBook پرتابل برای بازارهای مصرف‌کننده و آموزش و Mac-Pro و MacBook Pro پیشرفته برای مصرف‌کنندگان و متخصصانی که در زمینه طراحی و انتشار فعالیت دارند. پخش‌کننده‌های موسیقی دیجیتال (iPod) Apple و فروشگاه موسیقی آنلاین (iTunes) میلیون‌ها درآمد برای این شرکت دارند. Apple Tablet Computer iPad یک موفقیت بسیار مؤثر است. Apple بیش از نیمی از فروش خود را از خارج از ایالات متحده به دست می‌آورد.

در سال 2010، برای اولین بار، سرمایه بازار این شرکت از مایکروسافت پیشی گرفت. در ژانویه 2011، استیو جابز اعلام کرد که یکبار دیگر مرخصی پزشکی خواهد گرفت و Timothy Cook، مدیرعامل شرکت، عملیات روزانه Apple را مدیریت خواهد کرد. وقتی استیو جابز سرانجام به دلایل بهداشتی در آگوست 2011 استعفا داد، تیم Tim Cook به‌عنوان مدیرعامل اعلام شد.

چشم‌انداز / مأموریت

Apple بیانیه چشم‌انداز رسمی ندارد، اما برخی از نشریات، موارد زیر را به‌عنوان بیانیه چشم‌انداز شرکت ارائه می‌دهند:

Apple با استفاده از Apple II انقلاب رایانه‌های شخصی را در دهه 1970 مشتعل کرد و در دهه 1980 با استفاده از مکینتاش کامپیوتر شخصی را دوباره اختراع کرد. Apple متعهد است تا از طریق سخت‌افزار، نرم‌افزار و پیشنهادات اینترنتی نوآورانه، بهترین تجربه محاسبات شخصی را به دانشجویان، مربیان، متخصصان خلاق و مصرف‌کنندگان ارائه دهد.

Apple بیانیه رسمی مأموریت ندارد، اما به نظر می‌رسد موضوع مشترک، با تغییرات اسمی، بیانیه زیر است:

کامپیوتر Apple متعهد به حفاظت از محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی کارمندان، مشتریان و جوامع جهانی محل کار ما است. ما درک می‌کنیم که با ادغام روش‌های مدیریت محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی در تمام جنبه‌های کسب‌وکار خود، می‌توانیم محصولات و خدمات نوآورانه از نظر تکنولوژی را ضمن حفظ منابع مالی و تقویت منابع موردنیاز برای نسل‌های آینده ارائه دهیم. Apple برای بهبود مستمر سیستم‌های مدیریت محیط‌زیست، بهداشت و ایمنی و کیفیت زیست‌محیطی محصولات، فرآیندها و خدمات ما تلاش می‌کند. (منبع: اسناد شرکت).

مسائل داخلی

ساختار سازمانی

Apple رئیس ندارد و SBU ندارد. این شرکت از لحاظ عملکردی با بخش‌هایی که از نظر مالی گزارش می‌شوند، شامل آمریکا (شمال و جنوب)، اروپا (شامل خاورمیانه و آفریقا)، ژاپن، آسیا-اقیانوسیه و خرده‌فروشی (بازارهای ایالات متحده و بین‌المللی) است. Tim Cook مدیرعامل شرکت است. ساختار سازمانی Apple در شکل 1 آورده شده است.

محصولات

Apple طیف گسترده‌ای از محصولات را همان‌طور که در شکل 2 نشان داده شده ارائه می‌دهد. این‌ها شامل iPad، iPod، iPhone، iTunes، رایانه‌های شخصی و غیره است. Apple شاید شناخته‌شده‌ترین شرکت "اولین محرک" باشد، زیرا این شرکت سابقه 35 ساله اولین معرفی محصولات جدید بسیار مؤثر و موفق را دارد.

شکل 1 چارت سازمانی Apple - 2011

شکل 2 محصولات Apple - 2011

-
- محصولات سخت‌افزاری Mac
1. محصولات محاسبات شخصی شامل رایانه‌های رومیزی و قابل حمل، سرورهای Xserve، دستگاه‌ها و تجهیزات جانبی مرتبط و محصولات سخت‌افزاری شخص ثالث.
 2. رایانه‌های رومیزی شامل iMac، Mac Pro و Mac mini هستند.

3. رایانه‌های قابل حمل شامل MacBook، MacBook Pro و MacBook Air هستند. یک رایانه قابل حمل است که برای کاربران و کاربران آموزش طراحی شده است. MacBook Pro یک رایانه قابل حمل است که برای حرفه‌ای‌ها و مصرف‌کنندگان طراحی شده است.

نرم‌افزار مدیریت موسیقی دیجیتال iTunes ("iTunes") برنامه‌ای برای پخش، دانلود و سازماندهی فایل‌های صوتی و تصویری دیجیتال است و برای رایانه‌های مبتنی بر Mac و Windows در دسترس است. iTunes 10 دارای ویژگی‌های پینگ، یک شبکه اجتماعی موسیقی گرا، پخش موسیقی بی سیم AirPlay، Genius Mixes، اشتراک‌گذاری خانگی و قابلیت همگام سازی بهبودیافته با دستگاه‌های ارتباطی موبایل و رسانه‌های شرکت است.

iTunes

آیفون تلفیق یک تلفن همراه، یک iPod صفحه عریض با کنترل‌های لمسی و یک دستگاه ارتباطات اینترنتی در یک محصول دستی است.

iPhone

iPad، یک دستگاه همراه چندمنظوره برای وبگردی، خواندن و ارسال ایمیل، مشاهده عکس، تماشای فیلم، گوش دادن به موسیقی، بازی کردن، خواندن کتاب الکترونیکی و موارد دیگر است.

iPad

مجموعه پخش کننده‌های موسیقی دیجیتال و رسانه قابل

iPod

حامل شامل iPod touch، iPod nano، iPod shuffle و iPod classic

محصولات نمایشی و جانبی

نمایشگر با وضوح بالای Apple Cinema و انواع محصولات جانبی سازگار با Mac با برند Apple و شخص ثالث، از جمله چاپگرها، دستگاه‌های ذخیره سازی، حافظه کامپیوتر، دوربین فیلمبرداری دیجیتال و دوربین عکاسی و سایر محصولات و لوازم رایانه‌ای.

Apple TV

Apple TV دستگاهی است که به مشتریان امکان می‌دهد از تلویزیون خود فیلم و نمایش تلویزیونی را اجاره کرده و تماشا کنند. مطالب از Youtube، netflix،

Flickr و MobileMe و همچنین موسیقی، عکس و فیلم از رایانه مبتنی بر Mac یا Windows می‌توانند از طریق Apple TV به تلویزیون بی‌سیم منتقل شوند.

نرم‌افزار سیستم عامل

1. Mac OS X بر پایه یک منبع باز و مبتنی بر Unix ساخته شده است. Mac OS X Snow Leopard هفتمین نسخه مهم Mac OS X است که در اوت 2009 در دسترس قرار گرفت.

2. iOS سیستم عامل تلفن همراه این شرکت است که به‌عنوان پایه‌ای برای iPhone، iPad و iPod touch عمل می‌کند.

نرم‌افزار کاربردی

1. iLife '11 آخرین نسخه از مجموعه برنامه‌های کاربردی سبک زندگی دیجیتالی مصرف‌کننده گرا است که در

همه رایانه‌های Mac موجود است.

2. iWork '09 آخرین نسخه از مجموعه بهره‌وری یکپارچه

این شرکت است که برای کمک به کاربران در ایجاد، ارائه

و انتشار اسناد، ارائه‌ها و صفحه گسترده طراحی شده

است.

مالی

صورت‌های تلفیقی Apple و ترازنامه به ترتیب در شکل‌های 3 و 4 ارائه شده است. توجه داشته باشید که درآمد Apple در سال 2010 به میزان 52 درصد افزایش یافت، درحالی‌که درآمد خالص آن 70 درصد افزایش یافت. همچنین توجه داشته باشید که Apple بدهی بلندمدت در ترازنامه خود دارد.

شکل 3 بیانیه عملکرد Apple - 2010 (در میلیون‌ها نفر به جز EPS)

سه سال به تاریخ 25 سپتامبر 2010 به پایان رسید	2010	2009	2008
فروش خالص	\$65225	\$42905	\$37491
هزینه فروش	39541	25683	24294
	_____	_____	_____
حاشیه ناخالص	25684	17222	13197
هزینه‌های اجرایی:			
تحقیق و توسعه	1782	1333	1109
فروش، عمومی و اداری	5517	4149	3761
	_____	_____	_____
کل هزینه‌های عملیاتی	7299	5482	4870

8327	11740	18385	درآمد عملیاتی
620	326	155	درآمد و هزینه دیگر
8947	12066	18540	درآمد قبل از تأمین مالیات بر درآمد
2828	3831	4527	پیش‌بینی برای مالیات بر درآمد
\$6119	\$8235	\$14013	درآمد خالص
			درآمد به‌ازای هر سهم عادی
\$6.94	\$9.22	\$15.41	پایه‌ای
\$6.78	\$9.08	\$15.15	تقلیل یافته

منبع: Apple Inc., Form 10K, 2010, p. 46.

شکل 4 ترازنامه تلفیقی Apple - 2010 (به میلیون‌ها دلار، به جز مبالغ سهم)

26 سپتامبر 2009	25 سپتامبر 2010	
		دارایی‌ها
		دارایی‌های جاری
5263\$	11261\$	پول نقد و معادل
18201	14359	اوراق بهادار کوتاه‌مدت قابل فروش
3361	5510	حساب‌های دریافتی، به ترتیب 55 و 52

دلار کمک هزینه کمتر

455	1051	موجودی‌ها
1135	1636	دارایی‌های مالیاتی معوق
1696	4414	فروشنده مطالبات غیر قابل معامله
1444	3447	سایر دارایی‌های جاری
31555	41678	کل دارایی‌های جاری
10528	25391	اوراق بهادار بلندمدت قابل فروش
2954	4768	اموال، ماشین آلات و تجهیزات، خالص
206	741	سرقفلی
247	342	دارایی‌های نامشهود خریداری شده، خالص
2011	2263	دارایی‌های دیگر
47501\$	75183\$	کل دارایی‌ها

بدهی‌ها و حقوق سهام‌داران

بدهی‌های جاری

5601\$	12015\$	حساب‌های قابل پرداخت
3852	5723	هزینه‌های تحقق یافته اما پرداخت نشده
2053	2984	درآمد معوق

11506	20722	کل بدهی‌های جاری
853	1139	درآمد معوق - غیر جاری
3502	5531	سایر بدهی‌های غیر جاری
15861	27392	کل بدهی
تعهدات و موارد احتمالی		
حقوق صاحبان سهام:		
8210	10668	سهام عادی، بدون ارزش اسمی؛
		1,800,000,000 سهم مجاز؛ به ترتیب
		915,970,050 و 899,805,500 سهم
		منتشر شده و معوق مانده است
23353	37169	سود انباشته
77	(46)	زیان/سود انباشته شده جامع دیگر
31640	47791	ارزش سهام کل سهام‌داران
47501\$	75183\$	کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

منبع: Apple Inc., Form 10K, 2010, p. 47.

بازاریابی

اپل محصولات خود را از راه‌های مختلف به بازار عرضه می‌کند، از جمله فروشگاه‌های خرده‌فروشی خاص خود، آنلاین و برخی کانال‌های خرده‌فروشی. همچنین به طور مستقیم به کسب‌وکارهای کوچک و متوسط، مؤسسات

آموزشی، شرکت‌ها، دولت‌ها و سازمان‌های خلاق می‌فروشد. در پایان سال مالی 2010، اپل بیش از 317 فروشگاه خرده‌فروشی داشت (233 فروشگاه در ایالات متحده و 84 فروشگاه بین‌المللی). فروشگاه‌ها در اندازه‌ها و مکان‌های مختلفی مانند مراکز خرید پرتراфик یا مناطق خرید شهری متناسب با نیاز و تقاضای آن بازار خاص، وجود دارند.

Apple با استفاده از نامه‌های مستقیم، رسانه‌های چاپی، تبلیغات تلویزیونی، تبلیغات اینترنتی، قراردادن محصولات و وبسایت‌های شبکه‌های اجتماعی سرمایه‌گذاری زیادی در بازاریابی و تبلیغات می‌کند. Apple علی‌رغم کمپین تبلیغاتی سنگین خود، معتقد است که برقراری ارتباط مستقیم با مشتریان هدف بهترین راه برای نشان دادن مزیت‌های محصولاتش نسبت به رقبا است. فروشگاه‌ها از نیروهای مجرب و آگاه استفاده می‌کنند که مشاوره، خدمات و آموزش محصولات را ارائه می‌دهند. فروشگاه‌ها انتخاب گسترده‌ای از سخت‌افزار، نرم‌افزار و سایر تجهیزات و دستگاه‌های جانبی شخص ثالث را ارائه می‌دهند.

نتایج بخش‌بندی

Apple همان‌طور که در شکل 5 نشان داده شده است، فروش بخش خود را از نظر جغرافیایی گزارش می‌دهد. توجه داشته باشید که فروش این شرکت از آمریکا 29 درصد در سال 2010 افزایش یافته است، درحالی‌که فروش از اروپا 58 درصد افزایش یافته است. Apple فروش بیش‌تری از آمریکا ایجاد می‌کند اما سود بیش‌تری را از اروپا کسب می‌کند. همچنین توجه داشته باشید که فروش خرده‌فروشی این شرکت از فروشگاه‌های خود در سال 2010، 47 درصد افزایش یافته است.

Apple همچنین نتایج حاصل از محصول را همان‌طور که در شکل 6 نشان داده‌شده گزارش می‌کند. توجه داشته باشید که خط تولیدی که بیش‌ترین افزایش فروش را داشته آیفون 93 درصد و پس از آن دسکتاپ با 43.4 درصد و سپس لوازم جانبی و سایر سخت‌افزارها 23 درصد بوده است. توجه داشته باشید که 38 درصد از کل فروش‌ها از طریق آیفون و محصولات پورتابل مرتبط انجام می‌شود، درحالی‌که دسکتاپ و پورتابل در مجموع، فقط 26 درصد به کل فروش شرکت کمک می‌کنند (دسکتاپ 10 درصد و پورتابل 16 درصد). یک نمایش گرافیکی از درصد مشارکت محصولات مختلف در شکل 7 ارائه شده است.

شکل 5 فروش، درآمد عملیاتی و دارایی‌های Apple بر اساس منطقه (به میلیون)

	2008	2009	2010	
قاره آمریکا:				
فروش خالص	\$ 16552	\$ 18981	\$ 24498	
درآمد عملیاتی	\$ 4901	\$ 6658	\$ 7590	
استهلاک ملموس، استهلاک غیر ملموس و رشد پیوسته	\$ 10	\$ 12	\$ 12	
دارایی‌های بخش (a)	\$ 1693	\$ 1896	\$ 2809	
اروپا:				
فروش خالص	\$ 9233	\$ 11810	\$ 18692	
درآمد عملیاتی	\$ 3022	\$ 4296	\$ 7524	
استهلاک ملموس، استهلاک غیر ملموس و رشد پیوسته	\$ 6	\$ 7	\$ 9	

\$ 1069	\$ 1352	\$ 1926	دارایی‌های بخش ژاپن:
\$ 1728	\$ 2279	\$ 3981	فروش خالص
\$ 549	\$ 961	\$ 1846	درآمد عملیاتی
\$ 2	\$ 2	\$ 3	استهلاک ملموس، استهلاک غیر ملموس و رشد پیوسته
\$ 272	\$ 483	\$ 991	دارایی‌های بخش آسیا و اقیانوسیه:
\$ 2686	\$ 3179	\$ 8256	فروش خالص
\$ 748	\$ 1100	\$ 3647	درآمد عملیاتی
\$ 3	\$ 3	\$ 3	استهلاک ملموس، استهلاک غیر ملموس و رشد پیوسته
\$ 390	\$ 529	\$ 1622	دارایی‌های بخش آسیا و اقیانوسیه:
\$ 7292	\$ 6656	\$ 9798	فروش خالص
\$ 1661	\$ 1677	\$ 2364	درآمد عملیاتی
\$ 108	\$ 146	\$ 163	استهلاک ملموس، استهلاک غیر ملموس و رشد پیوسته
\$ 1139	\$ 1344	\$ 1829	دارایی‌های بخش (b)

- a. شامل خطوط iMac, Mac mini, Mac Pro و Xserve است.
- b. شامل خطوط تولید MacBook, MacBook air و MacBook Pro است.
- c. شامل فروش فروشگاه iTunes، خدمات iPod و لوازم جانبی iPod با برند Apple و شخص ثالث است.
- d. شامل درآمد شناسایی شده از فروش آیفون، توافقنامه‌های شرکت مخابراتی، خدمات و لوازم جانبی آیفون با برند Apple و شخص ثالث است.
- e. شامل درآمد شناسایی شده از فروش، خدمات و لوازم جانبی iPad با برند Apple و شخص ثالث است.
- f. شامل فروش نمایشگرها، اتصال بی سیم و راه‌حل‌های شبکه و سایر لوازم جانبی سخت‌افزاری است.
- g. شامل فروش سیستم عامل و نرم‌افزار کاربردی با برند Apple، نرم‌افزار شخص ثالث و خدمات Mac و اینترنت است.

شکل 6 فروش خالص اپل بر اساس محصول (به میلیون‌ها دلار)

2008	2009	2010	
\$ 5622	\$ 4324	\$ 6201	Desktopها(a)
8732	9535	11278	Portableها(b)
14354	13859	17479	کل فروش خالص Mac
9153	8091	8274	iPod
3340	4036	4948	سایر محصولات و خدمات مرتبط با موسیقی(c)

6742	13033	25179	آیفون و محصولات و خدمات مرتبط با آن (d)
0	0	4958	iPad و محصولات و خدمات مرتبط با آن (e)
1694	1475	1814	لوازم جانبی و سایر سخت‌افزارها (f)
2208	2411	2573	فروش نرم‌افزار، خدمات و سایر خالص‌ها (g)
\$ 37491	\$ 42905	\$ 65225	فروش خالص کل

منبع: Apple inc., Form 10K, 2010, p. 81.

a. شامل خطوط iMac، Mac mini، Mac Pro و Xserve است.

b. شامل خطوط تولید MacBook، MacBook air و MacBook Pro است.

c. شامل فروش فروشگاه iTunes، خدمات iPod و لوازم جانبی iPod با برند Apple و شخص ثالث است.

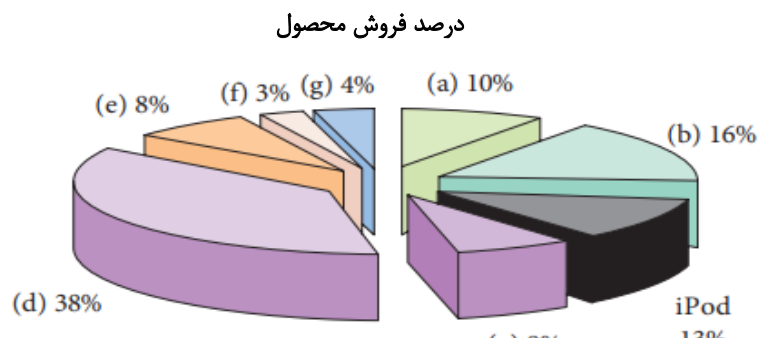
d. شامل درآمد شناسایی شده از فروش آیفون، توافق‌نامه‌های شرکت مخابراتی، خدمات و لوازم جانبی آیفون با برند Apple و شخص ثالث است.

e. شامل درآمد شناسایی شده از فروش، خدمات و لوازم جانبی iPad با برند Apple و شخص ثالث است.

f. شامل فروش نمایشگرها، اتصال بی سیم و راه‌حل‌های شبکه و سایر لوازم جانبی سخت‌افزاری است.

g. شامل فروش سیستم عامل و نرم‌افزار کاربردی با برند Apple، نرم‌افزار شخص ثالث و خدمات Mac و اینترنت است.

