

به نام خدا

مدیریت کانال های توزیع

جلسه سوم

مدرس: محمدرضا شمشیرگر

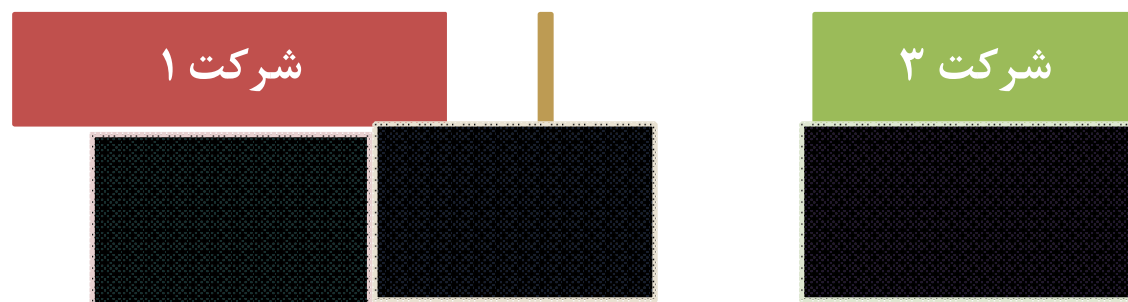
گفتار هشتم:

کاربرد استراتژی ها در مدیریت کانال های توزیع

استراتژی های یکپارچگی

استراتژی یکپارچگی افقی

سازمانی، شرکت های رقیب خود را خریده و تحت مالکیت خود در می آورد.



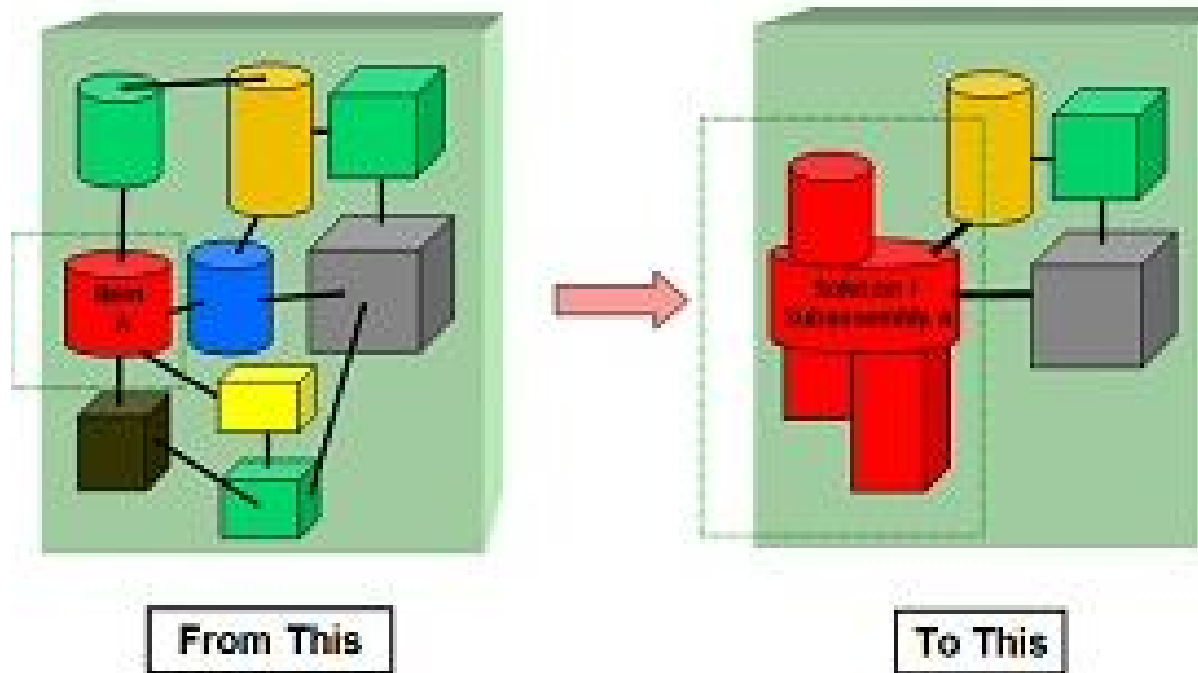
استراتژی های یکپارچگی

استراتژی یکپارچگی عمودی

در استراتژی یکپارچگی عمودی، شرکت می کوشد توزیع کنندگان، عرضه کنندگان مواد اولیه یا شرکت های رقیب را تحت کنترل خود درآورد.



