

# بسمه تعالی

دانشگاه علامه طباطبایی  
دانشکده مدیریت و حسابداری  
گروه مدیریت

## عنوان:

بررسی مدیریت استراتژیک شرکت آدیداس

درس مربوطه:

مدیریت استراتژیک

استاد مربوطه:

جناب آقای دکتر حجاریان

محقق:

ندا عبد عالمی

## فهرست:

- ۳.....تاریخچه
- ۴.....حوزه فعالیت
- ۵.....محصولات
- ۶.....مدیر عاملان
- ۷.....امور مالی
- ۸.....زیر مجموعه ها و شرکا
- ۸.....برندها
- ۹.....جایگاه مردم در آدیداس
- ۱۰.....چشم انداز-بیانیه ماموریت
- ۱۱و۱۲.....استراتژیها
- ۱۳.....ماتریس *BCG*
- ۱۴.....ماتریس *SWOT, CPM*
- ۱۵.....ماتریس *EFE, IFE*
- ۱۶.....اثر بحران اقتصادی بر فعالیتهای آدیداس
- ۱۷.....تحلیل شخصی محقق

## تاریخچه:



در سال ۱۹۲۰ دو برادر به نام های آدولف و رودولف داسلر در شهر «هرزوگن راخ» در نزدیکی نورنبرگ کارخانه برادران داسلر را تاسیس کردند.

پس از استقبال خوب و شناخته شدن محصولات او، آدولف به فکر ثبت شرکت و پیدا کردن نامی برای محصولات خود افتاد. چون خانواده و دوستان، او را آدی صدا میزدند او از کلمه آدی و ۳ حرف از نام فامیلی خود استفاده کرد و نام آدیداس را برای شرکت و محصولات خود برگزید.

چندی بعد او به فکر گسترش شرکت خود افتاد و محصولات خود را فقط به ارایه کفش ورزشی محدود نکرد. لباس ها و گرمکن های ورزشی نیز به محصولات آدیداس اضافه شدند. سپس آدیداس تجهیزات ورزشی مانند توپ و راکت را نیز تولید کرد.

پس از پایان جنگ جهانی دوم اختلاف شدید بین این دو برادر بخاطر مسائل سیاسی باعث جدایی آنها شد. رودولف پس از جدایی شرکت پاما را تاسیس کرد. جالب است بدانید زمانیکه دو برادر شرکت های جداگانه خود را بنیان گذاشتند، شهر نیز دو دسته شد و ساکنان تنها به یکی از این دو که عمده ترین شرکت های هرزوگن راخ بودند، وفاداری داشتند. اما این روزها مبلغان پوما و آدیداس در مراسم مختلف برای هم لطفیه می گویند اما برادران داسلر پس از جدایی حتی یک کلمه هم با یکدیگر حرف نزدند.

سرانجام آدولف داسلر در ۷۸ سالگی در سال ۱۹۷۸ در گذشت و سهام این شرکت برای پسر و خانواده اش ماند اما در سال ۱۹۸۹ خانواده داسلر از شرکت بیرون رفتند و شرکت پس از خرید و ادغام با یک شرکت سازنده وسایل اسکی و کوهنوردی به نام *SOLOMON-GROUP* به شرکت سهامی عام تبدیل شد

## حوزه فعالیت:

امروزه آدیداس در اکثر کشورهای دنیا دارای نمایندگی و شعبه است. کارمندان این شرکت بیش از ۳۹ هزار نفر هستند. آدیداس در اکثر رقابت ها و تورنمنت های معتبر جهانی مانند المپیک به عنوان یکی از حامیان اصلی حضور دارد. نام آدیداس امروزه نه فقط برای ورزشکاران و علاقه مندان به ورزش، بلکه برای اشخاص دیگر به عنوان استاندارد کیفیت لباس و تجهیزات ورزشی شناخته میشود.