شکل 7 درصد فروش محصولات



رقبا

گزارش سالانه Apple نشان می‌دهد که صنعت تجارت آن سخت‌افزار رایانه و بخش آن فناوری است. با این حال، بسیاری از تحلیلگران، Apple را به‌عنوان یک رقیب مستقیم با سایر تولیدکنندگان سخت‌افزار مانند Hewlett-Packard (تولیدکننده سخت‌افزار دیگر) و حتی Google (بدون ظرفیت تولید سخت‌افزار) می‌دانند، اما هیچ مقایسه‌ای بین Apple و سایر تولیدکنندگان مربوط به تلفن وجود ندارد. در شکل 8، 38 درصد از تجارت آن توسط آیفون و محصولات مرتبط، انجام می‌شود.

برای خطوط تولید سخت‌افزار، رقبای مستقیم Apple شامل Hewlett-Packard، Dell، Xerox، NCR و IBM هستند، همان‌طور که در شکل 9 نشان داده شده است.

شکل 8 رقبای اپل در یک نگاه

Industry	RIMM	HP	GOOGLE	APPLE
320 .58B	23 .40B	89 .80B	174 .48B	320 .89B
\$ ارزش بازار				

100 .30K	17500	324600	26316	46600	# کارمندان
24 .:/30	36 .:/20	3 .:/60	26 .:/60	82 .:/70	Qtrly rev رشد %
87 .45B	19 .91B	127 .16B	31 .12B	82 .45B	\$ درآمد
39 .:/07	44 .:/33	24 .:/14	64 .:/97	39 .:/07	% حاشیه ناخالص
26 .73B	5 .57B	18 .25B	12 .16B	26 .73B	\$EBITDA
31 .:/92	23 .:/30	10 .:/49	34 .:/35	29 .:/02	% حاشیه عملیاتی
N/A	3 .41B	9 .12B	8 .85B	19 .55B	\$ در آمد خالص
20 .99	6 .34	3 .92	27 .29	20 .99	\$EPS

منبع: بر اساس اطلاعات موجود در finance.yahoo.com (آوریل 2011).

Industry = رایانه‌های شخصی

شکل 9 مقایسه‌های شرکت سخت‌افزار کامپیوتر (ایالات متحده)

شرکت	قیمت	ارز بازار	P/E
IBM	170\$.12	206 .05B	14 .28
HP	41 .50	89 .80B	10 .59
Dell	16 .36	31 .18B	12 .11
Cisco Systems	17 .86	98 .76B	13 .51
Xerox	10 .46	14 .66B	16 .45
Seagate Technology PLc	17 .69	7 .61B	10 .99

Apple شرکت	347.00	320.89B	16.53
شرکت NCR	19.83	3.15B	19.29
شرکت EMC	27.23	56.03B	29.66
شرکت Toshiba	5.58	23.63B	22.14

منبع: بر اساس اطلاعات موجود در finance.yahoo.com (آوریل 2011).

Hewlett-Packard

HP محصولات و خدمات بسیاری را ارائه می‌دهد که با Apple رقابت می‌کنند. همان‌طور که در شکل 10 نشان داده شده است HP به هفت بخش تجاری سازمان یافته است. گروه شخصی سیستم‌های HP که با رایانه‌های Apple رقابت می‌کند، دومین بخش بزرگ سازمان است که هنوز رتبه پنجم سودآورترین گروه را در سال 2010 دارد.

شرکت Dell

Dell طیف گسترده‌ای از محصولات (رایانه‌های شخصی، لپ‌تاپ، نرم‌افزار و وسایل جانبی) و خدمات (راه‌حل‌های سازمانی، معاملات، برون‌سپاری و مشاوره مبتنی بر پروژه را برای زیرساخت‌ها، برنامه‌ها و فرآیندهای تجاری) با محصولات Apple ارائه می‌دهد. در ایالات متحده، Dell به عنوان بخشی از خدمات خود، از طریق Dell Financial Services L.L.c. راه‌حل‌های خدمات مالی به مشتریان ارائه می‌دهد. درآمد کل شرکت

برای سال 2011، 61.4 میلیارد دلار بود و محصولات 81٪ از درآمد کل آن را تشکیل می‌دهند، همان‌طور که در شکل 11 نشان داده شده است.

شکل 10 درآمد HP و درآمد هر بخش (به میلیون‌ها دلار)

درآمد خالص کل			درآمد (ضرر) از عملیات			
2010	2009	2008	2010	2009	2008	
34935\$	34693\$	20977\$	5609\$	5044\$	2518\$	خدمات ⁽¹⁾
18651	15359	19400	2402	1518	2577	ذخیره‌سازی شرکت و سرورها
3586	3572	4220	759	684	499	نرم‌افزار HP
57172	53624	44597	8770	7246	5594	تجارت شرکت HP
40741	35305	42295	2032	1661	2375	گروه سیستم‌های شخصی
25764	24011	29614	4412	4310	4559	گروه تصویربرداری و چاپ
3047	2673	2698	281	206	192	خدمات مالی HP
1863	768	965	132	(56)	49	سرمایه‌گذاری‌های شرکت‌ها ⁽²⁾
128587\$	116381\$	120169\$	15627\$	13367\$	122769\$	کل بخش

منبع: Hewlett-Packard company and Subsidiaries, Form 10K, 2010 (p. 151).

1. شامل نتایج EDS است که در تاریخ 26 آگوست 2008 از تاریخ خرید به دست آمد.

2. شامل نتایج جمع‌آوری 3com و Palm به ترتیب در آوریل 2010 و ژوئیه 2010 است.

بزرگ‌ترین قدرت Dell توانایی کاهش هزینه‌ها از طریق فروش مستقیم آن است. رایانه‌های Dell پس از دریافت سفارش تولید می‌شوند، بنابراین هزینه‌های موجودی و انبار کالا کاهش می‌یابد. Dell تقریباً جنبه‌های کنترل هزینه و کنترل کیفیت ساخت فقط در تولید داخلی را کامل کرده است و بدین ترتیب از لحاظ کیفیت و هزینه‌های تولید از مزیت فوق‌العاده‌ای نسبت به رقبا برخوردار بوده است. مثل گذشته مشخص نبود که عنوان تولیدکننده هزینه به Dell تعلق دارد.

شکل 11 خلاصه Dell از نتایج تلفیقی عملیات (به میلیون‌ها دلار)

پایان سال مالی

28 ژانویه 2011

تغییر	% از درآمد	دلار	
درآمد خالص			
14٪	81٪	50002\$	محصول
25٪	18٪	11492	خدمات، از جمله مربوط به نرم‌افزار
16٪	100٪	61494	درآمد خالص کل
حاشیه ناخالص			
29٪	15٪	7934	محصول
12٪	30٪	3462	خدمات، از جمله مربوط به نرم‌افزار
23٪	18٪	11396	کل حاشیه ناخالص

هزینه‌های اجرایی	7963	12٪:9	٪12
درآمد عملیاتی	3433	5٪:6	٪58
درآمد خالص	2635	4٪:3	٪84

شرکت مایکروسافت

مایکروسافت طیف وسیعی از محصولات و خدمات نرم‌افزاری را برای دستگاه‌های مختلف محاسباتی در سراسر جهان توسعه، تولید، مجوز و پشتیبانی می‌کند. این شرکت غیر از سیستم عامل محبوب ویندوز و Microsoft Office، خدمات مشاوره‌ای برای تجارت و راه‌حل‌های محاسباتی همراه با برنامه‌های تجاری مانند Microsoft Dynamics ERP و CRM و همچنین برنامه‌های Microsoft Office Web را ارائه می‌دهد. بخش سرگرمی و دستگاه‌های شرکت، پلت فرم Xbox 360، بازی‌های نرم‌افزاری کامپیوتری، بازی‌ها و خدمات آنلاین Mediaroom، یک نرم‌افزار تلویزیونی پروتکل اینترنت؛ ویندوز فون و سیستم عامل‌های تعبیه شده ویندوز؛ پلت فرم موسیقی و سرگرمی دیجیتال Zune و نرم‌افزار کاربردی برای رایانه‌های Apple را توسعه، تولید و عرضه می‌کند.

بیش تر رایانه‌ها با برنامه‌های سیستم عامل ویندوز کار می‌کنند، درحالی که رایانه‌های Apple با برنامه‌های سیستم عامل خاص خود کار می‌کنند. بسیاری تصمیم جان اسکالی مبنی بر عدم مجوز دادن به سیستم عامل مکینتاش به بیل گیتس را یکی از بزرگ‌ترین اشتباهات محاسباتی در تجارت می‌دانند. از سوی دیگر، امروزه بسیاری با محصولات و نرم‌افزارهای نوآورانه و منحصربه‌فرد پیشرفته از نظر فناوری، سیستم عامل Mac را بسیار برتر از ویندوز می‌دانند، حتی اگر نرم‌افزار Mac سهم بسیار نامی از بازار را داشته باشد.

مایکروسافت همچنان رقیب جدی Apple است. Windows Media Player همراه با سیستم عامل ویندوز است که تقریباً در همه رایانه‌های جهان فروخته می‌شود. Media Player شامل پیوندی به سایت موسیقی مایکروسافت است و فروش در سایت Microsoft به طور پیوسته در Apple's iTunes افزایش می‌یابد. تهدیدهای ویروسی در حال تبدیل شدن به یکبار فزاینده برای تمام شرکت‌هایی است که رایانه دارند. در واقع، متخصصان فناوری اطلاعات به دلیل ناامیدی فزاینده از تک فرهنگ مایکروسافت و حملات کرم بسیار رایج آن که شبکه‌های شرکت‌ها را جمع می‌کند و تمام رایانه‌های مبتنی بر ویندوز را در معرض خطر قرار می‌دهد، نگاه دوم به Apple دارند. حملات اگرچه تعداد کمی از آن بخش‌ها را در نظر گرفته‌اند که به‌طور کلی سیستم‌های ویندوز خود را حذف کنند، اما بسیاری از آن‌ها شروع به ترکیب چند محصول Mac برای مدیریت مؤثر شبکه‌های خود کرده‌اند. آیا ممکن است روزی سیستم عامل Mac از سیستم عامل Windows مایکروسافت پیشی بگیرد؟ این باید منتظر بماند.

آینده

با آماده شدن Apple برای دهمین سالگرد داشتن فروشگاه‌های خود، یک نسخه بزرگ از فروشگاه‌های آن در حال انجام است. به‌عنوان مثال، همه کارمندان خرده‌فروشی شرکت برای کمک به مشتریان به‌جای iPod touch ، iPad می‌گیرند. تمام فروشگاه‌های Apple با علامت گذاری و نمایشگرهای تعاملی جدید مجهز شده‌اند و توسعه دهندگان در حال کار بر روی برنامه جدید تلفن‌های هوشمند فروشگاه‌های Apple هستند. این برنامه پس از شناسایی خودکار فروشگاه هنگام ورود مشتری، به کاربران کمک خواهد کرد تا جلسات خود را با "Genius Bar" رزرو کنند. Apple فروشگاه‌های خرده‌فروشی خود را به بیش از 300 فروشگاه افزایش داده است، بیش از دو سوم آن‌ها در ایالات متحده است. فروشگاه‌ها، از جمله دو فروشگاه در آستین، تگزاس، فقط در سه‌ماهه چهارم 2010 درآمد 3.9 میلیارد دلاری را کسب کردند.

از آنجاکه Apple با EMI Music قرارداد امضا کرده و طبق گزارشات نزدیک است به امضای معاملات با گروه موسیقی جهانی و سرگرمی Sony Music برای صدور مجوز موسیقی ابر برای آیفون و آیپد خود نزدیک شود، Apple بار دیگر از بهترین رقیب تلخ گوگل بهره می‌برد. Apple در حال حاضر با گروه موسیقی وارنر توافق کرده است، بنابراین Apple نزدیک است که هر چهار شرکت بزرگ ضبط را در مجموعه موسیقی ابری خود داشته باشد. Google همکاری مهم‌ترین برچسب‌های ضبط شده برای سرویس موسیقی ابری خود، Music Beta را که در ماه مه 2011 معرفی شد، تضمین کرده است. اگرچه ممکن است اپل در رقابت با ابر موسیقی، آمازون و گوگل را عقب بیندازد، اما این شرکت از محدودیت‌های صدور مجوز عاری خواهد بود. می‌تواند رقبای خود را با مشکل روبه‌رو کند. Apple احتمالاً برای سرویس موسیقی ابری خود هزینه اشتراک دریافت خواهد کرد، اگرچه سرویس‌های موسیقی مبتنی بر هزینه سابقه متوسطی در جذب و نگهداری مشتریان دارند. هنوز هم، اگر Apple بتواند معاملات خوبی را با چهار برچسب اصلی تهیه کند، برتری قابل توجهی نسبت به آمازون و گوگل خواهد داشت.

بدون شک Apple از بسیاری جهات موفق‌ترین شرکت است. اما "اولین محرک" برتر در هر صنعت خطرات مالی عمده‌ای دارد. شرکت‌های رقیب در سرتاسر جهان در تکثیر سریع محصولات موفق Apple و ارائه آن محصولات تازه بهبود یافته با قیمت پایین‌تر، بهتر و بهتر می‌شوند.

یک برنامه استراتژیک خوب سه ساله برای شرکت Apple تهیه کنید.

Microsoft corporation, 2013

www.microsoft.com, MSFT

مایکروسافت دفتر مرکزی آن در ردمنوند، واشنگتن، بزرگ‌ترین شرکت نرم‌افزاری جهان است و در سال مالی 2012 که در 30 ژوئن 2012 پایان یافت، 73 میلیارد دلار درآمد داشته است. مایکروسافت انواع محصولات و خدمات نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را برای مشتریان در سراسر جهان توسعه می‌دهد، از جمله Windows Office، سیستم عامل Windows 8 برای رایانه‌های شخصی (رایانه‌های شخصی)، سیستم عامل Windows Phone 7 برای تلفن‌های همراه، سیستم عامل Windows Server، Windows azure، Microsoft SQL، Visual Studio، Silverlight و کنسول بازی و سرگرمی محبوب Xbox. بسیاری از سازندگان رایانه‌های شخصی مانند acer، Lenovo، Dell، Hewlett-Packard و Toshiba از قبل نرم‌افزار Microsoft را روی دستگاه‌ها نصب می‌کنند. این شرکت همچنین خدمات مشاوره‌ای، خدمات مبتنی بر ابر و گواهینامه‌های آموزشی و همچنین محصولات آنلاین مانند Bing، MSN، Adcenter و اطلس را ارائه می‌دهد. مایکروسافت با شرکت‌های Nokia، NIIT و Dominion اتحاد استراتژیک دارد.

این شرکت مالک اسکایپ است و اخیراً یک ویندوز فون و یک تبلت ویندوز به نام "Surface" معرفی کرده است.

نتایج سه ماهه سوم مایکروسافت در سال مالی 2013 گزارش شده است که در آوریل 2013، با افزایش 8 درصدی به 6.32 میلیارد دلار درآمد بخش کسب و کار خود، افزایش 11 درصدی درآمد سرور و ابزارهای 5.04 میلیارد دلاری آن، افزایش 23 درصدی درآمد بخش ویندوز 5.07 میلیارد دلار آن، افزایش 18 درصدی به 832 میلیون دلار درآمد بخش خدمات آنلاین و افزایش 56 درصدی به 2.53 میلیارد دلار بخش سرگرمی و دستگاه‌های آن بسیار برجسته است.

در آگوست 2013، مدیرعامل شرکت بالمر اعلام کرد که ظرف 12 ماه از مایکروسافت استعفا خواهد داد، بنابراین شرکت در تلاش است تا تعیین کند که چه کسی جایگزین خوبی خواهد بود. ماه قبل، مایکروسافت ساختار سازمانی خود را اصلاح کرد، و هشت خط کسب و کار خود را به نفع چهار بخش جدید منحل کرد تا مهندسی را متمرکز کند و همکاری در سراسر شرکت را تشویق کند. اساساً شرکت اکنون به عنوان یک نوع تقسیم به کارکرد ساختار یافته است. انتظار می‌رود که بخش‌ها بر روی سیستم عامل‌ها، برنامه‌ها، فناوری ابری و دستگاه‌ها متمرکز شوند. این حرکت استراتژی و ساختاری را که توسط مدیرعامل بالمر در سال 2005 به کار گرفته شد، برعکس کرد. قیمت سهام مایکروسافت در پاسخ به اعلام بالمر اعلام کرد که به زودی استعفا خواهد داد.

حق چاپ توسط Fred David Books LLC. (نوشته شده توسط Forest R. David)

تاریخچه

مایکروسافت توسط بیل گیتس و پاول آلن در سال 1975 تأسیس شد، برای توسعه و فروش مفسران BASIC برای Altair 8800 تأسیس شد. این شرکت در اواسط دهه 1980 با نرم‌افزار MS-DOS خود و به دنبال آن مایکروسافت به تسلط بر بازار سیستم عامل کامپیوتر که پسوند گرافیکی آن MS-DOS بود، رسید.

مایکروسافت در سال 1986 علنی شد و بلافاصله سه میلیارد و 12000 میلیونر از کارمندان مایکروسافت ایجاد کرد. در سال 1990، مایکروسافت مجموعه نرم‌افزار خود را با نام Microsoft Office معرفی کرد که به همراه MS Word و MS Excel در کنار هم قرار دارد.

مایکروسافت در بزرگ‌ترین خرید خود در سال 2011، فناوری های Skype را با قیمت 8.6 میلیارد دلار خریداری کرد. پس از انتشار Windows Phone 7، مایکروسافت طی سال‌های 2011 و 2012 مجدداً با برند تجاری محدوده محصولات خود روبه‌رو شد. لوگو، محصولات، خدمات و وبسایت‌های آن اصول و مفاهیم زبان طراحی Metro را پذیرفتند. مایکروسافت در اوایل سال 2012، Windows 8 یک سیستم عامل طراحی شده برای تأمین انرژی رایانه‌های شخصی و تبلت‌ها را معرفی کرد. سپس در ماه مه 2012، مایکروسافت تبلت خود را با نام Microsoft Surface معرفی کرد. با ادامه تنوع شرکت از سیستم عامل، 1.2 میلیارد دلار برای خرید شرکت شبکه اجتماعی Yammer پرداخت و سپس Windows Phone 8 خود را راه‌اندازی کرد تا با افزایش بالقوه تقاضا برای محصولات و خدمات مقابله کند، مایکروسافت به آرامی اما مطمئناً در حال بازکردن فروشگاه‌های مایکروسافت در سراسر ایالات متحده آمریکا است. گیت‌های بیل و ملیندا امروز یکی از ثروتمندترین زوج‌های کره زمین و یکی از زوج‌های بسیار بخشنده از نظر فعالیت‌های بشردوستانه از طریق بنیاد گیت‌های بیل و ملیندا هستند.

مسائل داخلی

چشم‌انداز و مأموریت

در بیانیه‌ای در وبسایت شرکت گفته شده است: "در مایکروسافت، مأموریت و ارزش‌های ما کمک به مردم و کسب‌وکارها در سراسر جهان است که توانایی بالقوه خود را درک کنند."

