

# اجرای استراتژی

فصل هشتم کتاب مدیریت استراتژیک

بازاریابی، امور مالی/حسابداری، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات یارانه

دانشجویان:

1- کیمیا بابایی

2- معصومه زارعی

3- وحید سبحانی

استاد: دکتر وحیدرضا میرابی

کمتر از **ده درصد** استراتژی‌های تدوین شده

با **موفقیت** اجرا می‌شوند

دلایل شکست:

- ناتوانی** در بخش بندی بازار
- عقب ماندگی** در تحقیق و توسعه
- سیستم‌های اطلاعاتی **ضعیف**
- مشکلات** مالی و حسابداری





## فاصله بین دانستن و انجام دادن بسیار زیاد است

### چهار ستون اجرا:

بررسی ها نشان می دهد که شرکت های موفق در این چهار زمینه سرمایه گذاری می کنند:

- بازاریابی: شناخت صحیح بازار
- امور مالی: منابع مناسب
- R&D: نوآوری پیوسته
- سیستم ها: اطلاعات و کنترل

**تدوین استراتژی یک چالش فکری است،**

**اما اجرای آن یک چالش سازمانی و انسانی است که معمولاً سخت تر است**



## مسائلی در زمینه بازاریابی

در اجرای استراتژی دو متغیر از اهمیت بسیار زیادی برخوردارند :

**تعیین جایگاه محصول:**

تعیین خواسته‌ها و انتظارات مشتریان از محصولات/خدمات

**بخش بندی بازار:**

شناسایی و تفکیک مشتریان برحسب نیازها و عادت خرید به دسته‌ها و گروه‌های خاص

# بخش بندی بازار

تقسیم کل بازار به گروه‌های کوچک‌تری بر اساس نیازها، رفتارها و ویژگی‌های مشترک مشتریان

## دلایل اهمیت بخش بندی بازار

- 1- هر گروه از مشتریان نیازهای متفاوتی دارد
- 2- امکان فعالیت با منابع محدود
- 3- افزایش بهره‌وری و به حداکثر رساندن سود

## تصمیمات مربوط به بخش بندی بازار

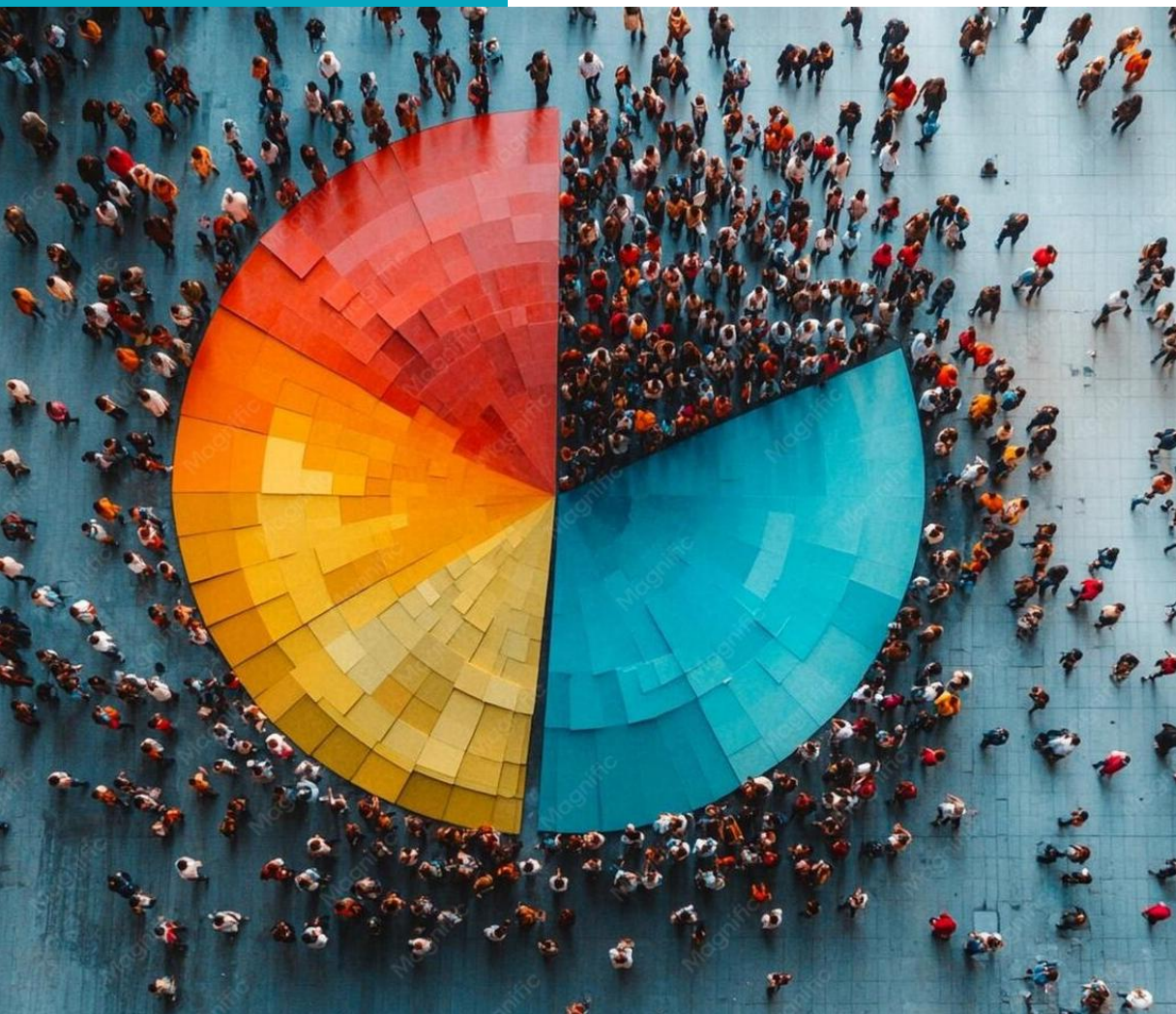
به صورت مستقیم بر متغیرهای آمیزه بازاریابی اثر می‌گذارند.