استراتژی های یکپارچگی



استراتژی های یکپارچگی

یکپارچگی عمودی رو به عقب (Backward Integration)

به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل بر عرضه کنندگان مواد اولیه

شرکت تولیدکننده کفش ----» خرید یا ایجاد کارخانجات تولید چرم

شرکت تولیدکننده مواد دارویی ----» خرید تولیدکننده مواد اولیه دارویی

شرکت تولیدکننده مواد غذایی ---» خرید زمین های کشاورزی و کشت



استراتژی های یکپارچگی

یکپارچگی عمودی رو به عقب (Backward Integration)

کاربردها:

تولیدکننده به عرضه کنندگان مواد اولیه خود اعتماد کافی ندارد.

شرایط تحریم کشور

مواد اولیه با قیمتی بسیار بیش از ارزش تمام شده عرضه می شود

مواد اولیه کیفیت مدنظر تولیدکننده را ندارد

عده عرضه کنندگان مواد اولیه اندک و تعداد شرکت های رقیب بسیار زیاد است

استراتژی های یکپارچگی

یکپارچگی عمودی رو به عقب (Backward Integration)

شرایط اجرا:

کسب سود در صنعت و زمینه ای که تاکنون نصیب تأمین کننده می گردید

تسلط بر بازار مواد اولیه و امکان کنترل رقبا

به کارگیری استراتژی رهبری هزینه ، شرکت می تواند از بخشی از سود حاصل از فروش مواد اولیه ، صرفنظر کرده و قیمت محصول نهایی خود را جهت افزایش نفوذ و سهم خود در بازار ، کاهش دهد

شرط اصلی: آسیب وارد نشدن به روند تولید محصول و نقدینگی تولید

استراتژی های یکپارچگی

یکپارچگی عمودی رو به جلو (Forward Integration)

به دست آوردن مالکیت یا افزایش کنترل به سمت سیستم توزیع یکپارچه یا خرده توزیع کننده ها

تامین کننده مواد خام



تولید کننده

عرضه کننده

استراتژی های یکپارچگی

یکپارچگی عمودی رو به جلو (Forward Integration)

کاربردها:

سودی را که تاکنون عمده فروشان کسب می کردند ، نصیب خود شرکت می شود

با در اختیار داشتن اطلاعات واقعی ، موثق و به روز از موجودی محصولات خود ، مدیریت موجودی موثرتری را ، اعمال نماید

از پیگیری های زیاد و فرسایشی جهت دریافت مطالبات و یا تأخیر و تعویق در آن ها خلاص می شود

با نزدیک تر شدن به بازار مصرف ، مشتری و مصرف کننده نهایی ، بازخوردی دقیق تر و اطلاعاتی ارزشمند از شرایط بازار ، سلائق و خواسته ها و نیازهای مشتریان به دست می آورد

نفوذ (رسوخ) در بازار Market Penetration

The activity or fact of increasing the market share of an existing product, or promoting a new product, through strategies such as bundling, advertising, lower prices, or volume discounts.

هدف اصلی این استراتژی، افزایش سهم بازار می باشد

در صورتی که بازار در حال رشد می باشد یعنی تقاضای آن برای محصول مورد نظر در حال افزایش می باشد شما می توانید بخش بیشتری از میزان رشد بازار را به نسبت سهم کنونی خود به دست آورید. در غیر این صورت یعنی در حالت عدم رشد بازار و ساکن بودن آن، افزایش سهم بازار شما به قیمت کاهش سهم دیگر رقبای تان به دست خواهد آمد.

نفوذ (رسوخ) در بازار Market Penetration

More Distribution Channels

A company can attempt to increase market penetration by increasing the methods it uses to get products into the hands of consumers, making them more readily available.

For instance, a company that traditionally sells its products through retail outlets may add distribution channels such as sending direct mail offerings or instituting a telemarketing operation.