ساختار سازمانی

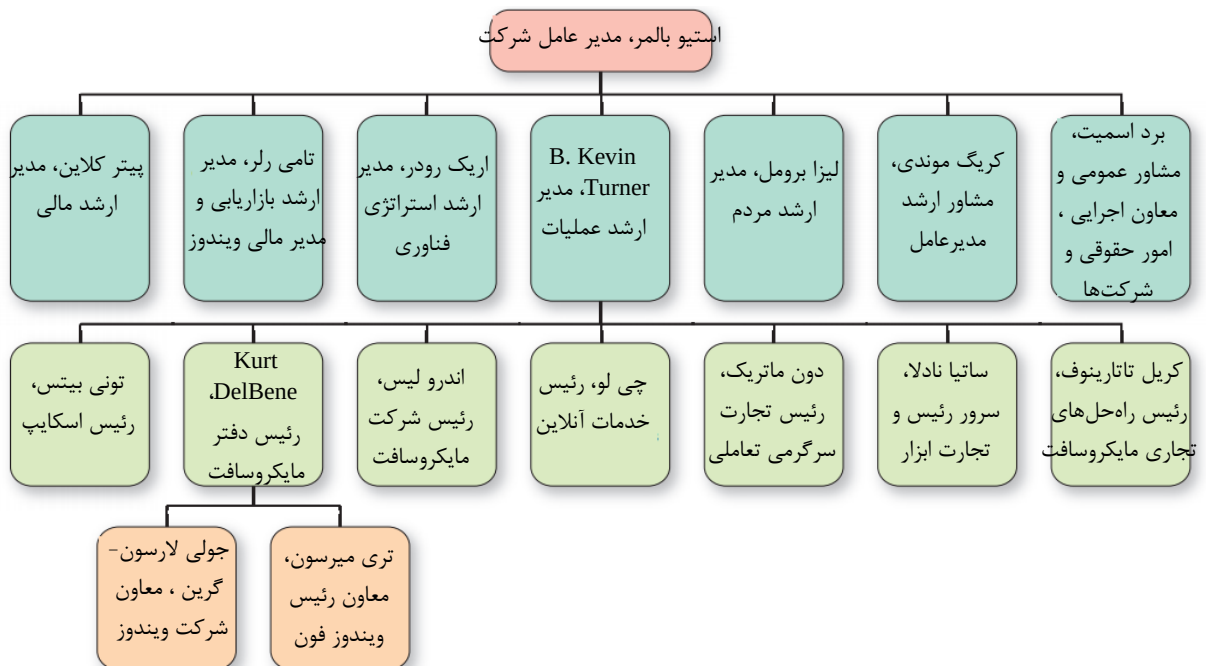
در میان 17 مدیر ذکر شده در شکل 1، سه زن در سلسله‌مراتب مدیریت مایکروسافت وجود دارد. در شکل شماره 1 یادداشت کنید که مایکروسافت از یک ساختار سازمانی به تفکیک محصول استفاده می‌کند، با استیو بالمر مدیرعامل (CEO) و کوین ترنر مدیر عملیات (COO) برخی از تحلیلگران می‌گویند عناوین اجرایی می‌توانند به طور مؤثرتری به‌عنوان مثال، رئیس شرکت مایکروسافت نامگذاری شوند. در مقابل رئیس تجارت مایکروسافت برای برخی از ناظران نامشخص است. از ساختاری که Microsoft Phone و Microsoft Tablet و فروشگاه‌های مایکروسافت گزارش می‌دهند مشخص نیست. چنین مواردی به طور ایده‌آل در عناوین اجرایی روشن است. شاید ساختار یک واحد استراتژیک تجاری (SBU) مؤثرتر باشد.

تبلت Surface

فروش تبلت Microsoft's Surface خوب نیست؛ تحلیلگران انتظار دارند که این شرکت در سه‌ماهه دوم سال 2013 خود بین 500000 تا 600,000 تبلت Surface بفروشد که بسیار کمتر از برآورد اولیه شرکت از 1 تا 2 میلیون است. معرفی یک تبلت به سه دلیل ایده خوبی است: (1) مایکروسافت پول لازم را برای سرمایه‌گذاری زیاد در تحقیق و توسعه (R&D) برای تبلت خود دارد. (2) بازار تبلت رونق گرفته است و (3) بازار رایانه در حال کاهش است. اما شاید مسئله این باشد که Microsoft's Surface را بیش از حد بالا 499 دلار و بالاتر از آن قیمت تقریباً مشابه قیمت آپد اپل رقیب دانست. مایکروسافت احتمالاً باید در برابر قیمت، نه تجمعات، در برابر محصولات اپل رقابت کند. مایکروسافت می‌تواند قیمت اپل را پایین بیاورد حتی اگر در Surface ضرر کند، اگر فروش محصولات دیگر شرکت را احیا کند، ضرر اولیه باشد. موفقیت ویندوز 8 عمدتاً به استقبال گسترده از تبلت Surface بستگی دارد. هدف اصلی ویندوز 8 راه‌اندازی مایکروسافت به دنیای تبلت‌ها بود و با فروش ضعیف تبلت، دور شدن مایکروسافت از بازار متزلزل رایانه ممکن است یک امر دشوار باشد. مایکروسافت شاید

باید استراتژی موفقیت آمیز مکدونالد را در ارائه و بازاریابی زیاد محصولات ارزان قیمت (به عنوان مثال منوی دلار) و تبلیغ کالاهای درجه پایین در نظر بگیرد.

شکل 1 چارت سازمانی



منبع: بر اساس اسناد شرکتی

بخش‌ها

مایکروسافت دارای پنج بخش تجاری قابل گزارش است که در جدول شماره 2 ذکر شده است. توجه داشته باشید که مایکروسافت کسب و کار بزرگترین بخش درآمد و درآمد عملیاتی است، در حالی که هر دو بخش Windows و Windows Line (از این به بعد Windows Division نامیده می‌شوند) و بخش Server و Tools در این بخش سهیم هستند. بخش ششم، تحت عنوان فعالیت در سطح شرکت، شامل کلیه معاملات مالی است که به بخش‌های خاصی اختصاص داده نشده است. این بخش شامل هزینه‌های مربوط به بازاریابی، خدمات پشتیبانی محصول، حقوقی، مالی و سایر فعالیت‌های تجاری است. برخی از تحلیلگران ادعا می‌کنند که می‌توان بخش‌های شرکت را به طور مؤثرتری معرفی کرد تا ماهیت آن‌ها را نشان دهد.

بخش ویندوز تقریباً 75 درصد از درآمد خود را از سیستم عامل ویندوز دریافت می‌کند، بخش عمده‌ای از این درآمد حاصل از تولیدکنندگان تجهیزات مانند Dell، سونی، توشیبا و سایر شرکت‌ها است که ویندوز را روی دستگاه‌های خود برای مشتریان نصب می‌کنند. این بخش علاوه بر ارائه ویندوز، نرم‌افزارهای مرتبط، خدمات آنلاین و محصولات سخت‌افزاری رایانه را نیز ارائه می‌دهد. اگر فروش رایانه‌های شخصی در سراسر جهان همچنان رو به کاهش باشد، همانند سال 2012 با کاهش 3.2 درصدی، این بخش می‌تواند آسیب پذیر باشد. ویندوز 8 که در اکتبر 2012 راه‌اندازی شد، ارتباط بهتری با سرویس‌های ابری فراهم می‌کند و تبلت‌ها و تلفن‌ها را قادر می‌سازد با تقریباً قدرت کامپیوتر کار کنند. تمام دنیا کم‌تر به رایانه‌های سنتی وابسته می‌شوند که در طول تاریخ امرار معاش مایکروسافت بوده است و دلیل اصلی این است که شرکت به دنبال متنوع سازی است. بخش سرور و ابزارهای مایکروسافت سومین بخش سودآور مایکروسافت است که محصولات نام تجاری مانند Enterprise Services، Visual Studio، Windows Azure، Microsoft SQL، Windows Server و غیره را تولید می‌کند. خدمات سازمانی شامل خدمات پشتیبانی و مشاوره‌ای محصولات است و 20 درصد از درآمد بخش را به خود اختصاص می‌دهد. این بخش همچنین ابزار توسعه‌دهنده، آموزش و گواهینامه را ارائه می‌دهد. حدود 55 درصد درآمد سرور و ابزارها از توافقنامه‌های صدور مجوز چندساله حاصل می‌شود و 25

درصد باقیمانده از برنامه‌های صدور مجوز با حجم تراکنش است. در سال 2012، درآمد 12 درصدی در بخش اصلی افزایش یافته است که دلیل اصلی آن رشد سرورهای SQL و ویندوز است، اگرچه خدمات سازمانی نسبت به مدت مشابه 18 درصد رشد کرده است که از افزایش پشتیبانی محصول و خدمات مشاوره برخوردار است. درآمد کلی عملکرد هنوز 17 درصد افزایش یافته است.

بخش خدمات آنلاین این شرکت محصولی را طراحی می‌کند که در ساده‌سازی کارها و تصمیم‌گیری آگاهانه‌تر به صورت آنلاین به مشتریان کمک می‌کند. محصولات شامل Bing و MSN هستند که از طریق تبلیغات فروش ایجاد می‌کنند. در سال مالی 2012، درآمد تبلیغات با رشد 13 درصدی در این بخش به 2.6 میلیارد دلار رسید. درآمد تبلیغات آنلاین طی سال مالی 13 درصد رشد کرد و به 2.6 میلیارد دلار رسید. باین حال، خسارات عملیاتی بالغ بر 8 میلیارد دلار ناشی از 6 میلیارد دلار خسارت سرقتی از سه ماهه چهارم سال مالی 2012، ناشی از خرید aQuantive 2007 بود. انتظارات از رشد فروش و سودآوری در آینده از نظر پیش‌بینی به میزان قابل توجهی پایین تر است.

بخش تجارت میکروسافت این شرکت 32 درصد از کل درآمد شرکت در کل شرکت و 72 درصد از درآمد عملیاتی را در سال مالی 2012 تولید کرده است. این بخش از نرم‌افزارها و سرورهای آنلاین درآمد کسب می‌کند که به افزایش تیم شخصی و بهره‌وری سازمانی کمک می‌کند. قابل توجه‌ترین محصول میکروسافت، سیستم Microsoft Office آن، بیش از 90 درصد از درآمد این بخش را تشکیل می‌دهد. باین حال، اعتماد آینده به این بخش تا حدودی ناچیز است زیرا گوگل و سایر رقبای در حال حاضر محصولات مبتنی بر وب را ارائه می‌دهند که تقریباً مشابه عملکرد Microsoft Office کار می‌کنند.

بخش سرگرمی و دستگاه‌های این شرکت در سال مالی 2012، به رهبری پلت فرم سرگرمی Xbox 360، 13 درصد از کل درآمد را به دست آورد. بخش شامل Xbox، Skype و Windows Phone است. Skype یک پلتفرم رایگان چت ویدئویی و خدمات تلفنی رایگان برای پرداخت است. فروش از اسکایپ و ویندوز فون در سال

مالی 2012 6.5 درصد افزایش داشت، اما فروش Xbox با افزایش درآمد 113 Xbox Live میلیون دلار کاهش یافت. اسکایپ درآمد 860 میلیون دلاری، خسارت خالص 7 میلیون دلاری و بدهی بلندمدت 686 میلیون دلاری را در سال 2011 گزارش کرد، به همین دلیل برخی تحلیلگران گفتند مایکروسافت هزینه زیادی برای اسکایپ پرداخت کرده است. به طور کلی، مایکروسافت سابقه استفاده از قضاوت‌های ضعیف در خریده‌ها را دارد، همان‌طور که سرقفلی شرکت بیش از 13 میلیارد دلار نشان می‌دهد. اسکایپ از نظر این که هم چت رایگان، هم گفتگوی صوتی و هم چت ویدئویی ارائه می‌دهد، با Windows Live Messenger همپوشانی قابل توجهی دارد. مسنجر ویندوز هر چند حدود سه برابر کاربران Skype دارد، اما Skype یک پلت فرم بهتر برای چت‌های ویدئویی ارائه می‌دهد. یک تفاوت اساسی بین محصولات موجود مایکروسافت و اسکایپ این است که حدود 8 میلیون کاربر اسکایپ هزینه خدمات را از طریق اتصال تلفنی پرداخت می‌کنند، خرید شماره تلفن در بازارهای خارجی برای بسیاری از مشتریان در سراسر جهان آسان است. با قیمت خرید 8.5 میلیارد دلار، مایکروسافت در واقع حدود 1000 دلار برای هر مشتری که هر کدام حدود 30 دلار ارزش دارد پرداخت می‌کند، با این فرض که بیش‌تر درآمد اسکایپ از طریق هزینه‌های تماس است، و این امر باعث می‌شود بسیاری از تبلیغات احتمالی یا هم‌افزایی با مایکروسافت موجود جبران شود. محصولات با تشدید مشکلات Skype، تخمین زده می‌شود که درصد زیادی از مشتریان آن‌ها از بازارهای نوظهور آمده و پول زیادی برای خرج ندارند. اما برای مایکروسافت، جلوگیری از گوگل و فیس‌بوک از به‌دست آوردن اسکایپ نیز در خرید نقش داشت.

شکل 3 نشان می‌دهد که تقریباً 52 درصد از درآمد 2012 مایکروسافت از ایالات متحده آمریکا حاصل می‌شود. توجه داشته باشید که درآمد بین‌المللی به‌عنوان درصدی از کل درآمد در هر سه سال ارائه شده افزایش یافته است.

شکل 2 درآمد مایکروسافت بر اساس بخش (به میلیون‌ها دلار)

بخش ویندوز			
19491\$	19033\$	18373\$	درآمد
12895	12211	11460	درآمد عملیاتی
سرور و ابزارها			
15109	16680	18686	درآمد
5381	6290	7431	درآمد عملیاتی
خدمات آنلاین			
2294	2607	2867	درآمد
(2408)	(2657)	(8121)	درآمد عملیاتی
تجارت مایکروسافت			
19256	22514	23991	درآمد
11849	14657	15719	درآمد عملیاتی
سرگرمی و دستگاهها			
6079	8915	9593	درآمد
517	1257	364	درآمد عملیاتی
(4136)	(4597)	(5090)	فعالیت در سطح شرکت

منبع: بر اساس 2012 Annual Report, p. 21–25

سال مالی میکروسافت در 30 ژوئن هر سال به پایان می‌رسد. همان‌طور که در صورت‌های مالی ارائه شده در شکل‌های 4 و 5 نشان داده شده است، درآمد میکروسافت در سال‌های اخیر هر ساله در حال رشد است، با این حال در شکل 4، نکته خوبی وجود دارد، توجه داشته باشید که درآمد خالص شرکت 26.7 درصد در سال مالی 2012 کاهش یافته و هزینه‌های تحقیق و توسعه شرکت در سه سال گذشته 13 درصد درآمد داشته است. هزینه‌های فروش و بازاریابی میکروسافت در سه سال گذشته از 21 به 20 به 19 درصد درآمد رسیده است. در شکل 5 توجه داشته باشید که سرقتی میکروسافت 900 میلیون دلار دیگر به 13.4 میلیارد دلار در سال مالی 2012 افزایش یافته است. سرقتی نشان‌دهنده مبلغ تجمعی است که این شرکت در طول تاریخ "بالا تر از ارزش دفتری" برای خریدها پرداخت کرده است، بنابراین تعداد بالا خوب نیست.

شکل 3 درآمد میکروسافت بر اساس منطقه جغرافیایی (به میلیون‌ها دلار)

2010	2011	2012	
36173\$	38008\$	38846\$	ایالات متحده آمریکا
26311\$	31935\$	34877\$	خارج از ایالات متحده آمریکا
62484\$	69943\$	73723\$	مجموع

منبع: بر اساس 2012 Annual Report, p. 80.

شکل 4 صورت‌های درآمد مایکروسافت (به میلیون‌ها دلار)

2010	2011	2012	
62484.0	69943.0	73723.0	درآمد
0.0	0.0	0.0	کل درآمد دیگر
62484.0	69943.0	73723.0	کل درآمد
12395.0	15577.0	17530.0	هزینه درآمد، کل
50089.0	54366.0	56193.0	سود ناخالص
17218.0	18162.0	18426.0	هزینه‌های فروش / عمومی / اداری، کل
8714.0	9043.0	9811.0	تحقیق و توسعه
0.0	0.0	0.0	استهلاک ملموس و استهلاک غیر ملموس
0.0	0.0	0.0	هزینه بهره (درآمد)، خالص عملیاتی
-10.0	-80.0	5895.0	هزینه (درآمد) غیرمعمول
0.0	0.0	0.0	سایر هزینه‌های عملیاتی، کل
24167.0	27241.0	22061.0	درآمد عملیاتی
0.0	0.0	0.0	درآمد (هزینه) بهره
0.0	0.0	0.0	سود (ضرر) در فروش دارایی‌ها
14.0	-31.0	1.0	دیگر، خالص

25013.0	28071.0	22267.0	درآمد قبل از کسر مالیات
6253.0	4921.0	5289.0	مالیات بر درآمد، کل
18760.0	23150.0	16978.0	درآمد پس از کسر مالیات
0.0	0.0	0.0	حق مالی سهامداران اقلیت
0.0	0.0	0.0	حقوق صاحبان سهام در شرکت‌های وابسته
0.0	0.0	0.0	تنظیم GAP ایالات متحده
18760.0	23150.0	16978.0	درآمد خالص قبل از موارد فوق العاده
0.0	0.0	0.0	کل موارد فوق العاده
18760.0	23150.0	16978.0	درآمد خالص
0.0	0.0	0.0	کل تعدیلات برای درآمد خالص
8813.0	8490.0	8396.0	سهام پایه میانگین وزنی
2.13	2.73	2.02	EPS پایه به استثنای موارد خارق العاده
2.13	2.73	2.02	EPS اصلی شامل موارد خارق العاده

EPS، درآمد هر سهم؛ GAAP، رویه‌های حسابداری به‌طور کلی پذیرفته شده است.

منبع: بر اساس اسناد شرکت.

شکل 5 ترازنامه مایکروسافت (به میلیون ها دلار)

2010	2011	2012	
			دارایی‌ها
36778.0	52772.0	63040.0	سرمایه‌گذاری‌های نقدی و کوتاه‌مدت
13014.0	14987.0	15780.0	کل مطالبات، خالص
740.0	1372.0	1137.0	موجودی کل
0.0	0.0	0.0	هزینه‌های پیش پرداخت
5134.0	5787.0	5127.0	کل دارایی‌های جاری دیگر
55676.0	74918.0	85084.0	کل دارایی‌های جاری
7630.0	8162.0	8269.0	اموال، ماشین آلات و تجهیزات
12394.0	12581.0	13452.0	سرقفلی، خالص
1158.0	744.0	3170.0	نامشهود، خالص
7754.0	10865.0	9776.0	سرمایه‌گذاری بلندمدت
0.0	0.0	0.0	اسناد دریافتنی، بلندمدت

1501.0	1434.0	1520.0	کل دارایی‌های بلندمدت دیگر
0.0	0.0	0.0	دارایی‌های دیگر، مجموع
86113.0	108704.0	121271.0	کل دارایی‌ها
بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام			
4025.0	4197.0	4175.0	حساب‌های قابل پرداخت
0.0	0.0	0.0	قابل پرداخت / معوق
3283.0	3575.0	3875.0	هزینه‌های تحقق یافته اما پرداخت نشده
1000.0	0.0	0.0	اسناد بدهی قابل پرداخت و کوتاه‌مدت
0.0	0.0	1231.0	قابلیت انتقال فعلی اجاره‌های سرمایه بلندمدت
17839.0	21002.0	23407.0	سایر بدهی‌های جاری، جمعاً
26147.0	28774.0	32688.0	کل بدهی‌های جاری
4939.0	11921.0	10713.0	کل بدهی بلندمدت
229.0	1456.0	1893.0	مالیات بر درآمد معوق
0.0	0.0	0.0	حق مالی سهام‌داران اقلیت

8623.0	9470.0	9614.0	سایر بدهی‌ها، در کل
39938.0	51621.0	54908.0	کل بدهی
0.0	0.0	0.0	سهام ترجیحی قابل بازخرید
0.0	0.0	0.0	سهام ترجیحی، غیرقابل بازخرید، خالص
62856.0	63415.0	65797.0	سهام عادی
0.0	0.0	0.0	سرمایه پرداخت شده اضافی
-17736.0	-8195.0	-856.0	سود انباشته (کسری انباشته)
0.0	0.0	0.0	سهام خزانه، عادی
0.0	0.0	0.0	ضمانت بدهی ESOP
1231.0	1658.0	1523.0	سود غیر واقعی (ضرر)
-176.0	205.0	-101.0	سایر حقوق صاحبان سهام، کل
_____	_____	_____	
46175.0	57083.0	66363.0	مجموع حقوق صاحبان سهام
_____	_____	_____	
86113.0	108704.0	1212710.0	مجموع بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام
_____	_____	_____	

ESOP، طرح مالکیت سهام کارمندان.

