دانشگاه خوارزمی

چکیده

مدیریت استراتژیک

کارشناسی ارشد MBA

یوسف امیری
YousefAmiri.ir

تعریف مدیریت استراتژیک:

مدیریت استراتژیک فرایندی است برای اجرای استراتژی. استراتژی بلند مدت و جهت دار است یعنی تغییر مسیر غلط به مسیر درست. در مدیریت استراتژیک ۲ وظیفه انجام می شود: فرموله کردن (تصمیم گیری) و اجرا

استراتژیست ها دو دسته اند: افراد مختصص در زمینه فرموله کردن (تحلیل گر و برنامه ریز) و متخصصین اجرا

استراتژی با منابع سروکار دارد. شناخت منابع و مزیت هایی که ایجاد می کنند. محل منابع در مدل برنامه ریزی و تامین متفاوت است.

تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان و عدم قطعیت:

دو رویکرد در زمینه تفکر استراتژیک وجود دارد. رویکرد منطقی :(rational) برنامه ریزی استراتژیک قدم به قدم و نظام مند است. رویکرد پدیدار شدن :(emergent) بطور ناگهانی از دل موضوع پدیدار می شود و ساختارمند نیست. البته تحلیل داخلی و محیطی را دارد اما از آینده پژوهی و سناریو پلنینگ بیشتر استفاده می شود.

رکن های استراتژی :

۱ -شناخت منابع (resource exploration)

۲ -هدف گذاری (goal-setting direction)

۳ -مدیریت فرایند (process management)

سطوح استراتژی:

۱ -سطح مادر (Corporate Level Strategy) با هدف و حوزه سرکار دارد. شرکت به چه سمتی حرکت کند و چطور این ارزش اضافه شود.

۲ -واحدهای مستقل (Strategic Business Unit) واحدهایی که مستقیما عمل می کنند و درآمد زا هستند و جریان درآمدی ایجاد می کنند و به دنبال ایجاد مزیت رقابتی هستند. باید با درگیر کردن سطح مادر برایSBU ها استراتژی تعیین کرد.

۳ -وظیفه ای (Functional or Operational Strategy) هر SBU ممکن است چند بخش وظیفه‌ای داشته باشد مانند بازاریابی، تبلیغات .

رکن های ماموریت mission یا فلسفه وجودی:

۱ -هدف/حوزه (prpose/scope) در چه حوزه ای می خواهید وارد شوید؟

۲ (product market fit) -چطور بین محصول و بازار تناسب ایجاد کنم؟ چه بازار و چه محصولی؟

۳ -ارزش افزوده (value/advantage) چه مزیتی ایجاد می کنیم؟ چه چیزی در بازار ما را متمایز می کند؟

فرایند توسعه استراتژی جدید

چطور یک سند استراتژیک تنظیم می شود؟

وضعیت فعلی سازمان باید مشخص شود که شامل تحلیل داخلی و خارجی است، تحلیل استراتژیک یک فرایند است که نتیجه آن موقعیت های استراتژیک (Strategic Position) است و با ماتریس SWOT نشان داده می شود. براساس این ماتریس، گزینه های استراتژیک مانند اقدامات استراتژیک، اعمال تغییرات و بازبینی تعیین می شود. ماتریس) SWOT نقاط قوت، ضعف، فرصت‌ها و تهدیدها) برای کمک به سازمان‌ها برای ایجاد آگاهی کامل از تمام عوامل دخیل در تصمیم گیری تجاری است. که در آن نقاط قوت و ضعف از مسائل داخلی و فرصت و تهدید از مسائل خارجی هستند. از این بین، نقاط قوت و فرصت نکات مثبت و ضعف و تهدید نکات منفی هستند. رایج است که ابتدا تحلیل محیطی انجام می شود و بعد تحلیل داخلی.

تحلیل داخلی(internal context)

تحلیل داخلی سازمان با منابع، نقاط ضعف و قوت سر و کار دارد و مرحله سخت این فرایند است. ابتدا باید هدف کلان سازمان (overall long-term prepose)باتوجه به دیدگاه (vision) و ماموریت (mission) مشخص شود .vision کلان و انتزاعی است اما mission عملیاتی و اجرایی تر است. مثال همراه مکانیک که هدف اولیه آن شبکه کردن تعمیرگاه ها بود اما به دلیل عدم شفافیت در خدمات و قیمت، به فروش خودرو تغییر جهت داد. دیجی کالا با هدف انبارداری تاسیس شد اما مقرون بصرفه نبودن توسعه و تنوع کالا و کالاهایی که ارزش فرایند انبارداری را نداشتند باعث تغییر مدل آن شد.

ویژگی هایvision statement

-تعیین هدف های اصلی سازمان

-تعیین حوزه فعالیت (scope) سازمان که متناسب با هدف تعیین می شود.

-ممیزی منابع و قابلیت ها

منابع (Resources)

چیزهایی که می توانند محصول و خدمات را بسازند و بازاریابی، ارسال و پشتیبانی انجام دهند و شامل منابع فیزیکی، انسانی، مالی و فکری است

قابلیت (Capability)

در سازمان به معنی استفاده درست از منابع است. مثلث قابلیت ها (مدل PPT) شامل افراد (ساختار سازمانی) - فرآیندها - فناوری است. وقتی صحبت از قابلیت ها می شود باید این سه رکن در کنار هم باشند یعنی پرسنل سازمان در فرآیندهای درست قرار داشته باشند. عمده مشکل بسیاری سازمان ها در فرایندهاست.

پیتر دراکر می گوید فرهنگ، استراتژی را به عنوان صبحانه می خورد. یعنی اگر فرهنگ درست رایج نباشه این سه رکن (people-process-technology)کنار هم اتفاق نمی افتد. از ۲۰۲۰ رکن چهارمی به نام دیتا اضافه شده است. البته دیتا می تواند در تکنولوژی دیده شود.

تمایزها (Competencies)

مجموعه ای از مهارت ها، فعالیت ها و منابع (یک نوع پیکربندی) که به ما کمک می کنند کاری را انجام دهیم. تمایزهای حداقلی (Threshold Competencies) حداقل های مورد نیاز برای ماندن در صنعت و تمایزهای اصلی Core) (Competincitesتمایزهای پایه و مبنا برای مزیت رقابتی پایدار

تکنیکRBV

مدل Resource-Based View به معنی تبدیل منابع به قابلیت ها با استفاده از تمایزها (competency) است. مثال همه تخم مرغها را در یک سبد نچینید. مثلا علی بابا به شدت نیازمند شرایط پایدار است در حالت جنگ کول اپس کرد بنابراین باید سبد خدمات داشته باشد.