It may also attempt to gain additional selling space in current distribution channels, such as when purchasing additional display space in retail stores.

گسترش بازار Market Development

عرضه محصولات و خدمات به مناطق جغرافیایی جدید

The expansion of the total market for a product or company by:

- (1) entering new segments of the market,
- (2) converting nonusers into users
- (3) increasing usage per user.

گسترش بازار Market Development

شرایط لازم:

فقدان رقبای قدرتمندتر

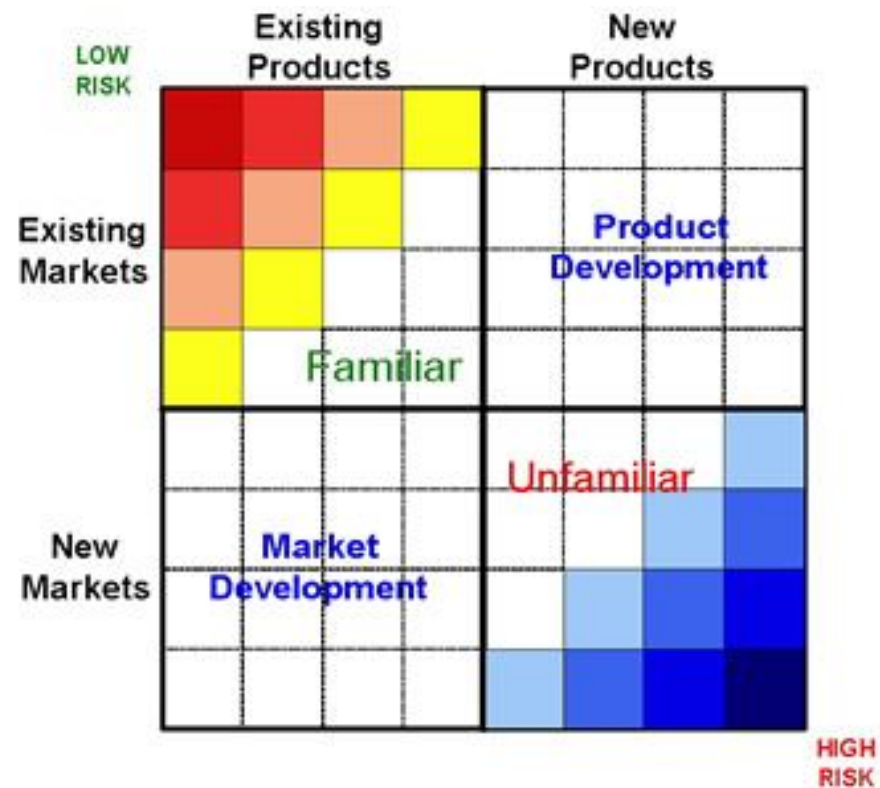
امکان ارائه خدمات با کیفیت و پایدار



تطبیق محصول با مناطق جغرافیایی جدید

استراتژی های متمرکز

چارچوب انتخاب استراتژی



استراتژی های تدافعی

استراتژی مشارکت Cooperative strategy

برای کسب مزیت رقابتی در یک صنعت از طریق همکاری ، و نه مبارزه با شرکت های دیگر مورد استفاده قرار می گیرد.



استراتژی مشارکت Cooperative strategy

۱ - مشارکت داخلی در توزیع

از راه استفاده از ظرفیت های خالی توزیع

از راه تشکیل شرکت تعاونی توزیع

از راه به اشتراک گذاری کانال های توزیع

استراتژی های تدافعی

استراتژی مشارکت Cooperative strategy

۲ - مشارکت بین المللی در توزیع

از راه تبادل شبکه های توزیعی



از راه تامین خلاء بازار

استراتژی کاهش Retrenchment strategy

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

A strategy used by corporations to reduce the diversity or the overall size of the operations of the company. This strategy is often used in order to cut expenses with the goal of becoming a more financial stable business. Typically the strategy involves withdrawing from certain markets or the discontinuation of selling certain products or service in order to make a beneficial turnaround.