رقابت

مایکروسافت با تنوع بسیار متفاوت، رقبای مختلفی را در بخش‌های مختلف دارد. سیستم عامل ویندوز این شرکت با اپل و گوگل که سیستم عامل خود را دارند رقابت می‌کند. محصولات Microsoft's server با رقابت جدی IBM، Hewlett-Packard و Oracle روبه‌رو هستند که همگی سیستم عامل‌های از پیش نصب شده را روی سخت‌افزار سرور خود ارائه می‌دهند. سرویس‌های مبتنی بر ابر مایکروسافت با google، Amazon و Salesforce.com رقابت می‌کنند، درحالی‌که Microsoft's SQL Azure با رقابت شدید IBM، Oracle و بسیاری از شرکت‌های دیگر روبه‌رو است.

بسته Microsoft Office (Word، Excel، Access و سایر محصولات) با رقابت سنگین Apple، Adobe، SAP، Google، Cisco و بسیاری دیگر از رقبای مبتنی بر وب که پردازش کلمه، صفحه گسترده و پایگاه داده ارائه می‌دهند روبه‌رو است. بخش سرگرمی و دستگاه‌های این شرکت، تولیدکننده Xbox360، با رقابت سنگین وزن Nintendo و سونی روبه‌رو هستند. عمر متوسط یک کنسول سرگرمی به طرز شگفت‌انگیزی بیش از 5 سال است و انتخاب بازی یکی از بزرگ‌ترین عوامل جلوگیری از موفقیت یک کنسول بازی است.

Windows Phone جدید مایکروسافت با آیفون و گوگل با پلتفرم اندروید خود که سامسونگ و تلفن‌های دیگر را تأمین می‌کند با اپل رهبر سهم بازار رقابت می‌کند. همچنین، تحقیقات در مورد Motion احيای Blackberry است که قبلاً محبوب آن‌ها بوده است. اتحاد مایکروسافت با نوکیا برای تأمین انرژی تلفن‌های نوکیا با ویندوز 8 امیدوار است که سهم بازار صنعت تلفن را از دست بدهد.

شکل شماره 6 مقایسه مالی مایکروسافت با سه رقیب را ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید که مایکروسافت کم‌ترین درآمد هر سهم (EPS) را در میان شرکت‌های گنجانده شده دارد، بخشی از این امر به دلیل داشتن بیش‌ترین سهم موجودی سهام است.

شکل 6 ترازنامه مایکروسافت (به میلیون‌ها دلار)

Oracle	Google	Apple	Microsoft	
115000	53546	72800	94000	تعداد کارکنان
37\$B	47\$.5B	156\$.5B	72\$.4B	درآمد
10\$.6B	10\$.6B	41\$.7B	15\$.7B	درآمد خالص
28.٪7	22.٪2	26.٪7	21.٪7	حاشیه سود خالص
2\$.13	31\$.91	44\$.15	1\$.85	EPS
164\$B	237.9B	457M	227B	سرمایه بازار
4.7B	228M	940M	8.42B	سهام ممتاز

EPS، درآمد هر سهم.

منبع: بر اساس اسناد شرکت.

دفتر مرکزی شرکت آن در کوپرتینو، کالیفرنیا، رایانه‌های شخصی، دستگاه پخش موسیقی دیجیتال، آیفون و سایر رسانه‌های ارتباطی را برای مشتریان در سراسر جهان تولید می‌کند. برخی از محبوب‌ترین محصولات آن‌ها شامل iPhone، iPad، MacBook Pro و iPod است. Apple برای همه محصولات خود سیستم عامل خاص خود را دارد. آیفون رهبر جهان در سهم بازار برای همه تلفن‌های همراه است، اما سامسونگ در حجم واحد تلفن‌های هوشمند (اکثر تلفن‌های فروخته شده) رهبر جهانی است زیرا آن‌ها گزینه‌های مختلفی را برای مشتریان تولید می‌کنند، و نه یک اپلیکیشن متناسب با Apple با آیفون فعلی خود. علاوه بر این، پلتفرم اندروید گوگل که سامسونگ و سایر تولیدکنندگان تلفن، در تلفن‌های خود استفاده می‌کنند، بیش‌تر از سیستم عامل اپل که فقط برای تأمین انرژی آیفون‌های اپل استفاده می‌شود، به تلفن‌ها قدرت می‌دهد.

Apple همچنین بسیاری از محصولات نرم‌افزاری را با سیستم عامل خود از قبیل iLife، iWork، Final cut Pro، Logic Studio و Apple TV ارائه می‌دهد. Apple محصولات خود را از طریق فروشگاه‌های آنلاین، فروشگاه‌های خرده‌فروشی مانند Walmart، Best Buy، فروشگاه‌های Apple و سایر محصولات ارائه می‌دهد. Apple با حدود 250 فروشگاه Apple در ایالات متحده آمریکا و 140 فروشگاه بین‌المللی فعالیت می‌کند.

قیمت سهام Apple از 700 دلار در حدود راه‌اندازی آیفون 5 در سال 2012 به 485 دلار در اوایل سال 2013 کاهش یافت. برخی از تحلیلگران پیشنهاد می‌کنند محصولات سامسونگ با استفاده از نرم‌افزار Google's Android سهم قابل توجهی از بازار را از Apple بگیرند. Apple در اواسط سال 2013 تلفن جدیدی را به نام آیفون 5S راه‌اندازی کرد که گفته می‌شود با تخفیف قابل توجهی به آیفون 5 می‌فروشد تا در بازارهای بزرگ در حال ظهور که بسیاری از مشتریان تلفن و پول کم‌تری دارند هدف قرار گیرد، تلفن 5S احتمالاً وجود دارد به جای شیشه و آلومینیوم iPhone 5 sports دارای ساخت پلی کربنات است. علاوه بر این، هیچ صفحه نمایش شبکه‌ای وجود نخواهد داشت و تلفن با بازارهای جدید LTE سازگار نخواهد بود و بنابراین با 3G کار خواهد کرد. با این حال کار با 3G کافی است زیرا بسیاری از بازارهای در حال ظهور برای چند سال

دیگر LTE نخواهند داشت. آیفون 5S از خط فکری iPad Mini پیروی می‌کند و با بودجه محدود، کالایی با تخفیف برای مشتریان فراهم می‌کند. اگرچه 5S ممکن است به حاشیه سود آسیب برساند، اما تولید این گوشی تلاشی است برای کسب سهم بازار در بازارهای نوظهور قبل از این که سامسونگ، Dell، نوکیا و سایر رقبا محصولات خود را به سود طرفداران جذب کنند.

گوگل

دفتر مرکزی آن در Mountain View، کالیفرنیا قرار دارد، محبوب‌ترین موتور جستجوی جهان و همچنین رایانش ابری، Google Chrome، Google Maps را برای کاربران GPS، Google Earth، Google Analytics برای پیگیری بازدیدها و ترافیک‌ها در وبسایت‌ها و Youtube ارائه می‌دهد. بسیاری از محصولات Google توسط تبلیغات سنگین پشتیبانی می‌شوند و به تولید درآمد بی‌سابقه 38 میلیارد دلار برای پایان سال 2011 کمک می‌کنند. Google Android، محبوب‌ترین پلتفرم تلفن‌های هوشمند جهان را تولید می‌کند. حدود 96 درصد از کل درآمد گوگل از طریق برنامه‌های تبلیغاتی حاصل می‌شود، این تعادل بیش‌تر از توافقنامه‌های صدور مجوز حاصل می‌شود. با استفاده از فناوری شرکتی به نام Google، Doubleclick می‌تواند علاقه کاربران را بهتر تعیین کرده و به طور مؤثر تبلیغات را هدف قرار دهد، بنابراین Google را قادر می‌سازد هزینه بیش‌تری را برای خدمات خود دریافت کند.

سیستم عامل اندروید Google که برای تلفن‌های هوشمند و تبلت با صفحه لمسی استفاده می‌شود، در حال حاضر 75 درصد سهم بازار در تلفن‌های هوشمند را دارد. یکی از مزایای اصلی استفاده از محصولات اندرویدی این است که متن باز هستند، به این معنی که نرم‌افزار می‌تواند اصلاح شود و برای همه توزیع شود. تولیدکنندگان تلفن مانند سامسونگ یا شرکت‌های مخابراتی بی‌سیم مانند Verizon می‌توانند نرم‌افزار را برای رفع نیازهای خاص خود تغییر دهند. علاوه بر این، علاقه مندان به استفاده از برنامه‌های کاربردی برای استفاده در دستگاه‌های تلفن همراه نیز می‌توانند سیستم عامل را متناسب با نیازهای خود تغییر دهند. محبوبیت و

ماهیت منبع باز اندروید باعث شده است که برای تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها به بهترین انتخاب در جهان تبدیل شود. آینده استفاده از اندروید ممکن است در نهایت فقط از تلفن‌ها و تبلت‌ها به تلویزیون، بازی‌ها و کنسول‌ها و تقریباً هر دستگاه الکترونیکی دور شود. این می‌تواند با سیستم عامل ویندوز 8 و کنسول‌های Xbox مایکروسافت را تحت فشار بیش‌تری قرار دهد.

شرکت اوراکل

دفتر مرکزی شرکت اوراکل در شهر ردوود، کالیفرنیا، تولیدکننده نرم‌افزار میان افزار، نرم‌افزار کاربردی، برنامه سرور و برنامه ابری، ادغام داده‌ها، ابزارهای توسعه، جاوا و موارد دیگر است. اوراکل همچنین خدمات مشاوره‌ای در زمینه تجارت و فناوری اطلاعات (ترازبندی استراتژی) و پیشرفت‌های مداوم محصولات را ارائه می‌دهد. در سال 2012، اوراکل فناوری‌های Rightnow را به دست آورد. (Rightnow) و Taleo Corporation (Taleo). سهام اوراکل در ژانویه 2013 به بالاترین قیمت 52 هفته ای 35 دلار رسید.

به‌عنوان نمونه‌ای از محصولات نرم‌افزاری اوراکل که با مایکروسافت رقابت می‌کنند، یکی از بزرگ‌ترین فروشگاه‌های زنجیره‌ای سوپرمارکت استرالیایی Cole‌هایی با بیش از 100000 کارمند و 2000 فروشگاه در سراسر استرالیا است. Cole‌ها اخیراً Oracle's Exadata Database Machine و Oracle Enterprise Manager 12c که بر روی Oracle Linux کار می‌کنند را نصب کرده است تا گزارش روند بحرانی را در طول افزایش فصلی خرده‌فروشی فعال کنند. با اجرای ماشین پایگاه داده Exadata Oracle، فرایندهای Cole سه تا چهار برابر خارج از جعبه، با چهار تا شش برابر سریع‌تر کارایی کوئری بهبود پیدا کردند، بنابراین Cole‌ها اکنون می‌توانند SLA‌ها را برآورده کنند و رضایت مشتری را افزایش دهند. با استفاده از نرم‌افزار Oracle، اکنون Cole‌ها می‌توانند +20 ترابایت از داده‌های پرطرفدار تاریخی را نیز ذخیره کنند و گزارش‌های تحلیلی پیچیده جدید را برای پیش‌بینی بهتر نیازها و مشکلات احتمالی فروشگاه‌های Cole امکان‌پذیر می‌کند.

دفتر مرکزی آن در کیوتو، ژاپن است و از نظر درآمد بزرگ‌ترین شرکت بازی‌های ویدئویی جهان است. نام شرکت که به انگلیسی ترجمه شده است این است: "شانس را به بهشت بسپار." Nintendo سومین شرکت ارزشمند ژاپن است که به صورت عمومی معامله می‌شود و ارزش بازار بیش از 85 میلیارد دلار و درآمد بیش از 12 میلیارد دلار دارد. Nintendo مستقر در ردمنود، واشنگتن، در نزدیکی مقر مایکروسافت، آمریکای شمالی صاحب اکثریت تیم بیسبال لیگ برتر لیگ Seattle Mariners است. Nintendo با داشتن محصولاتمانند Nintendo 3DS و محصولات Nintendo's Wii از جمله Wii U جدید که دارای کنترلرهای صفحه لمسی است، یک جایگاه رهبر سهم بازار است. بخش اروپایی Nintendo در فرانکفورت، آلمان مستقر است. Nintendo سرمایه‌گذاری مشترکی در چین دارد و هم‌اکنون iQue Player، نسخه اصلاح شده Nintendo 64 را تولید و به بازار عرضه می‌کند.

خارجی

رشد گوشی‌های هوشمند

محموله‌های تلفن‌های هوشمند از سال 2005 به میزان چشمگیری افزایش یافته است، از 50 میلیون تلفن حمل شده در سراسر جهان به بیش از 650 میلیون تلفن در سال 2012 حمل شده است. انتظار می‌رود محموله‌ها تا سال 2016 بیش از 1200 میلیون تلفن باشد. پیش‌بینی می‌شود بیش‌تر این رشد از بازارهای نوظهور حاصل شود و چین در این زمینه پیش‌گام باشد. در سال 2012، چین به عنوان بزرگ‌ترین بازار تلفن‌های هوشمند در ایالات متحده آمریکا پیشی گرفت، با این وجود میلیون‌ها مشتری دست نخورده در چین باقی مانده‌اند. هند، برزیل و سایر بازارهای نوظهور میلیون‌ها مشتری را ارائه می‌دهند. جدا از ارائه دهندگان تلفن‌های سنتی، شرکت‌هایی مانند Dell، Apple و سایر محصولات به طور مداوم محصولات و ویژگی‌های جدیدی را برای تمایز گوشی‌های خود ارائه می‌دهند. گوگل و مایکروسافت در حال همکاری با تولیدکنندگان تلفن‌های موجود برای تهیه سیستم عامل‌های جدید و بهتر برای تلفن‌های مربوطه هستند.

نوکیا به ویندوز 8 مهاجرت می‌کند

نوکیا در اواخر سال 2012 از جدیدترین تلفن‌های هوشمند خود با مدل‌های Lumia 920 و 820 اولین مجموعه گوشی‌های هوشمند نوکیا برای تکثیر سیستم عامل جدید ویندوز 8، رونمایی کرد. مزیت اصلی کسب شده برای نوکیا با استفاده از ویندوز 8 در سازگاری قابلیت اشتراک فایل وجود دارد زیرا هر دو دستگاه 920 و 820 با رایانه‌های شخصی و تبلت با ویندوز 8 همگام سازی می‌شوند. نوکیا امیدوار است که تغییر به ویندوز 8 باعث تمایز محصولات و کمک به بهبود فروش که از سه‌ماهه دوم 2011 به سه‌ماهه دوم 2012، 37 درصد کاهش یافته است، باشد.

پردازش ابری

رایانش ابری، ارائه خدمات محاسباتی از طریق اینترنت بدون نیاز به استفاده از سخت‌افزار یا پشتیبانی از سیستم عامل، همچنان در استفاده و ارائه آن رشد می‌کند. بسیاری از کسب‌وکارها از این فناوری برای صرفه‌جویی در هزینه استفاده می‌کنند زیرا می‌توانند ذخیره اطلاعات و ظرفیت محاسبات را از ارائه دهندگان وب تحت اجازه قرار دهند. از مزایای کسب‌وکارهایی که از فناوری ابری استفاده می‌کنند می‌توان به کاهش سرمایه در تجهیزات و نرم‌افزار اشاره کرد، درحالی‌که اجازه پرداخت فقط برای ظرفیت موردنیاز را می‌دهد. به طور سنتی، شرکت‌ها ظرفیت داخلی خود را خریداری می‌کنند و باید نیازهای آینده را پیش‌بینی کنند که اغلب منجر به خرید ظرفیت بیش از نیاز می‌شود. Google شرکت پیشگامی است که از فناوری ابری برای پشتیبانی از بسیاری از پیشنهادات خود استفاده می‌کند. با این حال، هنوز نگرانی‌هایی در بین کسب‌وکارها وجود دارد که رایانش ابری امنیت کمتری را ارائه می‌دهد و افزایش اطمینان به یک فروشنده شخص ثالث مانند Google برای ارائه مداوم سرویس با سرعت مناسب شبکه جای سؤال دارد. با این وجود انتظار می‌رود خدمات ابری در سال 2016، 100 میلیارد دلار درآمد داشته باشد درحالی‌که این میزان در سال 2011، 40 میلیارد دلار بود.

مایکروسافت در حال توسعه فناوری‌هایی است که به طور فزاینده‌ای امکان لمس صفحه و لمس برای رایانه‌ها، تبلت‌ها و تلفن را فراهم می‌کنند. مدیرعامل شرکت مایکروسافت بالمر تصور می‌کند که فناوری به‌زودی از طرف مردم عمل خواهد کرد نه به دستور آن‌ها، بنابراین او کارمندان تحقیق و توسعه مایکروسافت را به توسعه خدمات ابری هدایت کرده است که تجربه را برای کسب‌وکارها و افراد افزایش می‌دهد. مایکروسافت قصد دارد ارتباطات بین رایانه‌های شخصی، تبلت‌ها، تلفن‌ها و سرورها را با ایجاد سیستم عامل‌های بهبودیافته با ویندوز 8 با ارائه نتایج اولیه در این زمینه، بهتر هماهنگ کند.

انتظار می‌رود که تلویزیون و تبلت‌های امروزی با کیفیت بالا به‌زودی سهم بازار خود را نسبت به ابزارهای خواندن احساسات انسانی و فناوری خیره کننده چشم که امکان پیمایش و بازکردن خودکار برنامه‌ها را دارد، به بازار بدهند. حتی "بازخورد کشتش پوست" در دستگاه‌ها نیز احساسات افراد را در نظر می‌گیرد. به‌عنوان مثال تام ویلسون، مدیرعامل احساسات 3D اخیراً اظهار داشت که چنین دستگاه‌هایی "روحیه را تفسیر می‌کنند و تجربه مفیدتر و سودمندتری را به مصرف‌کنندگان می‌دهند." برخی از تحلیلگران پیش‌بینی می‌کنند که کیفیت صدا در تلفن‌های هوشمند از سال 2013 تا 2018 به 16 برابر افزایش می‌یابد. همچنین، با افزایش تجربه بازی ویدیویی تبلت و نزدیک‌تر شدن به تجربه Xbox، ممکن است سهم بازار کنسول‌های بازی PlayStation یا Nintendo برای کنسول‌های بازی سنتی کاهش یابد. برای کاهش تصادفات هنگام رانندگی و استفاده از دستگاه‌های تلفن همراه، وسایل قابل استفاده بیش‌تری برای افراد در حال مسافرت در حال ساخت است.

مایکروسافت در اوایل سال 2013 محصول جدید Office 365 خود را ارائه کرد، یک سرویس اشتراک با 99.99 دلار یا 9.99 دلار در هر ماه گزینه pay-as-you-go هر بار که برنامه‌ای را باز می‌کنید Office 365 دائماً خود را به روز می‌کند. این محصول در رایانه‌های شخصی اپل و تقریباً در رایانه‌ها، تبلت، تلفن‌های هوشمند و سایر شرکت‌ها بسیار عالی عمل می‌کند.

سرمایه‌گذاری 2 میلیارد دلاری مایکروسافت برای تأمین بخشی از خرید کامپیوتر Dell در اوایل سال 2013، تلاش این شرکت برای حمایت از صنعت بیمار رایانه است - که فقط در سه‌ماهه اول سال 2013 میزان حمل‌ونقل 14 درصد کاهش یافت. میلیون‌ها مشتری در سطح جهانی به‌طور کلی از رایانه‌های شخصی رد می‌شوند و مستقیماً به دستگاه‌های تلفن همراه می‌روند.