تفاوت منابع و قابلیت Capability

ما از منابع به قابلیت ها (افراد - فناوری - فرایند) می رسیم بنابراین قابلیت ها، جزئی تر هستند. منابع محدود هستند و برای آنها رقابت وجود دارد. منابع به روشهای مختلف می توانند تبدیل به قابلیت شوند. یک قابلیت می تواند ترکیبی از چند منبع باشد بنابراین باید پیکربندی (configuration) درستی از منابع داشته باشیم.

اجزاء قابلیت ها که تحقق آن را میسر می کنند شامل - افراد - فناوری - فرایند می باشد. بنابراین باید بتوانیم ترکیب درستی از این سه داشته باشیم هرچند ممکنه وزن هریک از آنها متفاوت باشد. مثلا فرایند ارسال را بهبود دهیم یا قیمت گذاری را رقابتی

کنیم. قابلیت ها، تمایز (competency) در بازار را تعیین می کنند. تمایز، چیزی است که مشتری دریافت می کند بنابراین در سمت مشتری و عینی است که باعث تصمیم گیری می شوند. مانند قیمت یا کیفیت خوب. تمایز کاله در تنوع است برای سهم گیری از بازار. البته تنوع، هزینه سربار را بالا می برد. منابع باید منتهی به تمایز شوند و در بازار خود را نمایان کنند.

threshold competency: حداقل هایی که برای ماندن در صنعت مورد نیاز است. مانند آشپز در رستوران که باید وجود داشته باشد اگر آشپزی آن عالی باشد تبدیل می شود به core

core competency: وجه تمایزهایی که رقبا به راحتی نمی توانند آنرا تقلید کنند.

تحلیل VRIO

ابزاری است برای تحلیل و شناسایی منابع و قابلیت هایی که مزیت رقابتی ایجاد می کنند و از روش های ارزیابی تمایزها (Evaluatin competencies) برای فرایند تدوین استراتژی است که بتوانیم سمت بازار، رقبا و مشتری را ببینیم از تکنیک VRIO استفاده می کنیم (Value, Rarity, Imitability, Organization) ارزش، کمیابی، قابلیت تقلید، سازماندهی.
این چهار بعد با هم سیستم ارزیابی سیستماتیک منابع و قابلیت‌های شرکت را شکل می‌دهند که بتوانیم وجه تمایزهای core و threshold را تشخیص دهیم.

.زمانی یک تمایز ارزش (Value) دارد که تهدیدها را کاهش دهد Rarity .داشته باشد یعنی کمیاب باشد و زمانی که رقیب به آن برسد من چند قدم جلوتر باشم. آیا این مزیت پایدار است؟ منابع چقدر غیرقابل تقلید هستند؟

مزیت رقابتی(competitive advantage)

آن چیزی که باعث می شود نسبت به رقبا (حداقل نیمی از آنها) بهتر عمل کنیم و در ذهن مشتری (تقاضا) شکل می گیرد. که می تواند دائمی (sustain) یا موقت (temporary) باشد sustain .بودن یک مزیت در طول سالیان است و بر منابعی که ویژگی های VRIO را دارند تکیه می کند.

یکی از راه های دیگر شناسایی وضعیت خود در مقابل رقبا، بنچمارک کردن است یعنی کسب اطلاعات از بازار و مقایسه کردن خود با آن. مثلا مقایسه سرویس ها و نظرات مشتریان

یکی از دلایل بررسی وضعیت مالی (accounting measures of performance) این معنی است که آیا مزیت های ما خود را در صورت های مالی هم نشان می دهد.

نظریات پورتر:

۱ -زنجیره ارزش (Value Chain) برای تحلیل منابع

۲ -پنج نیرو (Five Force) برای ساختار صنعت

۳ -استراتژی‌های عام(Generic Business Strategies)

تحلیل محیطی(external context)

تحلیل محیطی سازمان با فرصت ها و تهدیدها سرو کار دارد مانند رقبا، شرایط اقتصادی - اجتماعی و در دو سطح میکرو و ماکرو انجام می شود. در سطح میکرو ابزار پنج نیروی پورتر برای تحلیل صنعتی (industry analysis) مورد استفاده قرار می گیرد. و استراتژی گروپ را شناسایی می کنیم. در سطح ماکرو موجهایی که به سمت ما می آید را تحلیل می کنیم و دارای دو ویژگی سریع و قدرت زیاد است. در ماکرو از تکنیک هایی PESTEL استفاده می کنیم.

تفاوت میکرو و ماکرو: میکرو در سطح صنعت است و خود را با رقبای این صنعت مقایسه می کنیم. سطح ماکرو کل جامعه را در بر می گیرد مثلا تاثیر تغییر قیمت ارز روی همه صنایع یا اثر تحریم ها که برای بعضی ایجاد فرصت کرد.

ارزیابی قابلیت‌ها

ه----------

CSF

عوامل بحرانی موفقیت (Critical Success Factors) یا CSF ضروریات مورد نیاز برای فعالیت در ساختار صنعت یا خدمات و بطور کلی یک کسب و کار است و تعداد آنها محدود است برای مثال در صنعت رستوران داری باید پاخور و یا جای پارک وجود داشته باشد. پاساژها وابسته به پاخور هستند و فروشگاه های آن دو سطح وابستگی به پاخور دارند. در صنعت بانکداری یکی ازCSF ها «نگهداری موجودی» است مثلا با اپ خوب

ممیزی منابع (Resources Auditing)

ممیزی با هدف شناخت منابع، میزان مفید بودن آنها و تشخیص درستی بکارگیری آنها انجام می شود. یک چک لیست برای انواع منابع وجود دارد که شامل ردیف های منابع فیزیکی، انسانی، مالی و فکری می شود.

منابع فیزیکی: منابعی که تولید را می سازند مانند ماشین آلات، ساختمان و مواد اولیه

منابع انسانی: مدیران، کارکنان، شرکا، تامین کنندگان، مشتریان که خروجی آنها ما را به تمایزهای خلاقیت، مهارت، تجربه، دانش، ارتباطات و انگیزه می رسانند.