ترین تولید کننده لباس های ورزشی در جهان میباشد. این شرکت تولید شرکت آدیداس دومین بزرگ کننده توپهای جام جانی ۲۰۰۶ و یورو ۲۰۰۸ است. همچنین این شرکت در فرانسه نیز شعبه بزرگی دارد. وسایل آدیداس که در ایران موجود می باشد اغلب ساخت ویتنام است که تحت لیسانس شرکت آدیداس (در آلمان) می باشد.

## محصولات

بطور کلی شرکت آدیداس لوازم ورزشی از جمله لباس ،توپ و کفش های ورزشی برای فوتبال ،گلف ،تنیس،بسکتبال،راگبی و.... تولید میکند. همچنین محصولات جانبی ورزشی مثل عطر و خوشبوکننده های ورزشی و لوازم پزشکی کمک ورزشی مانند ساعت های کنترل کننده فشار خون و ضربان قلب کفش آدیداس به پا میکند. این موبایل های میسازد. اخیرا نیز خبری با این عنوان منتشر شد: سامسونگ جدید آدیداس قابلیت های بی شماری از جمله محاسبه مسافت تمرین های ورزشی و میزان سوزاندن کالری را دارند. کاربران این تلفن ها علاوه بر این می توانند در حین انجام تمرین های ورزشی با سیستم پخش موسیقی این تلفن ها به صدای تپش قلب خود نیز گوش دهند.





## مدیر عاملان

افراد کلیدی سازمان در سال ۲۰۱۲:

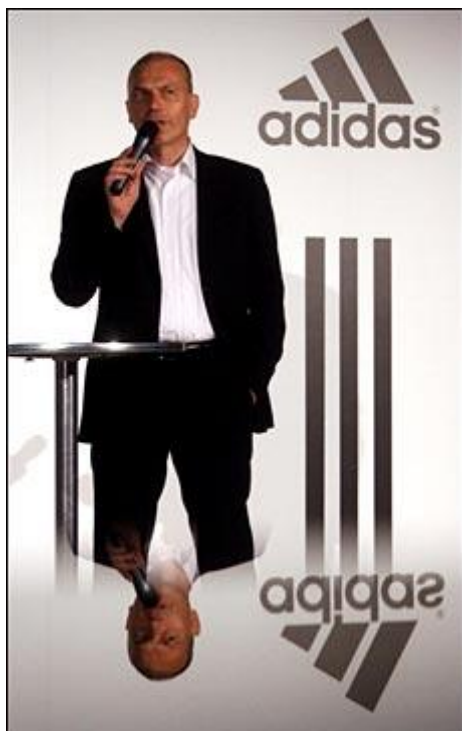
مدیر اجرایی: هربرت هاینر

مدیر اجرایی برند آدیداس: اریک استامینگر

رئیس هیئت مدیره: ایگور لاندا

مدیر امور مالی گروه آدیداس: رایین استاکر

مدیر عملیاتهای جهانی: گلن بنت



مدیر اجرایی برند آدیداس: اریک استامینگر



مدیر اجرایی: هربرت هاینر

## امور مالی

درآمد در سال ۲۰۱۰: ۱۱,۹۹ بلیون یورو  
 درآمد عملیاتی در سال ۲۰۱۰: ۸۹۴ میلیون دلار  
 سود در سال ۲۰۱۰: ۵۶۷ میلیون یورو  
 تعداد کارکنان در سال ۲۰۱۰: ۴۲۵۴۰ نفر

داده های مالی به میلیون یورو					
سال	۲۰۰۶	۲۰۰۷	۲۰۰۸	۲۰۰۹	۲۰۱۰
فروش	۱۰,۰۸۴	۱۰,۲۹۹	۱۰,۷۹۹	۱۰,۳۸۱	۱۱,۹۹۰
سود قبل از کسر مالیات، بهره و استهلاک	۱,۰۷۸	۱,۱۶۵	۱,۲۸۰	۷۸۰	۱,۱۵۹

خالص درآمد	۴۸۳	۵۵۱	۶۴۲	۲۴۵	۵۶۷
خالص بدهی	۲.۲۳۱	۱.۷۶۶	۲.۱۸۹	۹۱۷	۲۲۱

## زیرمجموعه ها و شرکای تجاری آدیداس:

شرکت آدیداس شامل چند شرکت کوچک تر است که عبارت اند از : شرکت «ریبوک» که لباس ورزشی تولید می کند، شرکت «تیلور مید» و «مکس فلی» که توپ و وسائل گلف تولید می کنند.