فناوری به‌سرعت در حال تغییر روزمره است و شرکت‌های جدید رقیب که در سطح جهان در صنعت به وجود می‌آیند، به‌طوری‌که مایکروسافت نیاز به یک برنامه استراتژیک روشن دارد.

یک برنامه استراتژیک جدید برای مدیرعامل جدید مایکروسافت در آینده تهیه کنید.

دفتر مرکزی این شرکت در پکن، چین، است که کامپیوترهای شخصی thinkPad، کامپیوترهای notebook، کامپیوترهای تبلت، کامپیوترهای رومیزی، تلفن‌های همراه، ایستگاه‌های کاری، سرورها، حافظه الکترونیکی، نرم‌افزار مدیریت فناوری اطلاعات و تلویزیون‌های هوشمند را طراحی، تولید و عرضه می‌کند. Lenovo دومین فروشنده بزرگ رایانه در جهان (بعد از Hewlett-Packard [HP]) است و خط ThinkPad کامپیوترهای نوت بوک و خط thinkcentre کامپیوترهای رومیزی را به بازار عرضه می‌کند. دفتر مرکزی شرکت Lenovo در موریسویل، کارولینای شمالی و دفتر ثبت شده آن در هنگ‌کنگ است. Lenovo در بیش از 60 کشور جهان فعالیت دارد و محصولات خود را در حدود 160 کشور به فروش می‌رساند. Lenovo از نظر حجم در رتبه چهارم بازار جهانی تبلت قرار دارد. سال مالی Lenovo هر سال در 31 مارس به پایان می‌رسد. برای سال 2013/2012 منتهی به 31 مارس 2013، درآمد Lenovo با 14.5 درصد افزایش به 33.8 میلیارد دلار رسید درحالی‌که درآمد خالص با 33 درصد افزایش به 631 میلیون دلار رسید.

Lenovo از طریق فروش آنلاین، فروشگاه‌های متعلق به شرکت‌ها، خرده‌فروشان زنجیره‌ای و سایر توزیع‌کنندگان به طور مستقیم به مصرف‌کنندگان و مشاغل می‌فروشد. امکانات اصلی Lenovo در پکن، موریسویل و سنگاپور با مراکز تحقیقاتی در آن مکان‌ها، همچنین شانگهای، شنژن، Xiamen و چنگدو در چین و Yamato در استان Kanagaw، ژاپن است. Lenovo کارخانه‌های خود را در چنگدو و Hefei، چین اداره می‌کند و اخیراً تولید در آرژانتین را آغاز کرده است.

در جولای 2012، Lenovo و لیگ ملی فوتبال (NFL) اعلام کردند که Lenovo به "حامی رسمی لپ تاپ، دسکتاپ و ایستگاه کاری" NFL تبدیل شده است. Lenovo گفت که این بزرگ‌ترین معامله حمایت مالی آن در ایالات متحده بود. Lenovo فضای تبلیغاتی را در مکان‌ها و رویدادهای NFL دریافت خواهد کرد و مجاز است از آرم NFL در محصولات و تبلیغات خود استفاده کند. Lenovo گفت که این حمایت مالی، تلاش‌هایش برای بازاریابی به مهم‌ترین اطلاعات جمعیتی مرد 18 تا 35 ساله را تقویت می‌کند.

Lenovo در سال 2012 وارد بازار گوشی‌های هوشمند شد و به سرعت به یک فروشنده عظیم تلفن‌های هوشمند در بازار چین تبدیل شد. ورود به بازار گوشی‌های هوشمند با تغییر استراتژی از "یک استراتژی متناسب با همه LePhone" به نمونه کارهای متنوع دستگاه همراه بود. در سال 2012، Lenovo با پشت سر گذاشتن شیائومی، از اپل عبور کرد تا با حدود 15 درصد سهم بازار، به شماره 2 ارائه‌دهنده تلفن‌های هوشمند در چین تبدیل شود. در اواخر سال 2013، شیائومی رقیب فزاینده گوشی‌های هوشمند Lenovo بود و ارزش هر دو شرکت 10 میلیارد دلار بود. تلفن‌های هوشمند ساخت چین در خانه و خارج از کشور به رقبای جدی اپل و سامسونگ تبدیل می‌شوند. در سه‌ماهه دوم سال 2013، شیائومی از بازار اپل پیشی گرفت و با 5 درصد سهم بازار در مقایسه با 18 درصد اپل به ششمین تولیدکننده تلفن هوشمند در سراسر جهان تبدیل شد. شیائومی همچنین از طریق پلتفرم بازی دیجیتال و برنامه پیام رسانی اجتماعی خود، MiLiao درآمد کسب می‌کند. Lenovo در حال فکر است که برای خرید شیائومی اقدامی انجام دهد - یا اگر Lenovo متزلزل شود می‌تواند برعکس باشد؟

Lenovo 793 میلیون دلار آمریکا در ساخت یک مرکز تولید و تحقیق و توسعه تلفن همراه در ووهان، چین سرمایه‌گذاری کرده است. Lenovo فروش تلفن‌های هوشمند خود را به روسیه، اندونزی و هند گسترش داده است و هدف آن توسعه بیش‌تر است. تلفن هوشمند LePhone با قیمت پایین ارائه می‌شود و برای بازار چین

سفارشی است. از پشتیبانی قوی شرکت‌های تلفن همراه چینی و ارائه دهندگان محتوا مانند Baidu، علی بابا و tencent بهره‌مند شده است.

یک فروشگاه مرکزی 7500 فوت مربعی Lenovo در فوریه 2013 در پکن افتتاح شد. هم‌زمان در ایالات متحده، Lenovo، ThinkPad X131e Chromebook را معرفی کرد - یک کامپیوتر بادوام که برای آموزش K-12 طراحی شده است. این محصول، نرم‌افزار و مدیریت امنیتی را برای مدیران مدارس ساده می‌کند و دسترسی سریع دانش‌آموزان و معلمان به هزاران برنامه، منابع آموزشی و فضای ذخیره‌سازی را فراهم می‌کند.

کپی‌رایت توسط Fred David Books LLC (نوشته شده توسط Forest R. David)

تاریخچه

Lenovo، Liu chuanzhi را در سال 1984 با گروهی 10 نفره از مهندسان در پکن تأسیس کرد. برای 20 سال اول وجود خود، نام انگلیسی این شرکت "Legend" بود اما در آوریل 2003، این شرکت نام جدید خود را، "Lenovo"، با یک کمپین رسانه‌ای بزرگ که شامل بیلبوردهای عظیم در فضای باز و تبلیغات تلویزیونی اولیه بود، به طور عمومی اعلام کرد. اولین محصول موفق Lenovo، Han-card بود، یک کارت الحاقی برای کامپیوترهای شخصی که به آن‌ها امکان پردازش مؤثر حروف چینی را می‌داد. Lenovo پس از ورود به لیست در هنگ‌کنگ در سال 1994 با جمع‌آوری نزدیک به 30 میلیون دلار به یک شرکت تجاری عمومی تبدیل شد. Lenovo در سال 2005 و در پی واکنش کنگره علیه شرکت‌های چینی که قصد خرید مشاغل ایالات متحده را داشتند، تجارت IBM's PC را به دست آورد. خرید Lenovo از بخش IBM's PC سرعت دسترسی به بازارهای خارجی را افزایش داد درحالی‌که هم برند تجاری و هم فناوری آن را بهبود بخشید. Lenovo 1.25 میلیارد دلار برای تجارت کامپیوتر IBM پرداخت و 500 میلیون دلار اضافی بدهی IBM را نیز به عهده گرفت. این خرید باعث شد Lenovo سومین سازنده بزرگ کامپیوتر در جهان از نظر حجم باشد.

در ژانویه 2011، Lenovo، یک PC با سرمایه‌گذاری مشترک با NEC، یک شرکت IT ژاپنی، تشکیل داد. این شرکت، Lenovo Nec Holdings B.V. است که در هلند ثبت شده است. 51 درصد سهام این شرکت مشترک را در اختیار دارد، در حالی که NEC 49 درصد سهام را در اختیار دارد. Lenovo یک گزینه پنج‌ساله برای گسترش سهام خود در سرمایه‌گذاری مشترک دارد. این سرمایه‌گذاری مشترک در نظر گرفته شده است تا با گسترش حضور در ژاپن، یک بازار مهم برای رایانه‌ها، فروش جهانی Lenovo را افزایش دهد. NEC تجارت رایانه خود را به سرمایه‌گذاری مشترک واگذار کرد، بنابراین Lenovo اکنون بزرگ‌ترین فروشنده رایانه در ژاپن است.

Lenovo اخیراً Medion، یک شرکت تولیدکننده لوازم الکترونیکی آلمان، را خریداری کرده است و سهم خود را از بازار رایانه‌های آلمان دوبرابر کرده و به 14 درصد رسانده و پس از فروش Acer و HP سومین فروشنده بزرگ است. این معامله اولین معامله‌ای بود که یک شرکت چینی یک شرکت آلمانی معروف را به دست آورد.

سال 2012: در سطح جهانی گسترش می‌یابد

Lenovo شرکت الکترونیکی مستقر در برزیل، CCE را خریداری کرده است که با نام تجاری Digibras با قیمت پایه 300 میلیون ریال (148 میلیون دلار آمریکا) در ترکیب سهام و پول نقد و 400 میلیون ریال دیگر به معیارهای عملکرد، محصولاتی را با نام تجاری Digibras می‌فروشد. قبل از این خرید، Lenovo قبلاً یک کارخانه 30 میلیون دلاری در برزیل تأسیس کرده بود، اما Lenovo برای به حداکثر رساندن رشد منطقه‌ای، یک شریک محلی می‌خواست. Lenovo می‌فهمد که جام جهانی 2014 که به میزبانی برزیل و همچنین بازی‌های المپیک تابستانی 2016 برگزار می‌شود، از کیفیت بالایی برخوردار است.

Lenovo در اولین خرید نرم‌افزار خود تاکنون، شرکت نرم‌افزاری Stoneware مستقر در ایالات متحده را خریداری کرد. Lenovo مایل به بهبود و گسترش خدمات رایانش ابری خود است. دو سال قبل از خرید، Stoneware برای فروش نرم‌افزار خود با Lenovo همکاری کرد. در این مدت، فروش Stoneware دوبرابر

شده است. Stoneware در سال 2000 تأسیس شد. Stoneware در کارمل، ایندیانا مستقر است و 67 کارمند دارد.

Lenovo در حال تولید یک محصول جدید تلویزیون هوشمند به نام LeTV است. صنایع کامپیوتر، ارتباطات و تلویزیون در حال حاضر تحت یک تحول "هوشمند" قرار گرفته‌اند. Lenovo اخیراً سرویس جدید رایانش ابری را ارائه داده است که به شما امکان می‌دهد علاوه بر مدیریت اطلاعات شخصی و شبکه‌های اجتماعی، محتوا را بین چندین دستگاه به اشتراک بگذارید.

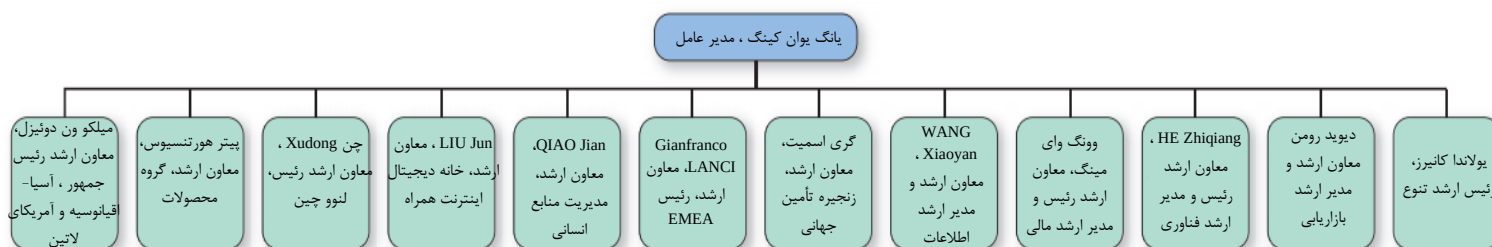
مسائل داخلی

چشم‌انداز و مأموریت

در بیانیه چشم‌انداز Lenovo آمده است: "برای ایجاد دستگاه‌های شخصی که افراد بیش‌تری از آن الهام می‌گیرند، فرهنگی که افراد بیش‌تری آرزوی پیوستن به آن را دارند و یک تجارت پایدار و قابل‌اعتماد است که در سراسر جهان مورد احترام است."

بیانیه مأموریت Lenovo به شرح زیر است: "برای تبدیل‌شدن به یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های فناوری شخصی در جهان."

شکل 1 نمودار سازمانی Lenovo



ساختار سازمانی

نمودار سازمانی Lenovo در شکل 1 به تصویر کشیده شده است. توجه داشته باشید که هیچ مدیر ارشد عملیات (COO) وجود ندارد، و به نظر می‌رسد این ساختار به تفکیک مناطق تقسیم شده است زیرا تنها دو رئیس مناطق جغرافیایی را اداره می‌کنند. سه زن در میان 13 مدیر برتر وجود دارد. ساختار جدید جغرافیایی مبتنی بر Lenovo در آوریل 2012 با ایجاد واحدهای تجاری گزارشگری به شرح زیر مؤثر واقع شد: (1) چین، (2) آسیا-اقیانوسیه / آمریکای لاتین (APLA)، (3) اروپا و (4) آمریکای شمالی. طبق نظر Lenovo، ساختار جغرافیایی جدید، شرکت را قادر می‌سازد تا آنجا که ممکن است به مشتریان خود نزدیک باشد.

استراتژی

Lenovo هنوز هم در درجه اول یک شرکت رایانه شخصی است، اما تقاضا برای رایانه در حال کاهش است. با این حال، تقاضا برای تلفن‌های هوشمند به سرعت در حال رشد است، بنابراین Lenovo در حال تغییر روش‌ها است. در تلفن‌های هوشمند، Lenovo با رقبای چینی خود، مانند Huawei Technology Co Ltd. و ZTE Corp. که در حال حاضر در میان پنج شرکت برتر تلفن‌های هوشمند در جهان هستند، رقابت می‌کند. اگرچه دومین فروشنده بزرگ تلفن‌های هوشمند در چین است، Lenovo فروش گوشی‌های هوشمند را در روسیه، اندونزی، فیلیپین و ویتنام آغاز کرده است، اما این شرکت در سطح جهانی با رقابت سخت Samsung و Apple Inc. روبه‌رو است.

عملیات تولیدی Lenovo دور شدن از روال معمول صنعت برای برون‌سپاری به تولیدکنندگان قراردادی است. Lenovo در عوض بر روی ادغام عمودی تمرکز دارد تا از اعتماد بیش از حد به تأمین‌کنندگان جلوگیری کند و هزینه‌ها را پایین نگه دارد. یوان کینگ در مورد این موضوع گفت: "فروش رایانه مانند فروش میوه‌های تازه است. سرعت نوآوری بسیار سریع است، بنابراین شما باید بدانید که چگونه باید با سرعت پیش بروید، موجودی کالا را کنترل کنید، تا میزان عرضه را با تقاضا مطابقت داده و گردش سریع را کنترل کنید." Lenovo پس از این که

سیل تولیدکنندگان هارد دیسک را در تایلند در سال 2011 تحت تأثیر قرار داد، از ادغام عمودی خود بهره مند شد زیرا این شرکت می‌تواند با انتقال تولید به سمت محصولاتی که هنوز هارد دیسک آن‌ها در دسترس است، عملیات تولید را ادامه دهد.

Lenovo پس از جلسه‌ای در سال 2009 که Yuanqing و رئیس زنجیره تأمین Lenovo، هزینه‌ها را در مقابل مزایای تولید داخلی تجزیه و تحلیل کردند، تأکید کردند و تصمیم گرفتند حداقل 50 درصد از تولیدات داخلی Lenovo را انجام دهند. مدیر ارشد فناوری Lenovo جورج وی گفت که ادغام عمودی نقش مهمی در توسعه محصول دارد. وی اظهار داشت، "اگر به روند صنعت نگاه کنید، بیش‌تر نوآوری‌ها برای رایانه‌های شخصی، تلفن‌های هوشمند، تبلت‌ها و تلویزیون‌های هوشمند مربوط به نوآوری اجزای اصلی - نمایشگر، باتری و فضای ذخیره‌سازی است. تمایز قطعات اصلی بسیار مهم است. بنابراین ما شروع به سرمایه‌گذاری بیشتر ... و همکاری بسیار نزدیک با تأمین‌کنندگان قطعات اصلی کردیم."

Lenovo تولید رایانه‌های ThinkPad خود را تا حدی به ژاپن منتقل کرده است. ThinkPad توسط NEC در استان یاماگاتا تولید می‌شود. Akaemi Watanabe، رئیس Lenovo ژاپن، گفت، "من به عنوان یک ژاپنی خوشحالم که شاهد بازگشت به تولید داخلی هستم و هدف، تحقق تولید کامل است، زیرا این امر باعث بهبود تصویر ما می‌شود و محصولات را برای مشتریان ژاپنی قابل قبول‌تر می‌کند." شرکت Lenovo اخیراً در ویتس، کارولینای شمالی تولید رایانه را آغاز کرده است.

برای سه‌ماهه سوم Lenovo در 2012 که به دسامبر 2012 ختم می‌شود، این شرکت سود سه‌ماهه 200.0 میلیون دلار را گزارش کرد که 30 درصد بیش‌تر از سال قبل است. این مبلغ با فروش زیاد تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها از رکورد قبلی خود یعنی 163 میلیون دلار فراتر رفت. برای سه‌ماهه سوم، درآمد Lenovo با 12 درصد رشد نسبت به سال گذشته به 9.4 میلیارد دلار رسید، اما قسمت عمده‌ای از آن هنوز از طریق تجارت کامپیوتر بود. Lenovo در سه‌ماهه سوم 9.4 میلیون تلفن هوشمند ارسال کرده است، اما همه آن‌ها به

جز 400000 از آن‌ها در چین هستند. مدیرعامل اجرایی یانگ می‌گوید: "تجارت تلفن‌های هوشمند خارج از چین" هنوز در مرحله اول است "و Lenovo قبل از تمرکز روی سودآوری برای سرمایه‌گذاری در بازار نیاز به سرمایه‌گذاری دارد." درآمد سه‌ماهه سوم شرکت در بازار رایانه‌های شخصی بزرگ‌تر اما کندتر رشد کرد و 7 درصد افزایش یافت و به 7.9 میلیارد دلار رسید.

سهم بازار جهانی Lenovo در رایانه‌های شخصی در سه‌ماهه سوم به 15.9 درصد افزایش یافت که 17.0 درصد HP را به عقب می‌کشد، اما از Dell و Acer بسیار جلوتر است. 15.9 درصد Lenovo میانگین سهم 11.1 درصدی بازار آن‌ها در EMEA، 9 درصد در آمریکای شمالی و 36.7 درصد در چین بود. Lenovo به سرعت سهم بازار خود را در بخش رایانه به دست آورده است و در اوایل سال 2013 تنها با حاشیه کم در محموله‌های رایانه‌ای، HP را دنبال می‌کند. با این حال، با کاهش رشد تقاضای کامپیوتر، Lenovo در بخش دستگاه‌های تلفن همراه متنوع شده است تا تقاضای زیاد برای تلفن‌های هوشمند و تبلت‌ها را به‌ویژه در خانه در چین، بزرگ‌ترین بازار تلفن‌های همراه و رایانه‌های جهان، کاهش دهد.