منابع مالی: جریان نقدینگی، سرمایه، دارایی - (asset) بهینه سازی ساختار سرمایه، افزایش سرمایه

منابع فکری: منابعی که مانع تقلید رقبا از ما می شوند و باعث وفادارسازی مشتریان می شوند. پتنت ها، برندینگ

مرحله بعد از تهیه لیست بالا بررسی میزان در دسترس بودن آن منبع است و آیا مزیت رقابتی پایدار (sustainable competitive advantage)هستند؟ یعنی یک مزیت بتواند خودش را تقویت کند و منابع درآمدی جدیدی ایجاد کند مثلا اسنپ سرویس جدیدی بصورت غیرمتمرکز به اپ خودش اضافه کند که رقبا نمی توانند به سادگی انجام دهند. از طرفی ایجاد انبار جدید برای دیجی کالا سطح آن را نسبت به رقبا بالا می برد و مزیت رقابتی است اما ماندگار و پایدار نیست چون رقبا هم می توانند این کار را انجام دهند.

چطور از هماهنگی منابع برای دستیابی به قابلیت مطمئن شویم؟

زنجیره ارزش پورتر

زنجیره ارزش یک مدل کسب‌وکار است که برای بررسی تمام فعالیتهای شرکت در تبدیل یک محصول یا "خدمت" از ایده به کالای قابل فروش استفاده می‌شود. در حالت ایده‌آل، شرکتها میتوانند از مدل زنجیره ارزش برای تقویت دیدگاه خود و افزایش حاشیه سود - کارایی بیشتر و هزینه‌های کمتر - استفاده کنند.

فعالیت های اولیه (Primary Activity) سریالی: شامل پنج دسته Inbound logistic > Operations > Outbound logistics > Marketing and Sales > Servicesکه در نهایت به حاشیه سود می رسد. باید حداقل در یکی از اینها مزیت رقابتی داشته باشیم و آنهایی که مزیت رقابتی ایجاد نمی کند را برون سپاری کنیم.

فعالیت های پشتیبانی (Support Activity) موازی: از پایین به بالا) Procurement تدارکات) بعد Technology Developmentبعد HRM بعد) Firm Infrastructure زیرساخت) است که در نهایت به حاشیه سود می رسد. اگر نباشند، فعالیت های اصلی ما را به هدف نمی رسانند.

فعالیت های اصلی زنجیره ارزش پورتر

لجستیک ورودی: فعالیت های آماده سازی محصول یا خدمات و انتخاب تامین کننده و خرید

عملیات: طراحی و تولید محصول و خدمات

لجستیک خروجی: انبارداری و بسته بندی و ارسال محصول و خدمت

بازاریابی و فروش: قیمت گذاری، معرفی، تبلیغات و فروش

خدمات بعد از فروش: گارانتی، آموزش و پیگیری مشکلات، ارتباط بلندمدت

در کیس لگو ساید مشتری درآمد ایجاد می کنه و ساید تامین کننده ایجاد هزینه می کند پس آنها را به ۴ تامین کننده کاهش داده تا اثر لجستیک را کم کند. باید در آن به تعادل رسید. مدیرعامل جدید با توجه به نمودار زنجیره ارزش، روی بخش هایی که مزیت رقابتی داشته تمرکز کرده است (طرحها، تنوع، نوآوری). مزیت آن در Operation نیست. وقتی تنوع بالا رود یعنی ساید مشتری را دیده ایم و فشار زیادی روی ساید زنجیره تامین می آید و ممکن است یک محصول، محصولات دیگر را از بین ببرد (کنی بالایز) بنابراین تنوع باید همراه با تحقیقات بازار باشد و فیدبک گرفته شود.

انواع مدل های بنچمارک:

بنچمارک :Industry شاخص های عملکرد لیدرهای یک صنعت در بورس و یا گزارشات آنها وجود دارد. هر صنعت یک سری شرکت بین المللی دارد که گزارشات شاخصهای مربوط به آنرا منتشر می کنند. مثلا تعداد پرسنل، ساعات کارکرد، شاخص مالی، محصولاتی که در آنها نوآوری داشتند.

بنچمارک :Best-in-class مقایسه خود با بهترین افراد آن حوزه

در بسیاری مواقع کارهای کارشناسی از دیدگاه فنی ارائه می شود مانند بررسی شرایط و چشم انداز که از نظر منطقی قوی است اما از دیدگاه سیاسی ضعیف است. چرا که بهترین چشم اندازها هم باید توسط هیئت مدیره تایید شود و اگر همسو با سیاست های آنها نباشد تصویب نمی شود. بنابراین در تهیه سندهای استراتژیک باید حداقل یکی از ذینفعان کلیدی در تیم تدوین عضو باشد. باید ۱۰ درصد زمان را برای هماهنگی و جلب نظر صاحبان رای گذاشت ۱۰ درصد برای کار کارشناسی و ۹۰ درصد پیگیری کار انجام شود.

هنر استراتژیست: در کنار وظایف باید اتاق فکر وجود داشته باشد و جلساتی برگزار شود که در آنها نباید گزارش کار و دستاوردها بازگو شوند. جلسات با مدیران ارشد برای پرزنت نیست برای دریافت تایید چالش هاست. چالش ها نباید به تنهایی و بدون درگیر کردن ذی نفعان حل شوند.

تحلیل محیط رقابتی یعنی تعریف صنعت، حوزه و محیط فعالیت کسب و کار.

خلاصه

منابع را لیست می کنیم و آنها را با VRIO تحلیل می کنیم تا زنجیره ارزش شرکت را بدست آوریم سپس عملکرد خود را با شاخص های بنچمارک مقایسه می کنیم. تجمیع اینها در کنار هم نقاط قوت (مزیت رقابتی) و ضعف (مثلا شاخص های مالی) را مشخص می کند.

ارزیابی محتوای استراتژیک

---------- ۵

گامهای تحلیل محیطی:

گام ۱ - تعریف صنعت و شناسایی مرزهای آن

یک تحلیلگر جنبه‌های محیطی باید بتواند به خوبی صنعت را بشناسد و مرز صنعت یا سیستم را تعیین کند. برای تعریف مرز آن سوالات زیر را پاسخ می دهیم:

۱ -مشتریان ما چه کسانی هستند؟ ۲- جانشین من کیست؟

تکنولوژی هم جنبه هارد و هم سافت دارد. در علم مدیریت تکنولوژی چیزی است که ورودی را به خروجی تبدیل می کند. ذی نفعان (Stack Holder) افرادی هستند که از کسب و کار سود یا زیان می بینند.