(محصول، سیستم توزیع، ترویج و قیمت)



# ماتریس بخش بندی بازار

کتاب در جدول ۲-۸ معیارهای بخش بندی را به دسته های زیر تقسیم می کند:



## معیارهای جغرافیایی:

۱. ناحیه (اقیانوس آرام، کوهستان، شمال غرب...)
۲. بزرگی شهرستان (A, B, C, D)
۳. بزرگی شهر (زیر ۵۰۰۰ تا بالای ۲ میلیون نفر)
۴. تراکم (شهر، حومه، روستا)
۵. آب و هوا (شمالی، جنوبی)

## معیارهای دموگرافی:

۱. سن (زیر ۶ سال تا ۶۵+)
۲. جنس (مرد، زن)
۳. تعداد خانوار
۴. چرخه زندگی خانواده (جوان متأهل، مسن تر...)
۵. درآمد (از زیر ۱۰,۰۰۰ دلار تا بالای ۱۰۰,۰۰۰ دلار)
۶. شغل (حرفه ای، مدیر، فروشنده...)
۷. تحصیلات
۸. مذهب، نژاد، ملیت

## معیارهای رفتاری:

۱. استفاده یا موقعیت (معمولی یا ویژه)
۲. منفعت مورد انتظار (کیفیت، خدمت، اقتصادی)
۳. وضع مصرف کننده (استفاده نمی کند، قبلاً کرده، الان می کند...)
۴. میزان مصرف (کم، متوسط، بسیار زیاد)
۵. میزان وفاداری (هیچ، متوسط، خیلی قوی)
۶. آمادگی (ناآگاه، آگاه، متعلقه...)
۷. نگرش به محصول

## معیارهای روانشناختی:

۱. طبقه اجتماعی
۲. شخصیت
۳. سبک زندگی

ماتریس بخش بندی یک استراتژی قدرتمند برای موفقیت بازار

## تعیین جایگاه محصول

ایجاد تصویر یا هویت خاصی از محصول در ذهن مشتریان به طوری که متمایز و برتر از رقبا باشد

### تعریف جایگاه یابی

- ایجاد تصویر یا هویت خاصی از محصول در ذهن مشتریان
  - ♦ به طوری که متمایز و برتر از رقبا باشد
  - ♦ صرفاً محصول خود را نه، بلکه تصویری که مشتری از آن دارد را تغییر می‌دهید

### تفاوت بخش بندی و جایگاه یابی

مثال:

- بخش بندی: کی؟ چه کسی؟ (کدام گروه از مشتریان)
- جایگاه‌یابی: چگونه؟ (چطور به آنها رسیدگی کنیم؟)
- بخش‌بندی: خانواده‌های جوان با بچه‌های کوچک
- جایگاه‌یابی: ما جایی امن، بازی‌های سرگرم کننده و خدمات خوب داریم

## جایگاه‌یابی فرآیندی است

برای تعریف روشن **موقعیت محصول** در بازار



# مبناها و انواع جایگاه‌یابی

جایگاه‌یابی می‌تواند بر اساس کیفیت، طراحی، عملکرد، قیمت، نوع مصرف‌کننده، کاربرد محصول و مقایسه با رقبا انجام شود.