استراتژی های تدافعی

استراتژی کاهش Retrenchment strategy

کاهش فروشگاه های عرضه کننده ملکی شرکت

کاهش نیروهای فروش

استراتژی های تدافعی

استراتژی برون سپاری Outsourcing strategy

برون سپاری به معنای سپردن انجام بعضی عملیات کسب و کار به یک فرد، شرکت یا موسسه دیگر است.

Outsourcing can bring fresh minds to your business, and it can also free time up for innovation and other vital tasks. However, making the wrong decision can put your business at a competitive disadvantage. Perhaps you'll lose control of proprietary information, or receive components that don't meet your organization's quality standards.

استراتژی های تدافعی

استراتژی برون سپاری Outsourcing strategy

آن دسته از فعالیتهای سازمان که جزو صلاحیتهای محوری آن محسوب نمی شوند، برای برونسپاری گزینه مناسبی به شمار می روند.

برون سپاری عکس یکپارچگی عمودی محسوب می شود.

برونسپاری معمولاً در بسیاری از سازمانها با مقاومت روبرو می شود زیرا اغلب با کاهش مشاغل همراه است

استراتژی های تدافعی

استراتژی برون سپاری Outsourcing strategy



استراتژی های تدافعی

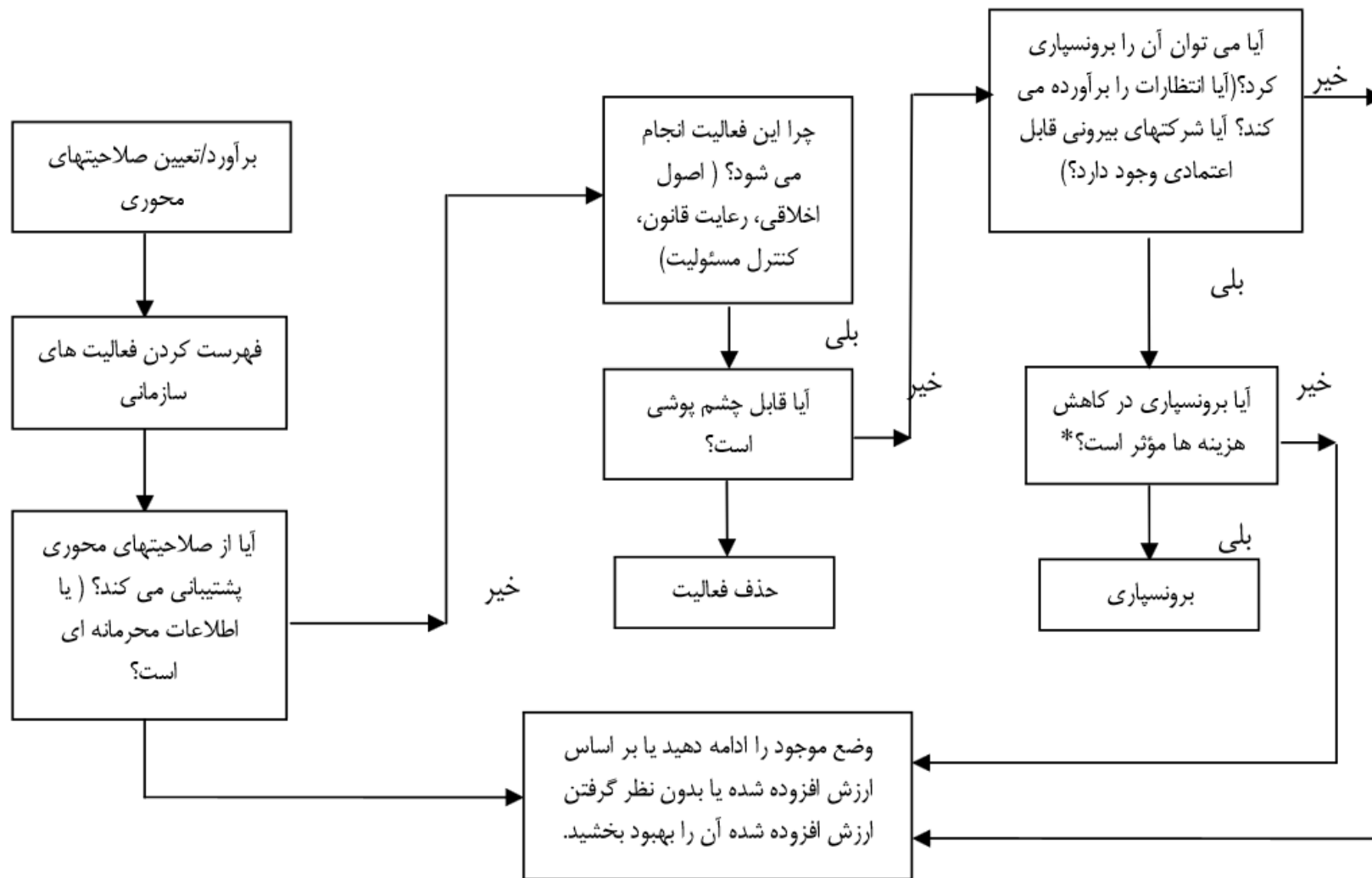
استراتژی برون سپاری Outsourcing strategy