گام ۲- تحلیل رقابت با ۵ نیروی پورتر

وقتی از ۵ نیروی رقابتی پورتر استفاده می کنیم که بخواهیم ساختار یک صنعت را تحلیل کنیم و وقتی وارد آن می شویم که قدرت این نیروها کم باشد. ساختار یک صنعت مانند مرداب است و قدرت جذب دارد. گاهی بکر است و منفعت دارد (Attractive)اما گاهی صنعت اشباع است و (Unattractive) است مثلا صنایع الکترونیک و کامپیوتر جزو دسته دوم هستند و حاشیه سود پایینی دارند و در این صنعت ۵ نیروی پورتر قدرتمندند و به آن فشار وارد می کنند. هرچه این ۵ نیرو بیشتر باشد رقابت داخل آن بیشتر است. بنابراین هدف از تحلیل ۵ نیروی پورتر ۱- تحلیل ساختار صنعت ۲- نتیجه گیری در مورد صنعت که جذاب یا غیرجذاب است؟ نتیجه تحلیل پورتر در مورد صنایع: وارد شوم یا وارد نشوم و اگر وارد شدم بمانم یا خارج شوم؟

پنج نیروی پورتر

۱ -تهدید تازه واردین - (Threat of new entrants) موانع ورود، شرکت‌های کوچکی که با تکنولوژی یا مدل جدید وارد آن صنعت می شوند

۲ -قدرت چانه‌زنی مشتری - (Power of the buyer - bargaining) وقتی بتوانند قیمت‌ها را خودشان تغییر دهند یا به اطلاعاتی دسترسی دارند که ما را در موضع ضعف قرار می دهد

۳ -قدرت چانه زنی تامین کنندگان - (Power of the supplier - bargaining) قدرتی که فروشندگان مواد اولیه مورد نیاز محصولات ما دارند.

۴ -تهدید کالای جانشین‌ها - (Threat of substitution) چیزهایی که خریدارهای ما ممکن است به جای محصولات یا خدمات ما، آنها را خریداری کنند

۵ -حجم رقابت - (competitive rivalry) وقتی هزینه ورود کم (همه بتوانند وارد شوند) اما هزینه خروج بالا باشد (مثلا سودآوری بالا، داشتن پتنت) حجم رقابت بالا می رود

۱ -توضیح تهدید تازه واردین:

با ورود تازه واردین رقابت افزایش می یابد، قیمت‌ها کاهش می یابد. از طرف دیگر چون تامین کنندگان با مشتریان بیشتری مواجه می شوند می توانند قیمت‌ها را بالا ببرند. بنابراین سه تاثیر وارد می شود.

بازدهی نسبت به مقیاس :(economies of scale) وقتی هزینه‌های ثابت یک کسب و کار به تعداد بیشتری محصول سرشکن شود. هرچقدر بازدهی مقیاس بالاتر باشد قیمت تمام شده کمتر می شود و حاشیه سود بالا می رود و کمک می کند در برابر رقبای جدید قدرت داشته باشد. همیشه نمودار بازدهی مقیاس صعودی نیست و ممکن است تقاضا به میزان رشد تولید، رشد نکند. مثلا خرید بالک علی‌بابا.

موانع ورود برای تازه واردها: وقتی است که بعضی از صنایع گران هستند و نیاز به سرمایه‌گذاری بالا دارند (مثلا صنایع پتروپالایشی). شرکت های مسط (dominanse) به بازار با سیستم توزیع گسترده و کاهش قیمت، مانع ماندن تازه واردها می شوند. همکاری شرکت‌های بزرگ با هم و در دست گرفتن بازار. ورود نیاز به استانداردهای خاصی داشته باشد.

۲ -توضیح قدرت چانه زنی مشتری:

هرچقدر قدرت مشتریان بالا باشد، قیمت کاهش پیدا می کند و حاشیه سود کاهش می یابد. اصلی ترین عاملی که می‌تواند روی قدرت چانه‌زنی مشتری تاثیرگذار باشد، اطلاعات است. هرچقدر مشتریان بتواند با همدیگر در ارتباط باشند و گروه باشند روی قدرت چانه‌زنی آنها را افزایش می دهد. از بین رفتن موانع ورود به بازار هم باعث افزایش رقبا و انتخاب بیشتر برای خریداران و درنتیجه افزایش قدرت آنها می شود.

۳ -توضیح قدرت چانه زنی تامین کنندگان:

افزایش قیمت مواد اولیه و یا فروش نقدی به جای اعتباری. برای کاهش این نیرو گاهی شرکت‌ها تامین کنندگان را خریداری و ادغام رو به عقب انجام می دهند .

۴ -توضیح تهدید کالای جانشین:

کالاهای جانشین برای یک نیاز خاص حق انتخاب بیشتر به مشتری می دهند این کالاها روی کشش قیمتی تقاضا تاثیر می گذارند و حساسیت مشتریان نسبت به قیمت ها را نشان می دهند. اگر قیمت افزایش پیدا کند مشتریان به سمت کالاهای جانشین می روند، تقاضا کاهش می یابد و در واقع قدرت مشتری افزایش می یابد. هزینه‌های گزین (switching cost) هزینه‌هایی است که به مشتری در هنگام سوییچ به سمت رقیب یا کالای جانشین وارد می شود و باعث می شود به راحتی نتواند سوییچ کند. استراتژی های Lock-In دامنه عمل مشتری را محدود می کنند و اصطلاحا آنها را در یک بیزینس قفل می کنند مثلا خدمات باشگاه مشتریان، سرویس‌های افزایش ارزش برای مشتری و یا خدمات رایگان مانند تلگرام

گام ۳ - گروه های استراتژیک

محصولاتی که یک نیاز را پوشش می دهند اما لزوما یکسان نیستند در یک گروه استراتژیک قرار می گیرند مثلا محصول کیف چرم و صنایع دستی لزوما رقیب هم نیستند و می توانند در یک گروه استراتژیک قرار بگیرند چون هر دو یک نیاز را پوشش می دهند.