آدیداس پس از خرید ریبوک در اوایل سال ۲۰۰۶ به عنوان سلاحی در مقابله با رقیب اصلی خود شرکت نایک تا به حال زمان زیادی را صرف بازسازی این شرکت کرده شرکت ریبوک تمام تلاش خود را متمرکز بر بازارهای امریکا و انگلیس کرده بود و به جای توجه بر کیفیت فقط به فروش فکر می کرد. کاهش قیمت کفش های ریبوک تصویر برند را تضعیف کرد؛ به طوری که ریبوک در نظر مصرف کننده نهایی یک محصول بی نام و نشان بود. اولین اقدام آدیداس برای بازگرداندن ریبوک به جایگاه اولیه، سرمایه گذاری عظیم بر روی محصول به خصوص مدیریت محصول، طراحی و توسعه بود

## برندهای آدیداس:



## جایگاه مردم در آدیداس:

طبق بیانیه ماموریت آدیداس: "ما سازمانی جهانی هستیم که مسئول اجتماعی و محیطی است. پادشاهی خلاقانه و مالی به کارکنان و ذینفعان می دهیم" بر همین اساس آنها اکنون برای ارتقای سلامتی جامعه با سازمانهای دولتی، اتحادیه های تجاری و عرضه کنندگان همکاری میکنند. همچنین برای حذف پی وی سی که یک چسب پلاستیکی مضر برای سلامتی انسان است وارد عمل شده اند.

شرکت ریپوک نیز متمرکز بر حقوق انسانی است. ریپوک معتقد است که نژاد انسانی باید حقوق انسانی را درک و عدالت را رعایت کند. در همین راستا موسسه حقوق انسانی ریپوک را تاسیس کرده



# چشم انداز آدیداس

IMPOSSIBLE IS NOTHING.



هیچ چیز غیر ممکن نیست!!!

تاریخچه ی خلاقیت‌های آدیداس گواه اینست که واقعا "هیچ چیز غیر ممکن نیست" موسس این شرکت آدی داسلر با تولید اولین کفش در سال ۱۹۲۰ با الهام از یک ایده ساده سعی کرد این چشم انداز را دستور کار خودش قرار دهد که "همه ی ورزشکاران همراه محصولات ما باشند"

## بیانیه ماموریت آدیداس

\*آدیداس-سالمون در تلاش است تا رهبر جهانی در صنعت کالاهای ورزشی باشد. این امر براساس برند ورزشی مبتنی بر شور و شوق برای ورزش و سبک زندگی ورزشی است.  
\*ما مشتری گرا هستیم. این بدان معنی است که ما دائما کیفیت، ظاهر، احساس و درک محصولات و ساختار شرکتمان را بهبود می بخشیم تا با انتظارات مشتریان منطبق و حتی از آن فراتر رویم و بیشترین ارزش را برای آنها بیافرینیم.  
\*ما رهبر خلاقیت و طراحی هستیم. که درصددیم به ورزشکاران در تمام سطوح مهارتی کمک کنیم تا به حداکثر توانایی خود دست یابند که بوسیله هریک از محصولات ما که به بازار می آوریم صورت میگیرد.  
\*ما سازمانی جهانی هستیم که مسئول اجتماعی و محیطی است. پاداشهای خلاقانه و مالی به کارکنان و ذینفعان می دهیم.  
\*ما متعهدیم که پیوسته برندها و محصولاتمان را قوت بخشیم تا موقعیت رقابتیمان را بهبود بخشیم.