حدود یک دهم درآمد سه‌ماهه سوم Lenovo در سال 2012 از طریق اینترنت تلفن همراه و تجارت خانه دیجیتال (MIDH) حاصل شده است - عمدتاً شامل فروش تلفن‌های هوشمند در چین است که با جهش 77 درصدی به 998 میلیون دلار رسیده است، اگرچه این تنها 11 درصد از کل درآمد بود. محموله‌های سه‌ماهه سوم شرکت تبلت‌های رسانه‌ای با 77 درصد افزایش به 800000 واحد رسید. MIDH اکنون 11 درصد از درآمد کل Lenovo را تشکیل می‌دهد. در پایان سه‌ماهه سوم سال 2012، Lenovo در دستگاه‌های متصل هوشمند (رایانه‌های شخصی، تبلت‌ها و تلفن‌های هوشمند) در جهان، سوم است.

Lenovo اساساً آنچه را دو استراتژی قلاب نامیده می‌شود دارد: (1) از تجارت جهانی تجارت رایانه و تجارت چینی خود محافظت کنید و (2) با تلفن‌های هوشمند، تبلت‌ها و تلویزیون‌های هوشمند به سه فرصت رشد بالا در بازارهای نوظهور حمله کنید. برای سه‌ماهه منتهی به 31 ژانویه 2013، مشاغل "حمله" Lenovo 50

درصد از درآمد شرکت را تحویل دادند که نسبت به چهار سال پیش که این شرکت برای اولین بار استراتژی را راه اندازی کرد و درآمد حمله 32 درصد بود، افزایش قابل توجهی داشت. درآمد Lenovo's MIDH شامل تلفن های هوشمند، تبلت و تلویزیون های هوشمند آن است و در سه ماهه سوم، رکورد 11 درصد از کل درآمد Lenovo را تشکیل می دهد که 77 درصد نسبت به سال گذشته افزایش داشته است و برای اولین بار تجارت تلفن های هوشمند Lenovo در چین در سه ماهه سوم سودآور شد.

اخلاق

در سال 2012، مدیرعامل Lenovo یانگ به عنوان پاداش، سود بی سابقه 3 میلیون دلار جایزه دریافت کرد که او به نوبه خود به حدود 10 هزار کارمند Lenovo توزیع کرد. به گفته سخنگوی Lenovo، جفری شفر، یانگ احساس کرد که "هدایت [پول] به کارمندان به عنوان یک حرکت ملموس واقعی برای کاری که آن ها انجام داده اند، کار صحیحی است." شفر همچنین گفت که یانگ، که حدود هشت درصد از سهام Lenovo را در اختیار دارد، احساس کرد که به عنوان صاحب شرکت به خوبی پاداش گرفته است. "این پاداش ها بیش تر بین کارکنانی که در موقعیت هایی مانند تولید و پذیرش کار می کنند و به طور متوسط 2000 یوان یا حدود 314 دلار آمریکا دریافت می کنند، توزیع می شود. این تقریباً معادل حقوق یک ماه کارگر معمولی Lenovo در چین بود. طبق گزارش سالانه Lenovo، یانگ طی سال مالی که در مارس 2012 پایان یافت، 14 میلیون دلار از جمله پاداش 5.2 میلیون دلار درآمد کسب کرد.

مالی

صورت های درآمد و ترازنامه اخیر Lenovo به ترتیب در شکل های 2 و 3 ارائه شده است. در شکل 2 افزایش 14.6 درصدی درآمد سال مالی 2013/2012 و همچنین افزایش 33 درصدی درآمد خالص را یادداشت کنید.

شکل 2 صورت های درآمد Lenovo (000,000 دلار آمریکا حذف شده است)

Fy2011/12	Fy2012/13	
29574	33873	درآمد
(26128)	(29800)	هزینه کشورها
3446	4073	سود ناخالص
1	20	درآمد دیگر، خالص
(1691)	(1888)	هزینه‌های فروش و توزیع
(730)	(847)	هزینه‌های اداری
(453)	(623)	هزینه‌های تحقیق و توسعه
584	800	سایر درآمد عملیاتی - خالص
43	44	درآمد مالی
(44)	(42)	هزینه‌های مالی
(1)	(1)	سهم زیان شرکت‌های وابسته
582	801	سود قبل از مالیات

مالیات	(170)	(107)
سود دوره	631	475
سود قابل انتساب به:		
دارندگان سهام	635	473
شرکت		
حق مالی	(4)	2
سهامداران اقلیت		
سود سهام		
سود هر سهم (سنت		
ایالات متحده)		
پایه‌ای	6.16	4.67
تقلیل یافته	6.07	4.57

منبع: بر اساس اسناد شرکتی

شکل 3 ترازنامه **Lenovo** (به میلیون‌ها دلار آمریکا)

	از 31 مارس 2012	از 31 مارس 2013
دارایی‌های غیر جاری	4040	4492
اموال، ماشین آلات و تجهیزات	392	480

3092	3326	دارایی‌های نامشهود
556	686	سایر
11820	12390	دارایی‌های جاری
4172	3573	سپرده‌های بانکی و پول نقد
6297	6694	تجارت، اسکناس و سایر مطالبات
1218	1965	موجودی‌ها
133	158	سایر
11809	12091	بدهی‌های جاری
63	176	وام‌های بانکی کوتاه‌مدت
11251	10576	تجارت، اسکناس و سایر بدهی‌های قابل پرداخت
495	1339	سایر
11	299	دارایی‌های جاری خالص
1603	2111	بدهی‌های غیر جاری
2448	2680	مجموع حقوق صاحبان سهام

منبع: بر اساس اسناد شرکتی

بخش‌ها

Lenovo در گزارش دادن اطلاعات مالی بخش، هم بر اساس منطقه جغرافیایی و هم بر اساس محصول، کار بسیار خوبی انجام می‌دهد. شکل شماره 4 اطلاعات مربوط به بخش جغرافیایی را برای سال مالی 2013/2012 Lenovo نشان می‌دهد که در 31 مارس 2013 پایان یافت. به رشد درآمد بالا در اروپا / خاورمیانه / آفریقا (EMEA) و حاشیه سود بالا در چین توجه داشته باشید. در تاریخ 31 مارس 2013، سهم بازار رایانه‌های شخصی (PC) Lenovo در سراسر جهان از 13.0 درصد به 15.3 درصد افزایش یافت که تنها 15.7 درصد HP بود و بیش از 13.2 درصد Dell بود.

رقبا

مقایسه مالی رقبای مختلف Lenovo در شکل 5 ارائه شده است. توجه داشته باشید که Apple همه رقا از جمله Lenovo را با حاشیه سود و سود هر سهم (EPS) خرد می‌کند. توجه داشته باشید که HP در تلاش است و Lenovo این تعداد سهام را در مقایسه با اکثر شرکت‌های رقیب ندارد. Apple با رقم 424 میلیارد دلاری دومین شرکت بزرگ تجارت جهانی در بازارهای جهانی است. Lenovo همچنین نگران شرکت ZTE چین است که قصد دارد به یکی از سه برند برتر تلفن‌های هوشمند در جهان تبدیل شود. ZTE با پایان سال 2012 در تلاش اقتصادی بود، اما این شرکت برنامه‌های تهاجمی و محصول خوبی دارد.

شرکت Apple

Apple که دفتر مرکزی آن در کوپرتینو، کالیفرنیا، است مشهورترین محصولاتش شامل رایانه‌های Mac، iPod، iPhone، iPad، iTunes، iLife و iWork است. نرم‌افزار Apple شامل سیستم عامل‌های OS X و iOS و مرورگر وب Safari است. Apple بعد از Samsung electronics دومین شرکت بزرگ فناوری اطلاعات در جهان است. Apple پس از سامسونگ و نوکیا سومین سازنده تلفن همراه بزرگ جهان است. از نوامبر 2012، Apple دارای 394 فروشگاه خرده‌فروشی در 14 کشور جهان و یک فروشگاه آنلاین Apple و فروشگاه iTunes است. Apple برای سال مالی خود که در سپتامبر 2012 به پایان رسید، 22.5 میلیارد دلار

درآمد در چین، تایوان و هنگ کنگ به دست آورد که تقریباً دوبرابر سال گذشته است. با این وجود، بخشی از نتیجه Lenovo، سهم بازار اپل در سه ماهه منتهی به سپتامبر 2012 به 4.2 درصد از بازار تلفن های هوشمند چین کاهش یافت، از 5.8 درصد سال قبل. یکی دیگر از مشکلات اپل در چین این است که بزرگترین شرکت مخابراتی تلفن همراه چین، china Mobile Ltd.، آیفون را نمی فروشد، اگرچه این شرکت 87.9 میلیون مشترک در نسل سوم خدمات تلفن همراه با هزینه بالا در پایان سال 2012 داشت.

شکل 4 فروش و سود Lenovo بر اساس منطقه (به دلار آمریکا)

حاشیه سود عملیاتی بخش		سود عملیاتی بخش / (ضرر)		درآمد میلیون دلاری		شامل درآمد و نتایج MIDH و غیر PC
FY12^	FY13	FY12^	FY13	Y/Y	FY13	
4.٪6	4.٪7	569	678	٪17	14539	چین
5.٪8	6.٪2	638	733	٪6	11751	چین-PC
0.٪0	0.٪3	0	24	٪8	6860	APLA
1.٪3	2.٪0	83	147	٪20	7535	EMEA
3.٪5	3.٪4	161	168	٪9	4939	آمریکای شمالی

توجه: EMEA = اروپا / خاورمیانه / آفریقا؛ APLA = آسیا / اقیانوس آرام / آمریکای لاتین.

شکل 5 مقایسه مالی Lenovo با شرکت‌های رقیب (به دلار آمریکا)

Fujitsu	Toshiba	HP	Dell	Apple	Lenovo	
49 B	63 B	120 B	58 B	165 B	34 B	فروش (\$)
279 M	1.3 B	-12.6 B	2.7 B	42 B	631 M	درآمد (\$)
0.٪55	2.٪27	-10.٪5	4.٪44	25.٪35	1.٪86	حاشیه سود
8.5 B	18.5 B	32.5 B	24 B	428 B	11.07 B	سرمایه‌گذاری بازار (\$)
414 M	4.25 B	1.95 B	1.75 B	939 B	518 M	سهام ممتاز
0.64	0.30	-6.45	1.47	44.10	1.10	EPS (\$)

تعداد فزاینده‌ای از شرکت‌ها علاقه مند به خرید رایانه‌های MAC برای همه یا بخشی از فعالیت‌های جهانی خود هستند. اپل تجارت خود را به سمت مصرف‌کنندگان متمرکز می‌کند و محصولات و خدمات را برای مشتریان سازمانی جهانی توسعه نمی‌دهد. سازمان‌هایی که فعالیت‌های چند کشور آن‌ها اغلب انجام می‌شود، مجبورند ترتیبات جداگانه‌ای را در هر منطقه انجام دهند، با شرکای محلی، استقرارهای جهانی را پیچیده‌تر کنند. اپل از طراحی و نوآوری و همچنین ثبات مالی برجسته‌ای برخوردار است، اما این شرکت فاقد خدمات و پشتیبانی

جهانی است. در سپتامبر 2012، اپل از iPhone5 رونمایی کرد که دارای صفحه نمایش بزرگ، پردازنده‌های قدرتمندتر و iOS6 است. این تلفن همچنین شامل یک برنامه نگاشت جدید (جایگزین نقشه‌های گوگل) است که انتقاداتی را به دنبال داشته است.

شرکت Dell

دفتر مرکزی آن در Round Rock، تگزاس قرار دارد و بعد از HP و Lenovo سومین فروشنده بزرگ رایانه در جهان است. Dell بیش از 103,300 نفر را در سراسر جهان استخدام می‌کند و یک تأمین‌کننده قوی شرکت‌های بزرگ رایانه‌ای با پوشش و قابلیت‌های جهانی خوب است. Dell خود را فراتر از ریشه‌های رایانه خود قرار می‌دهد و به همین ترتیب در قیمت‌گذاری رایانه کم‌تر رقابت می‌کند. برای ایجاد تنوع از کامپیوترها - گرچه این محصول مانند Lenovo هنوز هم پرفروش‌ترین Dell است - Dell در سال 2012 فناوری Wyse و Quest Software و فناوری‌های Gale و فناوری‌های معتبر را خریداری کرد. این شرکت‌های تملک شده محصولات و خدمات با فناوری پیشرفته دیگری را تولید و به بازار عرضه می‌کنند، اما رایانه‌های شخصی، تلفن‌های هوشمند یا تبلت‌ها این محصولات را ارائه نمی‌دهند.

فوجیتسو

دفتر مرکزی فوجیتسو در توکیو ژاپن سومین بزرگ‌ترین ارائه‌دهنده خدمات جهان است که پس از IBM و HP با درآمد حاصل می‌شود. فوجیتسو به‌صورت جهانی اجرا می‌شود و گزینه خوبی برای خرید شرکتی برای بسیاری از سازمان‌ها فراهم می‌کند. اگرچه عملیات آن در ایالات متحده هنوز ضعیف است، فوجیتسو دسکتاپ‌های خود

را اضافه کرده و توانایی‌های آمریکای شمالی را تقویت کرده است. فوجیتسو همچنین یک تأمین‌کننده قوی تبلت‌های قلمی است، بخش مهمی که دارای ویندوز 8 است. فوجیتسو نمونه کارها و خدمات دسکتاپ خوبی در سراسر اروپا دارد و در خاورمیانه، آفریقا و ژاپن قدرتمند است. در مه 2011، فوجیتسو دوباره وارد بازار تلفن‌های همراه شد و دستگاه‌های مختلف Windows Phone را منتشر کرد. فوجیتسو خدمات ابری عمومی ارائه شده از مراکز داده در ژاپن، استرالیا، سنگاپور، ایالات متحده، انگلستان و آلمان را بر اساس استراتژی جهانی بسترهای ابری ارائه می‌دهد. این پلتفرم زیرساخت را به‌عنوان سرویس (IaaS) زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات مجازی (ICT) مانند سرورها و قابلیت ذخیره‌سازی ارائه می‌دهد.

Hewlett-Packard

دفتر مرکزی آن در پالو آلتو، کالیفرنیا قرار دارد، HP دارای حضور گسترده جهانی کامپیوتر و مجموعه‌ای از خدمات و محصولات است و بدون توجه به‌اندازه کسب‌وکار، یک تأمین‌کننده مناسب برای مشتریان شرکت‌های جهانی است. در ماه مه 2012، HP اعلام کرد که قصد دارد حدود 27000 کارمند خود را پس از کاهش سود 31 درصدی در سه‌ماهه دوم 2012 اخراج کند. کاهش سود عمدتاً در نتیجه محبوبیت روزافزون تلفن‌های هوشمند، تبلت‌ها و سایر دستگاه‌های تلفن همراه است که فروش رایانه را کند کرده است. HP اخیراً کسب‌وکارهای چاپی و رایانه‌ای خود را تحت یک مدیر اجرایی به نام بردلی ادغام کرده است. در نوامبر 2012، HP در حدود 8.8 میلیارد دلار مربوط به خرید 11.3 میلیارد دلاری آن از شرکت سازنده نرم‌افزار مستقر در انگلستان ثبت کرد. HP، Autonomy را متهم کرد که عمداً ارزش شرکت را قبل از تصرف خود به عهده گرفته است، اما Autonomy کاملاً اتهام را رد کرد. FBI در حال تحقیق است اما سهام HP به پایین‌ترین حد یک دهه گذشته رسیده است.

شرکت توشیبا

دفتر مرکزی توشیبا، واقع در توکیو، ژاپن، طیف گسترده‌ای از رایانه‌های نوت بوک را برای کسب‌وکارها فراهم می‌کند، اما تمرکز جهانی آن به طور فزاینده‌ای به سمت بازارهای مصرف‌کننده و کسب‌وکارهای کوچک سوق داده شده است. توشیبا در کانادا و استرالیا در فروش تجاری همچنان قوی‌تر است، اما اگر یک فروشنده رایانه شخصی برای یک شرکت بخواهید، توشیبا و فقدان پیشنهادات دسکتاپ را نامناسب می‌کند. تمرکز توشیبا به سمت بازار نوت بوک‌های غیرانتفاعی سوق یافته است. توشیبا دیگر نگرانی عمده Lenovo نیست زیرا خطوط تولید این دو شرکت هر روز کمتر و کمتر با یکدیگر همپوشانی می‌کنند.

Acer

دفتر مرکزی شرکت در تایوان قصد دارد تجارت تلفن‌های هوشمند خود را توسعه دهد و فروش خود را از 500000 دستگاه در سال 2012 به 1.5 میلیون در سال 2013 و 5 میلیون در سال 2014 افزایش دهد. acer سالانه دو ضرر متوالی (2011 و 2012) متحمل شده است، اما هنوز هم به دلیل خریدهای بد gateway, Packard Bell و eMachines خود دست و پنجه نرم می‌کند. با این وجود از اواخر سال، فروش بالایی از نوت بوک‌ها را با استفاده از پلتفرم Chrome google منتشر کرده است.

شرکت نوکیا

nokia یک شرکت ارتباطی است و دفتر مرکزی آن در Espoo, Keilaniemi، فنلاند قرار دارد. محصولات اصلی آن تلفن‌های همراه و دستگاه‌های پورتابل IT است. نوکیا از سال 1998 تا 2012 بزرگ‌ترین فروشنده تلفن‌های همراه در جهان بود، اما طی پنج سال گذشته، این شرکت به دلیل افزایش استفاده از تلفن‌های هوشمند از سایر فروشندگان، عمدتاً از آیفون اپل و دستگاه‌های قابل اجرا در سیستم عامل Google android، دچار کاهش سهم بازار شده است. در نتیجه، قیمت سهام آن از بالای 40 دلار در سال 2007 به زیر 3 دلار در سال 2012 کاهش یافته است. از فوریه 2011، نوکیا با مایکروسافت مشارکت استراتژیک داشته است که به موجب آن تلفن‌های هوشمند نوکیا از سیستم عامل ویندوز فون مایکروسافت استفاده می‌کنند (جایگزین

Symbian). نوکیا از اولین گوشی‌های Windows Phone ای خود، Lumia 710 و 800 در اکتبر 2011 رونمایی کرد، اما پس از آن فروش کاهش یافت و نوکیا از سه‌ماهه دوم 2011 به سه‌ماهه سوم 2012 شش فصل با ضرر متوالی را تجربه کرد. سه‌ماهه چهارم 2012، نوکیا با فروش گسترده گوشی‌های جدید Windows Phone 8، به‌ویژه گوشی‌های گران‌قیمت Lumia 920 به سود خود بازگشت. در اکتبر 2012، نوکیا گفت تلفن‌های گران‌قیمت Lumia 810 و 920 خود که با نرم‌افزار Windows Phone 8 کار خواهند کرد، به‌زودی در سراسر اروپا و روسیه در دسترس خواهند بود. در دسامبر 2012، نوکیا دو تلفن هوشمند جدید Lumia 620 و 920 را به بازار معرفی کرد. در ژانویه 2013، نوکیا 6.6 میلیون فروش تلفن هوشمند را برای سه‌ماهه چهارم در سال 2012 گزارش کرد که شامل 2.2 میلیون Symbian و 4.4 میلیون فروش دستگاه‌های Lumia (Windows Phone 7 و 8) است. در آمریکای شمالی، فقط 700000 تلفن همراه از جمله تلفن‌های هوشمند فروخته شده است.

سامسونگ الکترونیک

سامسونگ مستقر در سئول، کره جنوبی، تلفن هوشمند محبوب Galaxy را تولید می‌کند. سامسونگ همچنین دستگاه‌های پخش DVD، تلویزیون دیجیتال و دوربین‌های عکاسی دیجیتال، رایانه‌ها، نمایشگرهای رنگی، پنل‌های LCD و چاپگرها؛ نیمه هادی‌هایی مانند DRAM، RAMهای استاتیک، فلش مموری و درایورهای نمایشگر؛ و دستگاه‌های ارتباطی از تلفن‌های بی سیم و تلفن‌های هوشمند گرفته تا تجهیزات شبکه؛ اجاق میکروویو، یخچال، تهویه هوا و ماشین لباسشویی را تولید می‌کند. Galaxy بر روی نرم‌افزار عامل موبایل android google اجرا می‌شود.