گام ۴- چه تغییرات رقابتی می توانیم در صنعت بدهیم؟

مانند تغییر در سایز و مقدار غذا برای کاهش قیمت و ایجاد جذابیت برای مشتریان

گام ۵ - محیط ماکرو یا کلان - پستل

نیروهای سطح کلان خیلی قدرتمندتر از نیروهای سطح صنعت هستند. ممکن است در سطح اجتماعی، سیاسی رخ دهند و قابل پیش بینی نباشند. (موج‌های .(PESTLE اگر موج از دور قابل پیش بینی باشد زمان واکنش وجود دارد اما اگر نزدیک شود این امکان وجود ندارد.

پستل PESTEL

نوعی تحلیل در مدیریت استراتژیک است که عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فناوری، قانونی، و زیست محیطی را در نظر می گیرد و ابزار مفیدی برای درک تقاضا/نزول بازار، موقعیت فعلی کسب‌وکار و فرصت‌ها/موانع بالقوه است PESTEL .ابزاری است برای تجزیه‌وتحلیل و نظارت بر عوامل کلان محیطی (مخفف عوامل سیاسی، اقتصادی، اجتماعی، فنی، محیطی و حقوقی است) نوعی آینده پژوهی است که نظریات خبرگان مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد. صنعت گردشگری حاشیه سود خوبی دارد اما در برابر ماکرو چنج‌ها به شدت ضعیف عمل می کند و دچار مشکل می شود.

عوامل محیطی تحلیل پستلPESTEL

:Politicalچه عوامل سیاسی می تواند بر جریان عرضه و تقاضا تاثیر بگذارد؟ مثلا خط مشی های دولت جدید برای عرضه و تقاضا و محاسبه آن از ضرب امتیاز خبره ها در احتمال وقوع بدست می آید.

:Economicsبا افزایش تورم قیمت مواد اولیه افزایش می یابد

:Socialموجی که اتفاق می افتد ممکن است باعث کاهش نیروی انسانی در دسترس شود.

:Technologicalبهبود در فناوری می تواند باعث کاهش هزینه شود مثلا رشدAI

:Ecologicalعوامل زیست محیطی ممکن است روی تقاضا تاثیر منفی بگذارد

:Legalتاثیر قوانینی مانند افزایش حقوق و دستمزد بر کسب و کار

گام ۶ - جمع بندی

مجموع این تحلیل ها را کنار هم قرار می دهیم. عواملی که خیلی منفی هستند تهدیدها و عوامل مثبت فرصت ها هستند و می توان جدول فرصت ها و تهدیدها را کامل تر کرد.

مدل بلوغ صنعت:(Industry life cycle)

۱ -مرحله تولد (introduction) یک صنعت: هزینه ها به سمت مشتری، مارکتینگ و کانال های توزیع می رود، باید یک محصول خیلی خوب عرضه شود.

۲ -مرحله رشد :(growth) رقابت وجود دارد و همه به دنبال تطبیق با رشد آن صنعت هستند.

۳ -مرحله اشباع :(Shakeout) صنعت به اشباع می رسد و رقابت برای سهم گیری بالا می رود و شرکت ها در موضع تدافعی قرار می گیرند سعی می کنند هزینه ها را کنترل کنند و ریسک نکنند.

۴ -مرحله بلوغ :(mature) شدت رقابت خیلی بالا می رود و ریزش مشتری به سمت سایر رقبا وجود دارد و قیمت ها افت می کند

۵ -مرحله افول :(decline) رشد نزولی می شود و صنعت به سمت افول می رود و خروج از صنعت اتفاق می افتد یا به دلیل هزینه خروج، می مانند اما خود را به صنایع دیگر نزدیک می کنند. مانند صنعت فیلم عکاسی فوجی

موقعیت استراتژیک (SWOT) و تعریف استراتژی

موقعیت استراتژیک: (تشکیل(SWOT

اساسا SWOT تمام تحلیل‌های استراتژیک ما را در یک جا جمع می کند و موقعیت استراتژیک ما را نشان می دهد و تفکر در مورد ضعف، قوت، تهدیدها و فرصت ها است. زیر هریک از این عناوین لیست مربوطه را می نویسیم و از کنار هم قرار دادن اینها استراتژی‌ها را تعریف می کنیم. لیست SWOT باید بصورت متوالی به روز شود

مثال:

نقاط قوت :S موجودی نقد خوب

نقاط ضعف :W محصولات نزدیک آخر چرخه عمر هستند - خطوط تولید جدید موثر نیستند - کمبود نیرو

فرصت ها :O رقبا وضعیت مالی خوبی ندارند - هزینه سوییچ مشتری بالاست - تعداد زیاد تامین کنندگان که قدرت چانه زنی ما زیاد است

تهدیدها :T کالاهای جانشین - افزایش هزینه انرژی - افزایش ریسک تهیه مواد اولیه از خاورمیانه

تعریف استراتژی: (ترکیب ۱۳ ۲۳ ۱۴ ۲۴(

استراتژی :SO شامل نقاط قوت و فرصت ها می شوند و استراتژی های «تهاجمی» هستند و از نقاط قوت برای بهره برداری از فرصت های بیرونی استفاده می کنیم برای افزایش مزیت رقابتی

استراتژی :ST شامل نقاط قوت و تهدیدها می شود و استراتژی مقابله با آسیب‌پذیری هستند که به دفاع در برابر تهدیدها می پردازیم برای افزایش مزیت رقابتی تهدیدهایی که به نقاط قوت آسیب می زنند.

استراتژی :WO استراتژی‌های مقابله با محدودیت و اصلاح نقاط ضعف با فرصت‌های بیرونی - فرصت هایی در کنار محدودیت‌ها وجود دارد و ممکن است نقاط ضعف این فرصت ها را از بین ببرد.

استراتژی :WT شامل نقاط ضعف و تهدیدها می شود استراتژی‌های مقابله با مسائل کلان با هدف حداقل کردن نقاط ضعف و تهدیدات - هم ضعف و هم تهدید وجود دارد. نقاط ضعف ممکن است اثر تهدیدها را تشدید کنند و مقابله با آنها مزیت رقابتی را پایدار می کند

مثال:

S۱O۱: خرید رقبا

S۱O۳: خرید تامین کنندگان

تشکیل SWOT و تعریف استراتژی

Strengths

S۱: موجودی نقدی بالا

S۲: کارخانه تولیدی پیشرفته

S۳: ارتباط خوب با شرکت های G۲۰

Weakness

W۱: تولیدات فعلی در انتهای چرخه عمر خود هستند

W۲: خط تولید ناکارامد محصولات جدید

W۳: کمبود جدی نیروی کار ماهر در بخش‌هایی از کارخانه‌ها

Opportunities

O۱: موجودی نقدی رقبا کم است

O۲: هزینه سوییچ مشتریان بزرگ بالاست

O۳: تعداد زیادی شرکت کوچک تامین کننده مواد اولیه وجود دارد

Threads

T۱: فناوری چاپ سه‌بعدی به طور فزاینده‌ای قادر به ارائه محصولات جایگزین است

T۲: افزایش سرسام‌آور قیمت انرژی منجر به افزایش زیاد هزینه‌ها شده است

T۳: افزایش بی‌ثباتی سیاسی در مناطق دارای منابع اولیه.