## براساس ویژگی خاص

تأکید بر یک ویژگی متمایز مثل کیفیت، طراحی یا فناوری



## براساس مزیت

تمرکز بر ارزشی که محصول برای مشتری ایجاد می‌کند



## براساس کاربرد

معرفی محصول برای یک موقعیت استفاده مشخص



## براساس کاربر

هدف‌گیری یک گروه خاص از مصرف‌کنندگان



## براساس رقبا

تأکید بر برتری نسبت به رقیب اصلی



## براساس قیمت

تأکید بر ارزان بودن یا ارزش خرید بالاتر نسبت به رقبا.



## براساس کیفیت

تأکید بر برتری در کیفیت، دوام یا عملکرد محصول



انتخاب **مبنای مناسب** جایگاه‌یابی به شرکت کمک می‌کند

تا مزیت **مزیت اصلی** خود را بهتر به **مشتری** منتقل کند

# مراحل و اهمیت جایگاه‌یابی

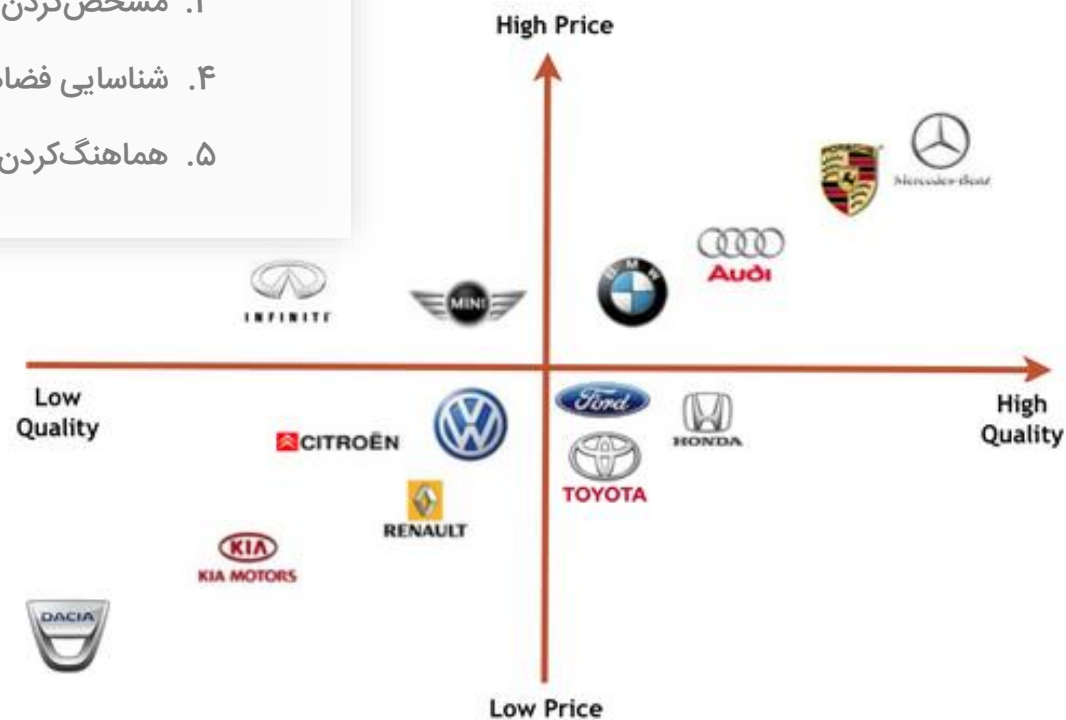
جایگاه‌یابی؛ مسیر تمایز در ذهن مشتری

## گام‌های تعیین جایگاه محصول

۱. تعیین معیارهای اصلی مقایسه در بازار، مانند قیمت، کیفیت، سرعت خدمات یا اعتبار برند.
۲. رسم نقشه ادراکی یا نمودار دو بعدی بر اساس دو معیار مهم.
۳. مشخص کردن جایگاه رقبا و محصول شرکت روی نقشه بازار.
۴. شناسایی فضاهای خالی بازار برای ایجاد تمایز و یافتن فرصت‌های جدید.
۵. هماهنگ کردن محصول، قیمت، توزیع و تبلیغات (برنامه بازاریابی) با جایگاه انتخابی

## جایگاه‌یابی صحیح باعث تمایز در بازار،

تسهیل تصمیم‌گیری مشتری، تقویت وفاداری و افزایش سهم بازار می‌شود.