آینده

برندهای متنوع محصولات Lenovo بیش‌تر و بیش‌تر همپوشانی دارند که برای بسیاری از مشتریان گیج‌کننده است. قیمت فعلی تهاجمی شرکت ممکن است در سال‌های آینده سودآور نباشد. تمایز ارائه شده توسط ابزارهای

نرم‌افزاری ThinkVantage Lenovo در حال فرسایش است. پیشنهادات جایگزین مایکروسافت و اشخاص ثالث در حال بهبود هستند و اغلب رایگان هستند و از ارزش ابزارهای منحصر به فرد Lenovo می‌کاهند. حتی برای یک شرکت قدرتمند مانند Lenovo، رقبا در هر نوبت در انتظار گرفتن سهم بازار و وفاداری مشتری هستند. طبق گزارش شرکت بین‌المللی داده، بازار جهانی تلفن‌های هوشمند 39 درصد در سال 2012 از نظر واحد حمل شده افزایش یافته است.

در تابستان 2013، Lenovo محصول جدید دیگری را معرفی کرد، یک میز کامپیوتر که 17 پوند وزن دارد و از ویندوز 8 استفاده نمی‌کند و مرکز ایده Lenovo Horizon table Pc نامیده می‌شود. محصول جدید همه کارها را انجام می‌دهد و از یک صفحه نمایش 27 اینچی با کیفیت بالا برخوردار است. صدها بازی سرگرم‌کننده و برنامه آموزشی از قبل روی محصول جدید بارگیری می‌شوند. Lenovo درگیر بحث‌هایی برای تهیه سازنده گوشی هوشمند بلک بری است، اما نگرانی بیش‌تر این شرکت شاید شیائومی باشد.

یک برنامه استراتژیک مشخص برای Lenovo تهیه کنید که این شرکت را قادر به ادامه موفقیت تاریخی خود کند.

Netgear, Inc., 2013

Netgear

www.netgear.com, NTGR

Netgear که دفتر مرکزی آن در سان خوزه، کالیفرنیا است، سوئیچ‌های اترنت، کنترل‌کننده‌های بی‌سیم، دستگاه‌های ذخیره‌سازی، روترها، سرویس‌های رسانه‌ای و سایر محصولات مرتبط با اتصال کاربران به اینترنت را توسعه داده و به بازار عرضه می‌کند. تمام محصولات Netgear از طریق تولیدکنندگان شخص ثالث تولید می‌شوند و از طریق هزاران خرده‌فروش در سراسر جهان به بازار عرضه می‌شوند. Netgear خود را مفتخر به تولید و بازاریابی دستگاه‌های با کارایی بالا که قابل اطمینان و راحت برای کار در خانه‌ها هستند، می‌داند. اما حفظ این "مزیت رقابتی مطلوب" دشوار است زیرا مصرف‌کنندگان معتقدند که چنین محصولاتی کالایی هستند (مانند

بنزین). برای مشاغل، Netgear، شبکه، ذخیره‌سازی و دستگاه‌های امنیتی را فراهم می‌کند که ارزان‌تر و آسان‌تر از محصولات قابل مقایسه با محصولات ارائه شده توسط شرکت‌های رقیب است. محصولات Netgear در بیش از 28000 مکان خرده‌فروشی در سراسر جهان و از طریق حدود 42000 فروشنده به فروش می‌رسد. Netgear در 25 کشور فعالیت دارد و 850 کارمند دارد که از این تعداد 352 نفر در زمینه فروش، بازاریابی و پشتیبانی فنی، 251 نفر در تحقیق و توسعه (R&D)، 128 نفر در امور مالی و 119 نفر در امور عملیاتی هستند.

درآمد Netgear برای سال 2012، 1.127 میلیارد دلار بود که نسبت به سال 2011، 7.6 درصد افزایش داشته است. این شرکت درآمد سه‌ماهه دوم سال 2013 را بالغ بر 357.7 میلیون دلار اعلام کرده است، درحالی‌که در سال قبل که کارت خرید هواپیمای جدید این شرکت 320.7 میلیون دلار نبود، درآمد آن 320.7 میلیون دلار بود. درآمد خالص آن در سه‌ماهه دوم سال 2013، 14.0 میلیون دلار بود که در مقایسه با سال قبل که 21.5 میلیون دلار بود کاهش یافته بود. در طول سه‌ماهه دوم، Netgear واحد تجاری خرده‌فروشی (RBU) خود را توسعه داد که منجر به چرخه ارتقای 802.11ac و همچنین راه‌اندازی خانه هوشمند برای بازارهای پیشرفته می‌شود. ادغام تجارت کارت هوایی در شرکت واحد تجاری ارائه‌دهنده خدمات (SPBU) به‌خوبی پیش رفت. بر اساس هر سال، درآمد RBU Netgear، 3 درصد افزایش داشت. رشد قوی هر سال در سه‌ماهه دوم در سال 2013 برای RBU در آمریکای شمالی و آسیا با ضعف در منطقه اروپا جبران شد. درآمد SPBU این شرکت به ترتیب 58 درصد و نسبت به سه‌ماهه سال گذشته 20 درصد افزایش داشت. درآمد واحد تجاری بازرگانی شرکت (CBU) به ترتیب 25 درصد و نسبت به سه‌ماهه سال گذشته 10 درصد افزایش داشت.

کپی‌رایت توسط Fred David Books LLC (نوشته شده توسط Forest R. David)

تاریخچه

Netgear در سال 1996 به‌عنوان یک شرکت تابعه از Bay Networks تأسیس شد و توسط Nortel در سال 1998 خریداری شد. این شرکت در سال 2002 کاملاً از Nortel مستقل شد و امروز نیز مستقل است. در سال

1996، اینترنت، به‌ویژه دستگاه‌های با سرعت بالا و بی سیم در مراحل ابتدایی بود. Netgear، به‌عنوان یک پیش‌گام در صنعت، کنترل دقیق موجودی کالا را حفظ کرده و از محصولات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری آماده مصرف شرکت‌های موجود استفاده کرده است. به نقل از بنیان‌گذار، رئیس و مدیرعامل شرکت، پاتریک لو در سال 2004 گفته است: "ما یکپارچه‌سازی سیستم را انجام می‌دهیم و به شرکت‌های طرف قرارداد اجازه می‌دهیم کارهای سخت طراحی تابلوهای مدار را انجام دهند." Netgear در سال 2003 عرضه عمومی شد. از آن زمان، این شرکت به یک شرکت فروش 1.2 میلیارد دلاری تبدیل شده است. در سال 2011، Netgear نیروهای فروش آمریکای شمالی، مرکزی و جنوبی خود را برای ایجاد یک قلمرو جدید در آمریکا به‌عنوان ابزاری برای افزایش کارایی عملیاتی ترکیب کرد. امروز، این شرکت در سه منطقه جغرافیایی مجزا فعالیت می‌کند: (1) آمریکا، (2) اروپا، و (3) خاورمیانه و آسیا اقیانوسیه.

برای به‌دست‌آوردن درکی از آنچه Netgear توسعه می‌دهد و به بازار عرضه می‌شود، در اواخر سال 2012، این شرکت gateway صوتی / داده CG4500TM خود را که گواهی‌نامه Cablelabs® DOCSIS® 3.0 را دریافت کرده است، معرفی کرد. این واحد قابلیت اتصال 4×24 کانال را دارد و پیشرفته‌ترین gateway صوتی / داده‌ای DOCSIS 3.0 شرکت است که در یک دستگاه ادغام شده است. این محصول جدید امکان اتصال هم‌زمان شبکه بی‌سیم 802.11n دو باند را فراهم می‌کند که حداکثر سرعت تجمعی 900 مگابیت بر ثانیه ($450 + 450$ مگابیت در ثانیه) را فراهم می‌کند و با فناوری باند دوگانه به شما کمک می‌کند تا تداخل را تضمین کنید و از توان عملیاتی و برقراری ارتباط پایدار اطمینان حاصل کنید. با استفاده از MoCA ی یکپارچه، CG4500TM Gateway توزیع بی‌سیم داده و ویدئو را از طریق شبکه کواکس داخلی امکان‌پذیر می‌کند.

مسائل داخلی

چشم‌انداز و مأموریت

بیانیه مأموریت Netgear این است: "به عنوان رهبر نوآور در اتصال جهان به اینترنت باشید" که اخیراً از "به عنوان مشتری ارجح ارائه دهنده راه حل های نوآورانه شبکه برای کسب و کارهای کوچک و خانه ها باشید." تغییر کرده است. بیانیه ای در وبسایت شرکت وجود دارد که ممکن است چشم انداز آن ها باشد: "هدف ما این است که پیشرو در ارائه محصولات نوآورانه شبکه به بازارهای مصرف کننده، تجارت و ارائه دهنده خدمات باشیم."

محل

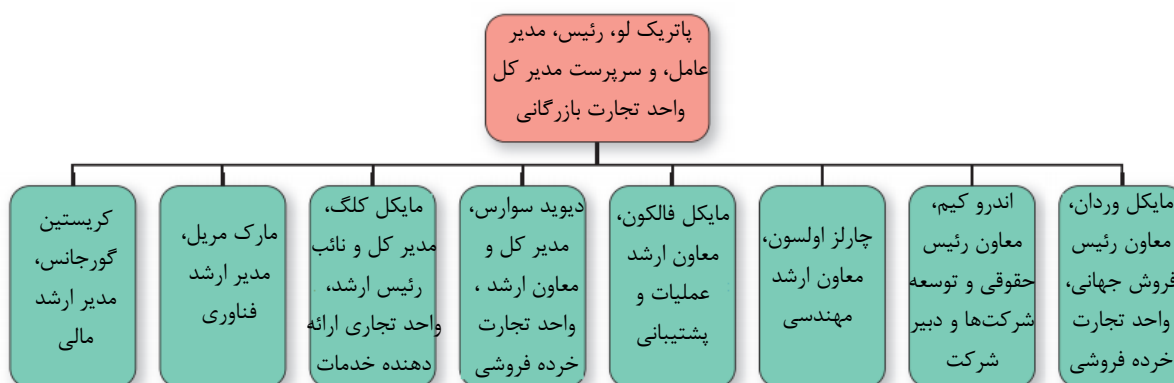
امکانات اولیه اداری، فروش، بازاریابی و تحقیق و توسعه Netgear متشکل از 142,700 فوت مربع در یک مجتمع اداری در سن خوزه، کالیفرنیا است، با اجاره ای که در سال 2018 منقضی می شود. دفتر مرکزی بین المللی Netgear شامل 10,000 فوت مربع فضای اداری در کورک، ایرلند، تحت اجاره نامه ای که در سال 2026 منقضی می شود است. فروشندگان بین المللی Netgear در دفاتر فروش محلی یا دفاتر خانگی در اتریش، استرالیا، برزیل، کانادا، چین، جمهوری چک، دانمارک، فرانسه، آلمان، هنگ کنگ، هند، ایتالیا، ژاپن، کره، مکزیک، نیوزیلند، لهستان، روسیه، سنگاپور، اسپانیا، سوئد، سوئیس، هلند، امارات متحده عربی و انگلستان مستقر هستند. Netgear دارای پرسنل عملیاتی در هنگ کنگ و امکانات تحقیق و توسعه در آتلانتا، شیکاگو، پکن، گوانگژو، نانجینگ و شانگهای چین و تایپه تایوان است.

ساختار سازمانی

Netgear در سه واحد تجاری خاص مدیریت می شود: (1) خرده فروشی، (2) تجاری و (3) ارائه دهنده خدمات. واحد تجارت خرده فروشی شامل شبکه خانگی، ذخیره سازی و محصولات رسانه دیجیتال برای اتصال کاربران به اینترنت و محتوای آن ها و دستگاه های آن ها است. واحد بازرگانی تجاری از شبکه های تجاری، ذخیره سازی و راه حل های امنیتی نسبتاً کم هزینه تشکیل شده است. واحد تجاری ارائه دهنده خدمات شامل سفارشات و خرده فروشی راه حل های شبکه خانگی کاملاً اثبات شده ای است که برای فروش به مشتریان خود به ارائه دهندگان خدمات فروخته می شود.

Netgear اخیراً نیروهای فروش آمریکای شمالی، آمریکای مرکزی و آمریکای جنوبی را با هم ترکیب کرده و قلمرو آمریکای جنوبی را تشکیل داده است. بنابراین، این شرکت امروز در سه منطقه جغرافیایی زیر (1) آمریکایی، (2) اروپا، خاورمیانه و آفریقا (EMEA) و (3) آسیا، اقیانوس آرام (APAC) سازمان یافته است. شکل 1 نموداری از ساختار سازمانی موجود Netgear را ارائه می‌دهد. توجه داشته باشید هیچ مدیر ارشد عملیات وجود ندارد. برخی از تحلیلگران ادعا می‌کنند که این شرکت بیش از حد به Lo وابسته است و هیچ شخص دیگری به‌عنوان جانشین نهایی انتخاب نمی‌شود.

شکل 1 چارت سازمانی



منبع: بر اساس اسناد شرکتی

محصولات

محصولات Netgear که کسب‌وکارها را هدف قرار می‌دهند با موارد فلزی طراحی شده‌اند و توانایی سرعت بیشتر، حداکثر 10 گیگابیت در ثانیه و تعداد پورت بالاتر را دارند تا کاربران بیش‌تری بتوانند استفاده کنند. محصولاتی که خانه‌ها را هدف قرار می‌دهند با زیبایی و دلپذیری بیش‌تری طراحی می‌شوند و اغلب با قیمت‌های

بسیار پایین‌تری نسبت به مدل‌های تجاری با امنیت بالاتر ارائه می‌شوند. Netgear قصد دارد یک شبکه خانگی ایجاد کند که همه دستگاه‌ها را در همه زمان‌ها قادر به اتصال به اینترنت کند.

محصولات Netgear را می‌توان به سه دسته گروه‌بندی کرد: (1) شبکه کسب‌وکار تجاری، (2) دسترسی پهنای باند و (3) اتصال شبکه. محصولات شبکه‌های کسب‌وکار تجاری شامل (الف) سوئیچ‌های اترنت و کنترل‌کننده‌های بی‌سیم مانند روترهای مورد استفاده در برنامه‌های WiFi، (ب) وسایل ایمنی اینترنتی که دسترسی به اینترنت را با قابلیت‌هایی مانند آنتی ویروس و فایروال‌ها امکان‌پذیر می‌کنند و (ج) فضای ذخیره سازی متصل به شبکه که اشتراک شبکه با چندین رایانه را از طریق کسب‌وکارهای دارای شبکه محلی فراهم می‌کند.

دسترسی پهنای باند Netgear به مشتریان امکان می‌دهد محتوای دیجیتالی را به جای خطوط تلفن سنتی با سرعت پایین از طریق شبکه‌های پرسرعت انتقال دهند. محصولات موجود در این بخش عبارت‌اند از: محصولات تلفنی که ارتباطات صوتی را از طریق شبکه امکان‌پذیر می‌کند و (د) سرورهای رسانه‌ای که محتوای چندرسانه‌ای را برای استفاده در لپ‌تاپ‌های رایانه‌های شخصی، تلفن‌های هوشمند و سایر دستگاه‌ها ذخیره می‌کنند. محصولات اتصال Netgear اشتراک منابع را امکان‌پذیر می‌کند و شامل نقاط دسترسی بی‌سیم، کارت‌های رابط شبکه بی‌سیم، کارت‌های رابط شبکه اترنت، آداپتورهای رسانه و آداپتورهای خط برق است.

تحقیق و توسعه

شرکت‌های با فناوری پیشرفته 5 تا 15 درصد درآمد خود را صرف تحقیق و توسعه می‌کنند. در سال 2012، Netgear 61 میلیون دلار، 25.5 درصد افزایش، صرف تحقیق و توسعه برای تولید محصولات جدید و بهبود یافته و پاسخ به موقع به تغییر فناوری کرد. درآمد 61 میلیون دلاری، 4.8 درصد از درآمد Netgear بود، در حالی که در سال گذشته 4.1 درصد بود. Netgear همکاری نزدیک با تأمین‌کنندگان فناوری خود را برای تولید محصولات با استفاده از روشی مانند تولیدکننده طرح اصلی (ODM) یا توسعه داخلی انجام می‌دهد. تحت

ODM، Netgear محصول و مشخصات را تعریف می‌کند و با تأمین‌کننده‌هایی که محصول را تولید می‌کنند هماهنگ می‌شود. با تولید نمونه اولیه، اشکال زدایی و آزمایش آغاز می‌شود و در نهایت محصول با گذراندن اقدامات نهایی برای تولید عرضه می‌شود. مدل توسعه داخلی مشابه ODM است، با این تفاوت که کل توسعه توسط مهندسان شبکه انجام می‌شود.

ساخت

مانند Apple، شرکت Netgear تمام تولیدات خود را به اشخاص ثالث واگذار می‌کند، مانند ارتباطات کامو، شبکه‌های دلتا، Hon Hai Precision (معروف به شرکت Foxconn) و چندین شرکت دیگر. تقریباً تمام محصولات Netgear در سرزمین اصلی چین یا ویتنام تولید می‌شوند. گاهی محصولات در تایوان به صورت آزمایشی، آزمایش می‌شوند. اجزای سازنده Netgear مانند جک‌های اتصال دهنده، پوسته‌های پلاستیکی و فرستنده و گیرنده لایه‌های فیزیکی، همگی از چند منبع خریداری می‌شوند و اتکا به چند تأمین‌کننده را تهدید می‌کند. اگر هر تولیدکننده شخص ثالث در عملکرد خود با تأخیر، اختلال یا مشکل کنترل کیفیت روبه‌رو شود، Netgear می‌تواند سهم بازار خود را از دست بدهد و برند Netgear متضرر شود. شبکه تدارکات انبارداری و توزیع شبکه را به پنج ارائه‌دهنده شخص ثالث، واقع در کالیفرنیا، هنگ‌کنگ، هلند و استرالیا واگذار می‌کند. Netgear با هیچ یک از تولیدکنندگان شخص ثالث خود قرارداد طولانی‌مدت ندارد، برخی از آن‌ها محصولاتی را برای رقبا تولید می‌کنند.

بازاریابی

کانال فروش جهانی Netgear شامل هزاران فروشنده ارزش افزوده (VARها)، فروشنده مستقیم بازار (DMRها)، مانند CDW، و 37000 خرده‌فروش سنتی در سراسر جهان، مانند Walmart، Best Buy، Fry's Electronics و Staples در آمریکای شمالی است. PC World در انگلستان؛ و MediaMarket در آلمان و همچنین خرده‌فروشان آنلاین مانند Amazon.com، Dell.com و Netgear. NewEgg.com نیز

محصولات خود را از طریق ارائه دهندگان خدمات باند پهن مانند B.SkyB، Virgin Media UK، YouSee دانمارک، مخابرات دانمارک، کابل Time-Warner، comcast، TV Cabo، پرتغال، Telkom آفریقای جنوبی، J:com ژاپن و Comhem سوئد به فروش می‌رساند.

Best Buy و Ingram Micro هرکدام 10 درصد یا بیش‌تر درآمد Netgear را تشکیل می‌دهند. Netgear با مشتریان در زمینه فعالیت‌های توسعه بازار مانند تبلیغات مشترک، تبلیغات و نمایش‌های درون فروشگاه‌ها، برنامه‌های تخفیف فوری، حمایت مالی از رویدادها و آموزش همکاران فروش همکاری نزدیک دارد. همچنین در نمایشگاه‌های بزرگ صنعت و رویدادهای بازاریابی شرکت می‌کند. مدیران بازاریابی Netgear از نزدیک با فروش شرکت و افراد تحقیق و توسعه همکاری می‌کنند تا نقشه راه توسعه محصول را برآورده کنند تا خواسته‌های فناوری مشتری را برآورده کنند.