تعریف استراتژی‌ها:

S۱O۱:خریدن رقبا

S۱O۳:خریدن تامین کنندگان کوچک مواد اولیه

S۳O۱:توسعه بیشتر فعالیت های بین المللی

W۱O۲:افزایش هزینه‌های سوییچ برای مشتریان و ارائه یک محصول جدید با طول عمر بیشتر

S۱T۱:خرید یک شرکت توسعه دهنده فناوری

S۱T۳:پیدا کردن تامین کنندگان جدید

گزینه‌های استراتژیک

ه----------

گزینه های استراتژیک به معنی ساختارمند کردن ایده‌های استراتژیک است. یعنی طبق یک سری چارچوب گزینه‌های استراتژیک را تعیین کنیم .در مرحله‌ی اول باید ببینیم چطور می توان عملیاتی با اثربخشی بیشتر داشته باشیم که در بلندمدت باعث رشد سودسازی ما شود. به دنبال چارچوبی هستیم که تفکر (SWOT) ما را هدایت کند.

روش‌های بررسی استراتژی کسب و کار:

دو روش برای بررسی استراتژی‌های کسب‌وکار وجود دارد که به ما کمک کند در کسب‌وکار مؤثرتر عمل کنیم و چارچوبی برای تفکر ما هستند.

استراتژی‌های عام پورتر:

روش‌های مختلفی که می‌توانیم از طریق آنها مزیت رقابتی ایجاد کنیم. نگاه پورتر در استراتژی عام به سمت یک نقطه ورود خوب است (ساید بیزینس(

استراتژی عام حاصل تلفیق دو گزینه است: منبع و مزیت رقابتی مورد استفاده و حوزه فعالیت

ساعت استراتژی:

پیشنهادات مختلف برای ارائه ارزش به مشتریان در مقابل دریافت پول. استراتژی کلاک به دنبال ایجاد ارزش برای مشتری است - کاربر نهایی

استراتژی clock بیشتر روی مشتری متمرکز است و دو بعد دارد: پولی که مشتری پرداخت می کند (Price) و ارزشی که دریافت می کند(Preceived added value) .

استراتژی های عمومی کسب و کار:

۱ -استراتژی کاهش هزینهLow-price

این استراتژی به دنبال ارائه قیمت پایین‌تر نسبت به رقبا با حفظ ارزش درک شده است. کلاس قیمتی بالاتر از بیسیک و کمتر از متوسط است. حاشیه سود پایین است. در مواردی که می توان هزینه ها را کاهش داد مانند ارتباط خوب با تامین کنندگان و کاهش هزینه سربار، می تواند رویکرد موفقی باشد. مشتریان در کل بازار می توانند این کالا را با قیمت کمتری نسبت به رقبا دریافت کنند. مانند گوشی‌های شیائومی. اما کاهش هزینه‌ها چطور اتفاق می افتد؟

ورودی را بتوان کم هزینه کرد و کیفیت حفظ شود و بازدهی نسبت به مقیاس (economic of scale) وجود داشته باشد.

قسمت‌های زائدی که ارزش افزوده ایجاد نمی کنند را کاهش می دهیم. سرشکن کردن هزینه‌های ثابت با تولید در مقیاس

۲ -استراتژی تمرکز بر هزینه

کاهش هزینه در سطح کل بازار انجام نمی شود و فقط بر روی یک مارکت خاص فوکوس می شود مانند کفش بچه‌گانه

۳ -استراتژی تمرکز بر تمایز

بر روی ایجاد تمایز برای قشر محدودی تمرکز می کند مثلا در منطقه جغرافیایی خاص یا تمرکز بر یک جنسیت با ارائه محصولات و خدمات متفاوت از رقبا به طوریکه برای خریدار دارای ارزش بیشتر باشد و در عین حال قیمت تا حدودی بالاتری داشته باشد. استراتژیFocused differentiation

مشابه استراتژی عام پورتر به دنبال ایجاد ارزش بالا برای مشتری و قیمت متمایز (premium) است.

۴ -استراتژی تمایزDifferentiation

مشابه استراتژی عام پورتر به دنبال ایجاد تمایز در محصول و خدمات است و ترکیبی از کیفیت، نوآوری و پاسخگویی به مشتریان است و خیلی برای خریداران جذابتر است. می تواند محدود یا در کل مارکت باشد. می تواند اضافه کردن ویژگی‌های جدیدی به یک محصول باشد .

۱ -کیفیت مسیری برای تمایز است

متعالی باشد) Excellence طراحی،ویژگی ها، سطح خدمات مرتبط) - قابل اتکا -Reliability متناسب با نیاز مشتری Fitness For purpose

۲ -نوآوری مسیری برای تمایز

فرآیند کاوی : Process mining ارزیابی و ارتقای فرآیندها - مانند ارتقای فرآیند دریافت تسهیلات

۳ -پاسخگویی و در دسترس بودن مسیری برای تمایز، همدلی و درک مشتری

سرکوالSERVQUAL

ابزاری تحقیقاتی است که کیفیت خدمات را اندازه‌گیری می‌کند و بیان می کند که مشتریان با مقایسه انتظارات خود از یک خدمت و خدمتی که واقعا دریافت کرده‌اند، برداشت آنها شکل می گیرد.

۵ -استراتژی - No-frills بدون زرق و برق

برای مشتریانی که نسبت به قیمت بسیار حساس هستند محصول کاملا بیسیک در اختیارشان قرار می گیرد با پاسخگویی به حداقل نیازهای مشتری مناسب موقعی که می خواهیم از بازار شناخت پیدا کنیم (آنرا تست کنیم) و سهم بگیریم.