## استراتژیهای شرکت آدیداس:

استراتژیهای موسسه قبل از ساختار دهی مجدد ۲۰۰۵-۲۰۰۶

۱. استراتژی توسعه محصول

نوآوری مداوم محصول

استراتژی رشد\_ استراتژی تمرکز

## ۲. استراتژی تغییر

معرفی مدیران جدید

کاهش هزینه ها، بهبود سبکها، ارائه مدل‌های جدید، بستن قرارداد با ورزشکاران نامی

## ۳. استراتژی تنوع بخشی

تملک *salmon sa*

صنایع مرتبط با ورزش، تجهیزات اسکی، کلوپهای گلف، اجزا دوچرخه، پوشاک ورزشی

زمستانی

## استراتژیهای موسسه بعد از ساختار دهی مجدد ۲۰۰۵-۲۰۰۶

### ۱. استراتژی تغییر

خلق تصورات متمایز برای محصولات، راه اندازی خطوط جدید محصول، افزایش تبلیغات، دستیابی

به کارایی در زنجیره تامین جهانی

### ۲. استراتژی بی بهره سازی

فروش *salmon AG* در سال ۲۰۰۵

باقی گذاشتن *tylormade* بعنوان تنها واحد کسب و کار

### ۳. استراتژی ادغام افقی

خرید ریپوک در سال ۲۰۰۵

تمرکز مجدد بر قابلیت‌های تولید کفش و پوشاک ورزشکاری

### ۴. استراتژی ادغام عمودی رو به جلو

جایگزینی توزیع کنندگان با تاسیس فروشگاهها

کنترل فضای خرده فروشی (مغازه های خرده فروشی تک برند، فروش در محل فروش، مغازه های

در خروجی شرکت، سایتهای فروش الکترونیکی)

### ۵. استراتژی توسعه بازار

گسترش فروش با تاسیس فروشگاههای خرده فروشی در بازار بین المللی

ادغام با کدام؟ سالمون یا ریپوک؟

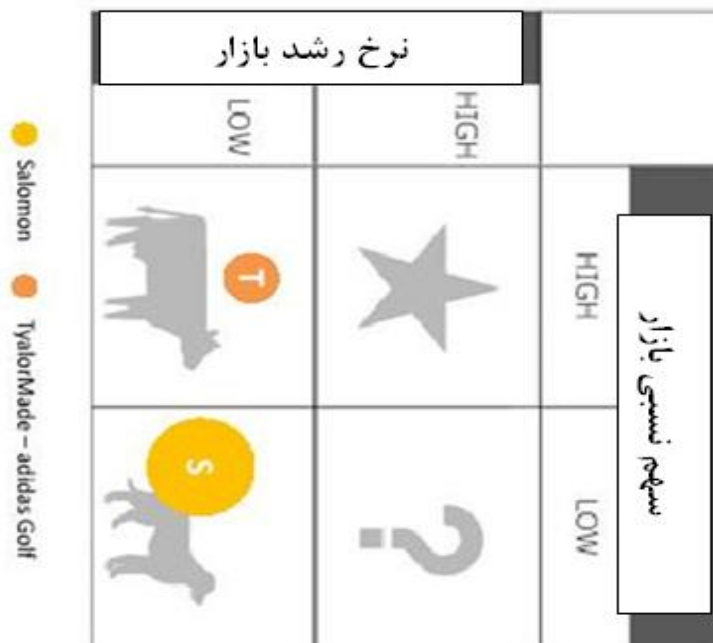
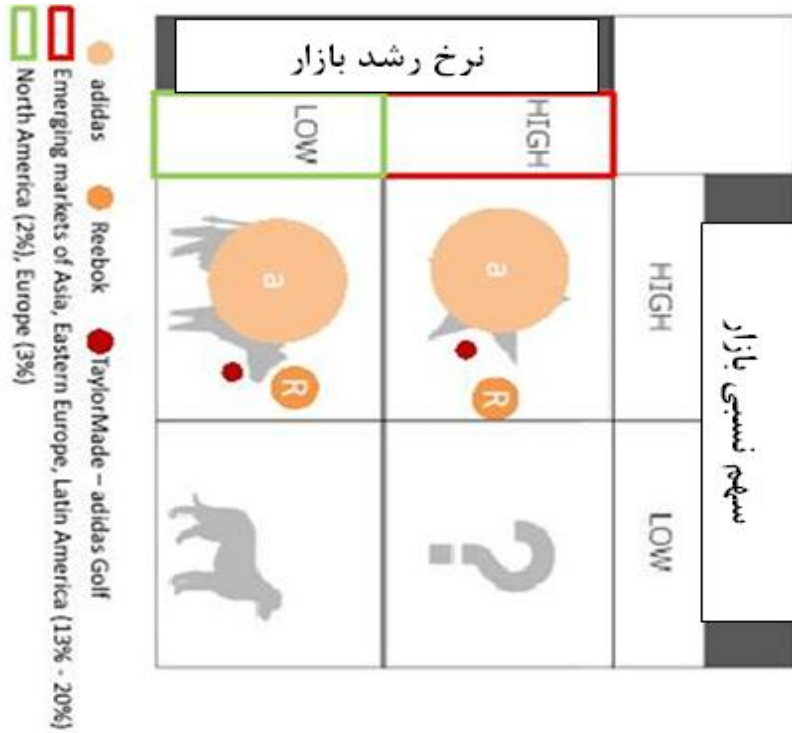