Figure 1: The Outsourcing Decision Matrix



استراتژی های تدافعی

استراتژی برون سپاری Outsourcing strategy



گفتار نهم:

تدوین استراتژی به روش SWOT

نقاط قوت Strengths

ویژگی های مثبت درونی که می توانند مزیت استراتژیک ما محسوب شوند



- ✓ تنوع محصولات
- ✓ برند شناخته شده
- ✓ توان مالی بالا
- ✓ دسترسی جغرافیایی
- ✓ تعداد بالای پرسنل
- ✓ اندازه کالا
- ✓ قیمت تمام شده پایین
- ✓ محصولات انحصاری
- ✓ مشتریان وفادار

نقاط ضعف Weaknesses

مشکلات درونی سیستم که شرکت را دچار آسیب می کنند.

- ناشناخته بودن
- فقدان نقدینگی
- محصولات فاسد شدنی
- فقدان حضور آنلاین



فرصت ها Opportunities

موقعیت های مثبت بالقوه محیطی که بر کسب و کار ما اثرگذار هستند.

- ✓ مشتریان بالقوه
- ✓ شرکت های دیگر
- ✓ رقابت پایین در عرصه توزیع
- ✓ بازارهای بین المللی
- ✓ حمایت دولت از تولید و صادرات



تهدیدها Threats

خطرات بالقوه محیطی که بر کسب و کار ما اثرگذار هستند.