۶ -استراتژیHybrid

قیمت از متوسط بالاتر است تا احساس تمایز وجود داشته باشد. در استراتژی ترکیبی ما همزمان به دنبال تمایز و قیمتی پایین‌تر از رقبا هستیم. خوب و ارزان بودن ترکیبی بسیار جذاب است و به ایجاد سهم بازار کمک می‌کند و می‌تواند یک استراتژی ورود مؤثر باشد، اما ایجاد ترکیبی از شایستگی‌های مورد نیاز برای فعال کردن «خوب و ارزان» اغلب دشوار است.

۷ -استراتژی شکست(Failure)

سه دسته استراتژی وجود دارد که ممکن است منجر به شکست شود و باید از آنها پرهیز کرد:

قیمت بالا و ارزش پایه - ریسک بسیار بالای از دست دادن سهم بازار

قیمت پایه و ارزش پایین - ریسک بسیار بالای از دست دادن سهم بازار.

قیمت بالا و ارزش پایین - فقط در شرایط انحصاری که توسط موانع ورود محافظت می‌شود، امکان‌پذیر است.

-اگر قیمت محصول پایین و ارزش افزوده برای مشتری پایین باشد از استراتژی No-frills استفاده می شود.

-اگر قیمت متوسط باشد باید ارزش افزوده برای مشتری هم افزایش پیدا کند و استراتژی low-price انتخاب شود. قیمت متوسط در مارکت سخت اتفاق می افتد و ممکن است Failure ایجاد کند. نمی توان هم قیمت پایین را حفظ کرد و هم مشتریان سطح بالا را راضی کرد

-اگر قیمت بالاتر از متوسط باشد و ارزش افزوده مشتری هم بالاتر از متوسط شود از استراتژی هایبرید (Hybrid) استفاده می شود. استراتژی برای سطح متوسط به بالا

-استراتژی های بالاتر از هایبرید برای قیمت بالاتر و ارزش افزوده بالاتر به ترتیب استراتژی تمایز و استراتژی تمایز متمرکز است. هرچقدر فوکوس بالاتر باشد هزینه سربار بیشتر خواهد شد.

استراتژی های شرکتی: Corporate

به جای محصول در مورد SBU صحبت می کند. برای تصمیم گیری در مورد تزریق منابع است. مانندSBU های گردشگری، غذا و داروخانه اسنپ. بررسی می کنیم که اینSBU ها از لحاظ سودآوری، رشد بلند مدت و عرضه و تقاضا چگونه هستند و تصمیم می گیریم در سطح هولدینگ تزریق منابع چطور مدیریت شود. پول بهSBU های سودآورتر منتقل می شود.

ماتریس آنسوف Ansoff ص۶۳

در سطح شرکتی Corporate استفاده می شود. که دو بعد دارد: ۱- محصولات و خدماتی که در حال حاضر یا آینده می خواهیم توسعه دهیم ۲- بازارهایی که در حال حاضر و آینده می خواهیم به خدماتمان اضافه کنیم.

استراتژیMarket penetration

در استراتژی نفوذ محصول فعلی در همان بازار فعلی ارائه می شود اما با سهم یا نرخ نفوذ بیشتر توسط توسعه استراتژی بازاریابی، CRMو شیوه های ارتباطی بهتر

استراتژیNew-product development

در New Product Development افزایش سبد محصولات و تولید محصولات جدید بدون تغییر بازار

استراتژیMarket Development

درMarket Development همان محصول وارد بازار جدید می شود. مثلا شعبه جدید کسب و کار

استراتژیDiversification

در Diversify محصول جدید برای بازار جدید که در آن نوآوری، ریسک و پیچیدگی خیلی بالاست که شامل ادغام عمودی (تامین کننده و توزیع کننده) و افقی (بیزینس های مشابه برای تصاحب مشتریان و مدیریت هزینه های سربار) است. مثلا تولید نوع جدیدی از پنیر .

ماتریسBCG

دو رکن دارد: سهم بازار Market Share و رشد بازارMarket Growth

-ناحیه : Dog رشد بازار کم و سهم بازار کم - که همهSBU ها زمانی به این ناحیه می رسند بنابراین سرمایه گذاری مجدد انجام نمی دهیم و منابع را به پول نقد تبدیل می کنیم یا به حداقل می رسانیم

-ناحیه : Cash Cow رشد بازار کم و سهم بازار بالا - ناحیه سودآور است. چون رشد بازار کم است پس رقبای جدید وارد آن نمی شوند. سرمایه گذاری جدید برای محصولات جدید انجام نمی دهیم و فقط باید برای حفظ سهم بازار باشد.

-ناحیه : Problem Child رشد بازار زیاد و سهم بازار کم - یا فرزندان مشکل آفرین محصولات در بازارهای رو به رشد قرار دارند یا تقاضا برای خدمت در حال افزایش است به دلیل روندهای جدید یا تغییرات رفتاری مشتریان، اما هنوز نتوانسته‌اند سهم

بازار قابل توجهی به دست بیاورند چون خدمت هنوز شناخته‌شده نیست یا رقبای قوی‌تری غالب هستند. مصرف منابع (به‌خصوص نقدینگی) آن‌ها بالا است برای رقابت و افزایش سهم بازار نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین در بازاریابی، تبلیغات، توسعه محصول و فروش دارند. آینده آن‌ها نامشخص است و به آن‌ها «علامت سؤال» می گویند. مدیریت باید تصمیمات زیر را بگیرد:

۱ -سرمایه‌گذاری سنگین :(Build) پول زیادی سرمایه گذاری کنید تا سهم بازار افزایش یابد و به منطقه Star تبدیل شود. - استراتژی تهاجمی

۲ -حفظ موقعیت :(Hold) سرمایه‌گذاری متوسط انجام دهید و ببینید چه اتفاقی می‌افتد.

۳ -فروش یا :(Harvest/Divest) divest اگر احتمال موفقیت کم است، محصول را بفروشید یا به تدریج از آن خارج شوید تا منابع هدر نرود.

بسیاری از خدمات Problem Child پتانسیل تبدیل شدن به Star را دارند، اما به دلیل هزینه بالای حفظ کیفیت و رقابت، نیاز به تصمیم‌گیری سریع و دقیق دارند. اگر مدیریت نشود، به راحتی به ناحیه) Dog خدمات ضعیف و بدون سود) تبدیل می‌شوند.