تفاوت‌های عمده بین واحدهای کسب و کار ایندو مانع از زنجیره تامین مبتنی بر سود میشود



تنوع سازی با شرکت رقیب، ریبوک، باعث فراهم شدن فرصت‌های رشد و مزایای هزینه ای میشود

# ماتریس بی سی جی BCG



## ماتریس CPM

Critical Success factors	Weights 0.0 to 1.0	NIKE		ADIDAS		REEBOK	
		Rating 1 to 4	Weighted Score	Rating 1 to 4	Weighted Score	Rating 1 to 4	Weighted Score
موقعیت یابی در بازار خانگی	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3
موقعیت یابی در بازارهای بین المللی	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
وفاداری مشتریان	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
شناخته شدن برند	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
قیمت رقابتی	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36
کیفیت کالا	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21
ارتباط با تولیدکنندگان و عرضه کنندگان	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
R&D محصول	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3
تنوع محصول	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2
موقعیت مالی	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14
بازاریابی	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24
ساختار سازمانی	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12
جمع	1		2.85		2.72		2.42

## ماتریس SWOT

<p><b>قوتها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-موفقیتهای برجسته در اروپا</li> <li>-محصولات با عملکرد بالا</li> <li>-فروش زیرمجموعه اش سالمون "سگ"</li> </ul>	<p><b>ضعفها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- قیمت بالا در بعضی محصولاتش</li> <li>- تجارت الکترونیکش در آمریکا محدود است</li> <li>- فروش مستقیمش به مشتریان، با عمل فروشندگان مجدد محصولاتش تضاد دارد</li> <li>- سرویس مشتری آنلاین کارا و قابل دسترسی ندارد</li> </ul>
<p><b>فرصتها</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-تملک ریپوک</li> <li>-قوت یافتن در صنعت گلف از طریق TaylorMade و تملک MAXFLI</li> <li>-رشد از طریق بازگشایی فروشگاههای خرده فروشی</li> </ul>	<p><b>تهدیدات</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-نرخ مبادله خارجی باعث فنای سود واقعی میشود.</li> <li>-ورزشکاران آمریکایی که با آدیداس قرارداد بستند به معروفیت نایک نیستند</li> <li>-نایک در حال تسخیر بازار فوتبال اروپاست</li> <li>-عموم با بهره کشی ارزان از کارمندان مخالفند</li> </ul>