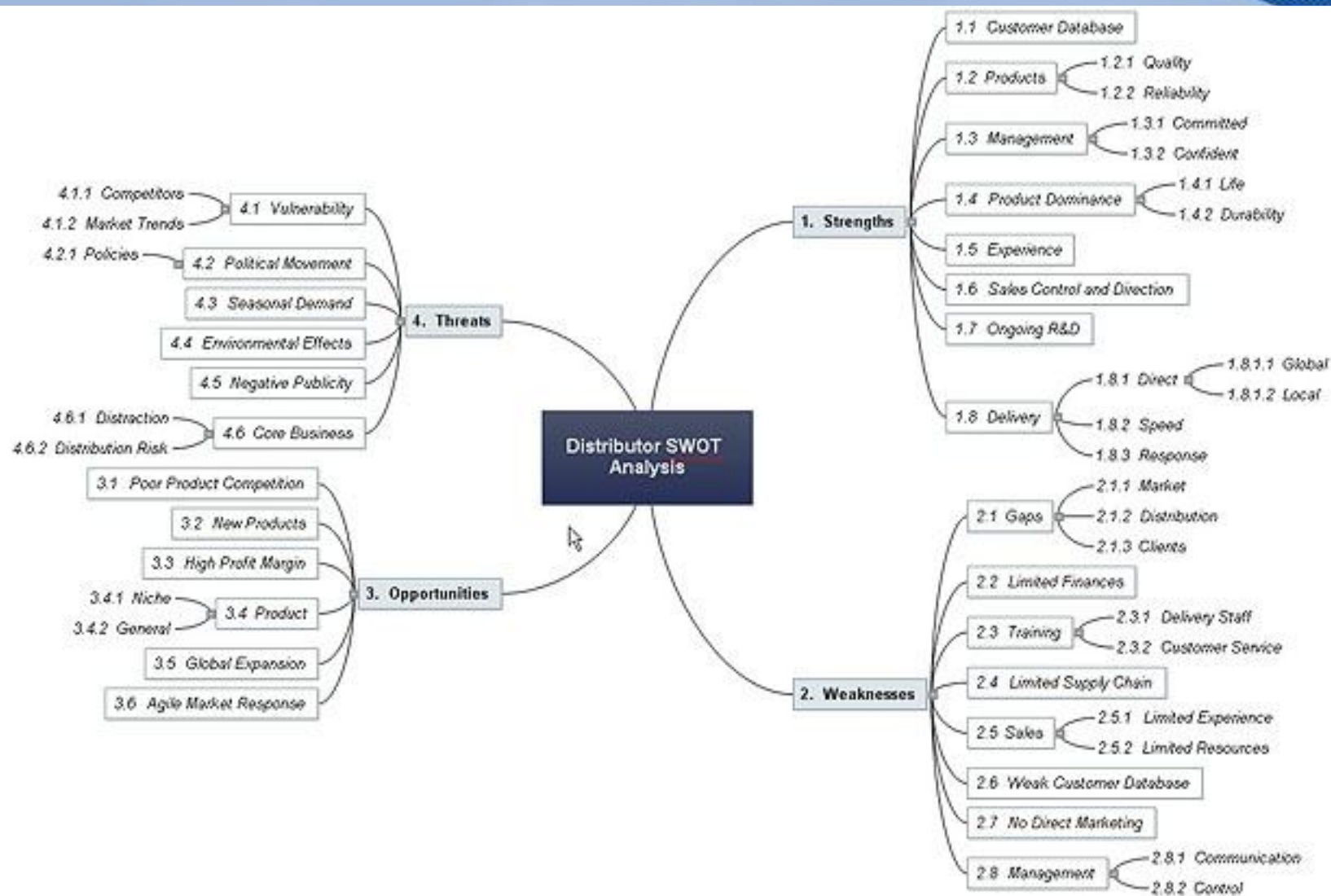
- ✓ شرکت های رقیب
- ✓ اتحادیه های کارگری
- ✓ چین
- ✓ شرایط اقتصادی نابسمان
- ✓ قوانین دولتی محدودکننده
- ✓ محصولات جایگزین

قواعد ترسیم SWOT

ترسیم ماتریس SWOT

- ۱ - عناصر چهارگانه را استخراج می کنیم.
 - ۲ - عناصر داخلی و محیطی مرتبط را ترکیب می کنیم.
 - ۳ - استراتژی حاصل را می نویسیم.
- نکته ۱: ترکیب عناصر ممکن است یک به یک، چند به یک یا چند به چند باشد.
- نکته ۲: باید تلاش شود از همه عناصر در تدوین استراتژی استفاده گردد.

ترسیم ماتریس



The SWOT Matrix

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O Strategies	W-O Strategies
Threats	S-T Strategies	W-T Strategies

ترسیم ماتریس

<i>Internal Factors</i> <i>External Factors</i>	Strengths <i>S1 R n D</i> <i>S2 Whirlpool's Culture</i> <i>S3 Quality</i> <i>S4 Marketing Strategies</i>	Weaknesses <i>W1 Financial Position</i> <i>W2 Global Positioning</i> <i>W3 Manufacture Facilities</i>
	SO Strategies <i>S1O3 Focus on Asian mrket and make products conforming to living patterns</i> <i>S4O5 Increase marketing capabilities to the upscale market</i> <i>S2O3 Get ready for the internet boom</i>	WO Strategies <i>W1W2O3 Cut costs and go for mergers in Asia</i> <i>W2O4 Bring new products to market to get better position globally</i>
Threats <i>T1 Global competition</i> <i>T2 Demand saturated</i> <i>T3 Economies of scale</i>	ST Strategies <i>S2S3T2 Buy Maytag to increase market share in U.S</i> <i>S1S4T1 Leverage use of RnD and marketing to compete on global fronts</i>	WT Strategies <i>W1T3 Shift facilities to India and China for cheap labor.</i> <i>W1T2 Sell some of the facilities and units not profitable</i>