استراتژی های پیشنهادی

تمرکز روی خدمات خاص و لاکچری

بازاریابی قوی در اینستاگرام و وب

بسته‌های ترکیبی

-ناحیه : Star رشد بازار زیاد و سهم بازار بالا - نیاز به سرمایه گذاری زیاد برای حفظ سهم در برابر رقبا در بازار رو به رشد دارد تا در موقعیت گاو شیرده قرار بگیرد. موانع ورود ایجاد می کنیم تا به راحتی سهم ما از دست نرود.

استراتژی یک برنامه‌ی عملی است. بنابراین، علاوه بر اینکه باید بررسی کنیم چه کاری برای دستیابی به اهدافمان باید انجام شود؟ در مورد چگونگی انجام آن نیز فکر کنیم .

روش‌ها یا رویکردهای توسعه‌ی استراتژیک:

۱ -توسعه‌ی ارگانیکOrganic development

روی منابع و شایستگی‌های خودمان کار می کنیم به جای خرید تامین کننده قابلیت را در خودمان ایجاد می کنیم و البته زمانبر است. توسعه از نوع داخلی (Development Internal) است که در سازمان خودمان ایجاد می کنیم که ممکن است دستاورد کوتاه مدت چشمگیری به نظر نرسد اما در بلند مدت بتوان سهم بازار بیشتری گرفت.

-شایستگی جدیدی ایجاد کنیم مانند خط تولید یا طراحی جدید

-کم کم اقدام به جذب سرمایه برای توسعه می کنیم در حالتیکه امکان ادغام یا اتحادهای مشترک نداریم. به این صورت که یک تمایز ایجاد می کنیم تا سرمایه گذار راغب به سرمایه گذاری روی آن شود مانند روش استارتاپی و یا کارآفرینی درون سازمانی که یکی از زیرمجموعه های هلدینگ اقدام به ایجاد یک تمایز کند و شرکت اصلی روی آن سرمایه گذاری کند.

-اجبار به توسعه ارگانیک در مواقعی که شرکتی برای ادغام وجود ندارد و فعالیت ماهیت جدیدی دارد. و یا دو سازمان از نظر فرهنگی با هم همخوانی ندارند مثلا شرکت داری بانک ها که شرکت های چابک فناوری اطلاعات را می خریدند اما آنها دگیر بروکراسی می شدند.

۲ -خرید و ادغامMergers and acquisitions

سازمان ما با سازمان دیگری از طریق خرید ادغام می شود و دو شرکت یک موجودیت یکسان پیدا می کنند. که غیر ارگانیک است مثلا خرید تامین کننده برای کاهش قدرت چانه زنی آن. با خرید شرکت دیگر توسعه سریع اتفاق می افتد

-واکنش رقابتی کم می شود چون با یک مجموعه بزرگتر وارد بازار می شویم و دیگر تازه وارد نیستیم

-چون تعداد رقبا کم می شود، سهم بازار آن به ما هم منتقل می شود.

-در بازار نوظهوری که هنوز به رشد کامل و بلوغ نرسیده است با خرید شرکت دیگر فعال در آن از فرصت های پیش رو بهرمند می شویم

-نیاز به یادگیری و شروع از ابتدا وجود ندارد و با خرید شرکت دیگر این قابلیت را بدست می آوریم

-دوباره کاری کمتر می شود

-مشکل تاب آوری سرمایه گذار به واسطه زمانبر بودن توسعه محصول وجود ندارد

معایب:

-ممکن است مجبور شویم مبلغ بسیار زیادی در بازار رقابتی برای خرید شرکت پرداخت کنیم

-ارزش گذاری بالای شرکت در حالیکه بعد از خرید، آن ارزش مورد انتظار را به ما اضافه نکند

۳ -ائتلاف Alliances

اتحادهای مشترک بین شرکت ها که ماهیت حقوقی آنها مانند روش ادغام تغییر نمی کند و سازمان‌ها توافق می‌کنند تا برای رسیدن به یک هدف مشترک با هم همکاری کنند و موقت است و شرکت ها درگیر مسایل حقوقی نمی شوند، در حالی که مستقل باقی می‌مانند. مانند سونی-اریکسون

-اشتراک منابع برای گرفتن سهم رقیب و یا محصولات مکمل هم

-استفاده از دانش شرکت هایی که ائتلاف یا اتحاد تشکیل داده‌اند.

انواع شکل و فرم ائتلاف:

-سرمایه‌گذاری مشترک : joint ventures با ایجاد یک شرکت جدید که هر کدام از طرفین در آن سهام دارند، سرمایه گذاری مشترک انجام می شود و ممکن است موقتی باشد برای سهم گرفتن از بازار و کنار زدن رقیب

-کنسرسیوم: Consortia کنسرسیوم در سطح بالاتری مانند چند ملیتی قرار می گیرد و در سطح کلان و با جنبه رسمی تر (formal)تشکیل می شود.

-شبکه : Networks شبکه ای ایجاد می شود و کمپین های مشترک ایجاد می شود بصورت غیررسمی (informal) است و بیشتر co-branding در آن اتفاق می افتد.

-اتحادهای فرصت طلبانه : Opportunistic alliance بصورت غیر رسمی و حول پروژه تشکیل می شود.

-فرانچایز : Franchising حق امتیاز به عنوان درصدی از زنجیره ارزش انتقال پیدا می کند مثلا فقط اجازه استفاده از برند طبق توافقنامه داده می شود و فرایند کنترل کیفیت توسط صاحب برند انجام نمی شود و اگر محصول خارج از توافق باشد حق امتیاز را می تواند سلب کند. فرنچایز، تولید - شرکت های ثالث تحت لیسانس شرکت اصلی بطوریکه شرکت اصلی نیاز با سرمایه گذاری و تاسیس شرکت و لجستیک در آن محل ندارد و مقرون بصرفه نیست.

-لایسنس : Licensing نوعی فرانچایز است که بیشتر در ارتباط با یک نوع محصول است در حالیکه فرانچایز می تواند در جنبه های مختلف زنجیره ارزش باشد

-قرارداد محدود :Subcontracting قرارداد در یک حوزه محدود است که نوعی برون سپاری است مانند قرارداد تامین غذای کارکنان. می تواند در سطح بین المللی هم باشد مانند تامین بعضی از قطعات اپل در آسیا

دسته بندی انواع روابط:

ضعیف: شبکه ای و اتحادهای فرصت طلبانه - سریع و ریسک بیشتر

قراردادی: لایسنس، فرانچایز و برون سپاری

مالکیت: کنسرسیوم و سرمایه گذاری مشترک - زمانبر با ریسک کمتر