# ماتریس IFE

Key Internal Factors	Weights 0.0 to 1.0	Rating 1 to 4	Weighted Score
<b>Internal Strengths</b>			
تشخیص بعنوان یک برند قوی	0.12	4	0.48
بازاریابی موفق	0.1	4	0.4
بخش تحقیق و توسعه	0.1	4	0.4
مبلغان مشهور	0.08	3	0.24
فروش اینترنتی	0.07	3	0.21
رشد بین المللی	0.07	3	0.21
تجارب موفق رقابتی	0.06	4	0.24
<b>Internal Weaknesses</b>			
تجربه ضعیف کارکنان در تولید بین المللی	0.15	2	0.3
وابستگی شدید به تولید صرفاً کفش و پوشاک	0.1	2	0.2
	0.1	2	0.2
	0.05	2	0.1
جمع	1		2.98

## ماتریس *EFI*

Key External Factors	Weights 0.0 to 1.0	Rating 1 to 4	Weighted Score
<b>Opportunities</b>			
تقاضای خانم ها برای کفش و پوشاک ورزشی در حال افزایش است	0.12	4	0.48
توسعه تجارت بین الملل (NAFTA & GAAT)	0.12	4	0.48
تقاضا برای فعالیتهای رفاهی در حال افزایش است	0.1	4	0.4
رشد اثرات مثبت تجارت الکترونیک	0.1	3	0.3
استفاده مشتریان از محصول بعنوان کالای مد	0.06	3	0.3
		3	0.18
<b>Threats</b>			
رقبا مدلهای کسب و کار شرکت را کپی برداری میکنند	0.12	2	0.24
تاثیر نوسان نرخهای خارجی	0.12	1	0.12
آشفته گری کارگری و سیاسی در کشورهای عرضه کننده	0.08	1	0.08
	0.08	2	0.16
جمع	0.88		2.74

## اثر بحران اقتصادی بر فعالیتهای آدیداس

شرکت آدیداس طی بیانیه ای ضمن اعلام کاهش ۹۳ درصدی میزان سودهی خود، خاطر نشان کرد: سود خالص شرکت آدیداس طی ۳ ماهه دوم سال جاری میلادی به ۹ میلیون یورو کاهش یافته است. این درحالی است که سود خالص این شرکت در همین زمان مشابه طی سال ۲۰۰۸ میلادی ۱۱۶ میلیون یورو بوده است. "هربرت هینر" مدیر کل شرکت آدیداس اظهار داشت: بحران مالی و کاهش قدرت خرید موجب کاهش بی سابقه مصرف کنندگان محصولات آدیداس در سطح جهان شده است. با وجود این اطمینان داریم طی ماه های آینده وضعیت این شرکت بهبود می یابد.



# تحلیل شخصی:

به نظر من رسالت شرکت ایداس جامع و کامل بوده و این شرکت به همه ی جنبه ها توجه کرده تدبیر لازم را اندیشیده است، از قبیل توجه به مشتری، کیفیت، ایجاد تنوع و تغییر، سود اوری شرکت، حقوق و مزایای کارکنان و ...

همچنین شرکت ایداس در تعیین استراتژی خود بسیار موفق بوده اما به نظر من ترکیب شدن و ادغام با شرکت های نو پا تری مانند سالامون و ریپوک خیلی به نفع ایداس نبوده زیرا این شرکت ها رقبای ایداس نبودند و تهدیدی برای این شرکت به حساب نمی آیند و یکی از رقیب های شرکت ایداس که میتواند تهدیدی برای ایداس باشد شرکت نایک است و به عنوان مثال شرکت ایداس برای جام جهانی ۲۰۱۴ فقط با شرکت نایک رقابت خواهد کرد.