# قوانین موفقیت جایگاه محصول

جایگاه مؤثر، با پیام روشن و انتخاب هوشمند ساخته می شود

موفقیت در جایگاه یابی زمانی به دست می آید که شرکت بازار هدف مناسب را انتخاب کند، پیام متناقض نداشته باشد و جایگاه خود را به صورت روشن به مشتری نشان دهد در واقع، جایگاه یابی مؤثر باید هم متمایز باشد، هم متناسب با هر بخش بازار طراحی شود و هم برای مشتری قابل فهم باشد.



شفاف و روشن بودن  
جایگاه برند در ذهن مشتری



استفاده از استراتژی متفاوت  
در هر بخش بازار



پرهیز از موضع گیری  
بین دو مفهوم متضاد



هدف گیری بازارهای  
دست نخورده یا کم رقیب

# جمع‌بندی جایگاه‌یابی

جایگاه‌یابی؛ از تحلیل بازار تا تثبیت در ذهن مشتری



- فرایندی استراتژیک، تحقیق محور و مبتنی بر تحلیل بازار
- شامل تعیین معیارها، تحلیل رقبا و کشف فرصت‌های بازار
- کامل‌شونده با اجرای هماهنگ برنامه بازاریابی
- هدف نهایی: ایجاد یک جایگاه متمایز و ماندگار در ذهن مشتری

# تامین مالی برای اجرای استراتژی

اجرای موفق استراتژی، بدون انتخاب درست منبع سرمایه ممکن نیست

در اجرای استراتژی، فقط داشتن ایده کافی نیست؛ شرکت باید منبع مناسب سرمایه را نیز انتخاب کند. تصمیم میان سهام و اوراق قرضه باید بر اساس شرایط مالی و اثر آن بر عملکرد شرکت انجام شود.

- ❑ اجرای بسیاری از استراتژی‌ها به سرمایه اضافی نیاز دارد.
- ❑ منابع اصلی تأمین مالی شامل انتشار سهام و اوراق قرضه است.
- ❑ انتخاب منبع سرمایه باید با توجه به ساختار سرمایه شرکت انجام شود.
- ❑ در تأمین مالی باید انعطاف‌پذیری شرکت برای نیازهای سرمایه‌ای آینده نیز حفظ شود.
- ❑ تحلیل EPS/EBIT یکی از ابزارهای مهم تصمیم‌گیری مالی است.



تامین مالی موثر یعنی انتخاب هوشمندانه

بین ریسک بدهی و رقیق شدن مالکیت

# صورت‌های مالی پیش‌بینی شده

پیش از اجرای استراتژی، باید پیامدهای مالی آن را دید

- صورت‌های مالی پیش‌بینی شده یکی از ابزارهای اصلی اجرای استراتژی هستند.
- این صورت‌ها نتایج مورد انتظار از تصمیم‌ها و روش‌های مختلف را نشان می‌دهند.
- شرکت می‌تواند با سناریوهای مختلف، فروش، سود و نسبت‌های مالی آینده را برآورد کند.
- هر شرکت متقاضی تأمین سرمایه باید دست‌کم صورت‌های مالی سه سال آینده را پیش‌بینی کند.

صورت‌های مالی پیش‌بینی شده به مدیران کمک می‌کنند قبل از اجرا، اثر مالی استراتژی‌ها را ارزیابی کرده و تصمیم آگاهانه‌تری بگیرند.

**استراتژی خوب باید قبل از اجرا،**

**از نظر مالی شبیه‌سازی شود تا ریسک تصمیم‌گیری کاهش یابد.**





## بودجه مالی در اجرای استراتژی

منابع سازمان را برنامه‌ریزی شده تخصیص دهید تا استراتژی‌ها موثر اجرا شوند

بودجه مالی سندی است که جزئیات تأمین و مصرف وجوه را برای یک دوره زمانی مشخص (معمولاً سالانه) مشخص می‌کند. این ابزار به شرکت کمک می‌کند تا منابع محدود خود را به بهترین شکل توزیع کند و مطمئن شود که هر ریال خرج شده متناسب با اهداف استراتژی است.