مالی

درآمد خالص Netgear در سال 2012 به 86.5 میلیون دلار نسبت به سال قبل 91.4 میلیون دلار کاهش یافت.

صورت درآمد

اظهارات درآمد اخیر Netgear در شکل 2 ارائه شده است. به افزایش مداوم درآمد اما کاهش اخیر درآمد خالص توجه داشته باشید.

شکل 2

شرکت NETGEA

صورت‌های عملکرد

(در هزاران، به جز داده‌های هر سهم)

سال پایان یافته در 31 دسامبر			
2010	2011	2012	
902052\$	1181018\$	1271921\$	درآمد خالص
<u>۶۰۲۸۰۵</u>	<u>۸۱۱۵۷۲</u>	<u>۸۸۸۳۶۸</u>	هزینه درآمد
<u>۲۹۹۲۴۷</u>	<u>۳۶۹۴۴۶</u>	<u>۳۸۳۵۵۳</u>	سود ناخالص
			هزینه‌های اجرایی:
39972	48699	61066	تحقیق و توسعه
131570	154562	149766	فروش و بازاریابی
36220	39423	45027	عمومی و اداری
(88)	2094	1190	بازسازی و سایر عوارض
211	(201)	390	ذخیره دادرسی، خالص
<u>۲۰۷۸۸۵</u>	<u>۲۴۴۵۷۷</u>	<u>۲۷۴۳۹</u>	کل هزینه‌های عملیاتی
<u>۹۱۳۶۲</u>	<u>۱۲۴۸۶۹</u>	<u>۱۲۶۱۱۴</u>	درآمد حاصل از عملیات
426	477	498	درآمد بهره
(564)	(1136)	2670	درآمد (هزینه) دیگر، خالص
<u>۹۱۲۲۴</u>	<u>۱۲۴۲۱۰</u>	<u>۱۲۹۲۸۲</u>	درآمد قبل از مالیات بر درآمد
40315	32842	42743	پیش‌بینی برای مالیات بر درآمد

<u>\$۵۰۹۰۹</u>	<u>\$۹۱۳۶۸</u>	<u>\$۸۶۵۳۹</u>	درآمد خالص
			درآمد خالص هر سهم:
1\$.44	2\$.46	2\$.27	پایه‌ای
<u>\$۱.۴۱</u>	<u>\$۲.۴۱</u>	<u>\$۲.۲۳</u>	تقلیل شده
			سهام متوسط وزنی مانده برای محاسبه درآمد خالص هر سهم:
35385	37121	38057	پایه‌ای
<u>۳۶۱۲۴</u>	<u>۳۷۹۳۲</u>	<u>۳۸۷۴۷</u>	تقلیل شده

ترازنامه

ترازنامه‌های اخیر Netgear در شکل 3 ارائه شده است. توجه داشته باشید که بدهی طولانی مدت صفر است.

بخش‌ها

Netgear درآمد عملیاتی را بر اساس منطقه جغرافیایی گزارش می‌کند. قبل از سال 2011، فعالیت‌های این شرکت در آمریکای مرکزی و جنوبی در بخش APAC طبقه بندی شده بود. در شکل شماره 4 یادداشت کنید که بخش APAC Netgear بزرگ‌ترین سودآور در سال 2012 در مقایسه با سال قبل بود، درحالی که EMEA کاهش درآمد را گزارش کرد.

شکل 3 ترازنامه Netgear

شرکت NETGEAR		
ترازنامه		
(در هزاران، به جز داده‌های هر سهم)		
31 دسامبر، 2012	31 دسامبر، 2011	
دارایی‌ها		
دارایی‌های جاری:		
208898\$	149032\$	پول نقد و معادل پول نقد
144797	227845	سرمایه‌گذاری‌های کوتاه‌مدت
261307	256014	حساب‌های دریافتنی، خالص
163724	174903	موجودی
23088	22691	مالیات بر درآمد معوق
32415	33724	هزینه‌های پیش پرداخت و سایر دارایی‌های جاری
834229	864209	کل دارایی‌های جاری

15884	19025	اموال و تجهیزات، خالص
20956	27621	نامشهود، خالص
85944	100880	سرقفلی
14357	22834	سایر دارایی‌های غیر جاری
<u>\$۹۷۱۳۷۰</u>	<u>\$۱۰۳۴۵۶۹</u>	کل دارایی‌ها
تعهدات و حقوق سهام‌داران		
بدهی‌های جاری:		
117285\$	87310\$	حساب‌های قابل پرداخت
26896	18338	جبران خسارت کارکنان
120480	126255	سایر بدهی‌های معوق
40093	27645	درآمد معوق
4207	1382	مالیات بر درآمد قابل پرداخت
<u>۳۶۰۹۶۱</u>	<u>۲۶۰۹۳۰</u>	کل بدهی‌های جاری
18657	13735	مالیات بر درآمد غیر جاری قابل پرداخت
4995	5293	سایر بدهی‌های غیر جاری
<u>۳۳۲۶۱۳</u>	<u>۲۷۹۹۵۸</u>	کل بدهی
تعهدات و موارد احتمالی		

ارزش سهام سهام‌داران:

- سهام ترجیحی: 0.001 دلار ارزش اسمی 5,000,000 سهم
مجاز؛ هیچ‌کدام صادر یا برجسته نشده‌اند

سهام عادی: 0.001 دلار ارزش اسمی 200,000,000 سهم
مجاز؛ سهام صادر شده و معوق:

38 38 سهام مجاز صادر شده و برجسته: به ترتیب 38,341,644 و 37,646,872 در 31 دسامبر 2012 و 2011

364243 394427 سرمایه پرداخت شده اضافی

23 4 تجمعی دیگر درآمد جامع

274453 360142 سود انباشته

۶۳۸۷۵۸ ۷۵۴۶۱۱ کل حقوق صاحبان سهام

\$۹۷۱۳۷۰ \$۱۰۳۴۵۶۹ کل بدهی‌ها و حقوق صاحبان سهام

منبع: 2012 Form 10K, p. 53.

شکل 4 درآمد حاصل از بخش جغرافیایی

سال پایان یافته در دسامبر (به هزار)

تغییر درصد	2010	2011	2012

	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
آمریکا	679419\$	53.4	587057\$	49.7	466542\$	51.7	15.7	25.8
EMEA	457724\$	36%	477713\$	40.4	340249\$	37.7	(4.2)	40.4
APAC	134778\$	10.6	116249\$	9.9	95261\$	10.6	15.9	22.0
مجموع	1271921\$	100%	1181018\$	100%	902052\$	100%		

APAC، آسیا و اقیانوسیه؛ EMEA، اروپا، خاورمیانه، آفریقا

منبع: 2012 Form 10K, page 41

رقابت

Netgear در یک صنعت کاملاً رقابتی فعالیت می‌کند، بسیاری از محصولات توسط مصرف‌کنندگان به‌عنوان کالاها مورد توجه قرار می‌گیرند، موقعیت مناسب در طبقه فروشگاه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است و قیمت-گذاری رقابتی از ضروریات است. بسیاری از محصولات شبکه، مانند آداپتورهای رسانه، اترنت و روترها، توسط رقبای سیستم‌های سیسکو، Roku، Western Digital و Apple در ایالات متحده و بسیاری از رقبای خارجی مانند AVM در اروپا، Corega در ژاپن و TP-Link در چین نیز ساخته می‌شوند. Netgear همچنین محصولات و شبکه‌های جریانی را در رقابت با رقبای LG، Microsoft، Samsung و Sony، توسعه می‌دهد و به بازار عرضه می‌کند. همچنین بسیاری از شرکت‌های کابلی که اکنون مودم ارائه می‌دهند در برابر Netgear رقابت می‌کنند و این شرکت‌ها ممکن است به‌زودی روترهای خود را به‌عنوان بخشی از خدمات خود ارائه دهند.

اگر Netgear نتواند با ارائه دهندگان کابل مختلف قرارداد منعقد کند، آن شرکت‌ها نیز ممکن است به رقبا تبدیل شوند.

رقبای اصلی Netgear در بازار کسب‌وکارهای تجاری شامل Buffalo، Barracuda، Allied Telesys، Data robotics، Dell، D-Link، Fortinet، Hewlett-Packard، Huawei، سیستم‌های Cisco، بخش Linksys سیستم‌های Cisco، سیستم‌های QNAP، فناوری Seagate، SonicWaLL، Synology، Watchguard و Western Digital هستند. رقبای اصلی Netgear در بازار خانگی برای دستگاه‌های شبکه و محصولات ارتباطی تلویزیونی عبارت‌اند از Apple، Belkin، D-Link، بخش Linksys سیستم‌های Cisco، Roku و Western Digital. رقبای اصلی Netgear در بازار ارائه‌دهنده خدمات پهنای باند عبارت‌اند از: Actiontec، ARRIS، Comtrend، D-Link، Hitron، Huawei، Motorola، Pace، Sagem، Scientific Atlanta (یک شرکت Cisco)، شبکه‌های SMC، TechniColor، Ubee، پهنای باند ZTE، Compal و ZyXeL. رقبای فعلی و بالقوه دیگری که Netgear در نظر دارد شامل بسیاری از فروشندگان محلی مانند Devolo، LEA و AVM در اروپا؛ Corega و Melco در ژاپن؛ و TP-Link در چین است. حتی فروشندگان لوازم الکترونیکی مصرفی رقاباتی از جمله ال جی الکترونیک، مایکروسافت، پاناسونیک، سامسونگ، سونی، توشیبا و ویزیو هستند که می‌توانند قابلیت‌های شبکه و جریان را در محصولات خود مانند تلویزیون، جعبه‌های برتر و کنسول‌های بازی ادغام کنند.

در شکل 5 خلاصه‌ای مقایسه شده از Netgear در مقابل چهار رقبای برجسته ارائه شده است. توجه داشته باشید که Netgear کمی بزرگ‌تر از D-Link است، اما بسیار کوچک‌تر از اکثر شرکت‌های رقیب است.

شکل 5 داده‌های مقایسه‌ای برای Netgear در مقابل شرکت‌های رقیب

Western Digital	Alcatel Lucent	D-Link	سیستم‌های Cisco	Netgear

K103	K76	500	K71.8	791	تعداد کارکنان
B1.9	B1.4	M41.5	M7.36	M95.3	درآمد خالص (\$)
B13.8	B19.8	B1.15	B45.6	B1.23	درآمد
K134	K260.5	K2300	K635	K1554	درآمد (\$) / کارمند
7.61	0.54	0.06	1.36	2.49	نرخ EPS (\$)
B10.1	-	-	B87.64	B1.26	سرمایه بازار
کالیفرنیا	فرانسه	تایوان	کالیفرنیا	کالیفرنیا	مرکز فرماندهی

EPS، سود هر سهم

منبع: بر اساس اطلاعات شرکت

شرکت سیستم‌های سیسکو

دفتر مرکزی سیسکو تقریباً 40 برابر اندازه Netgear، در همان شهر Netgear، سان خوزه، کالیفرنیا واقع شده است. مانند Netgear، سیسکو فعالیت‌های خود را در همان سه بخش جغرافیایی، با مقرهای اروپایی و خاورمیانه در هلند و مقرهای آسیا و اقیانوسیه در سنگاپور، انجام می‌دهد. همچنین مانند Netgear، سیسکو شبکه‌های پروتکل اینترنت و سایر دستگاه‌های مرتبط را برای پشتیبانی از ارتباطات و فناوری اطلاعات تولید می‌کند. میزان فروش سیسکو بر اساس منطقه جغرافیایی گزارش شده در سال مالی منتهی به خود در ژوئن 2012 به ترتیب 65، 21 و 14 درصد برای آمریکا، EMEA و APAC بوده است. همچنین مانند Netgear، سیسکو مودم‌های کابلی، نرم‌افزار ویدئویی، رمزگذار، رمزگشای و بسیاری از محصولات دیگر را تولید می‌کند. روترهای بی سیم cisco's Linksys مستقیماً با روترهای Netgear رقابت می‌کنند. تا پایان سال 2012، سیسکو 66000

کارمند داشت، درآمد سالانه 46 میلیارد دلار و درآمد خالص 8 میلیارد دلار داشت. همچنین مانند Netgear، سیسکو صرفاً به تولیدکنندگان قرارداد برای تمام نیازهای تولیدی خود متکی است.

Cisco حدود 12 درصد از فروش خالص را صرف تحقیق و توسعه می‌کند در حالی که فقط 4 درصد برای Netgear است. Cisco حاوی حدود 17 میلیارد دلار سرقفلی در ترازنامه است که در نتیجه آن تقریباً 40 درصد از سهام کل سهام‌داران در دارایی‌های نامشهود قرار دارد که در مقابل 17 درصد Netgear خوب نیست.

شرکت Western Digital که مقر اصلی آن در ایروین، کالیفرنیا است، دستگاه‌های ذخیره سازی، وسایل سرگرمی خانگی و دستگاه‌های شبکه، مشابه Netgear را ایجاد و به بازار عرضه می‌کند. Western Digital به دلیل هارد دیسک‌های 2.5 و 3.5 اینچی خود با نام‌های تجاری Ultrastar، Xe، WD و SiliconDrive شناخته شده است. Western Digital همچنین طیف وسیعی از هارد دیسک‌های اکسترنال را در اندازه‌های 500 گیگابایت، FireWire و اتصالات اترنت تولید می‌کند.

Western Digital بر اساس همان مناطق جغرافیایی اعم از Netgear و Cisco ساخته شده است. یکی از استثنای قابل توجه، Western Digital، با 12.5 میلیارد دلار درآمد در سال 2012 که در ژوئن 2012 پایان یافت، گزارش داد که حدود 58 درصد از درآمد آن‌ها از بازارهای آسیا به ترتیب 23 و 19 درصد از طریق آمریکا و EMEA تأمین می‌شود، این شرکت حضور آسیایی قابل توجهی نسبت به Netgear و Cisco برای این شرکت فراهم می‌کند. این شرکت در حال حاضر 8 درصد درآمد خود را صرف تحقیق و توسعه می‌کند. این شرکت 2 میلیارد دلار سرقفلی دارد و حدود 37 درصد از کل دارایی‌های جاری موجودی انبار است.

از دسامبر سال 2012، Western Digital نسبت قیمت به درآمد (P / E) 5، پایین تر از نسبت S&P 500 P/e ratio از 17.7، و قیمت سهام آن 22.9 درصد نسبت به امروز افزایش داشت. Western Digital از نقاط قوت بیشماری مانند رشد درآمد قوی، سطح معقول بدهی، عملکرد قیمتی سهام، رکورد چشمگیر رشد هر سهم و رشد جذاب درآمد خالص برخوردار است. Western Digital هیچ ضعف آشکاری ندارد.

Western Digital اخیراً عملیات هارد دیسک هیتاچی را به دست آورده و ظرفیت و حجم فروش آن را بسیار افزایش داده است. Western Digital مانند فناوری رقیب Seagate برخی از خریدهای بالادست را هدف قرار داده است تا بتواند هزینه‌های ورودی را بهتر کنترل کند. Seagate اخیراً فعالیت‌های دیسک سخت سامسونگ را به دست آورده است.

D-Link شرکت

دفتر مرکزی D Link با دفتر مرکزی در تایپه، تایوان، سخت‌افزار شبکه، اتصال و ارتباطات داده را توسعه، تولید و بازاریابی می‌کند و هاب‌ها و سوئیچ‌ها، آداپتورها، سرورهای چاپی، روترها و فرستنده و گیرنده را ارائه می‌دهد. سایر محصولات D-Link شامل مودم‌های پهنای باند، شبکه‌های خصوصی / شبکه فایروال مجازی، سیستم‌های ذخیره اطلاعات، تجهیزات کنفرانس ویدئویی، دوربین‌های وب و تلفن‌های تجاری است. D-Link به افراد و کسب‌وکارها می‌فروشد، اما این شرکت در زمینه‌های Wi-Fi و اترنت برای بازار دفاتر کوچک و متوسط تخصص دارد. D-Link محصولات خود را از طریق توزیع‌کنندگان در بیش از 100 کشور به فروش می‌رساند، اما بیش‌ترین فروش خود را در آسیا انجام می‌دهد.

آینده

در ژوئیه 2012، Netgear، شرکت AVAAK، را خریداری کرد، یک شرکت خصوصی که محصولات شبکه ویدئویی بی‌سیم را با در نظر گرفتن خرید 24.0 میلیون دلار پول نقد تولید می‌کند. این خرید پیشنهادات محصول واحد تجارت خرده‌فروشی شرکت را تقویت کرده و حضور آن‌ها را در بازار خانه‌های هوشمند گسترش داده است. با این حال برخی از تحلیلگران ادعا می‌کنند که سرنوشت صنعت Netgear به طور قابل ملاحظه‌ای با رایانه گره خورده و با تغییر کاربری کاربران به تبلت‌ها که به درایوهای دیسک سخت نیازی ندارند، رایانه‌ها رو به

کاهش است. اما نیازهای ذخیره‌سازی خارجی برای درایوهای دیسک سخت وجود دارد که به نظر می‌رسد در حال افزایش هستند و فضای ذخیره‌سازی معمولی هنوز ارزان‌تر از حافظه فلش است.

هر چند ماه یا بیش‌تر، Netgear یک محصول جدید یا بهبودیافته را معرفی می‌کند، از جمله Netgear ProSecure® UtM25S Unified تهدید مدیریت فایروال که دو اسلات مدولار متناسب با کارت‌های رابط اختیاری را فراهم می‌کند، به مدیران این امکان را می‌دهد که فایروال را به طور خاص به الزامات اتصال خاص خود متناسب کنند. علاوه بر این، مانند سایر اعضای خانواده ProSecure UTM از تجهیزات امنیتی، UTM25S با سیستم‌های ذخیره‌سازی متصل به شبکه Netgear ReadyNAS® ادغام می‌شود، تقریباً فعالیت نامحدود و ظرفیت قرنطینه برای نیازهای پزشکی قانونی، نظارتی و قانونی را به کسب‌وکارها می‌دهد. همچنین Netgear اخیراً Centria™ یک سرور پشتیبان / رسانه اتوماتیک قدرتمند، چندمنظوره و روتر Wi-Fi پرسرعت را معرفی کرده است. Centria یک روتر دو باند با کارایی بالا است که به راحتی از پشتیبان-گیری خودکار اطلاعات برای رایانه‌های شخصی و MAC نیز بهره می‌برد. قابلیت پشتیبان‌گیری از روتر Centria، با دانستن این که داده‌ها همیشه پشتیبان‌گیری می‌شوند، به مصرف‌کننده آرامش می‌دهد. اگر یک رایانه شخصی یا MAC خراب شود یا از بین برود، مصرف‌کننده هنوز هم می‌تواند با استفاده از رایانه دیگری به داده‌های Centria دسترسی پیدا کند. روترها برای پشتیبان‌گیری از داده‌ها بسیار عالی هستند زیرا همیشه روشن هستند و نقطه مرکزی اتصال همه رایانه‌های خانه هستند. Centria همچنین می‌تواند به عنوان مخزن ذخیره‌سازی عکس، رسانه و اسنادی که ممکن است فضای زیادی در رایانه شما اشغال کنند، استفاده شود. Centria از یک درایو داخلی Sata یا درایوهای USB خارجی برای پشتیبان‌گیری و ذخیره اطلاعات استفاده می‌کند.

شرکت‌هایی مانند Western Digital یا Cisco وجود دارند که ممکن است به خرید Netgear علاقه مند باشند. حتی D-Link نیز خواهان سهم بیش‌تری از بازار در ایالات متحده آمریکا است و Netgear خود سابقه

خرید دارد. برای دستیابی به موقعیت رقابتی و دستیابی به صرفه‌های اقتصادی، می‌توان به اهداف خوبی برای خرید Netgear اشاره کرد.

برای جذاب ماندن در این صنعت که به سرعت در حال تغییر است، Netgear به یک برنامه استراتژیک واضح نیاز دارد.