**بودجه مالی انعکاسی از استراتژی شرکت است.**

# تعیین ارزش شرکت

ارزش واقعی شرکت، پایه تصمیم‌های بزرگ است

تعیین ارزش شرکت در اجرای استراتژی اهمیت زیادی دارد، چون شرکت‌ها برای خرید، فروش، ادغام، واگذاری واحدها یا اجرای استراتژی‌های رشد و یکپارچگی باید بدانند ارزش مالی واقعی کسب‌وکار چقدر است

## سه مبنای اصلی ارزش‌گذاری

روش‌های تعیین ارزش شرکت را می‌توان در سه گروه کلی قرار داد: آنچه شرکت دارد، آنچه شرکت به دست می‌آورد و آنچه بازار برای شرکت قائل است.



### مبنای بازار

ارزش شرکت با توجه به قیمت بازار و شرکت‌های مشابه برآورد می‌شود



### مبنای سودآوری

ارزش شرکت بر اساس سود و منافع آینده آن سنجیده می‌شود.



### مبنای دارایی‌ها

ارزش شرکت از روی دارایی‌ها و حقوق صاحبان سهام تعیین می‌شود

# تحقیق و توسعه؛ موتور اجرای استراتژی

نوآوری بدون تحقیق و توسعه، رویای بدون پایه است

تحقیق و توسعه به عنوان یک واحد حیاتی در سازمان،

نقشی بنیادین در اجرای موفقیت آمیز استراتژی ها ایفا می کند

□ تحقیق و توسعه مسئول عرضه محصولات جدید و بهبود محصولات موجود

□ انتقال فناوری، تعدیل فرایندها، سازگاری با بازارهای محلی

□ هزینه سالانه شرکت های آمریکایی: ۱۹۲ میلیارد دلار (۱۹۹۷)

□ ۱۰ شرکت بزرگ بیش از ۳۰ میلیارد دلار سرمایه گذاری کردند



# سه استراتژی اصلی تحقیق و توسعه

## 1- استراتژی پیشروی

نخستین سازمانی که محصول جدید را به بازار می آورد. (پولاروید، جنرال الکتریک)

## 2- استراتژی تقلید خلاقانه

محصولات موفق را بهبود می بخشد. (نیاز به بازاریابی عالی)

## 3- استراتژی تولید انبوده ارزان

محصولات مشابه با قیمت کمتر. (کشورهای خاور دور)

## خلاصه مقایسه سه استراتژی

عامل	استراتژی پیشرو	استراتژی تقلید خلاقانه	استراتژی ارزان
ریسک	بسیار بالا	متوسط	متوسط
هزینه R&D	بسیار بالا	متوسط تا بالا	متوسط تا پایین
منفعت بازار	بسیار زیاد اما موقت	متوسط و دیرتر	کم اما پایدار
نیاز بازاریابی	قوی (برای آگاه کردن بازار)	بسیار قوی (برای متمایزسازی)	متوسط (تمرکز بر قیمت)

# انتخاب نوع تحقیق و توسعه؛ براساس فناوری و بازار

تصمیم	شرایط
تحقیق و توسعه درون سازمانی	فناوری کند + بازار کند
خطرناک - محصول قدیمی یا بی بازار	فناوری تند + بازار کند
قرارداد با سازمان های خارجی	فناوری کند + بازار تند
خرید شرکت های متخصص	فناوری تند + بازار تند

- شرکت دارویی: آزمایش اثرات داروی جدید
- تولیدکننده قایق: طراحی های مختلف در شرایط متفاوت
- شرکت الکترونیک: سیستم ارتباطات برای بازارهای جدید

مثال های  
تحقیق و توسعه



## جدول خلاصه تصمیم‌گیری

مثال	ریسک	تصمیم بهینه	بازار	فناوری
صنایع سنتی	کم	درون‌سازمانی	کند	کند
دارو، تحقیق اساسی	بسیار بالا	قرارداد/خرید	کند	تند
بازار رو به رشد	متوسط	قرارداد/خرید	تند	کند
تکنولوژی، نرم‌افزار	بالا	خرید/اتحادیه	تند	تند

# سیستم اطلاعات رایانه در اجرای استراتژی

اطلاعات درست، اجرای درست



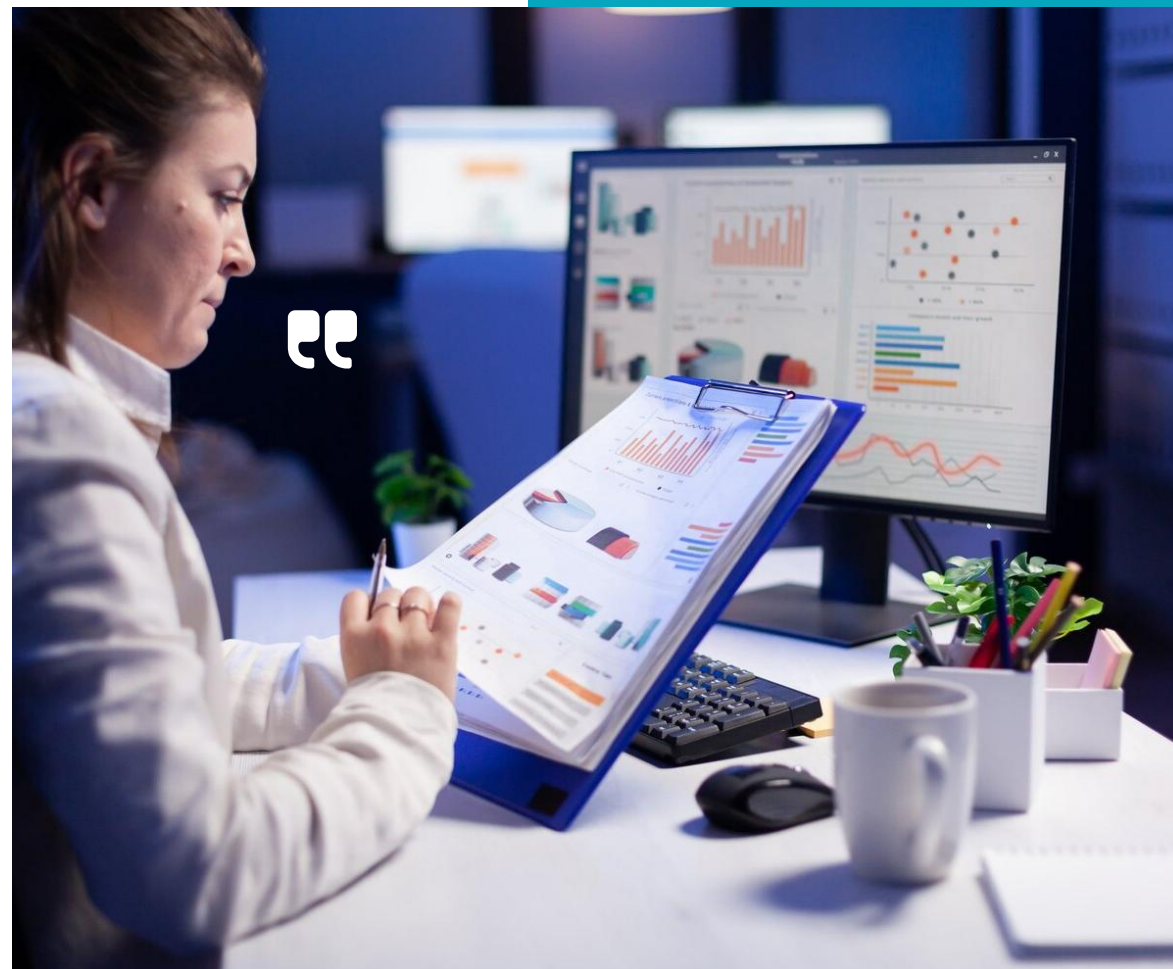
- ❑ سیستم اطلاعات رایانه یکی از پایه‌های اجرای موفق استراتژی است.
- ❑ سازمان با سیستم اطلاعات ضعیف، در اجرا هم دچار ضعف می‌شود.
- ❑ هدف این سیستم، گردآوری، پردازش و توزیع اطلاعات برای تصمیم‌گیری بهتر است.
- ❑ اطلاعات می‌تواند به مزیت رقابتی تبدیل شود.

اطلاعات درست فاصله بین برنامه‌ریزی و اجرای موفق را پر می‌کند.

# کارکردهای اصلی سیستم اطلاعات

پیونددهنده واحدها، پشتیبان تصمیم‌ها

- ❑ یکپارچه‌سازی واحدهای مختلف سازمان
- ❑ پشتیبانی از تصمیم‌گیری مدیران
- ❑ کنترل موجودی، تولید، منابع انسانی و عملیات
- ❑ بهبود ارتباط بین فروش، تولید و تأمین
- ❑ کاهش هزینه و افزایش سرعت پاسخ‌گویی





## نتیجه گیری فصل هشتم